



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

**Conciliação Trabalho-Família: um Estudo Qualitativo
com Trabalhadores Especializados na Área da
Consultoria Fiscal**

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de Mestre em Psicologia

- Especialização em Psicologia do Trabalho e das Organizações-

por

Filipa Fortuna Zenha Martins

sob orientação de
Professora Doutora Liliana Cunha
Dra. Joana Fernandes

Faculdade de Educação e Psicologia
Porto, junho 2013

Nota: *Esta dissertação foi escrita ao abrigo do novo acordo ortográfico.*

Agradecimentos

Cada história tem o seu início, meio e o fim. Desde que ingressei no mundo académico na prestigiada Universidade Católica Portuguesa, tenho evoluído de semestre para semestre, de ano para ano, de licenciatura para mestrado. A todos os colegas e professores que fizeram parte desta evolução pessoal e profissional, o *meu obrigada*.

Pelo meio, fui crescendo, sobrevivendo entre livros, trabalhos e exames e chegando ao fim desta jornada, é com muita satisfação que concluo este ciclo da minha vida deixando um pouco de mim na produção desta dissertação. Caminhei e mergulhei por completo neste caminho e à medida que me envolvia, o entusiasmo foi crescendo e percorri uma corrida, que me fez suar muito, e neste momento após todo esse esforço, não poderia estar mais satisfeita por ter atingido a *minha* meta.

Agradeço à pessoa mais importante da minha vida, a minha mãe, a minha estrela da sorte, o meu amuleto de luz, obrigada do fundo do coração pelo teu apoio incondicional. Um enorme obrigado à Tia Guida e à Tia Nay que sempre acreditaram em mim e no meu sucesso.

Ao meu pai, orgulhoso certamente, que numa forma especial, esteve sempre comigo.

Como não poderia deixar de ser, um muito obrigado à minha melhor amiga, o teu apoio e a tua força foram essenciais ao longo deste percurso.

O meu profundo agradecimento à Professora Joana Fernandes foi um pilar importantíssimo durante todo este processo, a sua orientação foi a base para a minha motivação e foi graças ao seu rigor, profissionalismo e à empatia criada que fomos construindo esta dissertação. Quero também agradecer aos restantes professores do Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações por terem contribuído progressivamente para a minha formação académica superior e por toda a inspiração que fez despertar em mim uma Psicóloga do Trabalho.

Por último, enquanto investigadora, o meu obrigada aos participantes desta investigação, pelo tempo que dispensaram e pela amabilidade com que fizeram parte desta dissertação. Sem eles nada teria sido possível.

Determinação coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso.

Se estamos possuídos por uma inabalável determinação conseguiremos superá-los.

Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.

(Dalai Lama)

Resumo

Inserido na linha de investigação sobre a organização e gestão do tempo, na conciliação entre a vida de trabalho e a vida pessoal, este estudo analisou a influência do trabalho na esfera familiar de indivíduos com uma profissão particularmente exigente. Procurou-se descobrir a influência do género e da cultura organizacional na relação trabalho-família, assim como o fator da parentalidade. A investigação, de cariz qualitativo, foi desenvolvida com trabalhadores especializados na área da consultoria fiscal, numa empresa de consultoria/auditoria, pertencente ao grupo das *Big Four*. Para o alcance do objetivo desta investigação, foram desenvolvidas oito entrevistas em contexto real, tendo igual número de participantes do sexo masculino e do sexo feminino. A análise de conteúdo foi a técnica de tratamento dos dados escolhida para retratar o equilíbrio entre a realidade profissional e pessoal dos participantes com base nas suas perspetivas, vivências e significados. Constatou-se que a flexibilidade e autonomia no trabalho são fatores facilitadores da conciliação trabalho-família e a disponibilidade e a responsabilidade inerentes ao cariz da natureza do trabalho são elementos que dificultam esta conciliação. Salienta-se a influência positiva da cultura organizacional na forma como é gerida a relação trabalho-família. Verificou-se uma perceção de bem-estar mais negativa por parte dos homens na conciliação trabalho-família. Os indivíduos com filhos tendem a sentir mais dificuldades do que os sem filhos. Referente ao nível hierárquico, tendem a uma maior autonomia e consequentemente a uma maior facilitação entre as duas esferas, à medida que progredem na carreira.

Esta investigação procura ser um contributo para a área em estudo por dar a conhecer a realidade de um grupo de profissional específico, em que as oportunidades de uma carreira de sucesso coexistem com a tarefa complicada de encontrar um balanço mais ou menos satisfatório entre o trabalho e a vida familiar.

Palavras-chave: conciliação trabalho-família; género; parentalidade; consultoria

Abstract

Inserted in a line of investigation concerning time organization and management and the conciliation between life and work, this study analyzed the impact of work in the familiar circle of individuals with a particularly demanding job. The aim was to discover the role that gender and organizational culture played in the work-family balance, as well as the effect of the parental agent. The investigation was developed with specialized workers in the field of tax consulting, from an audit firm which belongs to the Big Four group. The methodology used was of a qualitative nature and the data collection was based on eight interviews conducted to both women and men (4 each). It was possible to understand the professional and personal reality of the participants, based on their perspectives, experiences and significances, through the data analysis. It was concluded that the flexibility and autonomy in work are enabling elements of the work-family balance. However, the availability and the responsibility inherent to this sort of job are elements which interfere with this relation. It is important to stress out the positive influence of the organizational culture in the way the work-family relation is managed. Unlike women, who faced the work-family conciliation in a lighter way, men showed a more negative perception of well-being. The individuals with children tend to experience more difficulties than those who don't have children. With the progression in the hierarchical structure, the autonomy that is gained may promote a more favorable work-family balance.

This investigation tends to be a contribute to the study area because it raises awareness to the reality of the workers of a particularly interesting area, in which the opportunities of a successful career coexist with the complicated task of finding a more or less satisfactory balance between work and family life.

Key-words: work-life balance; gender; parenting; consulting

Índice Geral

Introdução	13
<u>Capítulo I</u> – Enquadramento Teórico	17
1. Contextualização histórica.....	17
1.1 Evolução das Formas de Organização do Trabalho.....	17
1.2 Importância do Trabalho na Vida das Pessoas.....	19
1.3 A Mulher no Mundo do Trabalho.....	20
2. Conciliação Trabalho-Família.....	22
2.1 Gestão do Tempo Profissional e Tempo Pessoal.....	22
2.2 Parentalidade e Trabalho.....	23
2.3 Estruturas de Apoio.....	23
2.4 Cultura Organizacional.....	24
3. Consultoras.....	25
3.1 <i>Big Four</i>	25
3.2 Caracterização da Atividade.....	27
<u>Capítulo II</u> – Metodologia	29
1. Participantes.....	29
2. Instrumentos.....	31
3. Procedimentos.....	32
3.1 Recolha de Dados.....	32
3.2 Tratamento de Dados.....	32
<u>Capítulo III</u> – Análise e Discussão dos Dados	35
1. Descrição do Sistema de Categorias.....	26
2. Resposta às Questões de Investigação.....	35
<u>Capítulo IV</u> – Conclusões	55
<u>Referências Bibliográficas</u>	57

Índice de Figuras

Fig. 1: Exemplo da Estrutura Hierárquica de uma Empresa pertencente ao Grupo <i>Big Four</i>	26
---	----

Índice de Tabelas

Tabela 1: Descrição dos Critérios de Seleção dos Participantes.....	30
Tabela 2: Caracterização dos participantes: dados sociodemográficos.....	30
Tabela 3: Q1 - Fatores associados à vida profissional que se revelam favoráveis na gestão da vida familiar.....	46
Tabela 4: Dificuldades globais na conciliação trabalho-família x Parentalidade.....	47
Tabela 5: Q2 - Qual a influência da cultura organizacional na conciliação trabalho-família?	48
Tabela 6: Q3 - Quais as estratégias que homens e mulheres mobilizam para gerir a relação trabalho-família?	49
Tabela 7: Gestão Familiar – Equilíbrio Trabalho-família.....	51
Tabela 8: Estruturas de Apoio Favoráveis à Conciliação Trabalho-Família.....	53

Índice de Anexos

Anexo 1: Ficha Sociodemográfica	65
Anexo 2: Guião de Entrevista.....	67
Anexo 3: Quadro de Orientação para Tratamento de Dados	71
Anexo 4: Matriz “Constrangimentos e Dificuldades Globais por Género”.....	72
Anexo 5: Matriz “Influência da Cultura Organizacional na Conciliação Trabalho-Família na Perspetiva das Mulheres”	73
Anexo 6: Matriz “Estratégias de Conciliação Trabalho-Família x Parentalidade”.....	74
Anexo 7: Matriz “Preocupações x Género”	75
Anexo 8: Quadro do Sistema de Categorias Integral.....	77

Introdução

Este estudo tem como objetivos centrais, por um lado, compreender a influência das exigências da esfera do trabalho na vida familiar dos indivíduos e, por outro, analisar de que forma homens e mulheres conciliam o trabalho-família, analisando de que forma a parentalidade influencia esta relação.

O mercado de trabalho da União Europeia (UE) mudou consideravelmente ao longo das últimas décadas, em direção a uma maior flexibilidade tanto em termos de tempo de trabalho como na organização do trabalho. Além disso, as taxas de participação feminina no mercado de trabalho têm aumentado, embora não sejam tão elevadas quanto as taxas de participação masculinas, sendo que a inserção da mulher em atividades profissionais tende a diminuir quando as mulheres têm filhos. Todos estes fatores contribuem para tornar o mercado de trabalho de hoje um mundo muito diferente do de há 50 anos (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2011).

A conciliação da vida profissional, familiar e privada é uma questão central para a política de emprego da UE, para a saúde e o bem-estar dos indivíduos. Ajudar os trabalhadores a alcançar um melhor equilíbrio entre a vida profissional e as exigências dos cuidados a ter com os filhos, irá ajudar a aumentar as taxas de participação no mercado de trabalho para todos os trabalhadores (particularmente para as mulheres), em consonância com os objetivos políticos de emprego acordados pela União Europeia (*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, 2011).

Hoje em dia, assistimos cada vez mais a um aumento da precaridade dos laços laborais e a uma intensificação do ritmo de trabalho. Estas realidades incontornáveis, de acordo com Guerreiro, Abrantes e Pereira (2004) “vêm criar novos desafios aos jovens trabalhadores, dificultando consideravelmente a entrada na vida adulta e, em particular, a realização de projetos familiares” (p. 72).

Tendo em conta a evolução da sociedade e do mercado de trabalho, cada vez mais marcado pela escassez de emprego, assiste-se a grandes mudanças na composição das famílias. Atualmente um casal constrói duas carreiras profissionais, o que representa acrescidas responsabilidades principalmente para mães de crianças mais novas, quer ao nível das exigências da vida doméstica, quer ao nível da sua responsabilidade no trabalho (Bond, Galinsky, & Swanber, 1998; Hallet, & Eldridge, 1994, cit. in Allen, 2001). No contexto profissional português os casais de duplo emprego são o modelo normativo de família em Portugal (Andrade, 2006, cit. in Teixeira & Nascimento, 2011). E perante esta realidade e dada a tarefa cada vez mais desafiadora de equilibrar múltiplos papéis da vida adulta na sociedade contemporânea, justifica-se a pertinência de continuar a investigar domínios de inter-relação entre trabalho e família (Guerreiro et al., 2004).

O trabalho é um dos principais alicerces da vida humana o que se constitui num determinante da construção da identidade do indivíduo, e também ao nível da saúde (Clot, 2006). Neste sentido, justifica-se o olhar da Psicologia do Trabalho sobre temáticas que envolvam o indivíduo em contexto de trabalho e neste caso, importa estudar as implicações que o trabalho tem na vida familiar dos indivíduos. Sem negar a importância de se considerar as características individuais, é necessário pensar também, de que forma estas exigências, condições e problemas concretos do trabalho se relacionam com a forma de agir de cada um e, nomeadamente, a forma como cada um gere múltiplos papéis (e.g.: cônjuge, pai, trabalhador,...) (Lima, 2002).

Apesar da vasta literatura neste domínio, e tendo em conta que os sistemas familiares e organizacionais evoluem para uma crescente complexidade, justifica-se a necessidade de investigar neste contexto procurando contribuir para uma conciliação mais favorável entre trabalho-família, sendo esta uma grande valência de adaptação do ser-humano. Por fim, este estudo pretende ser uma mais-valia nesta área por explorar a experiência subjetiva de indivíduos com profissões particularmente exigentes do ponto de vista intelectual e do tempo.

O presente trabalho encontra-se estruturado em quatro capítulos. O capítulo I, referente ao enquadramento teórico está organizado em três temas cada um com respetivos subtemas. O primeiro tópico explora a perspetiva histórica das formas de evolução do trabalho e as principais transformações da sociedade e do mundo do trabalho, desde os seus primórdios até à atualidade. Foi, ainda neste tema, abordada a importância do trabalho na vida das pessoas ancorada nos princípios da Psicologia do Trabalho e assim como a evolução do papel da mulher no mercado de trabalho. O segundo ponto do enquadramento teórico é dedicado à conciliação trabalho-família e está dividido em quatro subtemas: o primeiro debruça-se sobre a gestão do tempo profissional e do tempo pessoal; o segundo diz respeito à relação entre parentalidade e trabalho; o terceiro aborda a questão das estruturas de apoio utilizadas para gerir o equilíbrio entre trabalho e família e por fim, a cultura organizacional. O terceiro e último tópico é referente à atividade profissional na área da consultoria, sendo apresentado no primeiro ponto, o grupo das *Big Four* e por fim, é feita uma caracterização das especificidades desta atividade, incluindo os contextos de mercado onde operam, o perfil destes trabalhadores, entre outros aspetos relevantes.

O capítulo II é dedicado à metodologia e inicia-se com a apresentação dos objetivos gerais e específicos desta investigação. É feita a descrição dos critérios de seleção dos participantes e a respetiva caracterização sociodemográfica do grupo. Este estudo privilegia uma abordagem psicológica de cariz qualitativo e, neste sentido, são descritos os principais fundamentos desta opção metodológica. De seguida são identificados e caracterizados os instrumentos de recolha de dados (ficha sociodemográfica e entrevista semiestruturada), dando-se a conhecer as dimensões abordadas no guião de entrevista. Todas as questões éticas foram salvaguardadas, sobretudo a confidencialidade que foi assegurada, nomeadamente, através do

consentimento informado. Procede-se, ainda, há descrição dos procedimentos utilizados no tratamento dos dados, tendo como base a orientação da *grounded theory* e a análise de conteúdo, feita com recurso ao *Software NVivo9*.

No que concerne ao capítulo III, é realizada uma análise dos dados, em simultâneo com a discussão dos mesmos. É apresentado o sistema de categorias juntamente com os resultados mais importantes, ilustrados com unidades de registo e matrizes desenvolvidas no *NVivo9*. A análise é feita à luz da literatura e procura dar resposta às questões de investigação deste estudo. Na apresentação dos resultados, foi desenvolvido um olhar sobre um conjunto de características do trabalho, explorando-se em que medida interferem na vida familiar de indivíduos com filhos e sem filhos, da mesma forma se procedeu à análise das diferenças de conciliação trabalho-família entre homens e mulheres. Importa referir que foram são tidas em conta dimensões como a cultura organizacional e o seu impacto na vida familiar, bem como as estruturas de apoio que servem de suporte a estes indivíduos, nomeadamente aos que têm filhos.

Por último, o capítulo IV destina-se à apresentação sucinta das conclusões principais deste estudo assim como sugere pistas para investigações futuras e apresenta as limitações desta investigação.

CAPÍTULO I | Enquadramento Teórico

1. Contextualização Histórica

1.1 Evolução das Formas de Organização do Trabalho

Para estudar os contextos organizacionais e para compreender o indivíduo na sua esfera profissional, é necessário recuar no tempo e contextualizar historicamente a evolução do trabalho até aos dias de hoje. O trabalho nem sempre teve o significado que assume nos dias de hoje e as relações sociais nas quais o trabalho está inserido foram em determinadas épocas, bastante diferentes daquelas que conhecemos atualmente.

Com a primeira Revolução Industrial, há uma aceleração da estrutura social do lucro e da carreira, com o surgimento das primeiras grandes indústrias. O trabalho assume o poder de fonte de rendimento e de ascensão socioeconómica. A estrutura social da sociedade industrial orientava o homem para uma mudança ao nível do estatuto social, que se torna possível com o exercício da atividade profissional. Na segunda metade do séc. XVIII, a sociedade industrial abre portas ao desenvolvimento das ciências sociais, nomeadamente ao nascimento da Psicologia (Sena & Silva, 2004).

O conceito de *homo-economicus* surge nesta altura e defende que o homem é movido por motivações económicas. No fim do séc. XIX, o Taylorismo surge e é assumido como organização científica do trabalho, rapidamente se propagou e defendeu os princípios de progresso científico/técnico e o progresso social. É prescrito a cada trabalhador o *one best way*, esta aplicação é sistemática e baseia-se na divisão técnica do trabalho (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Em resposta às propostas do tipo taylorista, surge o “Movimento do Fator Humano”, em defesa de determinados valores no recurso ao trabalho humano. Elton Mayo foi o “pai” da Escola das Relações Humanas, o seu contributo foi decisivo na consideração pelo desenvolvimento humano das organizações. Na década de 20 e 30, Mayo demonstrou através dos estudos de *Hawthorne* a importância dos grupos e do clima social no desempenho dos indivíduos no trabalho, reforçando o valor do sentimento de pertença à organização. Entre 1924-1927 foram realizadas experiências de iluminação e as conclusões provenientes dessas experiências deram origem ao chamado “Efeito de *Hawthorne*”, que provou que o comportamento dos trabalhadores se alterou pela positiva, com o facto de estarem a ser observados pelos investigadores e/ou supervisores. A participação dos trabalhadores nas decisões que afetam o seu trabalho é uma forma de melhorar o seu desempenho e consequentemente, aumentar a produtividade, pelo facto que estes sentem que exercem um

papel importante na organização e não são encarados como uma peça de uma máquina (Buchanan & Huczynski, 1997, cit in Cunha et. al, 2007).

Atualmente, os processos de reestruturação e modernização empresarial centrados na eficiência implicam a redução e a flexibilização do emprego. Enquanto, para uma parte de trabalhadores existe espaço para uma autonomia propícia ao desenvolvimento de potencialidades, favorável a novas aprendizagens e à autorrealização profissional, para outros, a autonomia é controlada e, para muitos outros confinados a quadros organizacionais tayloristas, a autonomia é clandestina ou muito reduzida. A falta de prospeção futura aliada à falta de perspectivas e de confiança, incrementa o sentimento de insegurança, de inquietação e angústia. O ambiente social contemporâneo é marcado por valores de ordem pouco permissora de melhoria de condições de vida e de estabilização laboral (Kovács, 2006).

Assistimos hoje a uma crise do modelo de trabalho e a uma mudança no mundo empresarial cada vez mais acentuada. Esta crise revela-se na redução da oferta de trabalho e no aumento exponencial de procura de trabalho, bem como se assiste a uma grande difusão de novas formas de trabalho. Conhecidas por formas flexíveis de emprego, o trabalho a tempo parcial, trabalho no domicílio, trabalho independente, trabalho temporário, teletrabalho, duplo emprego, entre outros, todas estas formas emergentes de emprego são resultados duma economia baseada numa lógica financeira e de rentabilidade máxima a curto prazo, característica dos tempos atuais (Kovács, Casaca, Ferreira, & Sousa, 2006).

Ao caracterizar as tendências sociais e económicas atuais é importante termos em conta o fenómeno da globalização. Devido à elevada diversidade de facetas relacionadas entre si, o significado do termo globalização não é consensual para todos, podemos, ainda assim, destacar várias dimensões como: a globalização financeira, a globalização da produção e dos mercados, a globalização da tecnologia, a globalização das capacidades reguladoras, a globalização dos modos de vida e padrões de consumo e ainda, a globalização das perceções e da consciência (Simões, 1996). De forma geral podemos dizer que, na grande parte dos países há uma desregulamentação dos sistemas financeiros, associada frequentemente à liberalização da circulação de capitais bem como a aposta em novos serviços e novos mercados financeiros. As empresas multinacionais reforçam as suas redes mundiais, quer ao nível da expansão das relações comerciais, quer ao nível da racionalização das suas atividades produtivas. Ao descortinar as envolventes da globalização é necessário fazer a ligação com a evolução e o crescimento voraz das novas tecnologias de informação e de comunicação (Simões, 1996). A competição global acompanhada com as oportunidades geradas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação tem originado transformações nas empresas, nomeadamente ao nível da descentralização do trabalho e da desagregação do trabalho, ou seja, hoje em dia nas grandes organizações verificamos a existência de toda uma rede interativa de comunicação em tempo real prescrita a quase todos os intervenientes. Estas tendências crescentes na maior parte

dos contextos laborais, refletem-se na flexibilidade e na diversidade dos horários de trabalho, nas próprias condições de trabalho e implicam por vezes uma individualização dos trabalhadores e uma diferenciação das relações laborais (Kovács et al., 2006).

Castells (1998) afirma que as “(...) redes globais de empresas escapam ao controlo das pessoas que nelas trabalham, tal como o poder global escapa ao controlo social das sociedades locais e/ou nacionais” (cit. in Kovács et al, 2006, p. 46). Em prol da competitividade são adotadas medidas que diminuem a proteção institucional do trabalho, tal como a eliminação da regulação coletiva do trabalho. A ideia que o trabalho deixa de ser um direito para se tornar num recurso cuja única funcionalidade é ter elevados graus de rentabilidade, põe em causa os direitos do trabalhador que, é encarado como um custo que importa reduzir.

Todas estas mutações ao nível do trabalho e do emprego sustentam a lógica económica atual, assente numa sociedade de mercado, em que a sociedade se submete às leis e medidas instituídas do mercado, sem as questionar e aderindo cada vez mais à globalização competitiva. Encontramos vários riscos consequentes destas políticas, tais como a precaridade laboral, a desestabilização, o desemprego, entre outros resultados associados ao conceito de flexibilização e liberalização do mercado de trabalho (Kovács et al, 2006).

De acordo com vários autores (Rosa, 2010; Scheuerman, 2009; Virilio, 2000) a aceleração é uma das principais particularidades que caracteriza a era moderna que hoje vivemos, podemos salientar a aceleração técnica, a aceleração da mudança da sociedade e a aceleração do ritmo de vida das pessoas. Estas dimensões estão relacionadas entre si e atingem grandes proporções, como, por exemplo, nas comunicações, nas formas de produção, na área dos negócios e até na vida pessoal e social. Todas estas variáveis se manifestam a um nível individual e se podem exprimir em cada um nós num sentimento constante de falta de tempo e de elevadas tarefas e atividades para realizar. Neste sentido, as perspetivas a curto prazo refletem-se na organização trabalho, nas relações laborais e nas dinâmicas reais e virtuais subjacentes ao trabalho que cada um realiza. Por outro lado, a aceleração e as mudanças vorazes em vários aspetos da sociedade têm um grande impacto na família e nas relações sociais. Importa salientar que a aceleração crescente das últimas décadas é uma forma de estar na vida adotada por muitos não só devido a constrangimentos e imposições externas mas também é um facto que as pessoas assim o desejam, querem viver mais depressa, trabalhar mais rapidamente a um ritmo bastante acelerado e desejam ingressar em vários projetos, bem como cumprir multitarefas simultaneamente (Sennett, 2001).

