



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

CONCILIAÇÃO DA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL EM GESTORES DA ÁREA COMERCIAL – UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DO VINHO DO PORTO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Beatriz Schoeppen de Magalhães Álvares Ribeiro

Porto, julho 2017



CATOLICA
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
E PSICOLOGIA

PORTO

CONCILIAÇÃO DA VIDA PESSOAL E PROFISSIONAL EM GESTORES DA ÁREA COMERCIAL – UM ESTUDO DE CASO NUMA EMPRESA DO SETOR DO VINHO DO PORTO

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau
de mestre em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos

Beatriz Schoepfen de Magalhães Álvares Ribeiro

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professora Doutora Filipa Sobral

Porto, julho 2017

Agradecimentos

Gostaria de agradecer de forma particular a algumas pessoas que me apoiaram e ajudaram ao longo deste percurso tão importante.

À minha orientadora da Dissertação, Professora Doutora Filipa Sobral, pelo importante apoio dado desde o início.

À Professora Elisa Veiga que me apoiou na análise de tratamento de dados, à empresa e aos trabalhadores que fizeram parte da realização deste estudo, pelo tempo que despenderam para me darem as informações necessárias e pela simpatia e paciência demonstradas ao longo da investigação.

Gostaria de agradecer, de um modo ainda mais particular, à minha família, namorado e melhores amigos pelo incentivo e auxílio durante esta importante etapa da minha vida.

Resumo

O principal objetivo deste estudo é compreender como os referidos gestores da área comercial do setor do vinho do Porto, conciliam a sua vida profissional e familiar, equilibrando eventuais conflitos. Também queremos perceber as práticas de gestão de recursos humanos da empresa, como resposta à especificidade das dimensões trabalho e família e a perceção destes gestores sobre tais práticas.

Foi utilizada a metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas. A amostra engloba 12 participantes da empresa em estudo: 10 gestores da área comercial e 2 chefias.

Os principais resultados indicam que, apesar das dificuldades sentidas na conciliação das duas dimensões, são utilizadas múltiplas estratégias para alcançar o equilíbrio. Adicionalmente, o modo como as práticas de gestão de recursos humanos estão estruturadas auxilia os trabalhadores a experienciarem maiores níveis de conforto e bem-estar. Este facto poderá ajudar a minimizar os conflitos do trabalho na família e vice-versa.

Para futuras investigações, recomendamos a avaliação e apresentação de possíveis sugestões para melhorar a qualidade da vida familiar e profissional destes gestores comerciais.

Palavras-chave: Conciliação; Gestores comerciais; Práticas de gestão de recursos humanos.

Abstract

The main aim of this study is to understand how the commercial managers, of the Port wine sector, cope with possible conflicts in their professional and family life. We will also want to understand the human resource management practices of the company, in response to the specificity of work and family context, and the perception of managers about these practices.

We used the qualitative method inquiry, with resource to semi structured interviews. The sample includes 12 participants from the company under analysis: 10 managers from the commercial area and 2 from senior management.

The main results suggest that, despite of the difficulties experienced in balancing the two dimensions, multiple strategies are being used to try to reach balance. Moreover, the way human resource management practices are structured, helps workers experience higher levels of comfort and well-being. This may help minimize the conflicts that arise from work, affecting the family and vice versa.

For further investigation, we recommend the assessment and presentation of possible suggestions to improve the quality of life at home and at work of these commercial managers.

Key words: Cope; Commercial managers; HR management practices.

Índice

Introdução.....	1
1. Enquadramento Teórico	2
1.2 Conflito Trabalho-Família (CTF).....	4
1.3 Gestor Comercial	6
2. Método	8
2.1 Amostra/ Participantes	9
2.2 Instrumentos.....	10
2.3 Procedimentos	11
2.3.1 Recolha de dados	11
2.3.2 Tratamento de dados.....	12
3. Resultados	12
3.1 Descrição do sistema geral de categorias.....	12
3.2 Apresentação e discussão dos resultados	13
4. Conclusões.....	21
4.1 Forças, Limitações e Estudos Futuros	22
4.2 Implicações Práticas.....	23
Referências Bibliográficas	24
Anexos	29

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caracterização dos participantes (GAC)	10
Tabela 2 - Caracterização dos participantes (Chefias).....	10