1.2 Importância do Trabalho na Vida das Pessoas

Exercer uma atividade de trabalho implica sempre um uso de nós mesmos, de forma integral. Não se trata apenas do uso da dimensão física, da dimensão mental e mesmo da

dimensão afetiva, mas de um uso de si (Schwartz, 1997). Por trás de toda a vida profissional, de toda a mutação entre o prescrito e o real do trabalho, constrói-se um problema de coerências individuais, no qual a percepção do ‘ofício’ aparece de forma incontornável (Schwartz, 2000).

De acordo com Kovács, Casaca, Ferreira e Sousa (2006) podemos definir trabalho como sendo toda a atividade humana dirigida para a produção de bens e serviços e que se manifesta por meio físico e intelectual. Importa ter em consideração o conjunto de condições em que este é exercido, nomeadamente a organização do trabalho, as suas representações e atitudes. O trabalho, para as pessoas, é também uma forma de desenvolvimento onde se pressupõe uma satisfação pessoal, isto é, pode ser encarado como uma forma de autorrealização, de construção da identidade, mas também, um meio de subsistência, uma fonte de rendimento, de estatuto e de poder (Kovács et al., 2006).

Os contributos de Clot (2006) exploram o sentido psicológico do trabalho e evidenciam o papel insubstituível do trabalho no desenvolvimento pessoal e na construção do seu próprio valor. O trabalho é um dos principais alicerces da vida humana o que necessariamente se constitui num determinante da construção da identidade do indivíduo, e também ao nível da saúde (Clot, 2006). Este autor afirma ainda que a dimensão do trabalho contribui para a formação do património histórico-cultural humano de cada indivíduo (Clot, 2006).

A Psicologia do Trabalho e das Organizações é um ramo da Psicologia que constrói a sua identidade a partir de várias áreas do conhecimento oriundas de diversas disciplinas e é este carácter multidisciplinar e interdisciplinar que torna possível compreender os processos psicológicos e psicossociais que envolvem o indivíduo na sua esfera profissional e no mundo do trabalho em geral (Gondim, Borges-Andrade, & Bastos, 2010).

A Psicologia do Trabalho é um campo de aplicação de contributos da ciência psicológica aplicada a todas as envolventes relacionadas com o trabalho humano e sustenta-se tendo por base a promoção da saúde do trabalhador e a sua satisfação em relação ao trabalho (Goulart & Sampaio, 1998).

1.3 A Mulher no Mundo do Trabalho

No séc. XIX, com o desenvolvimento da Revolução Industrial Inglesa, houve um exponencial desenvolvimento tecnológico. Neste processo, verificou-se uma intensificação da inserção feminina no mundo do trabalho, uma vez que a maquinaria pode dispensar o uso da força tipicamente masculino (Nogueira, 2004). O desenvolvimento de um mercado de trabalho flexível, a grande estagnação do paradigma do trabalho para a vida e o aumento do número de desempregados, juntamente com as diversas formas de emprego, são realidades cada vez mais comuns (Nogueira, 2004).

Nas últimas décadas, as sociedades têm sofrido várias alterações quer na esfera familiar quer na esfera laboral, levando a uma progressiva confusão das fronteiras entre estas duas áreas centrais da vida (Vieira, Ávila, & Matos, 2012). O modelo tradicional do homem como principal “sustento” e a mulher como “dona de casa” evoluiu gradualmente para um modelo em que ambos os elementos do casal estão envolvidos no sustento económico do seu lar (Vieira et al., 2012). Este padrão cada vez mais comum, em que ambos elementos do casal trabalham, representa novas responsabilidades mas também novos desafios quer para o homem quer para a mulher, que têm que conciliar a vida familiar com a vida laboral, simultaneamente gerindo as várias exigências inerentes à realização dos múltiplos papéis (Vieira et al., 2012).

De acordo com Vieira et al. (2012), Portugal é um dos países da União Europeia com a maior percentagem de mulheres a trabalhar fora de casa (71.8%) e exercendo o papel de parentalidade com crianças de idade inferior a cinco anos. Oitenta e quatro por cento destas mulheres trabalham em *full-time* (INE, 2005, cit in Vieira et al., 2012). Existem 2 310,8 milhares de mulheres que fazem parte da população empregada em Portugal, de acordo com o INE (2011).

A partir do momento em que as mulheres começam a conquistar o seu espaço no mercado de trabalho, existiram outras questões importantes a ter em conta, as relações entre a carreira e a família tornam-se cada vez mais complexas, pois cabe à mulher assegurar o equilíbrio entre o sucesso profissional e cumprimento das responsabilidades familiares (Barbosa, Peixoto, Medeiros, & Júnior, 2010). Este equilíbrio pode ser algo frágil e ténue, pois para além dessa dificuldade as mulheres ainda estão sujeitas a algumas barreiras dentro das organizações onde trabalham, que na maior parte dos casos se observam através da remuneração inferior à dos homens e da pouca prevalência de mulheres a ocupar cargos superiores (Barbosa et al., 2010).

O conflito entre a carreira e a família surge quando as exigências profissionais se sobrepõem ou dificultam a execução de atividades domésticas ou familiares, o mesmo acontece em sentido inverso. Ou seja, as mulheres são profissionais de dupla carreira, tendo responsabilidades no lar e no trabalho (Barbosa et al., 2010).

É necessário clarificarmos que, o conceito de género não se limita apenas ao sexo masculino e feminino, mas também lhe estão associadas diferenças de raça, de classe social, idade, orientação sexual, condição física, entre outros. De acordo com Scott (1994) o conceito de género deveria ser redefinido a partir de uma visão de igualdade social e política com vista a obter uma sociedade mais equitativa no que diz respeito a homens e a mulheres. A própria construção social da sociedade, as questões culturais e históricas, a economia, a organização política e o sistema político de cada país, todos estes elementos influenciam a definição e o valor que cada um de nós atribui ao conceito de género. Estas relações de género são construídas no mercado de trabalho, no seio das famílias, em instituições, nas diretrizes políticas,

nos meios de comunicação social, entre outros. Neste sentido, importa concluir que ser mulher e ser homem, bem como todas as diferenças subjacentes a cada um dos géneros são caracterizadas por uma enorme subjetividade que se alimenta de todas as envolventes da sociedade (Macedo, 2002, cit in Barbosa, Peixoto, Medeiros, & Júnior, 2010).

2. Conciliação Trabalho-Família

2.1 Gestão do Tempo Profissional e Tempo Pessoal

A literatura sobre as interações entre trabalho e família tem-se dividido em duas perspetivas distintas (Odle-Dusseau, Brit, & Greene-Shortbridge, 2012). Por um lado, vários autores argumentam que a performance de múltiplos papéis (e.g. trabalhador, cônjuge, pai) representa uma potencial fonte de *stress*, que poderá levar à exaustão dos recursos de um indivíduo, comprometendo o seu bem-estar físico e psicológico, resultando numa maior conflitualidade entre papéis (Vieira et al., 2012; Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, & Rosenthal, 1964). Esta perspetiva pressupõe que a gestão de um determinado papel dificulta a gestão de um papel de outra natureza (Frone, 2003). Por outro lado, outros autores têm defendido que a gestão de múltiplos papéis poderá ser encarada através de uma perspetiva enriquecedora, em que a conciliação de vários papéis é considerada como favorecedora do bem-estar dos indivíduos (Sieber, 1974; Marks, 1977). Esta segunda perspetiva advoga que a gestão de múltiplos papéis não deve ser pensada exclusivamente como uma dimensão negativa da vivência dos indivíduos, mas que pelo contrário, poderá resultar numa influência positiva na qualidade de vida dos indivíduos (Odle-Dusseau et al., 2012).

Subjacente a estas duas perspetivas estão duas hipóteses contrastantes no que diz respeito à relação entre envolvimento em múltiplos papéis e gestão de *stress* (Vieira et al., 2012). A hipótese orientada para a escassez, sustenta que a participação em múltiplos papéis leva ao esgotamento de recursos de *coping* resultando num risco acrescido para a ocorrência de conflitos, perspetiva a qual tem dominado a investigação nesta área (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Erickson, Nichols & Ritter, 2000; Vieira et al., 2012). Em oposição, a hipótese orientada para o enriquecimento, defende uma perspetiva em que a gestão de múltiplos papéis e os seus constrangimentos associados podem resultar numa influência positiva à medida que os indivíduos desenvolvem novos recursos para lidar com a situação (Vieira et al., 2012).

Uma tendência cada vez mais frequente nas culturas organizacionais portuguesas diz respeito à cultura do tempo de trabalho prolongado, isto é, a disponibilidade para trabalhar para além do horário de trabalho parece ser uma tendência cada vez mais praticada pelos trabalhadores. Ainda que, informalmente, esta realidade parece ser valorizada nos

procedimentos da avaliação de desempenho dos recursos humanos, esta tendência acarreta dificuldades na gestão da vida familiar, pois interfere na esfera privada e cria assimetrias nas práticas e atitudes de mulheres e homens. Por exemplo, as mulheres despendem por semana na vida doméstica o dobro do tempo gasto pelos homens (Guerreiro, 2009).

2.2 Parentalidade e Trabalho

Um dos aspetos mais importantes do fim do século XX e início do século XXI prendeu-se com o rápido ritmo de mudança exercida sobre duas áreas centrais da vida: o trabalho e a família (Vieira et al., 2012). Na sociedade contemporânea, é frequente existirem famílias com filhos nas quais ambos os adultos do casal trabalham, situação a qual poderá ser bastante desafiante, à medida que múltiplos papéis, tais como o de cônjuge, pai e trabalhador, têm de ser simultaneamente geridos (Vieira et al., 2012).

Summer e Knight (2001), Vasquez, Durik e Hyde (2002) sugerem que a qualidade do vínculo entre os adultos de um casal poderá ser influenciadora na conciliação entre trabalho e família. Vieira et al. (2012) reforçam este dado sublinhando que “a vinculação desempenha um papel decisivo na forma como os pais equilibram os papéis de família-trabalho e lidam com o stress que daí resulta” (p. 34). Um exemplo desta associação é avançada por Hazan e Shaver (1990), em que adultos com uma vinculação segura apresentaram um número inferior de conflitos na articulação de papéis entre o trabalho e a família, uma vez que os conflitos no trabalho tinham um menor impacto na relação conjugal. Ainda, Mikulincer e Orbach (1995) referem que, adultos com uma vinculação segura demonstram uma maior capacidade nos seguintes domínios: autorregulação emocional, processamento mais flexível e integrador de informação, autoeficácia, competências sociais.

Em oposição, foi sugerido que outros tipos de vinculação (e.g. ambivalente) estavam associados a uma maior ineficiência na gestão de múltiplos papéis, sendo saliente a interferência que os conflitos no trabalho exerciam na vida familiar (Hazan & Shaver, 1990). Têm surgido cada vez mais estudos empíricos que procuram conhecer o impacto que a conciliação entre família e trabalho tem na experiência da parentalidade (Vieira et al., 2012).

2.3 Estruturas de Apoio

Vários estudos sobre a influência das estruturas de apoio social nas dinâmicas do stress na conciliação entre trabalho e família, consideraram o apoio social uma componente chave que visa a redução dos elementos de stress, nesta problemática. (Parasuraman et al., 1992; Thomas & Ganster, 1995). O apoio social por parte da rede familiar é um apoio suportado pela

ajuda instrumental, informacional e pela preocupação emocional. Este tipo de suporte social tem impacto na forma como o indivíduo avalia e constrói o papel dos outros no domínio trabalho, estas questões podem contribuir para aumentar o bem-estar do próprio indivíduo. Greenhaus e Beutell (1985) identificaram o suporte de pessoas significativas como um importante fator relacionado com o conflito trabalho-família. Estes autores defendem que o suporte social poderá atuar como fator protetor no sentido de reduzir o conflito trabalho-família em duas formas: 1) atenuando a pressão exercida por determinados papéis ou 2) diminuindo a distância entre o conflito trabalho-família e o bem-estar psicológico, ou atuando como redutor dos níveis de stress.

2.4 Cultura Organizacional

Muitos autores se têm debruçado sobre o estudo da cultura organizacional (Jacques, 1951; Schein, 1985; Hofstede, 1991). Schein (1996) assume a cultura organizacional como o “conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos seus vários ambientes” (p. 236). A cultura organizacional pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos numa organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos. A cultura de uma organização proporciona aos seus membros soluções para problemas de adaptação externa e integração interna (Fan, 2000, cit in Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

A cultura pode ser entendida como “ordem normativa” ou como um mecanismo de controlo social não intrusivo, capaz de substituir mecanismos formais mais intrusivos, como a hierarquia ou as regras formalizadas (O’Reilly, 1989, cit. in Cunha et al., 2007). Em vez de controlar os membros organizacionais através de ordens ou de regras, a cultura controla as premissas do seu comportamento (Cunha et al., 2007). A cultura dita as regras informais e implícitas que definem os limites aceitáveis para a ação dos trabalhadores. Estes mecanismos sendo invisíveis e subtis, são particularmente importantes para as organizações que deixem de funcionar com base na hierarquia, para passarem a utilizar a confiança (Cunha et al., 2007).

As culturas são aprendidas na medida em que são interiorizadas pelos membros organizacionais através da socialização, da experiência, da participação, da interação social e da exposição às práticas organizacionais. (Cunha et al., 2007)

3. Consultoras

3.1 *Big Four*

Big Four é uma terminologia utilizada para fazer referência às quatro maiores firmas especialistas em auditoria e consultoria em todo o mundo. Estas empresas são líderes mundiais no setor e, por isso, são apelidadas como tal. Fazem parte deste grupo seletivo as empresas *PricewaterhouseCoopers, Deloitte Touche Tohmatsu, KPMG e Ernst & Young* (Christodoulou, 2011).

Este grupo tem-se tornado cada vez mais restrito nos últimos anos com a fusão e o encerramento das atividades de algumas empresas. Antes desta série de reestruturações, este grupo era conhecido como o - *Big Eight*-, constituído na década de 20 por alianças formadas entre ingleses e empresas de contabilidade americanas. Este núcleo ficou reduzido a - *Big Six* - nos finais dos anos 80. Em 1998, a *Price Waterhouse* funde-se com a *Coopers & Lybrand*, dando origem ao - *Big Five* -. Em 2002, de cinco passam para quatro as maiores empresas internacionais de auditoria e consultoria, devido ao desaparecimento da firma *Arthur Andersen* e após o mediático escândalo fraudulento da *Enron* (Accountingverse, s/d).

Este grupo de empresas de renome e prestígio mundial denominado por - *Big Four* - tem uma imagem sólida no mercado e fornece uma vasta gama de serviços desde contabilidade, auditoria, fiscalidade, consultoria empresarial, suporte a globalizações e internacionalizações, assessoria, finanças corporativas, serviços de tributação, serviços jurídicos a avaliações de risco e de controlo.

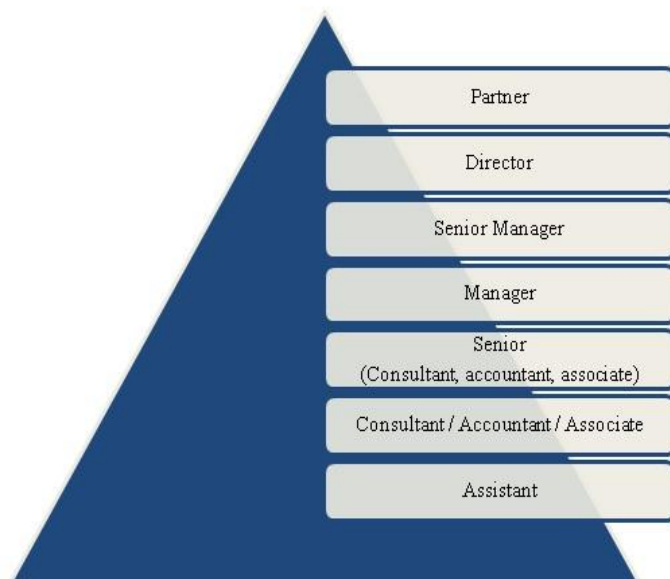
Nenhuma das *Big Four* é uma única empresa – elas são redes de serviços profissionais de contabilidade. Existem *networks* que são compostas por várias entidades, também conhecidas por firmas-membro. Cada membro detém uma entidade legal autónoma e uma gestão independente (Ernst & Young, 2013). No entanto, por estarem ligadas a uma rede partilham o nome comum, a marca, a imagem e os padrões de qualidade e prestígio associados. Estas subsidiárias prestam serviços numa determinada área geográfica e estão sujeitas à legislação e regulamentação profissional do sistema do país em que operam (Deloitte, 2013).

A título de exemplo, a PwC-SROC é membro da rede mundial de firmas da PwC, cada uma das quais opera de forma separada e independente. Todas as firmas que integram a rede PwC são membros da *PricewaterhouseCoopers International Limited* (PwCIL), uma entidade inglesa. Em Portugal, a PwC está presente há mais de 50 anos e faz atualmente parte de uma *network* de três entidades. A *network* mundial da PwC está organizada em três agregados, chamados de *clusters*, sendo este agrupamento feito por áreas geográficas (PwC, 2011).

Relativamente ao capital humano, estas empresas oferecem emprego maciço e oportunidades de desenvolvimento e progressão de carreira para contabilistas e auditores de todo o mundo. Nestas firmas os jovens licenciados podem encontrar oportunidades desafiantes, num ambiente jovem onde o objetivo é atingir a performance excepcional dos seus colaboradores e onde a meritocracia faz parte do sistema de avaliação dos mesmos. Com padrões elevados de qualidade e exigência, os recursos humanos prestam serviços especializados de valor acrescentado a clientes espalhados por todo o mundo (KPMG, 2013).

Estas empresas possuem uma estrutura hierárquica que está organizada por categorias profissionais, que pode ir desde a base até ao topo da pirâmide. Esta progressão na carreira depende essencialmente dos anos de experiência. Os incentivos são os prémios e as promoções, com base no cumprimento de objetivos. Como podemos ver na Figura 1, por norma, são sete as categorias profissionais, sendo o *partner* o elemento com mais poder na hierarquia. O trabalho desenvolvido nestas empresas passa tipicamente por uma série de fases de revisão até estar totalmente finalizado para entregar ao cliente, sendo essencial trabalhar em equipa para articular de forma positiva toda a execução dos trabalhos e assegurar a qualidade do serviço.

Figura 1. Exemplo da Estrutura Hierárquica de uma Empresa pertencente ao Grupo *Big Four*.



Um dos serviços prestados por estas consultoras é a consultoria fiscal, que se baseia em apresentar propostas aos clientes com o objetivo de alcançar a solução para resolver determinada situação ou problema de uma forma eficaz e fiscalmente mais interessante. Desta forma, os consultores fiscais fazem o acompanhamento direto a clientes (empresas) no âmbito da otimização do negócio na vertente fiscal, nomeadamente em matéria de impostos.

Estabelecendo uma breve comparação entre auditoria e consultoria, os auditores passam a maioria do seu tempo de trabalho nos clientes, ou seja, nas empresas onde realizam as auditorias, enquanto, nos consultores verifica-se o inverso, pois passam a grande parte do seu tempo de trabalho no escritório.

3.2 Caracterização da Atividade

A consultoria é uma atividade que integra diferentes classes profissionais como os consultores e os auditores. Constitui um dos grupos profissionais mais especializados e qualificados das sociedades contemporâneas (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004).

De uma forma geral, a consultoria consiste em assistir clientes (individuais, empresas e/ou grupos empresariais), dar resposta a desafios, elaborar soluções e propostas com vista à melhoria do seu desempenho, sobretudo em aspetos de eficiência (Abreu, 2001). Trabalhar em consultoria exige também outro tipo de questões, isto é, embora o conhecimento técnico e específico seja fundamental, os consultores têm de ser capazes de criar uma boa relação com o cliente e principalmente estabelecer e manter um clima de confiança e respeito mútuo (Mendonça, 2001).

Face aos desafios da economia global emergente e no plano da generalização do trabalho qualificado na era da informação, Robert Reich (1993) destacou três tipos de trabalho de acordo com a capacidade de produzir valor acrescentado: os serviços de rotina, os serviços interpessoais e os serviços simbólico-analíticos. Focando no terceiro tipo de trabalho onde se inserem os consultores, inclui todas as atividades de identificação e resolução de problemas, intermediação estratégica, implica rendimento e prestígio elevados. O rendimento do trabalho do analista simbólico depende essencialmente da qualidade, originalidade e da velocidade com que é desenvolvido. Podem assumir amplas responsabilidades e representar uma riqueza intelectual extraordinária, até em idades muito jovens, sempre em formação contínua ao longo das suas carreiras (Reich, 1993). As empresas que prestam serviços de consultoria operam num mercado nacional e internacional altamente competitivo quer interna e externamente, o que se traduz em formas de trabalho caracterizadas por trabalho sob pressão e horários sobrecarregados (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004). A escassez de uma política de incentivo ao uso destes direitos, juntamente com a cultura e o clima organizacional característicos deste tipo de atividade contribuem para a inibição e o receio no uso do direito a seu favor (Guerreiro et al., 2004). A estrutura de trabalho destas organizações insere-se na estrutura de trabalho por projeto, em que cada equipa de trabalho é liderada por um gestor, que detém um papel determinante na gestão do quotidiano dos elementos do coletivo de trabalho. Esta organização descentralizada permite um menor clivagem entre trabalhador e chefia direta mas origina desequilíbrios entre as políticas dos diferentes gestores (Guerreiro et al., 2004). São formados nestas empresas,

profissionais muito requisitados que investem fortemente na progressão da carreira. Os perfis motivacionais destes trabalhadores são essencialmente orientados para o sucesso e para o poder e estimulados pela própria dinâmica da atividade profissional em análise (Guerreiro et al., 2004). Por um lado, a motivação para o sucesso representa um interesse recorrente em fazer as coisas melhor, ultrapassando padrões de excelência (McClelland, 1987, McClelland, & Koestner, 1992, cit in Rego, 2000). Por outro lado, a motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação (McClelland, 1987, Winter, 1992, & Veroff, 1992, cit in Rego, 2000). O grau de exigência do cumprimento dos prazos e a intensidade do trabalho em si resultam em dificuldades na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, especialmente devido ao horário de trabalho que frequentemente vai para além do horário previsto (Guerreiro et al., 2004). Outros constrangimentos inerentes a esta atividade prendem-se em lidar com ausências ou reduções do horário de trabalho causadas por situações excecionais, como a gravidez, amamentação, apoio a familiares doentes, entre outros (Guerreiro et al., 2004).

Devido ao ramo de negócio em questão, Guerreiro et al. (2004) refere que, esta atividade não é compatível com a flexibilização da organização e dos horários de trabalho, o que faz com que os trabalhadores optem por fazer sacrifícios em prol da aposta centralizada na carreira, sendo as esferas da vida pessoal postas de parte. Talvez por este motivo, e segundo Guerreiro et al., (2004), o trabalhador chega a uma altura da sua vida que equaciona o abandono desta atividade como uma necessidade. Os trabalhadores do sexo masculino inseridos neste contexto profissional fazem grandes investimentos na carreira, de tal forma que inevitavelmente precisam de construir um mecanismo complexo de apoio à família, especialmente aos filhos, recorrendo a estruturas externas ou a redes familiares (Guerreiro et al., 2004).

As trabalhadoras desta atividade assumem um papel decisivo na empresa e no apoio familiar, é-lhes imposto por força maior da profissão dificuldades acrescidas, que se repercute na tendência para saírem da organização após o nascimento de um segundo filho (Guerreiro et al., 2004). Embora as estruturas hierárquicas deste tipo de sector possam ter proporções equilibradas em termos de género, na progressão vertical da pirâmide a situação inverte-se, passando a predominar a presença do sexo masculino (Guerreiro et al., 2004).

CAPÍTULO II | Metodologia

Esta investigação tem dois objetivos gerais e procura responder a duas questões centrais de investigação que deram origem ao desenvolvimento deste estudo:

1. Compreender a influência das exigências da esfera do trabalho na vida familiar dos indivíduos;
Q.I.: Qual a influência das exigências do trabalho na vida familiar dos indivíduos?
2. Analisar de que forma homens e mulheres conciliam o trabalho-família.
Q.I.: Que diferenças de género podemos encontrar no que diz respeito à conciliação trabalho-família?

De seguida, apresentam-se os objetivos específicos que integram várias dimensões importantes relacionadas com a problemática em estudo. São estes:

- a) explorar os fatores associados à vida profissional que se revelam favoráveis ou que se traduzem em constrangimentos na gestão da vida familiar;
- b) analisar a influência da cultura organizacional na conciliação trabalho-família;
- c) perceber quais as estratégias que homens e mulheres mobilizam para minimizar o conflito trabalho-família;
- d) analisar a influência da parentalidade na conciliação trabalho-família;
- e) conhecer as estruturas de apoio favoráveis à conciliação trabalho-família.

1. Participantes

Sendo uma amostra não probabilística, os critérios de seleção foram definidos intencionalmente (Almeida & Freire, 2007). Este estudo contou com a participação de oito indivíduos (n=8) e os critérios de seleção foram: o género (quatro sujeitos do sexo feminino e quatro do sexo masculino) e o critério de não ter e ter filhos (pelo menos um filho e até aos 10 anos de idade, no caso afirmativo).

Na Tabela 1 encontra-se a sistematização dos critérios de seleção dos participantes deste estudo. Estes participantes exercem a sua atividade profissional numa empresa de consultoria pertencente ao grupo das *Big Four* situada no Porto e fazem parte do departamento de consultoria fiscal, sendo considerados *experts* na área de fiscalidade.

Tabela 1

Descrição dos Critérios de Seleção dos Participantes

Parentalidade	Género	
	Feminino	Masculino
Com filhos	N=2	N=2
Sem filhos	N=2	N=2
Total	N= 8	

Este contexto de investigação justifica-se no sentido de analisar a conciliação trabalho-família em trabalhadores com elevados ritmos de trabalho. A atividade profissional dos participantes foi foco de análise por comportar um elevado grau de exigência, um horário de trabalho volumoso, uma grande responsabilidade e elevada pressão no cumprimento rigoroso dos prazos (Guerreiro et al., 2004). A Tabela 2 diz respeito à caracterização sociodemográfica dos participantes. Importa referir que apenas um (MCF3) dos oito participantes pertence a uma consultora diferente (B), que também está inserida nas *Big Four*, ambas com escritório no Porto.

Tabela 2

Caracterização dos Participantes: Dados Sociodemográficos

Cód.*	Idade	Sexo	Licenciatura**	Estado Civil	Nº de filhos	Idade filhos	Consultora	Função	Antiguidade
MSF1	32	M	Direito	casado	-	-	A	<i>Manager</i>	4 anos
FCF5	44	F	Economia e Direito	casado	2	6;11	A	<i>Senior Manager</i>	15 anos
FSF8	30	F	Direito	solteiro	-	-	A	<i>Senior Accountant</i>	4 anos
MCF4	37	M	Auditoria	casado	1	6	A	<i>Senior Accountant</i>	14 anos
MSF2	28	M	Economia	solteiro	-	-	A	<i>Senior Accountant</i>	5 anos
MCF3	30	M	Gestão	casado	1	2	B	<i>Tax Manager</i>	11 meses
MCF6	30	F	Gestão de Empresas	casado	1	2	A	<i>Senior Accountant</i>	8 anos
MSF7	25	F	Gestão	solteiro	-	-	A	<i>Consultant</i>	3 anos

Notas: * M – Masculino; F – Feminino; S – Sem; C – Com; F – Filhos; **À exceção de um participante (MCF3), todos têm uma Pós-Graduação em Fiscalidade.

2. Instrumentos

A investigação levada a cabo foi de natureza qualitativa e assentou em princípios basilares do paradigma construtivista. Este olhar privilegia a experiência subjetiva como fonte de conhecimento através do estudo de fenómenos a partir da perspetiva do outro (Almeida & Freire, 2007). Esta opção metodológica fez sentido para o estudo da problemática conciliação trabalho-família, uma vez que se pretendeu conhecer a forma como as pessoas experienciam e interpretam o mundo social em que estão inseridas (Almeida & Freire, 2007). Importa explorar como as pessoas constroem interactivamente as significações que atribuem à sua vida e à sua envolvente, quer ao nível profissional quer ao nível pessoal (Almeida & Freire, 2007). O nível de construção conceptual que a metodologia de carácter qualitativo permite é “um conhecimento que aprofunda e alarga a compreensão da existência humana” (Polkinghorne, 1988, p.159 cit in Fernandes & Maia, 2011).

A interação social na vida quotidiana é fruto da realidade partilhada com os outros e das várias formas que experienciarmos essa mesma realidade. A importância que atribuímos às vivências decorre das situações reais e da interação com os outros. A realidade de cada indivíduo é apreendida de forma singular e idiossincraticamente, mas a realidade de um conjunto de pessoas pode ser comum e partilhada por essa mesma coletividade. Estudar as questões do mundo real é à partida, por si só, interessante, pelo facto da sua relatividade social - “o que é “real” para um monge tibetano pode não ser “real” para um homem de negócios americano” (Berger & Luckmann, 2004, p.15).

Foi criada uma ficha sociodemográfica e antes do início da entrevista foi pedido ao participante para responder a itens como: idade, habilitações escolares, naturalidade, estado civil, número de filhos, antiguidade na empresa, entre outros (Cf. Anexo 1).

A entrevista foi a técnica de recolha de dados privilegiada para aceder a informação junto dos participantes. Esta opção metodológica insere-se nas abordagens qualitativas e adequa-se às preocupações da psicologia relativamente à compreensão da experiência e da construção de significados (Fernandes & Maia, 2001).

Foram realizadas oito entrevistas individuais de tipo semiestruturadas. O guião de entrevista foi construído *a priori* (Cf. Anexo 2) e procurou abranger as dimensões necessárias para responder aos objetivos desta investigação. O guião da entrevista estrutura-se em cinco eixos e cada eixo reúne objetivos definidos: 1) Eixo Trabalhador-Trabalho – visava conhecer a trajetória profissional e caracterizar a atividade profissional atual; explorar a perceção sobre a cultura organizacional; analisar representações acerca do trabalho, como a satisfação, as dificuldades sentidas, a motivação, entre outros. 2) Eixo Conciliação Trabalho-Família – procurava conduzir os indivíduos a refletirem sobre a gestão do seu tempo; identificar os fatores que facilitam e os que dificultam a conciliação; identificar estratégias que utilizam para

combater as dificuldades. 3) Eixo Tempos-Livres – almejava explorar a gestão dos tempos livres e reflexão sobre trabalho vs. lazer. 4) Eixo Parentalidade, exclusivo para os participantes com filhos, procurava comparar as dificuldades e estratégias utilizadas por mães e pais na conciliação trabalho-família e, ainda, analisar a separação psicológica entre trabalho e vida familiar e o stress que esta relação acarreta bem como, identificar as redes de apoio que facilitam a conciliação. Por fim, o quinto e último eixo do guião da entrevista: Eixo Projeção para o futuro – procurava perceber em que medida as pessoas desejam continuar a exercer a mesma atividade profissional no futuro e quais são as suas vontades e ambições a nível profissional.

A entrevista foi conduzida com base na sequência lógica das questões elaboradas, mas foi também um momento conduzido pelos participantes, através das suas respostas livres e reflexões espontâneas.

A utilização da entrevista semiestruturada procurou criar uma interação positiva entre o investigador e os entrevistados na medida em que este tipo de recolha de informação favorece as respostas espontâneas e possibilita uma maior abertura e uma proximidade desejável nas abordagens qualitativas (Boni & Quaresma, 2005).

3. Procedimentos

3.1 Recolha de Dados

Na fase inicial foi estabelecido, por *email*, o contacto privilegiado com um dos colaboradores da empresa e por seu intermédio tivemos acesso aos restantes sete participantes. O *email* identificava os objetivos da investigação, a justificação dos participantes-alvo, questões de confidencialidade e clarificava qual o propósito da entrevista e em que condição ela se estabelecia. Após o consentimento seguiu-se a marcação das entrevistas, que se realizaram entre o mês de novembro de 2012 até março de 2013, nas instalações das consultoras.

Após o devido consentimento e permissão, todas as entrevistas foram gravadas em formato áudio e cada entrevista consistiu num momento presencial dedicado a cada participante.

3.2 Tratamento de Dados

Este estudo assentou numa abordagem qualitativa, cuja preocupação passou por compreender as experiências e as atitudes dos indivíduos perante diversas situações de vida, dando importância à forma como as pessoas lidam com diferentes assuntos e causas (Elliot, Fischer, & Rennie, 1999). Segundo Elliot et. al (1999) a investigação qualitativa pretende ser um contributo a processos de revisão e de enriquecimento de compreensão, e não procura

verificar conclusões anteriores ou provar teorias. Haynes (1997) salientou que a preocupação dos investigadores qualitativos deve estar na busca de significados e contextos mas também deve procurar uma compreensão holística da informação recolhida. Uma investigação qualitativa de qualidade é intensa, exigente e demorada.

Assim, o método da *grounded theory* orientou o tratamento de dados deste estudo e os seus pressupostos consistem num conjunto de procedimentos sistemáticos e rigorosos de análise de dados, organizados numa sequência que tende a complexificar-se e a construir conhecimento teórico a partir dos contributos dos participantes (Fernandes & Maia, 2001).

O tratamento de dados teve como primeiro passo: a transcrição das entrevistas, que consistiu na transcrição integral do discurso dos participantes em formato áudio para um ficheiro escrito; segundo, a leitura flutuante que permitiu uma apropriação geral do conteúdo da informação recolhida e da construção de um esboço do sistema de categorias; e, por último, a análise do conteúdo através do *Software NVivo9*. Este programa informático possibilitou a organização dos dados por categorias, tornando possível filtrar e questionar os dados obtidos com vista a dar resposta aos objetivos do estudo.

A codificação aberta depende de várias fases, desde a decomposição, análise, comparação, conceptualização e categorização dos dados (Strauss & Corbin, 1990, cit. in Fernandes & Maia, 2001). Após esta fase de exploração, os dados foram inseridos em sistemas de categorias, devidamente organizadas e hierarquizadas. A categorização descritiva permite agrupar os códigos em categorias e subcategorias em que é exigido um critério de inclusão para cada categoria, são também incluídas as unidades de registo que exemplificam o que está descrito na categoria e por fim, a frequência das vezes que determinada categoria surge no discurso dos participantes (Fernandes & Maia, 2001). As categorias são rubricas ou classes que reúnem um dado grupo de elementos (unidades de registo) sob um título genérico, agrupamento que é realizado em função das características comuns desses elementos (Bardin, 1977).

Charmaz (2006) defende que as categorias analíticas e as relações que se criam entre si fornecem uma estrutura conceptual sobre a experiência subjetiva dos indivíduos. Os níveis de abstração e o questionamento conseguidos a partir dos dados asseguram a qualidade do decurso da investigação (Charmaz, 2006).

Importa referir que no mês de abril, todas as transcrições das entrevistas foram enviadas para cada participante individualmente, por correio eletrónico, para desta forma garantir a restituição e validação do seu conteúdo por cada participante. A devolução da transcrição permite ao participante não só, ter conhecimento dos dados obtidos mas também de os validar e se assim o desejar, proceder a alguma correção ou alteração.

CAPÍTULO III | Análise e Discussão dos Dados

1. Descrição do Sistema de Categorias

O sistema de categorias é composto por quatro categorias de primeira geração, sendo estas (1) Trabalho em Consultoria, (2) Conciliação Trabalho-Família, (3) Tempos Livres e (4) Expetativas Futuras. De frisar que o quadro com o sistema de categorias integral (Cf. Anexo 8) contém informação relativa aos códigos atribuídos às categorias de primeira geração e às respetivas subcategorias, a designação conferida a cada uma das categorias criadas e a respetiva descrição das suas propriedades. Por fim, existe uma coluna em que se inserem exemplos dos dados ilustrativos das categorias e o número de referências (*references*) e o número de *sources*, isto é, o número de participantes que referiu conteúdo codificado naquela categoria.

Em primeiro lugar, tendo como pano de fundo os objetivos desta investigação, a apresentação dos dados foi feita salientando os dados mais relevantes para a temática da conciliação trabalho e dando destaque às principais dimensões que influenciam esta relação. Em segundo lugar, foi feita uma análise da atividade de consultoria e uma análise do trabalho e das suas principais características, conhecido através do olhar dos atores principais desta realidade, os consultores.

A partir da categoria de primeira geração “Trabalho em Consultoria” surgiram três subcategorias: Características do Trabalho, Empresa e Cultura Organizacional. Iniciando a exploração dos dados pela categoria de segunda ordem *Empresa*, esta encontra-se subdividida em seis categorias de terceira ordem – “Características da Empresa”, “Estrutura Hierárquica”, “Natureza do Ramo Profissional”, “Perfil dos Recursos Humanos”, “Políticas, Normas e Procedimentos” e “Regalias” -, entre as quais, se destaca em primeiro lugar, a “Natureza do Ramo Profissional”. Esta subcategoria originou oito categorias de última ordem, sendo estas: “auditoria”, “*big four*”, “competitividade”, “estigmas”, “estrutura do mercado”, “evolução na carreira com base na experiência”, “maternidade e cargos superiores” e “tipicamente bem remunerado”.

Trabalhar em consultoria implica estar sujeito a um elevado nível de exigência devido à estrutura do mercado nacional e internacional altamente competitivo em que estas empresas operam (Guerreiro et al., 2004).

[“Isto é uma questão de estrutura, e as pessoas entram e vão sendo formatadas assim até ao fim, é a estrutura que é assim, é o mercado”.] (MSF1)

Esta verbalização está codificada na categoria “Estrutura do Mercado” e como podemos perceber aqui, a razão que leva os trabalhadores a adotar uma postura competitiva se deve ao mercado em que estão inseridos e sobretudo devido às oportunidades de progressão de carreira, com base no alcance de determinadas metas previamente definidas em forma de objetivos.

Na categoria Estrutura Hierárquica, emergem várias categorias de quarta geração referentes às posições ocupadas pelos participantes na empresa: *Partner*, *Senior Manager*, *Manager* e *Senior Accountant*. Embora não tenha sido entrevistado um sócio, a categoria de *Partner* surge por ter sido várias vezes mencionado, uma vez que se trata da posição mais alta da hierarquia. A categoria “Natureza do Ramo Profissional” está diretamente associada à “Competitividade”, como podemos constatar na verbalização seguinte:

[*“Acima de tudo, a competitividade e a exigência. É extremamente competitivo, eu comecei em Lisboa e eramos cinco... e a pirâmide, tem a base e só alguns é chegam ao topo portanto, se eu não estou a fazer tanto trabalho como podia e devia fora de horas, alguém está a fazer ao meu lado, portanto alguém vai ser promovido mais rápido do que eu. E às vezes ser promovido mais rápido do que eu significa tapar a vaga para a minha promoção durante uns anos, portanto eu nem sequer quero arriscar isso. Eu posso parecer extremamente ambicioso a falar e frio, mas cá dentro somos todos assim.. é a estrutura, está montada assim. Aqui o nosso objetivo é sempre crescer e é sempre crescer muito rápido”.*] (MSF1)

A ascensão na pirâmide hierárquica significa subir de nível, mudar de categoria profissional e esta promoção é conseguida também através do tempo de anos de experiência e devido ao sistema de incentivos e prémios regularmente instituído neste tipo de organizações.

Da categoria de terceira geração “Perfil dos Recursos Humanos” surgiu a “Experiência Temporária”, “Jovens Sem Experiência”, “Sair da empresa e ingressar na Empresa dos Clientes” e por último, “Experiência Temporária”. São formados nestas empresas, trabalhadores muito requisitados e com um *know-how* especializado em determinada área (Guerreiro et. al., 2004).

[*“...eu diria que é caracterizada por uma grande homogeneidade no conjunto de características das pessoas, isso tem haver com a política de recrutamento sempre baseada em pessoas sem experiência, é sempre um...tens aqui um grupo homogéneo de pessoas, eu diria, que têm ambições profissionais, têm ambições de carreira, são pessoas que têm um nível de competência acima da média...”*] (MCF3)

[*“Houve mesmo alturas em que a minha vida era isto. No ano em que fiz a pós-graduação em fiscalidade, eram 3 vezes por semana aulas das 7h30 às 11h e fins de semana para os trabalhos. Depois o facto de sair nesses dias a essas horas significava ter que ficar mais, portanto foi um*

ano completamente dedicado à fiscalidade. Ainda por cima a pós-graduação era patrocinada pela firma e era muito focada naquilo que a gente faz, era tudo dentro disto e foi um ano completamente dedicado a isto e foi um ano que eu assumi, que foi dedicado e foi”]. (MSF2)

Por isso, estas organizações procuram recrutar pessoas com um determinado perfil - jovens recém-licenciados com ambições fortes, nível de competência elevado, vontade de aquisição de conhecimento todos os dias e dispostos a uma dedicação *full-time* ao trabalho.

Na categoria “Tipicamente Bem Pago”, codificou-se uma das seguintes ideias:

[“É um trabalho que...é um trabalho tipicamente bem pago e nesse sentido o cliente paga-nos bem, portanto exige-nos certeza, rapidez e disponibilidade quase total. (...) Eu acho que toda a gente agora trabalha muito, ou melhor, quem ganhar mais que um operário fabril, toda a gente trabalha muito...mas com uma nuance e que eu acho que é relevante, que é que, as nossas horas extras são pagas. Nós recebemos horas extras, não conheço mais nenhuma empresa deste ramo que pague horas extras”]. (FSF8)

Por ser uma empresa especialista e de carácter internacional, tem pacotes de remuneração acima da média, mesmo para os indivíduos sem experiência que se encontram no início da carreira.

Referente à categoria de segunda ordem *Características do Trabalho*, emergiram as subsequentes categorias de terceiro nível: “Satisfação”, “Ritmo de Trabalho”, “ Quotidiano”, “Motivação”, “Local de Trabalho”, “Horário de Trabalho”, “Exigência”, “Estratégias Adaptativas”, “Dificuldades”, “Descrição do Trabalho Real” e, por último “Competências”. Olhando agora para a “Descrição do Trabalho Real”, obtivemos o retrato da atividade profissional de um consultor fiscal.

[“Portanto, o meu trabalho é ser consultor fiscal, é dar pareceres sobre impostos para as empresas, em princípio, pouparem dinheiro, ou conseguirem no fundo gerir bem uma boa relação com o Estado, no que toca aos imposto”]. (MSF1)

[“Hoje entrei aqui às 8h menos um quarto comecei a analisar e a escrever um relatório sobre tributação na Holanda, na Bélgica e na Alemanha em sede de IRS, Segurança Social e IRC”]. (FSF7)

[“...temos connosco a responsabilidade de acompanhar 13 ou 14 empresas e o que fazemos é o acompanhamento da contabilidade, umas fazemos cá a contabilidade, outras a contabilidade é

feita nas empresas e nós cá fazemos o acompanhamento, preparação das contas fiscais, financeiras..tudo o que está relacionado com situações fiscais e financeiras das empresas”.] (MCF4)

A categoria *Descrição do Trabalho Real* deu origem a seis categorias de quarto grau, sendo estas: “Variabilidade de Matérias”, “Projetos de Reestruturação Empresarial”, “Gestão de Equipas”, “Função Comercial” e “Aconselhamento Fiscal a Empresas”. De forma geral, o trabalho dos consultores fiscais consiste em fazer aconselhamento fiscal a empresas que contratam os seus serviços, através de relatórios em que emitem pareceres acerca de determinado assunto dentro da área da fiscalidade.

[Os impostos são uma coisa que é necessária e que faz sentido e que existe no dia a dia e que vai continuar a existir, portanto não é uma temática que seja inútil porque é uma temática (...) comum a todos os países...E portanto, permite a cada dia ...aquilo que eu faço não é corriqueiro, eu sinto que tem valor... ”.] (MSF2)

É um trabalho genericamente reconhecido e credível do ponto de vista do rigor com que é realizado, a sua utilidade/aplicabilidade e valor são de extrema relevância para o quotidiano do mundo empresarial e para a sociedade em geral. Assim, o valor e a utilidade do trabalho que produzem representa para os trabalhadores uma grande importância. O significado do trabalho refere-se às representações que o sujeito tem da sua atividade, assim como o valor que lhe atribui (Morin, 1996).

O contacto com os clientes faz parte do trabalho dos participantes, foi destacado vários tipos de clientes e diferentes tipos de acompanhamento:

[“Nós trabalhamos numa base regular, tipo são as chamadas avenças, e que são os nossos clientes “perpétuos” – telefonam-nos com dúvidas, nós deslocamo-nos às instalações deles, temos uma relação assim mais quotidiana – e temos outro tipo de clientes nos quais fazemos trabalhos pontuais”.] (FSF8)

Relativa à categoria de terceiro nível “Função Comercial”, esta deu origem a duas subcategorias, de quarto grau, em que numa, se codifica informação referente à preservação da relação comercial estabelecida com o cliente “Gestão da Relação Comercial” e na “Angariação de clientes” os objetivos de atrair mais clientes para a empresa.

[*“Portanto, basicamente é uma mini empresa dentro desta organização, em que eu sou responsável quer pela equipa, quer pelos clientes e temos objetivos no final do ano de faturação, de angariação de novos clientes, pronto...esses objetivos”.*] (FCF5)

[*...tendo no início do processo sempre a venda... Uma fase comercial de venda, depois uma fase de acordo de trabalho, outra fase de entrega do trabalho, ou seja gestão do projeto, não só dos recursos existentes mas também processo juntamente com o cliente”.*] (MCF3)

Uma vez que se trata de uma estrutura de trabalho por projeto, importa perceber de que forma é feita a gestão destes mesmos projetos e qual a implicação e as responsabilidades inerentes a cada membro da equipa, nomeadamente em cada categoria profissional. E para isso, é necessário distinguir vários tipos de competências essenciais para trabalhar em consultoria. Na categoria *Competências*, foram incluídas várias competências enunciadas pelos participantes (categorias de quarta geração): “Trabalhar em Equipa”, “Rigor”, “Pro-atividade”, “Organização”, “Lidar com a pressão”, “Flexibilidade”, “Estabelecer o Equilíbrio”, “Dedicação ao Trabalho”, “Capacidade de motivar outros”, “Aprendizagem” e por último, a “Componente Técnica” e a “Componente Relacional”.

[*Claro, a componente técnica mas acho que é uma coisa, no contexto do nosso negócio, eu diria que é quase um “saber respirar”, é o “saber respirar” é estas questões técnicas”.*] (MSF1)

[*“O trabalho é sempre muito técnico, muito de análise, muito de atualização mas com o evoluir da carreira começa-se a ter outras competências mais ao nível da gestão”.*] (MSF2)

Podemos concluir que na base da pirâmide, a componente a ter e a desenvolver é a componente técnica, rigor e a atualização é fulcral para a execução dos pareceres. Num nível mais elevado da hierarquia, normalmente a partir de *Manager* mas sobretudo de *Senior Manager*, a componente técnica passa a ser um dado adquirido e a componente relacional sobrevaloriza-se e ganha extrema importância para a gestão da relação com os clientes.