Abreviaturas

CTF – Conflito Trabalho-Família

GAC – Gestores da área comercial

GRH – Gestão de recursos humanos

RH – Recursos Humanos

SVP – Setor do Vinho do Porto

T-F – Trabalho e Família

Introdução

Os contextos pessoal e profissional têm vindo a ser considerados fundamentais na vida de cada indivíduo e a relação entre ambos pode servir de apoio (Greenhaus & Beutell, 1985), contudo, também poderá ser vivenciada como um conflito (Rotondo & Kincaid, 2008). A maioria dos adultos refere, inclusivamente, a necessidade de batalhar para conseguir conciliar as dimensões trabalho e família (T-F) (Allen & Paddock, 2015), o que traz implicações para o indivíduo, mas também para as organizações e a sociedade (McNall, Nicklin, & Masuda, 2010).

A relevância de estudar as dimensões T-F tem por base as inúmeras transformações que ocorreram a nível social, económico e demográfico, de que são exemplos os casais que trabalham e têm de educar os filhos, o crescente número de famílias monoparentais femininas, a idade cada vez mais tardia em que os casamentos ocorrem e o número reduzido de filhos, que vão surgindo cada vez mais tarde (Barnett, 2004). Além disso, a obtenção de resultados positivos e a intensificação de horas de trabalho são uma nova realidade, o que envolve fortes pressões sobre a força de trabalho (Burke, 2009). Portanto, na sociedade atual, a tarefa de conseguir equilibrar os diversos papéis da vida do indivíduo torna-se cada vez mais desafiante e, deste modo, é pertinente um estudo contínuo em relação à interferência dos contextos familiares e profissionais (Guerreiro, Abrantes, & Pereira, 2004). Por conseguinte, torna-se fundamental a gestão de recursos humanos (GRH), no sentido em que o desempenho das empresas depende da contribuição dos trabalhadores que as integram, da forma como se encontram organizadas e do investimento efetuado no seu desenvolvimento (Sousa, Duarte, Sanches, & Gomes, 2006).

Neste sentido, o presente estudo engloba dois objetivos principais. Um deles centra-se em compreender de que forma é que os gestores da área comercial (GAC) do setor do vinho do Porto (SVP) gerem a sua vida profissional e pessoal, equilibrando com eventuais conflitos existentes. O outro objetivo tem como intuito perceber as práticas de GRH da empresa na resposta à especificidade das dimensões T-F e a perceção dos GAC acerca das mesmas. De acordo com os objetivos apresentados, o tema CTF é considerado muito atual e com grande impacto, abrangendo um número significativo de pessoas em todo o mundo (Fiksenbaum, 2014). Um dos estudos efetuados permitiu verificar que cada tarefa tem impacto sobre o modo como cada

indivíduo gere os inúmeros papéis da sua vida e a forma como desenvolve barreiras à volta dos mesmos (Winkel & Clayton, 2010).

O presente trabalho encontra-se estruturado em 4 capítulos. No primeiro, faz-se o enquadramento teórico, onde está presente a contextualização histórica do tema, o desenvolvimento de conceitos e apresentação de alguns estudos realizados. No segundo, encontramos a descrição do método, que inclui a caracterização dos participantes, os instrumentos utilizados e a explicação dos procedimentos de dados. No terceiro, é descrito o sistema geral de categorias e são apresentados, analisados e discutidos os resultados da investigação. No último, apresentam-se as principais conclusões do estudo, baseadas nos resultados e nos objetivos principais, as suas forças e limitações, bem como sugestões para investigações futuras.

1. Enquadramento Teórico

Ao longo dos anos, as alterações vividas na sociedade, como o elevado número de mulheres integradas no mercado de trabalho, a presença mais próxima dos homens na vida familiar e o aumento do número de famílias monoparentais, são apresentadas como as principais modificações sociais responsáveis pelo desenvolvimento da investigação acerca da interação entre o T-F (Chambel & Ribeiro, 2014). Efetivamente, a mulher era vista como um ser mais sentimental e frágil, que deveria trabalhar apenas no círculo familiar, funcionando como elemento de suporte emocional, a quem cabiam as tarefas de esposa e mãe, enquanto ao homem competia trabalhar para sustentar a família (Ribeiro & Pimenta cit in Chambel & Ribeiro, 2014).

Em Portugal, é visível o número crescente de casais que trabalham fora de casa (Ribeiro & Pimenta cit in Chambel & Ribeiro, 2014) e, de acordo com as estatísticas disponíveis, as mulheres aumentaram a sua participação no mercado de trabalho (a taxa de emprego do sexo feminino passou de 52.6%, em maio de 1998, para 56.3% em maio de 2017), investindo cada vez mais na sua carreira (Instituto Nacional de Estatística; INE, 2017).

A Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho caracteriza o “equilíbrio entre a vida profissional e pessoal” como um elemento central quando se pretende avaliar a qualidade de vida dos indivíduos (Eurofound, 2014). Neste contexto, o Parlamento Europeu apontou o ano de 2014 como o “ano para a conciliação da vida profissional e vida familiar.” (Carvalho, 2016). Atualmente, para as

empresas, a relação entre o T-F é extremamente importante, uma vez que não é apenas o equilíbrio entre as duas dimensões que afeta o trabalhador nos seus níveis de bem-estar, nas suas atitudes e nos seus comportamentos, mas também porque o equilíbrio se encontra dependente do ambiente organizacional (Chambel & Ribeiro, 2014). São diversas as variáveis que condicionam o equilíbrio do trabalho na vida familiar, a saber: as políticas das empresas de apoio na conciliação do trabalho com a família (Byron, 2005); as necessidades financeiras reconhecidas e a existência de fatores que geram *stress*, como o número de horas de trabalho (Major, Klein, & Ehrhart, 2002); a diferença de interesses e valores entre o indivíduo e a organização (Perrewé & Hochwarter, 2000).

Cada domínio, pessoal ou profissional, acarreta um grupo distinto de regras, padrões de pensamento e comportamento e, por vezes, culturas e objetivos diferentes (Clark, 2000). Estes domínios funcionam como micro sistemas que se interligam, podendo influenciar-se mutuamente, de acordo com as características inerentes a cada contexto (Voydanoff, 2005). Começou a assumir-se, então, a possibilidade de os dois domínios se poderem afetar mutuamente (Edwards & Rothbard, 2000). A ideia baseia-se no modo como cada sujeito desempenha dois papéis fundamentais na sua vida, o profissional e o familiar, que não acontecem de forma isolada (Chambel & Ribeiro, 2014). Ou seja, a acumulação de papéis gera consequências na vida dos indivíduos e das suas famílias, sendo visíveis influências, positivas e/ou negativas, do trabalho na família e vice-versa (Ford, Heinen, & Langkamer, 2007). Os primeiros estudos que surgiram acerca da conciliação T-F, isto é, das relações existentes entre as características do contexto familiar e as atitudes, tarefas e relações interpessoais no contexto do trabalho, foram de encontro aos efeitos negativos desta conciliação (Voydanoff, 2004). É também referido por diversos autores (Greenhaus & Beutell, 1985; Greenhaus, Allen, & Spector, 2006) que a conciliação do T-F correspondia a um conflito entre papéis, pois os recursos (energia, tempo) não eram suficientes para tantas imposições (possibilidade de escassez). Assim, o indivíduo, ao tentar manter vários papéis, em simultâneo, diminui a quantidade dos seus recursos, o que conduzirá a sentimentos de tensão (Carlson & Grzywacz, 2008).

1.2 Conflito Trabalho-Família (CTF)

A perspectiva da conciliação T-F pelo conflito caracteriza-se por uma relação bidirecional, ou seja, à interferência do trabalho na família e da família no trabalho (Vieira, Lopez, & Matos, 2013), que ajuda a ter uma visão mais profunda da ligação entre ambos os contextos (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000).

Greenhaus e Beutell (1985) conceptualizam o CTF como algo que surge quando as exigências existentes numa das dimensões são, de alguma forma, incompatíveis, interferindo ou impedindo o desempenho do papel na outra dimensão. De acordo com os mesmos autores, o conflito pode ser classificado em três tipos: (a) o conflito baseado no tempo - quando o indivíduo não consegue realizar, adequadamente, as tarefas numa dimensão pelo tempo que é despendido na outra; (b) o conflito baseado na pressão - quando a preocupação do indivíduo se centra nas exigências de um papel e o prejudica, ao ponto de não conseguir desempenhar o outro papel de forma correta; (c) o conflito baseado no comportamento - relaciona-se com os comportamentos manifestados numa dimensão e considerados incompatíveis e desadequados na outra.