[*“...é muito difícil neste jogo de persecução de vendas, de exigência dos clientes e as expectativas das pessoas, é muito importante a componente relacional é fundamental. Depois o que distingue as pessoas é andarem mais depressa ou não, muitas vezes é mesmo a componente relacional...”.*] (FCF3)

[*“...e depois as tais soft skills de que falei, é no fundo, ser bom com pessoas, acho eu, é importante principalmente a partir de uma certa fase da carreira.”*] (MSF1)

O desenvolvimento dos projetos é realizado por várias fases, a descrição das fases foi codificada na categoria de terceira ordem “Gestão de Equipas”, e nas subsequentes categorias de última geração: “Delegação dos trabalhos”, “Execução dos trabalhos”, “Revisão dos trabalhos” e “Reporte”. Primeiro, cabe ao superior, ao membro com mais poder na hierarquia daquela equipa, delegar o trabalho aos restantes membros do grupo. Após a execução do trabalho pelas categorias inferiores, este passa para uma fase seguinte – revisão do trabalho – onde é revisto pelos colegas que estão acima, que após o reformularem reportam ao seu superior e à partida, o trabalho está finalizado e pronto para ser entregue ao cliente.

A categoria “Cumprimento dos prazos”, diz respeito aos elementos que orientam todo o trabalho, são os chamados - *deadlines* – prazos estabelecidos com os clientes que são, na maior parte das vezes, curtos, sendo que podem estar envolvidos em vários projetos em simultâneo.

[*“Porque os deadlines normalmente são sempre apertados e nós temos sempre que responder rápido e em muito pouco tempo e implica que tenhamos sempre que dar mais tempo do que aquilo que seria suposto à partida”.*] (MSF2)

[*“O cariz do trabalho como é...o trabalho só termina quando for entregue ao cliente, o tempo que nós perdemos para concluir o trabalho é muito subjetivo, porque depende muito do que se encontra, do que a questão do cliente exige, por vezes depende de informações que estamos à espera de outros países e isso pode atrasar ou não o trabalho, portanto é sempre muito irregular”.*] (FSF7)

Quanto mais elevada a complexidade da questão, maior a necessidade de revisão (desenvolvida através de várias etapas que correspondem às categorias profissionais) e de participação dos vários elementos da equipa. Assim, se ilustra a complexidade deste trabalho e o rigor que cada profissional deve dedicar, para a apresentação de um trabalho de qualidade.

A partir da categoria “Dificuldades” do trabalho, surgiram várias categorias de última geração que agrupam as dificuldades referidas pelos trabalhadores: “Risco_Incerteza”, “Privação de Tempo Pessoal”, “Muito Esforço”, “Lado nefasto de Trabalhar em Equipa”, “Extrema Necessidade de Atualização”, “Desgaste”, “*Deadlines*”, “Carácter Inesperado”, “Alterações Legislativas”, “Alienamento da Realidade” entre outras como “Dificuldade em Elencar Problemas” e “Específicas”.

Neste sentido, o serviço da consultora que é vendido às empresas traduz-se no conhecimento dos consultores sobre as regras fiscais e na apresentação de soluções vantajosas e criativas. Ora, se este trabalho se baseia em estudos, conhecimento e escolhas, também é verdade que existe sempre um carácter de incerteza. Foi destacada uma dificuldade em comum por vários participantes que se refere ao risco e à incerteza dos trabalhos que executam, pois em

diferentes equipas podem existir opiniões divergentes acerca de determinado assunto, codificada na categoria “Risco_Incerteza”.

[“*Temos um problema, analisamos o problema e temos uma opinião que faz todo o sentido sobre aquele problema e de repente aquilo que está na lei, ou a opinião das finanças ou o que os tribunais dizem é completamente diferente...e depois, por outro lado, mesmo quando achamos que temos a certeza de uma coisa, pode haver alguém que tenha uma opinião contrária, portanto essa incerteza, esse risco permanente em relação às opiniões...é uma coisa que me chateia um bocadinho*”].] (FSF2)

[“*...esta questão da fiscalidade, às vezes as coisas não são nem preto nem branco e portanto é preciso de facto tomar posições e uma coisa que tem sido ou que ainda não estamos 100% é o facto de uniformizarmos posições...*”] (MSF1)

Por vezes, encontrar a solução certa para os clientes é bastante difícil e o risco é assumido e acarreta consigo uma grande responsabilidade para as pessoas que o assumem e pode levar a elevados níveis de ansiedade e stress. Na categoria “Exigência”, está codificada a subcategoria “Responsabilidade”, em que se insere a verbalização seguinte.

[“*O meu principalmente é um trabalho com uma responsabilidade enorme (...) nós trabalhamos com muito dinheiro. Um erro nosso, uma distração nossa pode custar muito dinheiro a uma empresa e...somos responsáveis por isso. Portanto...às vezes é um stress. Um erro, às vezes uma opinião, porque isto claramente não é linear e um entendimento...dizer “a mim parece-me que sim” e a ti parece-te que não, um de nós estará certo e o outro estará errado (ou pelo menos na ótica do fisco, um de nós está certo e o outro está errado) e defender uma ou outra também pode ter consequências complicadas, portanto é um trabalho que também tem alguma...é pesado, e não é só a responsabilidade...é...pesa-nos!*”] (FSF8)

Para além da “Responsabilidade”, da categoria de terceira geração *Exigência* fazem parte “Nível Elevado de Qualidade”, “Intensidade”, “Constante Atualização”, “Complexidade do Trabalho” e por fim, a categoria “Disponibilidade”, que por sua vez se divide em “Viajar para o Estrangeiro”, “Trabalhar em Casa”, “Permanente”, “Feriados e Fins-de-semana” e “Compromisso com os clientes”.

Em resposta à pergunta “Quais as suas características pessoais que considera indispensáveis à realização da sua atividade profissional?” codificada na categoria *Competências*, para além da componente técnica e da capacidade de relacionamento interpessoal anteriormente referidas, podemos destacar mais duas competências essenciais

referidas pela maior parte dos participantes - a organização e a capacidade de trabalhar em equipa. E porque trabalhar em equipa é fundamental na execução dos projetos, é necessário existir harmonia entre o grupo, cooperação, partilha de conhecimento e solidariedade coletiva. E podemos comprovar a existência de um excelente espírito de *teamwork* entre os participantes e as equipas em que estão inseridos ou da qual são os líderes:

[“*Na forma de trabalhar, no trabalho em equipa, na forma de estar que promove...do ambiente de trabalho sem pressões no sentido da relação pessoal em que as pessoas dão-se efetivamente bem, não é só o dar por dar ou dar bem no cara a cara e depois por trás haver jogos de bastidores, as pessoas dão-se efetivamente bem*”] (FSF7)

[“*Se tivermos uma relação boa com os nossos colegas todos, que o trabalho vai sair mais enriquecido, existe uma cooperação muito grande*”]. (FCF6)

Para tentar compreender a interação trabalhador-trabalho, é importante refletir acerca dos fatores motivacionais destes indivíduos. Estes fatores revelados pelos trabalhadores foram inseridos na categoria “Motivação”, em que surge “O Trabalho Muito Diversificado”, “Trabalho em Equipa”, “Relação com os Clientes”, “Reconhecimento”, “Promoções”, “Meritocracia”, “Desenvolvimento Pessoal”, como categorias de último grau.

O facto de estar integrado numa equipa cujo os elementos têm características muito semelhantes (e.g. idade, formação académica, expectativas, ambições, entre outros), numa empresa de renome mundial, a trabalhar na mesma direção, faz com que o trabalho em equipa seja uma das principais motivações destas pessoas. Em contrapartida, o facto de trabalharem em *openspace* e por equipas, faz com que seja frequente os colegas de categorias intermédias serem interrompidos várias vezes ao dia, com solicitações dos colegas para o esclarecimento de questões e/ou dúvidas.

[“*Portanto o nosso dia é muito cheio de solicitações...em particular na minha função, porque é uma função em que tenho muitas solicitações das pessoas que estão a baixo, a quem eu passei os trabalhos e que precisam de ajuda, técnica*”].] (MSF2)

[“*São trabalhos de muitas horas, são trabalhos de equipa, e às vezes a equipa também tem um lado nefasto...que é o facto de eu trabalhar em equipa implica a minha sujeição aos horários do outro e o outro aos meus, portanto...aqui as pessoas têm de ser muito respeitadoras, quanto maior a equipa mais difícil isto é...*”].] (FSF8)

Outro lado menos positivo do trabalho em equipa surge quando algum dos elementos do grupo falha. Sabendo que, os consultores têm um perfil motivacional tipicamente orientado para

o sucesso e para o poder, foi interessante perceber que outra das principais motivações que os participantes mais destacaram foi o crescimento/desenvolvimento pessoal, que está inteiramente relacionado com uma das características deste trabalho - a necessidade de atualização constante.

[*“É uma exigência de estarmos sempre atualizados interessante e depois dá-nos uma panorâmica do tecido empresarial excelente, porque nós de facto, hoje estamos a trabalhar com uma empresa do setor automóvel, amanhã estamos a trabalhar numa empresa do setor farmacêutico, ou seja, é um leque de conhecimentos de facto, muito interessante, quer intelectualmente é desafiante, porque temos que estar sempre atentos e a dominar várias áreas...”*] (FCF5)

Esta motivação é devido à variedade e novidade dos projetos que desenvolvem e a diversidade de setores de atividade com que contactam no seu dia-a-dia.

Ora, se por um lado, pode ser positivo porque o facto de terem a necessidade de se atualizar acerca de determinado assunto, estudar novas matérias, adquirir novos conhecimentos permite desenvolver a curiosidade e por conseguinte o crescimento pessoal, por outro, esta necessidade de estudo permanente pode ter o seu lado negativo e traduzir-se numa dificuldade, uma vez que se constitui numa grande exigência.

[*“Temos aqui uma dificuldade grande, mas eu acho que está relacionada com a parte técnica do nosso trabalho, que é a constante... evolução, é tipo um mundo do qual nós não conseguimos abraçar tudo, não podemos estar atualizados em relação a tudo, nem a todos os campos, portanto temos uma necessidade de especialização e mesmo dentro da especialização é extremamente difícil estar permanentemente update”.*] (FSF8)

Fazendo uma análise da categoria “Satisfação”, e das subcategorias “Utilidade e Valor da Fiscalidade”, “Satisfação Geral”, “Remuneração Satisfatória”, “Realização Pessoal”, “Orgulho de Pertencer à Empresa”, “Carreira”, “Cariz Internacional”, “Boas Condições de Trabalho” e “Ambiente de Trabalho”, surgem algumas conclusões. Na *Satisfação Geral*, os oito participantes afirmaram estar satisfeitos com o seu trabalho e com as condições que a empresa lhes garante e, ainda, com as oportunidades que a empresa lhes oferece. O elemento que todos mencionaram que contribui para a sua satisfação diz respeito ao ambiente de trabalho, que na opinião comum se revela bastante favorável.

[*“O ambiente é muito agradável, é uma empresa de facto, queria um ambiente muito agradável para as pessoas trabalharem, as pessoas em si, eu acho, que se respeitam bastante, não temos uma cultura (como se ouve noutras organizações...em que as pessoas se queimam umas às outras, atropelam-se, etc) eu acho que ainda temos conseguido, não sei se é por o escritório ser*

pequeno, e de facto acho que, que o ambiente é bom (...) as pessoas respeitam-se, as pessoas tendem a conseguir criar um equilíbrio e de facto, acho que é uma empresa entre aspas simpática para se trabalhar aqui”.] (FCF5)

O ambiente de trabalho está diretamente relacionado com o espírito de equipa e com a cultura organizacional que caracteriza a empresa. E, com isto, podemos fazer uma breve análise sobre as principais características acerca da cultura organizacional desta consultora. Não podendo descurar que a perceção dos trabalhadores acerca da cultura organizacional em que estão inseridos pode ser associada à empresa como um todo, mas também pode ser mais relacionada com o departamento em análise. A categoria de segundo grau “Cultura Organizacional” é a terceira da categoria-mãe “Trabalho em Consultoria”.

[“Mas maioritariamente eu penso que as pessoas se sentem motivadas a trabalhar aqui na empresa, pelo facto de a empresa garantir um bem estar num ambiente de trabalho muito confortável, as pessoas são todas simpáticas e depois somos todos muito jovens, não é? E portanto é um ambiente pacífico de trabalho, não há muita competitividade interna nem “canibalismo” interno para se fazer evidenciar”.] (FSF7)

Não há nenhuma tendência de extrema competitividade e de mau ambiente entre colegas nesta empresa, pelo contrário, existe uma forte ligação com os valores e princípios da empresa e um deles diz respeito ao bom ambiente entre colegas de trabalho, não são encarados como rivais, mas sim como parceiros ou mentores. A perceção dos participantes acerca da cultura organizacional em que estão inseridos, deu origem às seguintes categorias de terceiro grau: “Pressuposto de Excelência”, “Networking Global”, “Grupo Homogéneo e Jovem”, “Excessiva Informalidade”, “Estilo Liberal”, “Espírito de Equipa”, “Enfoque nos Clientes”, “Cultura Aberta_Informal”, “Bom Ambiente de Trabalho”. A seguinte unidade de registo insere-se na *Cultura Aberta_Informal*.

[“Sim, identifico-me com quase tudo. Identifico-me com o profissionalismo, com a exigência, com o ambiente mais ou menos familiar que a empresa ainda mantém, em comparação com as outras, ou seja, aquele cariz informal de que falei há pouco”] (MSF1)

A cultura da empresa promove o espírito de abertura entre todas as pessoas e o facto de estarmos perante grupos de trabalhadores bastante homogéneos e jovens parece facilitar a integração, promover interações positivas entre os membros da equipa e, sobretudo fazer aumentar o nível de empenhamento e de motivação dos trabalhadores.

[*“E na abertura, é uma cultura de abertura. Os chefes não são pessoas inacessíveis, pelo contrário. Procura-se que as pessoas que entram se sintam bem”*](MSF2)

O estilo liberal, algo americanizado, o profissionalismo, a informalidade e a opinião livre são elementos que, de facto, caracterizam a cultura organizacional em análise.

[*“Em termos de cultura da empresa, é uma empresa muito aberta, que nos deixa falar e dizer aquilo que pensamos à vontade sem nos incriminar e sem criar tabus relativamente às nossas opiniões”*].] (FCF6)

Referente à categoria-mãe “Cultura Organizacional” foi criada uma subcategoria de segundo nível – “Identificação”- em resposta à questão “Identifica-se com a cultura da sua empresa?”. As respostas foram um pouco ambivalentes e através das verbalizações seguintes conseguimos salientar que os participantes sentem algumas reservas quanto à identificação com a cultura organizacional.

[*“Aprecio-a, não sei se me identifico...Acho que, não sei, lá está, se calhar essa ... é uma informalidade muito boa mas, pode ser contraproducente”*].] (FSF8)

[*“Não me identifico com outras características que acho que ninguém se identifica, às vezes o nível de exigência é alto de mais e nós somos levados ao limite de trabalho, temos muito pouco tempo livre para a família, amigos, e para o dia-a-dia, é um trabalho muito exigente. Mas creio que não é único da minha empresa, acho que também se aplica a qualquer uma das concorrentes”*].] (FSF1)

2. Resposta às Questões de Investigação

Retomando como ponto de partida as questões de investigação, torna-se agora possível responder às mesmas com base nos *Queries* do *Software NVivo9*. Dentro desta funcionalidade, foi feita a opção pelo *Matrix Coding* (matrizes), que se constituem como processos de exploração dos dados que permitem, não só, interpretar os resultados como também, possibilitam o questionamento dos mesmos. Para isso, desenvolvi um quadro de orientação para o tratamento de dados (Cf. Anexo 3).

Da categoria de primeira geração “Conciliação Trabalho-Família”, emerge, entre outras, a subcategoria “Fatores do Trabalho”, ramificando-se em “Facilitadores da Conciliação” e “Constrangimentos”. Como aspetos facilitadores temos as categorias de terceira ordem: “Trabalhar em Equipa”, “Influência das TIC”, “Flexibilidade e Autonomia” e “Eficiência na Execução dos Trabalhos”. Tendo por base a apresentação dos dados e análise cuidada dos

fatores principais que caracterizam o trabalho em consultoria realizada anteriormente e, depois de conhecermos os elementos fundamentais que descrevem o trabalho real, é necessário fazer uma articulação entre a gestão do seu tempo profissional e pessoal destes consultores. Ora, esta gestão é feita tendo por base, certos elementos favoráveis do trabalho, mas também sofrendo a influência dos constrangimentos a que estes indivíduos estão sujeitos no seu quotidiano. A Tabela 3 destaca os principais fatores facilitadores da conciliação trabalho-família mencionados pelos participantes, ou seja, aquilo que os trabalhadores têm a seu favor, no trabalho, que lhes permite conciliar as duas esferas.

Tabela 3

Questão de Investigação 1: Fatores associados à vida profissional que se revelam favoráveis na gestão da vida familiar

<p>Flexibilidade e autonomia na realização dos trabalhos</p>	<p><i>“A liberdade de gerir o meu trabalho portanto poder...eu desde que cumpra com o objetivo que me foi proposto, o deadline imposto pelo cliente, posso fazê-lo quando quiser e quase que onde o quiser, e acho que esse é o principal fator, é a flexibilidade na realização dos trabalhos”.</i> (FSF7)</p>
<p>Influência das vantagens das Tecnologias de Informação e Comunicação</p>	<p><i>“É assim...eu acho que a empresa nos dá... por tudo isto que coloca à nossa disposição, quer os telemóveis quer o computador portátil, etc. acho que a empresa nos dá meios para nós conseguirmos, de facto conciliar a vida pessoal com a vida profissional”.</i> (FCF5)</p>
<p>Gestão Eficaz das Equipas</p>	<p><i>“Quando estamos rodeados de pessoas, à nossa volta, que também têm uma vida familiar que querem preservar, torna-se mais fácil para elas também compreender a nossa força e a nossa motivação que temos para também tentar fazer esse esforço e conciliar a nossa vida pessoal com a profissional. Acho que, no que me toca a mim, acho essencial a minha superior hierárquica fazer</i></p>

uma gestão de equipas excelente, uma gestão de trabalho e de timings excelente que me permite conciliar essas duas vertentes”.
(FCF6)

Respondendo agora à segunda parte da questão, os constrangimentos e as principais dificuldades sentidas pelos participantes na gestão da conciliação trabalho-família prendem-se com a variável da procura do cliente, algo que os indivíduos não conseguem controlar e, por isso, lhes acarreta algumas dificuldades, uma vez que estes têm um carácter inesperado e obrigatório.

[“Acho mesmo que é a relação com os clientes e os clientes exigirem muito de nós e por vezes não entenderem que nós também temos uma vida pessoal”].] (FCF6)

[A consultoria é um bocado isto, é a disponibilidade...pronto...é o ter que estar disponível...o telefone pode tocar pontualmente estando eu em casa com os meus filhos, por exemplo hoje de manhã tive que esperar que a empregada chegasse, às 9 horas já estava a tocar o telefone.... Portanto é intrínseco, eu tenho que estar disponível para os meus clientes...”] (FCF5)

Para explorar a influência da parentalidade na conciliação trabalho-família nestes participantes, e para compreender como estes dois grupos de participantes encaram esta relação ao nível das dificuldades sentidas, foi construída uma matriz (Tabela 4) que cruza os participantes com filhos e sem filhos e a categoria das “Dificuldades globais” (Categoria de segunda ordem da *Conciliação Trabalho-Família*).

Tabela 4

Dificuldades Globais na Conciliação Trabalho-Família x Parentalidade

	Com filhos	Sem filhos
Companheiro(a) com profissão similar	2	0
Conciliar horários das crianças	2	0
Detrimento da qualidade de vida	2	0
Difícil de gerir o tempo	3	0
Falta de apoio do Estado à parentalidade	3	0
Ter que viajar (uns dias, semanas)	3	0
Ausência de dificuldades	0	3

Notas: Analisado por Coding References.

Como seria expectável os indivíduos com filhos são os que enumeram mais dificuldades gerais de conciliação, sendo os que assumiram não ter dificuldades de conciliação, os indivíduos sem filhos. Existe uma diferença clara nesta dimensão como podemos ver na Tabela 4. Curiosamente podemos constatar, através da matriz “Dificuldades Globais x Género” (Cf. Anexo 4) que não existem diferenças de género relativamente à perceção das dificuldades globais sentidas na conciliação trabalho-família.

Questão de Investigação 2: Qual a influência da cultura organizacional na conciliação trabalho-família?

Podemos dizer que existe uma ligação entre as duas realidades, a cultura organizacional e a conciliação trabalho-família. Surpreendentemente é o sexo masculino que considera existirem mais aspetos negativos na cultura organizacional que lhes dificulta a conciliação e doutra forma, as mulheres consideram existir mais elementos que facilitam do que propriamente elementos agravantes da conciliação trabalho-família, conforme indica a Tabela 5.

Tabela 5

Influência da Cultura Organizacional na Conciliação Trabalho-Família x Género

	Género	
	Grupo Homens	Grupo Mulheres
Elemento facilitador	5	6
Elemento agravante	9	3

Notas: Analisado por Coding references.

Fazendo uma análise crítica dos dados, todas as mulheres exceto uma (MCF5) avaliam a influência da cultura da empresa na conciliação igualmente como facilitadora mas também como um elemento agravante. Ora, é interessante perceber que o único participante do sexo feminino que atribuiu mais fatores positivo ao invés de negativos, assume uma posição hierarquicamente superior aos outros, o que parece existir também aqui, uma variação mediante o cargo que ocupam. Esta tendência pode ser explicada através do maior nível de autonomia à medida que vão conquistando na carreira (Cf. Anexo 5).

Questão de investigação 3 – Quais as estratégias que homens e mulheres mobilizam para gerir a relação trabalho-família?

Com vista a dar resposta à terceira questão de investigação, que visava conhecer as estratégias de conciliação deste grupo de participantes, foi construída uma matriz ilustrativa das estratégias de conciliação que os trabalhadores (homens e mulheres) com filhos utilizam para gerir o trabalho e a família (Tabela 6).

Tabela 6

Estratégias de conciliação trabalho-Família x Parentalidade x Género

	Participantes com filho(s)	
	Homens	Mulheres
Tempo de qualidade	5	6
Ser o mais eficiente possível	6	1
Ser muito organizado(a)	0	2
Separar os momentos	6	2
Rentabilizar tempo da hora de almoço	0	1
Relativizar a situação	0	2
Reduzir hora de almoço	2	0
Mãe participativa	0	1
Evitar ligar o computador	0	1
Divisão de tarefas com o cônjuge	3	0
Criar rotinas familiares	2	0
Cooperação entre o casal	6	2
Conciliar horários	2	2
Compensar cônjuge	2	0
Começar a trabalhar muito cedo	3	0
Abdicar de tempo para si	2	0
Abdicar de horas de sono	3	0

Notas: Analisado por Coding References.

Como constatamos na matriz (Tabela 6), a estratégia mais utilizada, tanto por homens como por mulheres é o tempo de qualidade que estão com os filhos. Esta estratégia não é deliberada, mas parece resultar da falta de alternativas. Uma vez que a empresa e o trabalho exigem um grande investimento de horas, estas mães e estes pais necessitam de passar o tempo que lhes resta de forma prazerosa e com a máxima qualidade possível com os seus filhos. Curiosamente, neste grupo, os homens mobilizam mais estratégias do que as mulheres. Esta diferenciação pode estar relacionada com o facto de uma das duas mães entrevistadas (MCF6)

conseguir gerir a conciliação e o trabalho de uma forma positiva, podemos enquadrar esta conciliação na perspetiva enriquecedora da conciliação (Ode-Dusseau et. al, 2012).

Relativamente à gestão de múltiplos papéis, podemos destacar o caso da participante FCF6 que refere *“Considero que consigo separar bem os momentos”*, ilustrando que para si a conciliação entre o trabalho e a família não parece ser uma fonte de stress. Acrescentou ser um elemento positivo o facto de conseguir fazer uma boa gestão do seu trabalho e tendencialmente, usufruir de mais momentos de qualidade com a família. Assim, considera-se que a vivência favorável da gestão de múltiplos papéis pode traduzir-se numa influência positiva no bem-estar dos indivíduos (Sieber, 1974; Marks, 1997; Ode-Dusseau et al., 2012).

No entanto, verificámos que noutros casos, os indivíduos admitem que, para eles, a gestão de vários papéis é stressante e por vezes incompatível - *...eu acho que ser pai é a melhor coisa que nos pode acontecer... e esta profissão, é uma profissão que me dá muito prazer, muito gozo, mas por vezes é incompatível”* (MCF4). E de acordo com Vieira et al. (2012) esta fonte de stress constitui-se num potencial risco, quer para o bem-estar físico dos indivíduos, bem como ao nível do bem-estar psicológico. Existe uma grande dificuldade em separar os momentos, devido à disponibilidade permanente para o cliente, que tem que existir nesta profissão.

[*“Como nós estamos muito tempo no trabalho (...) depois perdemos um bocado a barreira onde começa um e acaba o outro”*].] (MCF4)

[*Mas por definição consultor é alguém que tem que estar totalmente disponível porque quando eu preciso dele o telefone toca e uma pessoa tem que atender e tem que esta disponível e tem que estar com as matérias todas na cabeça e o assunto...etc portanto o que é inerente à função do consultor é uma disponibilidade a 100%...”*] (FCF5)

Devido à aposta centralizada na carreira e por se tratar duma atividade profissional tipicamente exigente, surgem conflitos onde as esferas da vida pessoal são, muitas vezes, postas de parte (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004). Pareceu existir um certo estigma de alguns participantes em admitir que a sua prioridade é o trabalho, no entanto, foi possível perceber que existe a consciência de que isso acontece na realidade, embora não o admitam explicitamente.

[*“Portanto a família..., não vou dizer que está em segundo lugar, porque não está como é óbvio, eu trabalho para ter dinheiro e é para nós, e é para o nosso futuro. Mas o trabalho tem que estar em primeiro lugar, sem dúvida”*].] (MSF1)

Questão de investigação 4 – Qual a influência da parentalidade na Conciliação Trabalho-Família?

Relativamente ao Eixo da Parentalidade, emergiram quatro categorias: “Preocupações” (com as subcategorias: “Peso na consciência”, “Participação na educação”, “Tempo exigido pelas crianças” e “Encontrar *baby-sitter* ideal”), “Papel da Escola”, “Disponibilidade Psicológica” e a “Participação nas rotinas”. Com base na matriz do Anexo 7 percecionamos que, os homens parecem sentir mais preocupações que as mulheres no que diz respeito ao(s) filho(s). E além disso, ao nível das dificuldades de conciliação, como foi descrito anteriormente na Tabela 4, os trabalhadores com filhos têm muito mais dificuldades do que os sem filhos. Denota-se a grande influência da dimensão parentalidade na problemática da conciliação. É indiscutível que, para este grupo, trabalhar em consultoria afeta de forma direta a gestão das responsabilidades parentais.

A “Gestão Familiar” é uma categoria de segundo grau, que se caracteriza pela forma como os participantes percecionam o equilíbrio que conseguem estabelecer entre o trabalho e a família, assim como a forma de organizar a casa e gerir as questões familiares ou domésticas. Com recurso a uma matriz (Tabela 7), cruzamos o género e a parentalidade com as três ramificações da Gestão Familiar, são estas: “Equilíbrio Satisfatório”, “Equilíbrio Favorável”, “Equilíbrio Desfavorável” para perceber as diferenças entre homens e mulheres na gestão do equilíbrio e também, indivíduos com e sem filhos.

Tabela 7

Gestão Familiar – Equilíbrio Trabalho-família

	Equilíbrio trabalho-família		
	Desfavorável	Favorável	Satisfatório
Com filhos	4	10	2
Sem filhos	1	2	1
Homens	5	5	1
Mulheres	0	7	2

Notas: Analisado por Coding References.

De acordo com a matriz (Tabela 7) concluímos que neste grupo de participantes, a maior parte dos indivíduos com filhos assumem tendências ambivalentes. Porque tanto assumem que conseguem fazer uma gestão favorável das duas vertentes, como também acham que por vezes o equilíbrio não é favorável.

De salientar que, os homens têm uma percepção mais negativa relativamente ao seu equilíbrio trabalho-família. No entanto, não podemos descurar o facto de ter uma participante que se enquadra numa perspetiva muito favorável da conciliação e se, por ventura, tivesse sido outra participante os dados poderiam já não ser tão diferenciadores ao nível do género.

Questão de investigação 5 – Quais as estruturas de apoio favoráveis à Conciliação Trabalho-Família?

Efetivamente, a existência de estruturas de apoio é um fator imprescindível à concretização de uma boa gestão entre a esfera do trabalho e a esfera familiar. Este suporte, tem uma importância acrescida, na medida em que asseguram o bem-estar dos filhos e reduzem substancialmente o stress aos pais (Greenhaus et. al, 1985). A falta deste suporte social dificulta, agrava e até torna impossível a conciliação trabalho-família.

[“...Acho que é um ponto essencial termos alguém que nos acompanhe também, que nos ajude nessas tarefas relacionadas com os filhos, que nos ajude também a não estar tão preocupados”.] (FCF5)

[“No nosso caso, se não tivéssemos o jardim de infância era impossível”.] (MCF3)

A qualidade do vínculo entre o casal e a capacidade de se ajudarem mutuamente é um importante fator que influencia a conciliação trabalho-família (Summer & Knight, 2001; Vasquez, Durik, & Hyde, 2002). Surge como essencial, um bom relacionamento entre o casal, assim como a divisão de tarefas e cooperação mútua para conseguir conciliar de forma eficaz as duas vertentes -“Eu diria que se não houver um bom relacionamento entre o casal este ponto fica muito difícil”.(MCF3)

A categoria de segunda geração “Estruturas de Apoio” codifica redes ou pessoas que facilitam e apoiam o acompanhamento dos filhos quando os pais não podem estar presentes. Para entender, de uma forma sistematizada, quais as redes de apoio utilizadas pelos participantes com filhos, apresenta-se a Tabela 8, sendo que a matriz está dividida pela Categoria “Rede Familiar” e “Rede Formal”. A diferença entre as duas relaciona-se com o facto de um serviço prestado por uma pessoa, entidade ou instituição e a outra, o apoio é prestado informalmente por alguém da família.

Tabela 8

Estruturas de Apoio Favoráveis à Conciliação Trabalho-Família, organizada por Sources.

	FCF5	FCF6	MCF3	MCF4
Rede familiar	•	•	•	•
Avós	•	•	0	•
Cônjuge	0	•	•	0
Rede formal	•	•	•	•
Educadora particular	•	0	0	0
Empregada	•	0	0	0
Escola	0	0	0	•
Infantário	0	•	0	0

Notas: Analisado por Sources; *Legenda:* •- existência; 0- inexistência.

No caso dos participantes, o número de estruturas de apoio formal é equivalente ao número de suporte familiar/informal (Tabela 8). O cônjuge insere-se numa estrutura de apoio, apesar de também terem uma vida profissional ativa, têm horários mais regrados e fáceis de gerir com os das rotinas das crianças.

CAPÍTULO IV | Conclusões

Esta investigação foi orientada pelos princípios da Psicologia do Trabalho e como tal, centrou-se na análise real da atividade de trabalho, com principal enfoque nos elementos tipicamente característicos deste grupo profissional. Concluímos que existem, de facto, grandes implicações ao nível da privação de tempo pessoal e da responsabilidade inerente a uma profissão desta natureza. Foi possível constatar que, apesar de os trabalhadores possuírem excelentes condições de trabalho e terem um padrão remuneratório acima da média, as várias formas de exigência a que estão sujeitos colocam em tensão o uso de si (Durrive & Schwartz, 2008) requerido pelos outros – disponibilidade para o cliente e expectativas de excelência – e, o uso de si consentido, por abdicarem da dedicação à esfera familiar e pessoal.

Contudo, encontrou-se, com base na análise de conteúdo das entrevistas, um fator positivo a destacar. A influência da cultura organizacional na conciliação trabalho família, caracterizada pela informalidade e pela abertura de espírito, abre caminho para que esta conciliação trabalho-família seja favorável, uma vez que há uma entrega saudável ao trabalho, reconhecimento e esforço global das pessoas para que se sintam bem no seu local de trabalho e por parte da empresa nos meios que põe à disposição dos seus colaboradores.

Sendo uma investigação de cariz qualitativo, é necessário ter em conta as idiosincrasias do grupo de participantes, nomeadamente, a heterogeneidade dos participantes. Fazendo crer com isto que há, naturalmente, participantes com características diferentes e por isso assumem posições distintas em relação à conciliação trabalho-família. Podendo-se concluir que, efetivamente, os indivíduos com filhos apresentam mais constrangimentos de conciliação do que os sem filhos e esta conciliação depende, ainda, da posição hierárquica que assumem na estrutura da empresa (quanto mais elevada a posição hierárquica, maior a autonomia e aparentemente mais fácil se torna a conciliação).

Outra aspeto importante a realçar relaciona-se com a época do ano em que as entrevistas foram realizadas. O ritmo de trabalho varia consoante o ano financeiro (Janeiro-Junho: potencialmente mais elevado) quer isto dizer que a recolha de dados foi realizada numa época tipicamente calma em termos de volume de trabalho. Ora, existe a hipótese de serem acedidos dados diferentes, possivelmente com uma perceção mais pessimista em relação à conciliação trabalho-família, no pico da época (março, abril, maio). Esta dimensão poderia ser explorada numa investigação futura. Outro elemento que se revelou curioso, e que pode ser futuramente estudado, relaciona-se com a influência da posição hierárquica na conciliação trabalho-família. Desde logo porque, informalmente se assume que as trabalhadoras só terão filhos a partir da categoria de *Manager*.

Construir indutivamente uma teoria enraizada nos dados pressupõe uma análise rigorosa e atenta, ancorada com a literatura. E após o desenvolvimento do presente trabalho, existem alguns aspetos e dimensões a realçar, que poderão constituir-se elementos chave para melhorar a tarefa acrescida de conciliar o trabalho e a família, neste tipo de profissão. Neste sentido, numa ótica de promoção favorável da conciliação entre trabalho-família, conclui-se que a flexibilidade e a autonomia para a realização dos trabalhos é um elemento a favor dos consultores, juntamente com o desenvolvimento de competências de organização e de planeamento. A existência de uma estrutura de apoio e um bom relacionamento baseado na cooperação entre o casal podem ser determinantes para conseguir gerir o tempo de uma forma satisfatória e, por conseguinte, obter uma melhor conciliação das duas esferas. No entanto, é incontornável numa carreira profissional deste tipo, a quantidade de tempos livres e de atividades de lazer ser bastante reduzida. E por outro lado, mediante a progressão na carreira o estatuto adquirido irá ser benéfico para a conciliação trabalho-família, à partida, devido à mudança de funções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, R. (2001). *Consultoria em benchmarking como forma de agregação de valor para os clientes*. Escola Brasileira de Administração Pública, Rio de Janeiro.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Almeida, L., & Freire, T. (2007) *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilibrios edições.
- Barbosa, M., Peixoto, N., Medeiros, C., & Júnior, V. (2010). Carreira, vida familiar e vida profissional das executivas: tensão e conciliação. *VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. (pp. 2-13) Rio de Janeiro.
- Caetano, A. (2012). Psicologia Organizacional e do Trabalho na Era da Aceleração: Macro e Nanodesafios Atuais na Pesquisa e na Prática Profissional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 12(1), 85-96
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Portugal: Edições 70
- Caraça, J. & Godinho, M. (1999). O Futuro Tecnológico em Portugal: Situação e perspectivas. In J. Caraça & M. Godinho (Eds.), *Novas formas de organização do trabalho* (pp. 107-116). Oeiras: Celta.
- Casaca, F. S., Ferreira, J. M., Kóvacs, I., & Sousa, M. T. (2006). Flexibilidade e Crise de Emprego: Tendências e Controvérsias. Lisboa: Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações. (SOCIOUS)
- Berger, P. & Luckmann (2004). *A Construção Social da Realidade. Um livro sobre a sociologia do conhecimento*. (2ª ed.). Lisboa: Dinalivro.
- Boni, V. & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2, 68-80.
- Clot, Y. (2006). *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory. A Practical Guide through Qualitative Analysis*. California: Sage Publications.
- Christodoulou, M. (2011, 29 de março). "UK Auditors Braced For Report Examining Role In Banking Crisis". *The Wall Street Journal*.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH
- Deloitte. (2013) Quem somos. Consultado em http://www.deloitte.com/view/pt_PT/pt/quem-somos/index.htm
- Durrive, L. & Schwartz, Y. (2008). Glossário da Ergologia. *Laboreal*, 4, (1), 23-28.

Elliott, R., Fischer, C., & Rennie, D. (1999). Evolving guidelines for publication of qualitative research studies in psychology and related fields. *British Journal of Clinical Psychology*, 38, 215-299.

Entrepreneur (s/d) *Compare the Big 4 Accounting Firms*. Consultado em http://accountants.entrepreneur.com/saved_compare/Compare-the-Big-4-Accounting-Firms

Ernst & Young. (2013) *Legal statement*. Consultado em <http://www.ey.com/GL/EN/home/legal>

Erickson, R., Nichols, L., & Ritter, C. (2000). Family influences on absenteeism: Testing an expanded process model. *Journal of Vocational Behavior*, 57, 246-272.

Eurofound (2011). Reconciliation of work, private and family life in the European Union, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Consultado em <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveyreports/EU1101011D/EU1101011D.pdf>

Fernandes, E., & Maia, A. (2001). Grounded Theory. In E. Fernandes & L. Almeida (Eds.), *Métodos e técnicas de avaliação. Contributos para a prática e investigação psicológicas* (pp. 49-76). Braga: Universidade do Minho. Centro de Estudos em Educação e Psicologia.

Frone, M. (2003). Work-Family Balance. In Quick, J. & Tetrick, I. (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington DC: American Psychological Association.

Garcia, G., Gonçalves, H., Queiroz, J., Cruz, M., Lorenzo, M., Massara, M., Lima, M., Siqueira, M., & Filho, S. (1998). *Psicologia do Trabalho e Gestão de Recursos Humanos : Estudos Contemporâneos*. In Íris Goulart & Jáder Sampio (Ed.). São Paulo: Casa do Psicólogo.

Gondim, S. M. G., Borges-Andrade, J. M., & Bastos, A. V. B. (2010). Psicologia do Trabalho e das Organizações: Produção Científica e Desafios Metodológicos. *Psicologia em Pesquisa UFJF*, 4(02), 84-99.

Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.

Guérin, F., Daniellou, F. Duraffourg, J. Kerguelen, A., & Laville, A. (2001). *Compreender o trabalho para transformá-lo*. São Paulo: Edgar Blücher.

Guerreiro, M., Abrantes, P., & Pereira, I. (2004). Relação trabalho-família em contextos organizacionais em mudança. In *Ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, pp. 74-77

Guerreiro, M. D. (2009). Trabalho e família na senda de novos equilíbrios. *Revista Dirigir Os tempos do Tempo*, 107, 1-62.

Guerreiro, M. & Rodrigues, E. (2008). *Qualidade do trabalho e qualidade de vida: padrões e articulações*. In VI Congresso Português de Sociologia, *Mundos Sociais: Saberes e Práticas*, pp. 3-14.

- Hayes, N. (1997). *Doing qualitative analysis in psychology*. Psychology Press: East Sussex.
- Hazan, C., & Shaver, P. R. (1990). Love and work: an attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 270 – 280.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- INE (2005). *Estatísticas do emprego*. Lisboa: Autor.
- INE (2011). *População empregada*. Consultado em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0000246&contexto=pi&selTab=tab0.
- Jacques, E. (1951). *The changing culture of a factory*. London: Tavistock Institute.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kovács, I. (2006). Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 52, 41-65.
- KPMG. (2013). *Carreiras*. Consultado em <http://www.kpmg.com/pt/pt/careers/Paginas/default.aspx>
- Marks, S. (1977). Multiple roles and role strain: Some notes on human energy, time, and commitment. *American Sociological Review*, 41, 921-936.
- Lima, M. E. A. (2002). A questão do método em Psicologia do Trabalho. In: Goulart, I. (Org.). *Psicologia organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos*. São Paulo: Casa do Psicólogo. p. 123-132.
- Matsui, T., Ohsawa, T., & Onglatco, M. I. (1995). Work-family conflict and the stress-buffering effects of husband support and coping behavior among Japanese married working women. *Journal of Vocational Behavior*, 47, 178-192.
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McClelland, D. C., & Koestner, R. (1992). The achievement motive. In Charles P. Smith (Ed.), *Motivation and personality: Handbook of thematic content analysis* (pp. 143-152). Cambridge: Cambridge University Press.
- Mendonça, M. (2001). *“Ausências” nas intervenções de consultorias*. Dissertação de Mestrado-Executivo, Escola Brasileira de Administração Pública.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Pichler, S., & Cullen, K. (2010). Clarifying relationships among work and family social support, stressors, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 91 – 104.
- Mikulincer, M., & Orbach, I. (1998). Attachment styles and repressive defensiveness: The accessibility and architecture of affective memories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 321 – 331.

- Moniz, A. B. & Kovács, I. (2001). Sociedade da Informação e Emprego. Em linha: <http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/5712-5704-1-PB.pdf>
- Morin, E. (1996). La quête du sens au travail. Le papier a présenté dedans 9e Congrès international de l'Association de Psychologie du travail de langue française. Sherbrooke, France: Université de Sherbrooke.
- Nogueira, C. (2004). A feminização no mundo do trabalho. (s/l):Autores Associados
- Odle-Dusseau, H., Grene-Shortridge, T., & Britt, T. (2012). Organizational Work-Family Resources as Predictors of Job Performance and Attitudes: The Process of Work-Family Conflict and Enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17, 28-40
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture and commitment: Motivation and social control in organizations. Reprinted in R.M. Steers & L.W. Porter (Eds.) (1991), *Motivation and work behavior* (pp. 242-254). New York: McGraw-Hill
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 339-356.
- PWC (2011). *Relatório de Transparência*. Consultado em http://www.pwc.pt/pt/quem-somos/imagens/PwC_Relatorio_Transparencia_2012.pdf
- Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica*, 3, 335-344.
- Reich, R. (2003), *O trabalho das nações*, Lisboa: Quetzal Editores.
- Rosa, H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris: La Découverte.
- SCOTT, J. W. (1994). *Preface a gender and politics of history* (revised edition). New York: Columbia University Press.
- Sena e Silva, M. (2004). In Braz de Aquino, C. (Ed.). *Psicologia Social: desdobramentos e aplicações*, (Vol. 4, pp. 93-113). São Paulo: Escrituras Editora – Coleção Ensaio Transversais.
- Scheurman, W.E. (2009). Citizenship and speed. In H. Rosa & W. E. Scheurman (Eds), *High-Speed Society: Social Acceleration, Power, and Modernity* (pp. 287-306). University Park, Pa: Pennsylvania State University Press
- Schwartz, Y. (2000). Trabalho e uso de si. *Pró-posições*, 1, 5 (32), 34-50.
- Sennett, R. (2001). *A corrosão do caráter – as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. Lisboa: Terramar.
- Sieber, S. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39, 567-578.
- Simões, V. (1996). Globalização documento de suporte ao parecer “Globalização – Implicações para o Desenvolvimento Sustentável”; o processo de globalização: Implicações para Portugal. Consultado em http://www.ces.pt/download/568/Global_DocSuporte.pdf.

Shumaker, S. A., & Brownell, A. (1984). Toward a theory of social support: Closing conceptual gaps. *Journal of Social Issues*, 40, 11-36.

Smith, A. (1981;1983). *Riqueza das Nações*. Lisboa: Ed. Fundação Calouste Gulbenkian.

Summer, H.& Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work-family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86, 653 – 663.

Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Josey Bass.

Schein, E. H. (1996). Culture: The missing concept in organizational studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.

Thomas, L. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family supportive work variables on work-family and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.

Vasquez, K., Durik, A. M., & Hyde, J. S. (2002). Family and work: Implications of adult attachment styles. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 28, 874 – 886.

Vieira, J., Ávila, M., & Matos, A. (2012). Attachment and Parenting: The Mediating Role of Work-Family Balance in Portuguese Parents of Preschool Children. *Family Relations – Interdisciplinary Journal of Applied Family Studies*, 61, 31-50.

Virilio, P. (2000). *A velocidade de libertação*. Lisboa: Relógio d'Água.

ANEXOS

Anexo 1

Ficha Sociodemográfica

Data: ____ / ____ / ____

Código: _____

Ficheiro Áudio: _____

Nome	
Idade	
Sexo	
Habilitações Literárias	
Naturalidade	
Local de Residência	
Estado Civil	
Nº de filhos	
Idade dos filhos	
Função	
Antiguidade na empresa	

Guião de Entrevista

- ***Eixo I - Trabalhador-trabalho***

Objetivos: Conhecer a trajetória profissional e caracterizar a atividade profissional atual; Explorar a cultura organizacional; Analisar representações acerca do trabalho (satisfação, dificuldades, entre outros.);

1. Qual foi o seu percurso/trajetória profissional até ao presente momento?
2. Disse-me que era _____, o que faz concretamente?
3. Sabendo que o seu trabalho é bastante variável, ainda assim, como descreveria um dia de trabalho habitual?
4. Quais as suas características pessoais que considera indispensáveis à realização da sua atividade profissional?
5. Qual a perceção que tem da cultura da sua organização?
6. Identifica-se com a cultura da sua empresa? Em que aspetos?
7. O que o/a motiva mais no seu emprego?
8. Gosta da profissão que exerce? Está satisfeito com as condições de trabalho?
9. Quais as principais dificuldades que sente no seu trabalho?
10. Se pudesse mudar alguma coisa no seu trabalho, que alterações sugeria?
11. Está permanentemente disponível (telefone, email) para a empresa mesmo após o horário de trabalho? Por exigência de superiores ou por opção própria?

- ***Eixo II - Conciliação trabalho-família***

Objetivos: Levar os indivíduos a refletirem sobre a gestão do seu tempo; Identificar os fatores que facilitam e os que dificultam a conciliação; Identificar estratégias que utilizam para combater as dificuldades.

12. Como encara a questão de conciliar o trabalho e a família?
13. Considera que faz uma boa gestão do seu tempo relativamente à conciliação entre trabalho e família?
14. Quais os fatores que no seu trabalho facilitam a forma como concilia a vida profissional e a vida familiar?