Existem diversas teorias que explicam no que consiste o CTF, sendo que a teoria dos papéis é a mais predominante na literatura. Esta pressupõe que o indivíduo, ao desempenhar vários papéis na sua vida, pode nem sempre conseguir corresponder às expectativas inerentes a cada papel (Fiksenbaum, 2014). Assim sendo, é referido pelo mesmo autor que a presença e a relação de múltiplos papéis no mesmo indivíduo provoca *stress*, o que tem como consequência o CTF, mais particularmente o conflito devido ao *strain* (tensão). Porém, são apresentadas outras teorias inerentes aos diversos contextos onde o indivíduo se insere. A teoria do *spillover*, que afirma que os contextos profissionais e familiares se correlacionam, explica que o que ocorrer num destes contextos influenciará, de forma positiva ou negativa, as atitudes, comportamentos, emoções e competências no outro (Lambert, 1990). A teoria da compensação defende que o indivíduo tenta investir mais tempo num domínio por querer compensar as dificuldades sentidas no outro, o que pode originar desequilíbrio (Lambert, 1990). No entanto, com ideias opostas, temos a teoria da segmentação, onde não existe nenhuma relação entre o contexto profissional e familiar, defendendo que os indivíduos conseguem separar estas duas dimensões (Frone, 2003). De acordo com Fiksenbaum (2014), são cumpridas tarefas diferentes em cada contexto,

sendo que no âmbito familiar responde-se a necessidades básicas de expressão e afeto, enquanto o contexto profissional tem um propósito instrumental.

Ainda de acordo com a literatura, existem determinados efeitos negativos do CTF na dimensão individual, laboral e familiar (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Para o indivíduo, a ansiedade, o uso de substâncias (Frone, 2000), os níveis elevados de pressão arterial e colesterol (Thomas & Ganster, 1995), as doenças cardiovasculares (Frone, Russell, & Cooper, 1997) e as queixas somáticas, como a falta de apetite, o cansaço e o nervosismo (Allen *et al.*, 2000), representam consequências visíveis causadas por este conflito. A nível laboral, as consequências negativas abrangem o conflito, os despedimentos e a sobrecarga existente na pessoa enquanto trabalhadora (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark, & Baltes, 2011). Na dimensão familiar, surgem o conflito e a pressão existentes no sujeito enquanto elemento de uma família (Michel *et al.*, 2011).

Paralelamente, o modo como o indivíduo se envolve, psicologicamente, no seu trabalho, a ideia que dele tem, como importante e fulcral, as características da função e a variedade de tarefas relacionadas com a mesma, foram enumeradas como elementos da vida profissional que interferem na família (Michel *et al.*, 2011). É ainda referido por Beutell (2010) que, em grande parte dos estudos, o impacto do horário laboral vai de encontro, particularmente, à interferência do trabalho na família. Em Portugal, segundo o estudo designado por "A interface entre o trabalho e a família", foi possível verificar que o número de horas que o indivíduo trabalha e a consciência de que trabalha demasiado foram dois aspetos fulcrais da vida profissional. Tais elementos geram maiores dificuldades de conciliação entre os contextos profissional e familiar. Acresce que a interferência negativa do trabalho na família tem repercussões no que toca ao bem-estar dos profissionais, prejudicando-os (Chambel & Ribeiro, 2014).

Todavia, vários estudos referem características que, possivelmente, diminuem o conflito existente entre as dimensões T-F, sendo demonstrado que o suporte por parte das chefias está ligado a uma menor perceção do CTF, levando a experienciar menos *stress* e maior satisfação com o trabalho (Grzywacz & Marks, 2000). Os autores Jacobs e Gerson (2004) também caracterizam este suporte como sendo positivo, uma vez que a existência deste apoio no local de trabalho pode contribuir para um decréscimo das consequências do conflito, podendo funcionar como impulsionador de integração dos papéis laborais e familiares e, mesmo que de modo informal, reduzir o

CTF. No que toca ao suporte da parte dos colegas de trabalho, é referido que tem um papel importante na redução do CTF, uma vez que os profissionais se sentem apoiados e com a ideia de que o desempenho laboral não irá ficar comprometido (Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2009). Por isso, ter uma maior autonomia no trabalho e estar integrado numa organização que seja “amiga da família” são componentes laborais que tendem a minimizar o impacto da interferência do trabalho na família (Fiksenbaum, 2014).