15. Sente que em casa as questões profissionais o/a ocupam psicologicamente?
16. O que dificulta a conciliação trabalho-família?
17. Que fatores intrínsecos à natureza do seu ramo profissional considera que prejudicam a gestão da vida familiar?
18. Acha que a cultura organizacional em que está inserido/a é um elemento facilitador ou considera ser uma entrave à conciliação entre trabalho e família?
19. Se estivesse exposto a uma cultura organizacional diferente considera que seria benéfico para si? Como seria?
20. Quais as estratégias que utiliza em casa para compensar o tempo e a disponibilidade que despende para o seu trabalho?
21. Estas estratégias costumam variar? Ou são geralmente as mesmas estratégias que utiliza para minimizar o conflito entre trabalho e vida pessoal?
22. Em termos de eficácia, costumam resultar na maior parte das vezes?

- ***Eixo III - Tempos Livres***

Objetivos: Explorar gestão do tempo e reflexão sobre trabalho e tempos livres.

23. A que dedica o seu tempo quando não está a trabalhar?
24. Quais as atividades de lazer que costuma fazer nos seus tempos livres?
25. Considera que perde muitas horas de lazer em prol do seu trabalho?
26. Pretende vir a ter filho/s num futuro próximo ou considera um assunto a adiar devido ao peso que o trabalho tem na sua vida?

(Nota: Interrupção do guião para os participantes sem filhos)

- ***Eixo IV - Parentalidade (exclusivo para os participantes com filhos)***

Objetivos: Comparar as dificuldades e estratégias utilizadas por mães e pais na conciliação trabalho-família; Analisar a separação psicológica entre trabalho e vida familiar; Identificar redes de apoio que facilitem a conciliação.

27. Como descreveria a experiência de ser mãe/pai e estar neste ramo profissional ao mesmo tempo?
28. O que para si é mais complicado de gerir?
29. É para si um elemento de stress ter de gerir vários papéis (trabalhador/a, mãe/pai, filha, dona de casa,..)?
30. Ou por outro lado considera que faz uma boa gestão familiar apesar de se dedicar bastante ao seu trabalho e isso acaba por ser um elemento positivo?

31. Já teve alguma situação difícil em que teve de optar pelo trabalho ou pela família?
32. Denota que por vezes não se consegue “desligar” psicologicamente dos problemas do trabalho mesmo quando está com o(s) seu(s) filho(s)?
33. Para si, quais as características importantes a desenvolver para melhor conciliar o trabalho com a família?
34. Em questões de gestão da vida familiar/doméstica, sente que falha nalgum aspeto devido ao tempo que dedica à sua atividade profissional?
35. Costuma levar trabalho para casa ou situações para resolver fora do horário do expediente?
36. Quais as redes de apoio que tem a seu favor? (Formal, Informal)
37. Considera a existência de um bom suporte social um elemento atenuador de stress no que diz respeito à conciliação entre trabalho-família?
38. Em que medida a sua empresa se preocupa com estas questões de vida familiar dos seus colaboradores?

(Nota: Questão geral para todos os participantes)

- ***Eixo Final - Projeção para o futuro***

Objetivos: Perceber em que medida as pessoas desejam continuar a exercer a mesma atividade profissional no futuro.

39. Daqui a cinco/dez anos em que área se imagina a exercer a sua atividade profissional?
40. Por vontade própria, vê-se a continuar a exercer a mesma profissão?
- 45.1 Se sim, porque motivos?
- 45.2 Se não, por que tenciona abandonar este ramo profissional um dia mais tarde?

Anexo 3

Quadro de Orientação para Tratamento de Dados

Anexo 4

Matriz “Constrangimentos e Dificuldades Globais por Género”

		Género	
		Grupo Homens	Grupo Mulheres
Constrangimentos	Dificuldades globais	11	11
	Gestão ineficiente do trabalho	0	1
	Investimento de horas	1	0
	Procura do cliente	2	1

Notas: *Analisado por Coding references.*

Anexo 5

Matriz “Influência da Cultura Organizacional na Conciliação Trabalho-Família na Perspetiva das Mulheres”

	Grupo Mulheres			
	FCF5	FCF6	FSF7	FSF8
Elemento facilitador	3	1	1	1
Elemento agravante	1	0	1	1

Notas: Analisado por Coding references.

Anexo 6

Matriz “Estratégias de Conciliação Trabalho-Família x Parentalidade”

		Com Filhos	Sem Filhos
Estratégias	Abdicar de horas de sono	3	0
	Abdicar de tempo para si	2	0
	Começar a trabalhar muito cedo	3	0
	Compensar cônjuge	0	0
	Conciliar horários	2	0
	Cooperação entre o casal	6	0
	Criar rotinas familiares	0	0
	Divisão de tarefas com o cônjuge	3	0
	Evitar ligar o computador	1	0
	Mãe participativa	1	0
	Reduzir hora de almoço	2	0
	Relativizar a situação	1	0
	Rentabilizar tempo da hora de almoço	1	0
	Separar os momentos	4	0
	Ser muito organizado(a)	2	0
	Ser o mais eficiente possível	6	0
Tempo de qualidade	10	0	

Notas: *Analisado por Coding references.*

Anexo 7

Matriz “Preocupações x Género”

	Grupo Homens	Grupo Mulheres
Preocupações	10	2
Encontrar <i>babysitter</i> ideal	1	0
Participar na educação	4	1
Peso na consciência	4	1
Tempo que as crianças exigem	1	0

Notas: *Analisado por Coding references.*

Anexo 8

Quadro do Sistema de Categorias Integral

SISTEMA DE CATEGORIAS						
1) Trabalho em Consultoria		Caracterização da atividade profissional na área da consultoria. Referente a tudo o que diz respeito a este tipo de empresas e a este tipo de trabalho em particular.				
1.1) Empresa		Caracterização da empresa e do ramo de consultoria.			Nº.	Refer
Código	Designação	Descrição	Exemplo dos dados	Source	ences	
1.1.1	Regalias	Ferramentas de trabalho que a organização fornece aos seus colaboradores.				
1.1.1.1	<i>Smartphone</i>		<i>“todos temos telefones que temos acesso ao email ...”(FCF5)</i>	1	1	
1.1.1.2	Computador portátil		<i>“por tudo isto que coloca à nossa disposição, quer os telemóveis quer o computador portátil”(FCF5)</i>	1	1	
1.1.2	Políticas, normas e procedimentos	Conjunto de regras formais que estabelecem os processos organizacionais vigentes nesta empresa e que têm de ser cumpridos por todos os seus membros.	<i>“analisar o débito de horas no job costs que cada pessoa, ao trabalhar, preenche de quinze em quinze dias, identifica tudo o que fez...”(FSF8)</i>	5	8	
1. 1. 3	Perfil dos Recursos Humanos	Aspetos tipicamente em comum que os trabalhadores deste tipo de empresas procuram; perfil típico dos candidatos que as empresas deste tipo recrutam.				
1.1.3.1	Vontade de Progressão na Carreira	Ambição de evoluir hierarquicamente na pirâmide.	<i>“Eu posso parecer extremamente ambicioso a falar e frio, mas cá dentro somos todos assim.. é a estrutura, está montada assim. Aqui o nosso objetivo é sempre crescer e é sempre crescer muito rápido”.(MSF1)</i>	3	4	
1.1.3.2	Sair da empresa e ingressar na empresa dos clientes	Tendência que se verifica quando os indivíduos deixam de ser consultores e muitos vão trabalhar para as empresas dos antigos clientes.	<i>“E temos de facto, colegas nossos que estão muito em clientes nossos...”(FCF5)</i>	1	3	
1.1.3.3	RH sem experiência	A política de recrutamento destas empresa passa por recrutar anualmente recém-licenciados sem experiência.	<i>“...isso tem haver com a política de recrutamento sempre baseada em pessoas sem experiência”. (FCF5)</i>	3	3	

1.1.3.4	Experiência temporária	Um dos objetivos de jovens recém-licenciados ao entrarem para uma consultora tem que haver com a aquisição de experiência, normalmente um período curto de 2, 3 anos.	<i>“Por que são pessoas acabadas de licenciar que querem uma experiência de um, dois ano...”(FCF5)</i>	2	4
1.1.4	Natureza do Ramo Profissional	Especificidades do mercado e características típicas deste tipo de trabalho, desde a forma de trabalhar à forma como está organizada a estrutura destas empresas especialistas em auditoria e consultoria.			
1.1.4.1	Tipicamente Bem Remunerado		<i>“É um trabalho que...é um trabalho tipicamente bem pago e nesse sentido o cliente paga-nos bem...”(FSF8)</i>	1	2
1.1.4.2	Maternidade e Cargos Superiores		<i>“...por exemplo as mães que estão cá ou as futuras mães que estão cá...nota-se muito que só a partir de determinado nível é que elas são mães...” (MCF4)</i>	1	4
1.1.4.3	Evolução na carreira com base na experiência		<i>“Começamos por fazer um trabalho muito técnico, de fazer tudo o que é preciso, trabalho de base, de fazer análise, trabalho de pesquisa, de organização, documentação...tudo. E à medida que vamos tendo mais experiência, vão surgindo pessoas novas, vamos tendo mais responsabilidades (...) e passar a fazer um trabalho mais de gestão e de supervisão”. (MSF2)</i>	1	1
1.1.4.4	Estrutura do mercado		<i>“...às vezes o nível de exigência é alto de mais e nós somos levados ao limite de trabalho (...) Mas creio que não é único da minha empresa, acho que também se aplica a qualquer uma das concorrentes. Portanto, é assim.”(MSF1)</i>	2	3
1.1.4.5	Estigmas		<i>“Há o estigma que há um entrave que todos os trabalhos em consultoria são trabalhos que consomem muito tempo e que não permitem que o trabalhador tenha uma vida pessoal satisfatória”. (FCF6)</i>	2	2
1.1.4.6	Competitividade		<i>“É extremamente competitivo (...) tem a base e só alguns é que chegam ao topo portanto, se eu não estou a fazer tanto trabalho como podia e devia fora de horas, alguém está a fazer ao meu lado, portanto alguém</i>	3	3

			<i>vai ser promovido mais rápido do que eu (...) eu nem sequer quero arriscar isso”. (MSF1)</i>		
1.1.4.7	Big Four		<i>“...uma das big four, no mundo global ao nível de auditoria – mas eu acho que hoje em dia até as empresas mais pequenas se adaptaram a esta filosofia de trabalho em detrimento da qualidade de vida dos trabalhadores” (MCF4)</i>	4	6
1.1.4.8	Auditoria		<i>“Auditoria é um trabalho exigente, fins-de semana, há ali alturas do ano em que não fins-de-semana, não há noites, não há nada...”(FCF5)</i>	5	9
1.1.5	Estrutura hierárquica	Sistema hierárquico da empresa que está organizado por categorias profissionais, que pode ir desde a base até ao topo da pirâmide. Os incentivos são os prémios e as promoções, com base no cumprimento de objetivos.			
1.1.5.1	Senior Manager		<i>“Portanto, eu sou Senior Manager a quem eu reporto são aos sócios da empresa, é um trabalho de delegação e revisão, sobretudo no dia-a-dia, é isso”. (FCF5)</i>	1	4
1.1.5.2	Senior Accountant		<i>“Continuo a fazer um trabalho de análise técnica mas normalmente, numa perspetiva de revisão e de finalização da análise para envio para os managers que são a categoria a seguir...” (MSF2)</i>	1	6
1.1.5.3	Manager		<i>“...há aqui uma categoria que é, uma categoria intermédia que é a de manager, onde já se dá o salto hhh mais responsabilidade, mais remuneração” (MCF3)</i>	4	6
1.1.5.4	Partner		<i>“...a equipa que é apresentada ao cliente começa pelo partner, não é? Que é a “cabeça”.; “Acima de nós na hierarquia, temos os sócios da empresa que exercem funções de controlo sobre nós”.</i>	2	3
1.1.6	Características da Empresa	Elementos que caracterizam a empresa, departamentos e serviços.			
1.1.6.1	Tecnologia avançada		<i>“O meu trabalho e o nosso trabalho das consultoras, está extremamente desenvolvido do ponto de vista tecnológico...” (MSF1)</i>	1	1

1.1.6.2	Ambiente físico artificial		“É tudo muito artificial, ou seja, depois isto... As pessoas vão perdendo um bocado, não sei....” (MCF4)	1	1
1.1.6.3	Objetivos e Resultados		“A minha empresa preocupa-se em garantir receitas (risos) e depois disso preocupa-se com o resto. Embora acho que se preocupa depois de se preocupar com as receitas acho que se preocupa bem com as pessoas”.(MCF3)	1	2
1.1.6.4	Especificidades do Departamento		“Na minha equipa por exemplo somos sete, sete pessoas e um homem. Mas a média é ter só um homem por equipa.” (FSF7)	3	3
1.1.6.5	Formação contínua		Esta empresa não tem máquinas, não é? Ou seja, o capital humano é fundamental e então esta empresa aposta muita na formação das pessoas, no desenvolvimento e eu acho que isso é importantíssimo.” (MCF4)	1	3
1.16.6	Serviços		“Porque nós tamos num nível de prestação de serviços acima da média, de especialidade...” (MCF4)	3	4
1.2)	Características do Trabalho				
1.2.1	Motivação	Nesta categoria insere-se os fatores motivacionais que os participantes referiram como sendo as suas principais motivações no trabalho.			
1.2.1.1	Meritocracia		“...o que eu mais gosto neste tipo de organizações é a meritocracia”. (MSF1)	1	1
1.2.1.2	Reconhecimento		“Por um lado, o reconhecimento no sentido monetário – o reconhecimento porque aumentam o meu salário, porque tenho mais prémios, porque tenho outras regalias -, mas o reconhecimento entre os meus pares, da minha chefia, hierarquicamente falando, também é importante...” (FSF8)	3	4
1.2.1.3	Relação com os clientes		“O que me motiva mais é a relação com os meus clientes e a relação com a equipa, que acho que é excelente”.(FCF5)	2	3
1.2.1.4	Promoções		“Ser bem avaliada, aumentada, ter prémios, mas acho que isso é...qualquer ser-humano se sente motivado se tiver reconhecimento”.	3	4

			(FSF5)		
1.2.1.5	Trabalho muito diversificado		“O trabalho é um trabalho muito...excitante, é muito dinâmico, estamos sempre a fazer coisas novas, todos os dias temos dúvidas novas, é um trabalho em constante mutação e aprendizagem”. (FSF8)	5	7
1.2.1.6	Desenvolvimento Pessoal		“A perspectiva de evolução. Permite-me evoluir a nível de outras características pessoais, permite-me, à partida, evoluir hierarquicamente e evoluir financeiramente.” (MSF2)	7	16
1.2.1.7	Trabalho em equipa		“Se tivermos uma relação boa com os nossos colegas todos, que o trabalho vai sair mais enriquecido, existe uma cooperação muito grande”.(FCF6)	6	16
1.2.2	Satisfação	Inclui-se todos fatores mencionados pelos participantes que contribuem para a sua satisfação, assim como a satisfação no geral.			
1.2.2.1	Cariz internacional		“Agora a fiscalidade tem uma coisa boa que é, por um lado e na parte em que eu trabalho especificamente, permite muito contacto internacional, portanto conhecer como é que funcionam as outras jurisdições, como é que pensam as outras pessoas noutros países, como é que agem as administrações noutros países, isso acho que é muito interessante”. (MSF2)	1	1
1.2.2.2	Remuneração Satisfatória		“é óbvio que em termos de remuneração achamos sempre que se calhar hhh poderíamos ter uma remuneração mais interessante”. (FSF8)	1	1
1.2.2.3	Carreira		“Mas sei que estou satisfeito com o meu trabalho, giro a minha carreira dum maneira, tento sempre procurar o melhor para a minha carreira”. (MCF3)	1	1
1.2.2.4	Orgulho de pertencer à empresa		“Gosto muito de pertencer à estrutura, ou seja, acho que é uma estrutura que dá, que permite um sentimento de orgulho a quem trabalha nela”. (MSF1)	2	2
1.2.2.5	Utilidade e Valor da Fiscalidade		“...Os impostos são uma coisa que é necessária e que faz sentido e que existe no dia a dia e que vai continuar a existir, portanto não é uma temática	2	3

			<i>que seja inútil porque é uma temática útil...” (MSF2)</i>		
1.2.2.6	Boas Condições de Trabalho		<i>“...as condições de trabalho também são excelentes, este escritório é excelente.” (FCF5)</i>	3	3
1.2.2.7	Realização Pessoal		<i>“Porque gosto do trabalho, sinto-me satisfeito, é um trabalho que me realiza e me desenvolve pessoalmente.” (MCF3)</i>	3	3
1.2.2.8	Ambiente de Trabalho		<i>“Na forma de trabalhar, no trabalho em equipa, na forma de estar que promove...do ambiente de trabalho sem pressões no sentido da relação pessoal em que as pessoas dão-se efetivamente bem.” (FSF7)</i>	5	9
1.2.2.9	Satisfação Geral		<i>“Mas eu acho que no final do dia... em termos de todos os fatores sinto-me satisfeita, senão caso contrário também já não estaria aqui.” (FCF5)</i>	8	13
1.2.3	Horário de Trabalho	Os horários são muitas vezes imprevisíveis, principalmente os de saída, há uma flexibilização dada pela empresa em questões de horários (entrada, almoço, saída...)			
1.2.3.1	Hora de almoço		<i>“Faço uma hora de almoço inteirinha...” (FSF8)</i>	4	4
1.2.3.2	Imprevisível		<i>“O facto de termos um trabalho exigente e, efetivamente não sabemos, por exemplo, eu saio de casa de manhã e não sei se chego a horas para jantar...” (FSF7)</i>	5	8
1.2.3.3	Flexibilidade de horários		<i>“Depende um bocado, como os nossos horários são... flexíveis para a saída, também acabam por ser... Não temos propriamente... não picamos o ponto”. (MSF2)</i>	2	8
1.2.3.4	Praticado		<i>“Em média às 8h da noite”. (FSF7)</i> <i>“Um dia típico? Começaria por chegar às 8:30h”(MSF1)</i>	8	17
1.2.4	Quotidiano	Situações reais do dia-a-dia da vida profissional dos participantes; exemplos/histórias vividas relacionadas com o seu trabalho; tarefas e atividades que fazem parte do seu dia-a-dia.			
1.2.4.1	Lecionar no Ensino Superior		<i>“Damos aulas regularmente no ISAC, aqui no Porto, já dei no Instituto Superior de Formação Bancária, já dei na Figueira da Foz, na Católica – num</i>	1	1

			curso para executivos.. “		
1.2.4.2	Reuniões		“Marcamos reuniões, vamos a reuniões...hhh, ainda hoje tivemos um pedido de marcação de uma reunião para a semana e foi preciso estabelecer qual é o dia, ver quem é que, até lá prepara o trabalho que o cliente quer abordar nessa reunião...” (FCF5)	2	3
1.2.4.2	Tarefas Diárias		“...mas há sempre aquelas coisas primeiras que se fazem, ver emails que chegaram entretanto, alguns pendentes que se deixou no dia anterior..” (FCF6)	4	4
1.2.5	Competências	Competências-chave e características essenciais ao exercício da atividade profissional de consultor.			
1.2.5.1	Capacidade de motivar outros		“...porque elas estão em início de carreira e o complemento da aprendizagem e a resposta a desafios profissionais novos para essas pessoas é importante para a satisfação delas, essencialmente... E depois é importante sempre saber motivá-las e essa motivação é muito com base na relação pela positiva, ou seja, tentar que as pessoas sempre melhorem mas que percebam que para executarem as suas tarefas melhores também podem ver nisso uma oportunidade de desenvolvimento pessoal”. (MCF3)	1	1
1.2.5.2	Flexibilidade		“Claro que também temos que ter flexibilidade porque tanto estamos a fazer um trabalho numa área que conhecemos muito bem como numa área completamente nova. Temos que ter essa flexibilidade de adaptação e flexibilidade também para gestão de horários...”. (FCF6)	1	1
1.2.5.3	Pro-atividade		“Não podemos ser relaxadas, não podemos andar devagarinho, temos que ser muito pró ativos, sim muito pró ativos”.(FCF6)	1	1
1.2.5.4	Dedicação ao Trabalho		“...mas é preciso entender que o trabalho, principalmente este tipo de trabalho, exige uma dedicação, se calhar, maior do que outro, ou seja, quando se planeia fazer uma carreira aqui tem que se ter essa disponibilidade, portanto acho que isso	1	1

			<i>é importante”. (MSF2)</i>		
1.2.5.5	Lidar com a Pressão		<i>“A capacidade de trabalhar sob pressão e com deadlines apertados...” (FSF7)</i>	2	2
1.2.5.6	Capacidade de adaptação		<i>“temos de nos saber ambientar facilmente, perceber quais são os nossos interlocutores e que pretendem de nós, em termos de soft skills.” (MCF1)</i>	2	2
1.2.5.7	Estabelecer o equilíbrio		<i>“O trabalho faz parte da nossa vida continuamente e isso, às vezes, cansa-me. Eu hoje sinto...nos primeiros tempos estava sempre disponível e mesmo em férias...hoje sinto necessidade de parar”. (MSF2)</i>	1	2
1.2.5.8	Rigor		<i>“..mas competente no sentido em que eu acho que as pessoas que me delegam o trabalho podem confiar em mim, sabem que eu não me vou esquecer, que eu vou fazer o trabalho e vou fazer o trabalho bem-feito no sentido de rigor..”. (FCF8)</i>	2	3
1.2.5.9	Aprendizagem		<i>“...a ânsia de fazer mais, ou seja, a busca de conhecimento, a curiosidade, o questionar, o ser crítico, acho que é o essencial.”. (FSF7)</i>	4	4
1.2.5.10	Organização		<i>“Sim, sim, a organização e o planeamento, organizar-me, o conseguir conciliar a minha agenda, conciliar a agenda deles e saber quem é que faz o que, quando, e eles também sabem perfeitamente o que têm que fazer, quando é que têm de fazer que é para também não haver um stress tremendo.”.(FCF5)</i>	2	6
1.2.5.11	Componente Relacional		<i>“É indispensável termos capacidade de nos relacionar com os outros, estabelecer relações com pessoas e relações de confiança com as pessoas, ou seja, para que as pessoas que estão connosco sintam que têm uma relação agradável connosco.” (MCF3)</i>	4	7
1.2.5.12	Componente Técnica		<i>“E depois há a componente mais importante de todas que é componente técnica, eu acho que qualquer pessoa, isto não é rocket science, digamos, mas acho que temos de estudar muito,</i>	5	8