Gerir pessoas numa organização deve ir além do seguimento de procedimentos e rotinas, envolvendo todos os elementos da organização, apostando na aprendizagem organizacional, no sentido de existir uma contínua motivação e um investimento na criatividade e na inovação (Sousa et al., 2006). A GRH é caracterizada por uma abordagem marcante da gestão dos trabalhadores, que pretende adquirir uma vantagem competitiva, através do desenvolvimento estratégico de uma força de trabalho, considerada capaz e motivada, utilizando um conjunto de práticas culturais, estruturais e pessoais (Storey, 1995 cit in Fonseca, 2004). É referido que as políticas e práticas de GRH são elementos fundamentais para o sucesso das organizações (Hayton, 2005), o que implica que as empresas mantenham o foco no desenvolvimento das melhores práticas de GRH e de sistemas de GRH mais eficientes (Kaya, 2006).

Num estudo elaborado por Carvalho e Chambel (cit in Chambel & Ribeiro, 2014), uma replicação de outro estudo acerca dos diferentes tipos de balanço T-F, cujos resultados foram apresentados num perfil com características opostas, ou seja, com menos enriquecimento e mais conflito, o sujeito revelava menor bem-estar no âmbito profissional. Contudo, um indivíduo com o perfil mais enriquecido e que experienciasse menos conflito revelava maior bem-estar no contexto de trabalho. (Chambel & Ribeiro, 2014).

1.3 Gestor Comercial

O trabalhador de uma organização, para além de possuir conhecimentos técnicos, deve reunir um conjunto de competências a nível pessoal e interpessoal, que levam a um desempenho de sucesso, como, por exemplo, capacidade de adaptação e decisão, reflexão, flexibilidade, autonomia, iniciativa, liderança, comunicação, trabalho em equipa, equilíbrio emocional, organização, resolução de problemas,

inovação e criatividade, gestão de conflitos e negociação (Neves, Garrido, & Simões, 2015).

Na verdade, a profissão ligada às vendas é considerada uma das atividades mais antigas do ser humano (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio, & Rodrigues, 2004). Estes autores defendem que um sistema de vendas de uma empresa é constituído por um grupo de pessoas que tem como principal objetivo vender ou fazer vender os produtos da organização, através de contactos diretos com os potenciais clientes. As conceções acerca da função de vendas observaram uma evolução reveladora, estando a incidir da mudança de um modelo de *hard selling* para um de *soft selling* (Tracy, 1995 cit in Lindon et al., 2004). A perspetiva *hard selling* tinha por base apenas a apresentação do produto que culminaria na venda. Contudo, a perspetiva *soft selling* reflete-se em adquirir a confiança e reconhecer as necessidades de cada cliente. (Tracy, 1995 cit in Lindon et al., 2004). A visão deste paradigma centrava-se no desenvolvimento e aposta na relação com quem adquire o produto, sempre com a finalidade de atingir a sua satisfação e fidelidade (Lindon et al., 2004).

Na empresa do SVP presente neste estudo, cabe aos GAC a missão de contribuir, em conjunto com os elementos da equipa, para que os objetivos comerciais sejam cumpridos e a satisfação dos clientes assegurada, tendo em conta as boas práticas do setor. Cabe aos profissionais conhecer os mercados, os clientes, as tendências de consumo; garantir e gerir a implementação do plano de vendas e do plano promocional, efetuando visitas regulares aos mercados e aos clientes sob a sua responsabilidade, no contexto das atividades de venda e promoção dos produtos da empresa; organizar e acompanhar visitas de clientes à empresa e Quintas no Douro, de modo a que conheçam a região e o processo de produção da empresa; controlar e monitorizar a execução do orçamento de vendas; efetuar prospeção de mercado, avaliando potenciais clientes e parceiros de negócio; acompanhar processos de desenvolvimento e alteração de produto; cumprir normas e procedimentos internos. Neste sentido, compreende-se que, relativamente às funções exercidas pelo comercial, está inerente um horário de trabalho considerado irregular.