			<i>sempre atualizados, acho que acima de tudo é sermos bons tecnicamente, é sermos bons naquilo que fazemos, sermos criativos, darmos boas soluções aos clientes”. (MSF1)</i>		
1.2.5.13	Trabalhar em Equipe	A capacidade de saber trabalhar em equipa pode ser a cooperação e entreaajuda entre colegas e pode ser também encarada como solidariedade coletiva.			
1.2.5.14 a.	Solidariedade coletiva		<i>“Mas eu insisti e percebi que ali tinha que ajudar, queria ajudar para conseguir que acabássemos todos por ir. Eu iria mais tarde mas eles iriam mais cedo do que iriam, se eu ajudasse”. (MSF2)</i>	2	3
b.	Cooperação		<i>“...a facilidade que temos em comunicar com colegas que são especialistas na área acho que é muito importante, entre qualquer departamento”. (FCF6)</i>	4	7
1.2.6	Dificuldades	Tudo o que inclui dificuldades e constrangimentos sentidos pelos participantes que digam respeito ao seu trabalho.			
1.2.6.1	Alterações legislativas		<i>“a constante mudança das regras de jogo da legislação também são... por exemplo agora tenho uma turbulência ao nível dum as alterações que no início de 2013 pronto, isto gera sempre alguma... alguma confusão”. (MCF4)</i>	2	2
1.2.6.2	Privação de tempo pessoal		<i>“Talvez.. tempo. É um trabalho que consome muito tempo. Dificuldades adicionais, não vejo assim grandes dificuldades. Mas a primeira coisa que me lembrei mesmo foi privação de tempo, vida pessoal.. tempo”. (MSF1)</i>	1	2
1.2.6.3	Específicas		<i>“Eu senti uma dificuldade específica principalmente chegar à minha posição atual foi o facto de normalmente as pessoas entram em escadinha, digamos assim (...)no meu caso específico e da colega que entrou no meu ano, na nossa equipa de trabalho só entraram pessoas 3 anos depois (...) criou um diferencial de experiência um bocado grande e portanto tive e ainda hoje tenho alguma dificuldade em conseguir passar muitas coisas e conseguir confiar o suficiente..” (MSF2)</i>	2	2
1.2.6.4	Extrema necessidade de		<i>“Temos aqui uma dificuldade grande, mas eu acho que está relacionada com a parte técnica do nosso trabalho, que é</i>	2	2

	atualização		<i>a constante...evolução, é tipo um mundo do qual nós não conseguimos abraçar tudo..” (FSF8)</i>		
1.2.6.5	Lado nefasto do teamwork		<i>“...que é o facto de eu trabalhar em equipa implica a minha sujeição aos horários do outro e o outro aos meus, portanto...aqui as pessoas têm de ser muito respeitadoras, quanto maior a equipa mais difícil isto é, não é?” (FSF8)</i>	1	2
1.2.6.6	Muito esforço		<i>“Portanto a minha dificuldade do trabalho é um bocado essa ele exige sempre, exige sempre muito e nós nem sempre estamos, se calhar, com a pedalada para essa exigência. Há pessoas que conseguem estar <u>sempre</u>”.</i> (MSF2)	2	2
1.2.6.7	Alienamento da realidade		<i>“Portanto a minha rotina é esta, o meu dia a dia é este por isso é que eu digo que, de certa forma se nos deixarmos embalar por isto quase que ficamos alienados, não necessariamente no sentido mau, mas acontece”. (MSF2)</i>	2	3
1.2.6.8	Deadlines		<i>“Porque os deadlines normalmente são sempre apertados e nós temos sempre que responder rápido e em muito pouco tempo e implica que tenhamos sempre que dar mais tempo do que aquilo que seria suposto à partida”. (MSF2)</i>	2	3
1.2.6.9	Carácter inesperado		<i>“Há dias que se consegue fazer o planeado há outros que não. Por isso um dia de trabalho aqui (...) depende muito do que o dia nos trazer, digamos assim...” (MCF4)</i>	3	4
1.2.6.10	Dificuldade em elencar problemas		<i>“Não sei, eu acho que a dificuldade...hhh sinceramente acho que não sinto grandes constrangimentos, em termos genéricos”. (FSF8)</i>	4	5
1.2.6.11	Desgaste		<i>“pronto acho que provoca um desgaste maior nas pessoas...Sim, acho que psicológico e também físico... Sei lá, as pessoas estão cansadas ao final do dia..” (MCF4)</i>	3	5
1.2.6.12	Risco_ Incerteza		<i>“As principais dificuldades que eu acho que nós sentimos aqui prendem-se se calhar com o facto de não termos ainda</i>	3	6

			<i>uma estrutura, ou seja, trabalhamos por equipas e esta questão da fiscalidade, às vezes as coisas não são nem preto nem branco e portanto é preciso de facto tomar posições e uma coisa que tem sido ou que ainda não estamos 100% é o facto de uniformizarmos posições, ou seja, se calhar devíamos fazer um esforço interno maior no sentido de chegar a consenso”. (MSF1)</i>		
1.2.6.13	Propostas se mudanças		<i>“Olhe mudava o sítio onde estou...Mudava a minha secretária! Nós trabalhamos em open space e hhh por vezes, pronto é muito útil porque facilita a comunicação mas por vezes também hhh...a concentração... pode dificultar um bocado”. (MCF4)</i>	8	19
1.2.7	Descrição do Trabalho Real	Descrição do real da atividade.			
1.2.7.1	Cumprimento dos Prazos				
1.2.7.1 a.	Vários trabalhos em simultâneo		<i>“nós estamos sempre à procura de trabalho e o tempo que se leva a fazer cada trabalho, normalmente é mais curto, o que significa que o trabalho que cai hoje pode para sair amanhã, pode sair para daqui a uma semana, pode cair um/dois/três...” (MSF2)</i>	1	1
b.	Planeamento		<i>“no início de cada semana sabemos bem o que é que vamos fazer durante essa semana e portanto vamos acompanhando os trabalhos que temos em curso”. (FCF6)</i>	1	1
c.	Prazos curtos		<i>“capacidade de trabalhar sob pressão e com deadlines apertados...”(FSF7)</i>	3	5
1.2.7.2	Gestão de Equipas	Insere-se na estrutura de trabalho por projeto e por equipa; forma como é feita essa gestão e como se processa as várias fases do projeto.			
1.2.7.2 a.	Solicitações dos colegas		<i>Portanto o nosso dia é muito cheio de solicitações...em particular na minha função, porque é uma função em que tenho muitas solicitações das pessoas que estão a baixo , a quem eu passei os trabalhos e que <u>precisam</u> de ajuda, técnica.”. (MSF2)</i>	1	1

b.	Relação Triangular		<i>“Temos um conjunto de interações a construir os projetos que estão a decorrer, e estamos em interação com os colaboradores que estão a baixo de nós na hierarquia hhh temos algumas interações pontuais com clientes hhh e voltando um bocado àquele triângulo que eu estava a falar – os sócios, os colaboradores e clientes – no fundo, no dia a dia temos de interagir com estes três grupos de pessoas, de forma a acompanhar a evolução”.</i> (MCF3)	2	2
c.	Reportar		<i>“..depois nas perspetivas dos sócios e de clientes... Aos clientes temos que entregar o trabalho e gerir a satisfação deles e em relação aos sócios é, essencialmente, reportar”.</i> (MCF3)	2	2
d.	Execução		<i>“O meu papel é realizar esses trabalhos, sozinha ou em equipa. Quando realizo esses trabalhos em equipa tenho que dirigir a minha equipa porque sou o elemento, que nós chamamos de campo de trabalho de campo, mais graduada e portanto tenho que gerir a equipa em cada trabalho”.</i> (FCF6)	4	4
e.	Delegação		<i>“Faço contactos com clientes, distribuo os trabalhos pela equipa e revejo trabalhos acima de tudo corrijo, envio propostas, revejo trabalhos, portanto são sempre funções mais agora de gestão”.</i> (MSF1)	4	6
f.	Revisão		<i>“Portanto, todos os dias tenho trabalho hhh por exemplo agora estava a rever um trabalho numa senior e revejo o trabalho com eles, o que está bem, o que está mal, o que é que podemos melhorar, entretanto ela ficou a fazer as alterações e quando eu descer outra vez, vou ver com ela a versão final e, depois enviamos para o cliente”.</i> (FCF5)	5	8
1.2.7.3	Função Comercial	Para além das restantes funções, os participantes também têm a vertente comercial.			
1.2.7.3 a.	Gestão da Relação Comercial		<i>“..nos clientes, como é que estão...a função comercial que tem haver com...dar feedback ao cliente como é que o trabalho está a andar, o trabalho que vai para ele, e</i>	2	3

			<i>eventualmente...também fazer algum esforço de venda nessa relação com os clientes”. (MCF3)</i>		
b.	Angariação de Clientes		<i>“depois tenho que fazer trabalho comercial entretanto para tentar angariar mais trabalho”. (MSF72)</i>	4	4
1.2.7.4	Variabilidade de matérias		<i>“Porque achei que o trabalho de consultadoria era um trabalho que nos permitia ter mais experiencias (...)e sempre foi um trabalho que me agradou bastante: conhecer novas empresas, conhecer várias áreas, vários setores.”. (MCF4)</i>	3	4
1.2.8	Exigência	Insere-se todos os fatores que contribuem para caracterizar a exigência do trabalho em consultoria.			
1.2.8.1	Disponibilidade	Obrigatoriedade inerente à profissão de consultor, vários tipos de disponibilidade a que estes trabalhadores estão sujeitos.			
1.2.8.1.1	Permanente				
a.	Férias		<i>“...por norma é normal estar de férias e constantemente o telefone estar a tocar o que faz com que às vezes a gente se esquece do telemóvel...” (MSF1)</i>	1	1
b.	Situação extraordinária		<i>“mas a partir das 9h da noite ou ao fim de semana só se for pontualmente e numa questão de facto urgente”(FCF5)</i>	2	2
c.	Não		<i>“Não. Não estou disponível para a empresa quando isso implica...não ser um bom pai para o meu filho. Não ligam porque eu resolvo tudo durante o dia”. (MCF3)</i>	1	2
d.	Telemóvel e Email		<i>“Não, porque o estar permanentemente disponível para a empresa por telemóvel, estou disponível para o cliente também portanto, não tenho objeção”. (FSF7)</i>	7	12
1.2.8.1.2	Viajar para o estrangeiro		<i>“E ontem fiquei – uma já sabia que ia para Angola – e a outra vai também para Angola agora no final do mês...” (MCF4)</i>	1	1
1.2.8.1.3	Feriados e Fins-de-semana		<i>“depois também trabalho aos fins-de-semana, feriados e levo o computador para casa e trabalho à noite em casa”.</i>	3	5

			(MSF1)		
1.2.8.1.4	Compromisso com os clientes		<i>“eles podem nos ligar a qualquer dia, a qualquer hora, sobre qualquer tema desde que seja fiscal e nós acompanhamos o cliente”. (FCF)</i>	5	7
1.2.8.1.5	Trabalho em casa		<i>“Depois à noite, quando pego no meu computador e abro estou a trabalhar”. (MSF1)</i>	5	10
1.2.8.2	Complexidade do trabalho		<i>“Mas quanto menos complexo é o trabalho, por menos fases de revisão passa e quanto mais complexo passa por...” (MSF2)</i>	1	1
1.2.8.3	Nível elevado de qualidade		<i>“...a exigência em termos de qualidade de trabalho, aquelas questões de controlo de qualidade que envolvem algum investimento de horas”. (MCF3)</i>	3	3
1.2.8.4	Intensidade		<i>“Temos de ter jogo de cintura, temos de ter capacidade de trabalho, muita capacidade de trabalho e muita persistência, não podemos desistir por que é trabalho duro, de facto”. (MSF1)</i>	4	5
1.2.8.5	Constante Atualização		<i>“Cada problema que chega é um problema diferente, até pode ser semelhante mas vai ser sempre diferente. Vai-me exigir sempre que vá estudar, vai-me exigir sempre que vá pensar, vai-me exigir sempre que vá falar com outras pessoas, vai-me exigir sempre que me atualize e isso é interessante”. (MSF2)</i>	4	7
1.2.8.6	Responsabilidade		<i>“Sim, sim a responsabilidade... essa parte é delicada, e essa responsabilidade não nos permite desligar com mais frequência...” (MCF4)</i>	6	9
1.3)	Cultura Organizacional	Características e aspetos reveladores da cultura organizacional da empresa. A identificação com esta cultura ou não, características da cultura de uma concorrente.			
1.3.1	Enfoque nos Clientes		<i>“Acho que é uma cultura que se direciona muito para o cliente, para o serviço ao cliente no sentido de garantir um serviço diferenciado de maior proximidade e completo, ou seja, o darmos sempre a mais do que aquilo que o cliente nos pede exatamente porque entendemos que traz valor</i>	1	1

			<i>acrescentado”. (FSF7)</i>		
1.3.2	Networking Global		<i>“O facto de termos networking global, em termos geográficos, que nos permite também dar esse valor acrescentado e de uma forma mais fácil”.(FSF)</i>	1	1
1.3.3	Pressuposto de excelência		<i>“se calhar também é um bocadinho da cultura que aqui também nos incutem de...que temos de fazer um trabalho e não é um trabalho bom, é um trabalho ótimo!” (FSF8)</i>	2	2
1.3.4	Excessiva informalidade		<i>A empresa vai mantendo algumas situações de não cumprimento que se devia ser mais determinado. Hhh o que na prática demonstra que é uma empresa agradável, liberal, etc. Mas às vezes é preciso também que haja alguns exemplos de rigor e de justiça...” (FCF5)</i>	2	4
1.3.5	Estilo Liberal		<i>“Mas é um bocado máxima liberdade no pressuposto que também tens a máxima responsabilidade (...)No sentido em que lhes dá uma total autonomia, uma total liberdade, aborda-se o cliente como se quiser, há um pressuposto que de facto se vai seguir os códigos de conduta da empresa”. (FCF5)</i>	2	6
1.3.6	Grupo homogéneo e jovem		<i>“as pessoas são todas simpáticas e depois somos todos muito jovens...” (FSF7)</i>	4	6
1.3.7	Cultura de abertura		<i>“Em termos de cultura da empresa, é uma empresa muito aberta, que nos deixa falar e dizer aquilo que pensamos à vontade sem nos incriminar e sem criar tabus relativamente às nossas opiniões”. (FCF6)</i>	4	6
1.3.8	Espírito de Equipa		<i>“Eu acho que para se trabalhar bem com as pessoas, não precisamos de ser todos amigos, mas acho que há umas características de carácter que são fundamentais para as coisas correrem bem e...sendo um bocado genérico, acho que quando trabalhamos com boas pessoas a coisa acaba por correr bem naturalmente por isso...porque como estamos alinhados nos mesmos princípios”. (MSF2)</i>	5	8

1.3.9	Bom Ambiente de Trabalho		<i>Mas maioritariamente eu penso que as pessoas se sentem motivadas a trabalhar aqui na empresa, pelo facto de a empresa garantir um bem estar num ambiente de trabalho muito confortável (...)é um ambiente pacífico de trabalho, não há muita competitividade interna nem “canibalismo” interno para se fazer evidenciar.” (FSF7)</i>	5	8
1.3.10	Identificação				
1.3.10.1	Não		<i>“Não me identifico com outras características que acho que ninguém se identifica, às vezes o nível de exigência é alto de mais”. (MSF1)</i>	1	1
1.3.10.2	Com Reservas		<i>“Aprecio-a, não sei se me identifico...” (FSF8)</i>	2	3
1.3.10.3	Sim		<i>“Identifico-me com o profissionalismo, com a exigência, com o ambiente mais ou menos familiar que a empresa ainda mantém, em comparação com as outras, ou seja, aquele cariz informal de que falei há pouco”. (MSF1)</i>	6	9
1.3.11	Comparação c/ concorrente				
1.3.11.1	Formalidade		<i>“A empresa onde estou agora considero que é ligeiramente mais formal e há mais distância para a hierarquia, há menos acesso ao topo da hierarquia, aos sócios. Aí há relações mais formal nomeadamente a nível cimeiro, a nível intermédio e a nível de baixo eu diria que a cultura é igual à outra concorrente”. (MCF3)</i>	1	1

2) Conciliação Trabalho-Família		Inclui todos os fatores que têm influência na conciliação trabalho-família, a forma como os participantes gerem esta relação e quais as suas implicações ao nível da gestão do tempo e do stress; inclui também a questão da parentalidade e das estruturas de apoio que têm a seu favor.			
2.1) Stress		Quando a exigência do trabalho afeta o estado psicológico e o nível de ansiedade aumenta ou pelo contrário, ter a capacidade de se distanciar-se psicologicamente do trabalho.			
Código	Designação	Descrição	Exemplo dos dados	Nº. Source	Referências
2.1.1	Trabalho ocupa psicologicamente	Capacidade que os participantes têm ou não de se abstrair psicologicamente dos problemas do trabalho quando estão noutro contexto.			
2.1.1.1	Sim		<i>“o trabalho nunca nos sai da cabeça...”; “...acho que quem consegue fazer isso tem muita sorte, porque por vezes é impossível desligar, ter um botãozinho “on-off”. Eu pelo menos não consigo fazer...” (MCF4)</i>	4	6
2.1.1.2	Pontualmente		<i>“Uma ou outra questão que me esteja a preocupar mais um bocadinho, mas não recorrente”. (FCF6)</i>	3	11
2.1.1.3	Não		<i>“Às vezes o fim de semana chega para esquecer as passwords todas...portanto eu tenho mesmo essa capacidade, mas há dias que não e acaba, às vezes, por ser até tema de conversa em casa, às vezes por curiosidade mas geralmente sim, consigo”. (FSF7)</i>	6	12
2.1.2	Ambiente de Crise	As consequências e repercussões da crise económico-financeira mundial constitui-se num elemento de stress.	<i>“...eu acho que a pressão que existe hoje em dia e este ambiente que está instaurado..o que falam esta crise etc“(...) nós hoje em dia temos de fazer mais trabalho com menos recursos mas eu acho que isso não é um problema desta organização, eu acho que é global”.(MCF4)</i>	2	3
2.1.3	Gerir vários papéis	Capacidade que o indivíduo tem, mais ou menos satisfatória, de gerir vários papéis (trabalhador, marido, pai, filho, etc.). Esta gestão pode ser um elemento de stress.	<i>“Pode ser às vezes, sim. Às vezes pode ser”(MCF4)</i> <i>“ Sim é!”(MCF3)</i> <i>“ Não, não é!” (FCF6)</i>	4	6
2.2)	Influência	Fatores que influenciam a conciliação trabalho-família.			

2.2.1	Natureza da Atividade		“...a nossa disponibilidade para os clientes, o padrão de qualidade dos serviços que temos dificilmente é conciliável também com ...essas dimensões todas, portanto coloca alguns desafios...” (MCF3)	8	21
2.2.2	Influência da Cultura Organizacional	Percepção dos participantes acerca da influência da cultura organizacional na forma como conciliam o trabalho e a família.			
2.2.2.1	Elemento facilitador		<p>“eu acho que é um elemento facilitador. Como lhe disse, é assim a maior parte das pessoas que trabalha aqui na organização tem filhos, tem família e...há uma tentativa de respeitar”. (FCF5)</p> <p>“Existem algum tipo de princípios de autonomia e de responsabilidade das pessoas, liberdade com responsabilidade que as pessoas têm numa cultura destas, isso é positivo”(MCF3)</p>	7	11
2.2.2.2	Elemento agravante		<p>“...e pode ser desfavorável porque é uma empresa que exige tudo bem feito...exige <u>muito!</u> E ao exigir muito temos que sacrificar alguma coisa e aquilo que há a sacrificar é a vida pessoal”. (FSF7)</p> <p>“Porque nós, perante o cliente nós funcionamos como organização que não tem esse tipo de restrições, ou seja, não tem restrições de caráter pessoal para conseguir satisfazer os clientes, portanto isso por vezes, não é ...Quando chega a hora da verdade e temos de responder aos clientes é impossível conciliar”. (MCF3)</p>	7	12
2.2.2.3	Cultura Organizacional Diferente		“Não sei.. honestamente não sei. É assim eu acho que podia ser diferente, imagine que por exemplo estava numa empresa em que...ou seja, as questões novas não seriam assim tantas assim durante um ano, não sei, ou seja seria mais fácil coordenar o trabalho hhh poder ter mais tempo para poder dedicar a família”. (MCF4)	1	1
2.3)	Gestão Familiar	Forma como os participantes se organizam em casa e no trabalho e quais os níveis de equilíbrio que conseguem estabelecer.			

2.3.1	Equilíbrio Satisfatório		<i>“Para já acho que estamos num equilíbrio satisfatório mas, é como eu digo, se a minha mulher não promettesse esta disponibilidade do fim do dia, isto é um problema impossível de resolver, ou tinha que se mudar de carreira..”(MCF3)</i>	4	4
2.3.2	Equilíbrio Favorável		<i>“Agora, dentro do que é ter uma vida profissional ativa e o tempo que eu estou com eles, eu acho que sim, que consigo que eles não percecionem que a mãe está sempre ausente”. (FCF5)</i>	5	12
2.3.3	Equilíbrio desfavorável		<i>“...depois por norma, se temos um prazo a cumprir e ainda temos possibilidade de adiar alguma coisa...quem sofre sempre é a família.. Esse é o <u>problema</u>”. (MCF4)</i>	2	5
2.3.4	Cuidar da casa		<i>“eu gostava que a minha casa, se calhar, estivesse mais cuidada(...) eu acho que também não se pode ter tudo, não é? Portanto de facto há muitos papéis e muitas tarefas que uma pessoa atribui à mulher e esquece-se que a mulher hoje em dia tem um papel profissional muito parecido com o do marido...”(FCF5)</i>	1	1
2.4)	Gestão do Tempo	Forma como os participantes gerem o seu tempo dedicado ao trabalho e à família e como experienciam os conflitos que surgem devido à ausência de tempo.			
24.1	Fins-de-semana		<i>“...porque os fins de semana são totalmente dedicados a eles, é <u>raríssimo</u> eu trabalhar ao fim de semana”; “tento aproveitar ao máximo o fim-de-semana”. (FCF5)</i>	3	5
2.4.2	Conflitos		<i>“Olhe ontem tinha que ir buscar o meu filho à nataçao às sete menos um quarto e eu para lá estar às sete menos um quarto tinha de sair daqui às seis e pouco, e saí daqui às sete menos vinte... Por acaso estava lá o avô...mas é normal, falhar nessas coisas, nos horários, sim...”(MCF4)</i>	4	9
2.4.3	Ausência de Tempo		<i>“...há semana é para esquecer, não se consegue, de facto, fazer mesmo mais nada”.(FCF5)</i>	3	5

2.4.4	Ir ao ginásio de manhã		<i>“Vou ao ginásio às 6h30 da manhã, acordo às 6h30 e vou ao ginásio às 7h, para não ir ao fim da tarde...” (MCF3)</i>	2	2
2.5)	Filhos	Tudo o que diz respeito aos filhos dos participantes e a experiência de ser mãe ou pai juntamente com a carreira profissional exigente.			
2.5.1	Preocupações	As responsabilidades da parentalidade e as exigências profissionais causam transtornos e preocupações aos pais.			
2.5.1.1	Peso na Consciência		<i>“A dificuldade quando estamos perante situações onde a nossa consciência de ser pai...ficamos confrontados eu diria entre a espada e a parede - entre a empresa e (...) o que achamos correto como pais”. (MCF3)</i>	3	5
2.5.1.2	Participar na educação dos filhos		<i>“Mas eu acho que ele sente...porque eu se tipo, por alguma razão, o vou buscar mais cedo, ele fica num estado de uma alegria incrível...tipo não é “normal”. (MCF4)</i>	2	5
2.5.1.3	Encontrar <i>baby-sitter</i> ideal		<i>“E isso é um pormenor que nos preocupa e que a médio prazo levará a encontrar uma pessoa que contratemos, para nessa fase do fim do dia, ir buscar o meu filho à escola e estar com ele em casa...” (MCF3)</i>	1	1
2.5.1.4	Tempo que as crianças exigem		<i>“...porque a parentalidade implica mesmo horas e aí, no fundo, não há eficiências (...) agora uma criança precisa mesmo de horas...as crianças precisam mesmo de horas de convívio, o tempo é um fator muito relevante”.(MCF3)</i>	1	1
2.5.2	Participar nas rotinas		<i>“...ver se os meninos tomaram banho, se não tomaram, jantaram, jantar, ver se fizeram os trabalhos de casa, preparar as mochilas para o dia seguinte, adormecer os meninos, ver se estão na cama, não sei quê não sei que mais...”(FCF5)</i>	4	9
2.5.3	Papel da escola		<i>“...depois há aquela ideia... de que a escola tem um papel fundamental na educação dos filhos, mas a escola só funciona se houver um jogo duplo”.(MCF3)</i>	1	2

2.5.4	Disponibilidade psicológica		<i>“A vontade de estar descansada no sofá a ver um bocadinho televisão e sem estar a pensar em mais nada e o filho a puxar-nos pela mão, a querer que nós vamos brincar com ele...”(FCF6)</i>	2	2
2.6)	Fatores do trabalho	Fatores provenientes do trabalho que se revelam favoráveis à conciliação trabalho-família e fatores que sejam encarados como constrangimentos que dificultam conciliação.			
2.6.1	Facilitadores da Conciliação	Elementos que ajudam os participantes a conseguirem conciliar de forma positiva o trabalho com a família e/ou a vida pessoal.			
2.6.1.1	Trabalho em Equipa		<i>“...é o trabalhar em equipa e delegar. Quem está muito pressionado com um conjunto de tarefas grandes, o trabalhar em equipa, de facto, pode ser uma grande arma para responder a isso”. (MCF3)</i>	1	2
2.6.1.2	Influência das TIC		<i>“...termos um computador portátil, termos o telemóvel e podermos estar sempre contactáveis, quer em termos da gestão do dia-a-dia ninguém me obrigar a estar aqui...é óbvio que tenho que estar aqui...”(FCF5)</i>	3	7
2.6.1.3	Gestão eficaz das equipas		<i>“...acho essencial a minha superior hierárquica fazer uma gestão de equipas excelente, uma gestão de trabalho e de timings excelente que me permite conciliar essas duas vertentes”. (FCF6)</i>	2	4
2.6.1.4	Flexibilidade e autonomia		<i>“A liberdade de gerir o meu trabalho...eu desde que cumpra com o objetivo que me foi proposto, o deadline imposto pelo cliente, posso fazê-lo quando quiser e quase que onde o quiser...é a flexibilização na realização dos trabalhos”.(FSF7)</i>	6	10
2.6.1.5	Eficiência na execução dos trabalhos		<i>“...acho que se há pessoas aqui que não conseguem conciliar, acho que, se atribui ao facto de <u>não terem uma organização</u> e se calhar durante as horas que estão aqui na empresa não estão a 100% e têm que ficar aqui mais horas”.(FCF5)</i>	1	1
2.6.2	Constrangimentos	Fatores que dificultam a conciliação entre trabalho e família.			

2.6.2.1	Variável da procura do cliente		“...dificulta a nossa disponibilidade para os clientes, ou seja é uma variável que a gente controla mal...”(MCF3)	2	3
2.6.2.2	Investimento de horas		“...aquelas questões de controlo de qualidade que envolvem algum investimento de horas...”.(MCF3)	1	1
2.6.2.3	Gestão ineficiente do trabalho		“...é uma questão de organização de cada pessoa, dentro da organização. Eu acho que se alguém me pedir, às 8h da noite, para rever um trabalho – a não ser que seja uma urgência que tenha de seguir para o cliente naquele dia – eu acho... uma <u>completa falta de respeito</u> ”. (FSF8)	1	1
2.7)	Estruturas de Apoio	Tudo o que os participantes referiam como estruturas de apoio, redes ou pessoas que facilitam e apoiam o acompanhamento dos filhos quando os pais não podem estar presentes.			
2.7.1	Rede formal	Instituições, serviços, ou pessoas contratadas com o fim de assegurar a educação, a segurança e outras questões básicas relacionadas com os filhos.			
2.7.1.1	Infantário		“...tenho o infantário que facilita bastante em termos de horários(...)está lá sempre alguém que, se for preciso, toma conta da criança”.(FCF6)	1	1
2.7.1.2	Escola		“Tenho a escola, ele está numa escola em que chega lá às 8h30 da manhã...” (MCF4)	1	2
2.7.1.3	Empregada		“Tenho empregada, tenho uma empregada que nos trata da lida da casa, preparar almoços..” (FCF5)	1	1
2.7.1.4	Educadora particular		“...tenho aquilo que para mim é mais fundamental que é uma rapariga que os vai buscar à escola (...).é uma rapariga , mais ou menos da minha idade, que ficou desempregada... mas sem a ajuda da X acho que não era possível...”(FCF5)	1	4
2.7.2	Rede familiar	Todas os familiares presentes na vida das crianças que sejam uma forte ajuda e apoio para os pais.			
2.7.2.1	Avós		“A nível informal também tenho sempre os avós que se for preciso alguma coisa, se for preciso ir buscá-la ou se for preciso levá-la ao médico também fazem”.(FCF6)	3	3

2.7.2.2	Cônjuge		<i>“Tendo em conta o tipo de marido que tenho, que me ajuda nesse aspeto e tendo em conta o tipo de conciliação que eu também consigo fazer e que tem corrido bem, acho que a experiência tem sido boa!”</i>	2	2
2.7.3	Importância das Estruturas de Apoio		<i>“...não é muito stress desde que uma pessoa, mais uma vez, tenha tudo organizado e tenha ajudas, isso é indiscutível, não é?”(FCF5)</i>	4	7
2.8)	Estratégias	Estratégias adotadas pelos participantes para conciliar o trabalho e a família que podem ser praticadas com base na experiência quer por falta de alternativas. Aquilo que é essencial para conseguir fazer uma conciliação favorável.			
2.8.1	Tempo de Qualidade		<i>“...portanto é acompanhá-lo no processo de crescimento dele, o meu filho tem 2 anos e meio portanto é brincar com ele”.(MCF3)</i>	5	11
2.8.2	Soluções		<i>“Mudar de vida (risos)”. (MCF4)</i>	1	1
2.8.3	Ser o mais eficiente possível		<i>“A solução mágica são as horas que trabalhamos ser mais eficientes..”(MCF3)</i>	3	7
2.8.4	Ser muito organizado(a)		<i>“...acho que é a organização, o planeamento, o antecipar o que é que será o dia seguinte(...)o planeamento é de facto...uma chave”.(FCF5)</i>	1	2
2.8.5	Separar os momentos		<i>“Deixei tudo mesmo feito para depois ficar...claramente separar bem as coisas para não deixar as coisas meio trabalho meio lazer”. (MSF2)</i>	4	8
2.8.6	Rentabilizar tempo da hora de almoço		<i>“...aproveito a hora de almoço ou para trabalhar, ou para ir ao ginásio, ou para ir fazer qualquer compra que tenha de fazer para depois ao fim da tarde não ter que sobrecarregar...”(FCF5)</i>	1	1
2.8.7	Relativizar a situação		<i>“A minha posição é um bocado esta, nós não mudamos o mundo, podemos tentar mudar a nossa vida, fazer o melhor possível. Até hoje tenho conseguido gerir isso de forma que, para mim, é aceitável”.(MCF3)</i>	2	2
2.8.8	Ser mãe/pai participativo		<i>“Eu é mais o estar com eles e eles perceberem que estou com eles(...)eu gosto de ir à escola, de estar com as professoras, de conhecer as mães dos</i>	1	1

			<i>amigos, de convidar os amigos para irem lá a casa... ” (FCF5)</i>		
2.8.9	Evitar ligar o computador		<i>“Tento, por exemplo, não ligar o computador mesmo para ver coisas a título pessoal. Tento não ligar o computador porque de certeza, se calhar, iria lá faltar um email qualquer...”(FCF6)</i>	1	1
2.8.10	Divisão de tarefas com o cônjuge		<i>“Mesmo em casa revezamo-nos totalmente, não há nenhuma tarefa que seja exclusiva de um ou exclusiva de outro, fazemos todos o mesmo e isso ajuda, permite uma flexibilidade...” (MCF3)</i>	1	3
2.8.11	Criar rotinas familiares		<i>“Se calhar criar rotinas familiares, digamos assim de coisas que...ou seja, haver coisas que se definem e que se fazem...”(MSF2)</i>	1	2
2.8.12	Cooperação entre o casal		<i>“...é importante o casal revezar-se, ou seja, tem que haver esta cooperação”.(MCF3)</i>	3	8
2.8.13	Conciliar horários		<i>“Eu tento conciliar a minha hora de saída com as atividades dos meus filhos...” (FCF5)</i>	2	4
2.8.14	Compensar cônjuge		<i>“...acima de tudo tento fazer coisas que, se calhar, lhe agradam mais a ela do que a mim”.(MSF1)</i>	1	2
2.8.15	Abdicar de tempo para si próprio		<i>“Implica uma gestão muito boa de tempo e implica abdicarmos de muito tempo para nós próprios ou seja, no meu caso, eu dedico-me sempre ao trabalho ou a ser pai ou marido, literalmente não sobra tempo para mais nada”. (MCF3)</i>	1	2
2.8.16	Abdicar de horas de sono		<i>“Inclusive as horas de sono, portanto são as mais fáceis de cortar e é por aí que tenho conseguido conciliar...”(MCF3)</i>	1	3
2.8.17	Começar a trabalhar muito cedo		<i>“As estratégias são sempre as mesmas, é tentar levantar cedo, é aquela questão de gerir bem as horas à semana”.(MCF3)</i>	1	3
2.8.2	Resultado das Estratégias	Eficácia e frequência das estratégias adotadas para gerir a relação trabalho-família e não identificação de estratégias.			

2.8.2.1	Eficácia e Frequência		<p>“Regra geral, são as mesmas, sim (...) costumam ser eficazes!” (FCF6)</p> <p>“Sim, acho que até agora corre bem”.(MSF2)</p> <p>“Penso que sim. Eu espero que sim”. (MCF4)</p>	5	7
2.8.2.2	Ausência de estratégias		<p>“Não, acho que não uso nenhuma estratégia...”(FSF8)</p>	2	2
2.9)	Dificuldades globais	Dificuldades gerais sentidas e vividas pelos participantes devido à tensão e ao conflito inerente à conciliação trabalho-família”.			
2.9.1	Volume de Trabalho		<p>“...às vezes o que dificulta é, por um lado a quantidade de trabalho, nem sempre conseguimos sair cedo nem sempre conseguimos não levar trabalho para casa”.(FCF5)</p>	3	3
2.9.2	Viajar (dois, três dias...um mês)		<p>“é compromissos que temos que assumir ou temos que ir para Lisboa dois dias ou três dias, ou temos que ir para fora...”(FCF5)</p>	1	3
2.9.3	Gerir períodos de férias escolares		<p>“o que complica um bocado mais é de facto as férias, é a conciliação das férias deles com o nosso trabalho e às vezes serem momentos até de muito pico de trabalho e eles de férias”. (FCF5)</p>	1	1
2.9.4	Dificuldade em gerir o tempo		<p>“Sim, o tempo sim é difícil de gerir.. Os Prazos...” (MCF4)</p>	2	3
2.9.5	Detrimento da qualidade de vida		<p>“...todos os trabalhadores perderam um bocado da qualidade de vida”.(MCF5)</p>	1	2
2.9.6	Conciliar horários das crianças		<p>“O horário de saída é sempre um bocadinho mais complicado de gerir (...)seria o momento em que, se calhar, eu iria conseguir estar <u>mais</u> com ela e mais ativa hhh quanto mais tarde mais sonolenta ela está e um bocadinho mais birrenta e portanto a qualidade de tempo juntas não será tão grande...”(FCF6)</p>	2	2
2.9.7	Companheiro(a) com a mesma profissão		<p>“Porque o pai também tem uma vida profissional super intensa e portanto o pai não consegue nem levá-los nem buscá-los”.(FCF5)</p>	2	2

2.9.8	Falta de apoio do Estado à Parentalidade		“...o que é muito importante fazer é, de facto, se como sociedade queremos ter uma sociedade em que as pessoas tenham filhos, temos que repensar o apoio à parentalidade em termos do pré escolar e de escola”.(MCF3)	1	3
2.9.9	Ausência de dificuldades		“Se calhar porque não tenho filhos e marido, não é? No dia em que os tiver, se calhar, vou ter mais dificuldade”. (FSF8)	2	3

3) Tempos Livres		Formas de distração, lazer, descanso, atividades com os filhos, entre outros. Engloba o tempo a que os participantes dedicam quando não estão a trabalhar.			
3.1) Atividades-Hobbies		Atividades realizadas pelos participantes fora do contexto de trabalho.		Nº. Source	Referências
Código	Designação	Descrição	Exemplo dos dados		
3.1.1	Teatro		“Eu escrevo, escrevo...ou melhor, dantes escrevia mais, mas continuo a escrever teatro, para um grupo de teatro”. (MSF1)	1	1
3.1.2	Compras		“Ir almoçar fora, jantar fora, viagens, compras...são estas! Não tenho propriamente uma rotina...” (FSF8)	1	1
3.1.3	Descansar		“Descansar, dormir, que acho que é uma coisa que nos faz falta. Lá está, como é tão intenso, é intensivo e obrigada a puxar pela cabeça...descansar e dormir é muito importante, só que lá está, às vezes também custa perder tempo a descansar e a dormir e depois não ter tempo para fazer outras coisas”. (MSF2)	1	2
3.1.4	Séries e filmes		“...ver televisão, ver séries, ver filmes, principalmente”. (FCF6)	3	3
3.1.5	Desporto		“Prática de desporto sobretudo...” (FSF7)	4	4
3.1.6	Passear		“...gosto muito de passear com a minha mulher...basicamente é isto.” (MSF1)	4	4

3.1.7	Estar com a família		<i>“Eu diria que os meus tempos livres é estar com o meu filho, portanto é acompanhá-lo no processo de crescimento dele, o meu filho tem 2 anos e meio portanto é brincar com ele”. (MCF3)</i>	5	5
3.1.8	Cinema		<i>“É assim, quando não estou a trabalhar para além da casa e dos filhos, o que eu gosto de fazer é ir ao cinema, ir ao ginásio, ler...no entanto com filhos pequeninos nunca nos sobra muito tempo...” (FCF5)</i>	6	6
3.2)	Interesses	Tudo o que inclua interesses da vida pessoal.			
3.2.1	Fotografia		<i>“gosto de fotografia(...) coisas que não são técnicas. (MCF4)</i>	1	1
3.2.2	Futebol		<i>“Ah, e jogo futebol, pratico muito de desporto, vou ao ginásio duas ou três vezes por semana e depois uma ou duas vezes jogo futebol”. (MSF1)</i>	1	1
3.2.3	Viajar		<i>“Fazemos alguns passeios, de facto com amigos, com uns primos etc para depois também ser fins de semana diferentes e portanto é um bocado à volta disso, ou é passeios ou é ir para fora, temos viajado com eles com alguma regularidade por cidades da Europa(...) tentamos que eles também usufruam um bocado e conheçam”. (FCF5)</i>	3	3
3.2.4	Ler		<i>“Eu por acaso gosto de muita coisa tenho, muitos interesses e às vezes custa-me ter tão pouco tempo para outras coisas que gosto de fazer e gosto de ler sobre outras coisas e sobre outras temáticas e às vezes acho que poderia haver outras temáticas onde eu gostasse de perder mais tempo”. (MSF2)</i>	5	7
3.2.5	Diversos		<i>“Gosto de... gosto muito de história, gosto muito de história política, gosto muito de...portanto de temas económicos, história, política e gosto da investigação que se faz nessas áreas”. (MSF2)</i>	1	2
3.3)	Quantidade	Referente à quantidade de tempo disponível para os tempos livres.			

3.3.1	Inexistência		“Quando chegarmos à parte dos hobbies, eu não tenho hobbies. É assim, o meu hobby é a minha mulher o meu filho, não há tempo para mais nada, <u>não há</u> . Não há porque estas duas coisas, já é difícil, estar em tensão permanente, não faz sentido pôr mais nada...” (MCF3)	1	3
3.3.2	Pouco Tempo Livre		“não nos sobra, de facto, aquele tempo que nós gostávamos (risos) que nos sobrasse...” (FCF5) “temos muito pouco tempo livre para a família, amigos, e para o dia-a-dia...” (MSF1)	3	6
3.4)	Trabalho vs Lazer	Opinião acerca do tempo que despendem a trabalhar versus tempo que gostariam de ter para realizar outro tipo de atividades.	“Gostava de ter a oportunidade para pensar mais noutras coisas, para estar mais disponível para outras coisas mais do que aquilo que tenho, uma questão de tempo e disponibilidade”. (MSF2) “Acho que para eu fazer o meu trabalho bem feito eu tenho de despende o tempo e o tempo é aquele que for necessário, basicamente eu acho que é por aí... E não pode haver, eu não posso estar em lazer se eu tiver uma obrigação ou algo que está pendente ou uma resposta que está da minha parte, tipo não dá...” (FSF8)	8	11
4)	Expetativas Futuras	Inclui vontades, desejos, planos, ambições em relação ao futuro profissional dos participantes. Reflexão acerca da carreira profissional e do futuro naquela consultora.			
4.1)	Profissão	Se os participantes fazem tensões de manter ou alterar a sua profissão e o seu percurso.			
4.1.1	Empresa Diferente				
4.1.1.1	Vontade de ingressar numa área diferente		“É assim, imagino-me a fazer alguma coisa dentro desta área... Acho que não me imagino nesta empresa, gostava que fosse outra área (risos)... Quero dizer com isto o seguinte: eu acho que tenho de arranjar uma alternativa a esta empresa, para ter mais qualidade de vida, mas espero que seja uma área diferente. Não sei se vou conseguir que seja uma área diferente mas espero que seja uma área diferente”. (MCF4)	1	2

4.1.1.2	Fase de Ponderação		<p>“Eu podia dizer à partida nesta, mas estou também numa fase de pensar, de pensar se quero fazer outras coisas, se é possível, se não é, estou numa fase de... de ponderação...” (MSF2)</p> <p>“É uma... uma pergunta um bocado complicada (risos) porque, de facto... eu já estou nesta profissão há 15 anos... e não sei se me revejo durante mais 10 a fazer o mesmo e portanto e estou precisamente numa fase da vida em que isso é uma questão crítica..” (FCF5)</p>	2	4
4.1.2	Outras				
4.1.2.1	Área Financeira		<p>“Ou mantenho, ou então como diretora financeira, na área financeira, porque sempre foi a área que eu gostei mais.. Portanto, ao apostar em alterar ou mudar a carreira, seria na área financeira”. (FSF7)</p>	1	1
4.1.2.2	Negócio por Conta Própria		<p>“De qualquer forma, em função do que tem sido a evolução da economia, eu, se calhar há 1 ano atrás, ou há 2, talvez há 2 anos atrás, eu, se calhar diria que gostava de ter um projeto próprio, se calhar completamente diferente desta área, se calhar gostava ... Hoje em dia eu já não estou tão certa porque...a economia e o país não está de forma, que de facto proporcione esses empreendedorismos etc...” (FCF5)</p>	1	3
4.1.2.3	Profissões “livres”		<p>“...a mim até me agradava dedicar-me a uma profissão que tinha mais haver com...Não tinha nada haver com esta história. Uma coisa diferente..Sei lá, arranjar um sítio e fazer uma plantação qualquer, assim mais em contacto com a natureza. Por aí....Ou ser um biólogo, ou uma coisa do género (risos), tratar dos pássaros ou uma coisa qualquer...” (MCF4)</p>	2	4
4.1.3	Mesma Profissão		<p>“Sim vejo-me nesta área, posso se calhar mudar de área não sei..trabalhar num imposto diferente, mas sempre consultor fiscal. Acho que agora não vou voltarei atrás, não é voltar a trás.. não mudarei. A meu ver é sempre entendido como um passo a</p>	6	9

			<i>trás, porque já investi tanto na nesta carreira, e acho que tenho tido uma boa carreira até agora, portanto, em princípio, imagino-me neste mercado”.</i> (FSF1)		
4.1.3.1	Filial noutro país		<i>“Agora eu estou efetivamente a tentar ativamente entrar num programa de mobilidade da empresa, exatamente também um bocado por isso, para poder fazer outras coisas e contactar outras pessoas e ver outras formas de fazer coisas até porque eu próprio identifico coisas positivas e negativas na nossa forma de trabalhar, nas minhas equipas de trabalho e na minha forma de trabalhar e, se calhar, trabalhar com outras pessoas, que possam não ter as valências que eu já tenho mas ter outras, pode ajudar”.</i> (MSF2)	1	1
1.2)	Família	Vontade de vir a ter filhos num futuro próximo ou de aumentar o número de filhos, no caso dos participantes que já são pais.			
1.2.1	Ter mais filhos				
1.2.1.1	Decisão Complicada		<i>“Não sei, depende como as coisas evoluírem... Eu acho que – não sei se devo dizer isto – mas, eu acho que hhh para podermos ter mais filhos se calhar temos de mudar de vida”.</i> (MCF4)	1	1
1.2.2	Ter Filhos		<i>“Por exemplo a maternidade, aqui, quando eu ficar grávida, que hei de ficar em breve...espero, <u>eu não tenho problema nenhum</u> de tirar a licença a que tenho direito (...) Eu acho que as pessoas vão ficar todas radiantes e felizes por mim...”.</i> (FSF8)	3	3
1.2.2.1	Outros Motivos		<i>“Sim. Ainda não foi até agora, não tanto o peso do trabalho, devido aos objetivos que nós temos com o trabalho, nunca foi tanto por mim, porque sendo homem as coisas são mais fáceis, mas mais pela minha mulher, o mercado não está fácil e ela anda sempre entre empregos, por isso é difícil planearmos termos filhos agora quando se está a procura de emprego, portanto acho que está sempre relacionado com o trabalho, mas não é tanto pela carga de trabalho</i>	1	1

			que tenho”. (MSF1)		
1.3	Reflexões	Pensamentos, reflexões, discurso livre dos participantes acerca de vários assuntos.	<p>“Porque tudo o resto, temos condições de trabalho, temos tudo...não é? A empresa é excelente. Agora...o grande problema, e aliás acho que... o seu trabalho está-se a focar basicamente nisso, é o equilíbrio, não é?...o equilíbrio é muito difícil aqui, no meu ponto de vista.(...) É <u>minha</u> forma de ver, se calhar há pessoas que...depende muito das pessoas (...) se calhar há pessoas que a família não é prioridade e há muita gente assim... eu conheço gente aqui que são mais velhas do que eu e a opção passa por não ter filhos porque isso pode de certa forma bloquear a progressão. (MCF4)</p> <p>“Algum dia, se essa relação estiver em desequilíbrio, a questão familiar, tenho que arranjar outra solução, ou mudar de carreira ou...tenho que arranjar uma solução para isso porque não é uma solução também muito sustentável no curto prazo...” (MCF3)</p> <p>“Nós, em Portugal, temos esta questão de que quem trabalha muitas horas é que é bom trabalhador, isso na maior parte dos países não acontece. Quem trabalha fora de horas é porque não foi eficiente o suficiente para cumprir as suas funções. Aqui em Portugal ainda não existe muito isso, mas nós também somos uma empresa que temos muitas ligações com o estrangeiro, com empresas internacionais, portanto cada vez mais tenta seguir essa política. É por isso que eu digo que cada vez mais se tenta fazer com que seja possível a conciliação”. (FSF8)</p> <p>“O futuro não se constrói daqui a 20 anos, constrói-se agora, daqui a 20 anos poderei estar a beneficiar daquilo que eu fizer agora”. (MSF2)</p>	5	27