De acordo com Piercy, Cravens, Lane, e Vorhies (2006), o papel de quem gere a atividade de vendas revela-se fundamental no apoio organizacional percebido por parte dos vendedores, o que gera, no trabalhador, motivação e resultados positivos. Para conseguirem alcançar os seus objetivos, as organizações necessitam de conseguir gerir as pessoas (Monteiro, 2008). Tal gestão é, por isso, uma área que

assume uma função cada vez mais importante nas organizações que sentem o impacto da concorrência. Neste sentido, no mundo atual, torna-se fundamental o investimento nas políticas e práticas de GRH (Wright, McMahan, Snell, & Gehart, 2001). Hoje, de forma a promover a satisfação social e psicológica dos profissionais, cabe à gestão de trabalho considerar os assuntos importantes tanto para a vida da organização como para a vida social dos colaboradores (Ferris, Hall, Royle, & Martocchio, 2004 cit in Sobral, 2015).

As dimensões T-F não se encontram isoladas uma da outra e os papéis inerentes a cada uma são tidos em maior conta por todos os sujeitos, tanto homens como mulheres (Torres, 2004). Neste sentido, a noção de ajustamento indica que o equilíbrio entre o T-F não se relaciona com a distribuição equitativa de recursos entre papéis, mas com a satisfação do indivíduo com os mesmos (Carlson & Grzywacz, 2008).

2. Método

De acordo com o contexto deste estudo, os objetivos gerais centram-se em compreender de que forma os GAC do setor do SVP gerem a sua vida profissional com a pessoal, equilibrando com eventuais conflitos existentes, compreender as práticas de GRH da empresa na resposta à especificidade das dimensões T-F e a perceção dos GAC acerca das mesmas. Partindo destes objetivos, são definidos objetivos específicos.

1. Conhecer os principais desafios que existem na gestão da vida pessoal com a atividade profissional dos GAC, quando se encontram em viagens (ausentes) e no escritório (presentes);

2. Compreender como estes profissionais lidam (dimensão emocional) na vida pessoal, tendo em conta as exigências do seu trabalho (quando se encontram ausentes, em viagem);

3. Conhecer os elementos a que os GAC dão mais valor na vida pessoal;

4. Compreender as estratégias que um GAC utiliza para conciliar a vida pessoal e profissional, quando se encontram em viagens (ausentes) e no escritório (presentes);

5. Compreender que estratégias de resolução de problemas estes profissionais utilizam quando surgem eventuais conflitos na vida pessoal e profissional;

6. Compreender se a resolução de problemas na vida pessoal e profissional é idêntica ou não;

7. Compreender as perspetivas dos GAC e das chefias acerca das práticas de GRH.

De acordo com a abordagem, recorreu-se à metodologia qualitativa, pelo facto de, como nos indica Godoy (1995), esta incidir na compreensão das situações, com base na perspetiva dos participantes do estudo e a análise do mundo empírico no seu contexto natural. Esta pesquisa não mede os elementos estudados, nem utiliza o instrumento estatístico para analisar os dados. Parte de questões que se vão caracterizando ao longo da investigação e engloba a pesquisa e aquisição de dados acerca das pessoas, dos locais e da interação, através da observação direta do investigador no contexto estudado. Deste modo, pretende compreender as situações, com base na perspetiva dos participantes do estudo, e analisar o mundo empírico no seu contexto natural (Godoy, 1995). De acordo com Snape e Spencer (2003), esta metodologia envolve uma visão naturalista do mundo, em que os investigadores qualitativos necessitam de estudar nos seus ambientes naturais, para conceder sentido ou compreender os fenómenos, tendo por base os seus significados.

2.1 Amostra/ Participantes

Foi utilizada uma amostra por conveniência, dada a facilidade de contacto com a empresa em questão. No entanto, seleccionou-se uma população não probabilística (intencional), uma vez que havia facilidade de contacto e já conhecia a função exercida pelos profissionais. A amostra é constituída por 10 participantes que se encontram ativos na área comercial, numa empresa do SVP, sendo 8 do sexo masculino e 2 do feminino. A média de idades está, aproximadamente, nos 40 anos, tendo o sujeito mais novo 33 e o mais velho 51 anos de idade. As restantes informações surgem na tabela seguinte.

Tabela 1 - Caracterização dos participantes (GAC)

Código	Gênero	Idade	Estado Civil	Nº filhos	Antiguidade na função
HS	M	51	Casado	2	19 anos
RR	M	35	Solteiro	0	4 anos
GD	M	33	Vive acompanhado	0	6 anos
PL	M	39	Vive acompanhado	1	10 anos
MB	F	44	Casada	2	5 anos
JV	M	37	Solteiro	0	10 anos
GB	M	36	Casado	3	7 anos
ER	M	41	Vive acompanhado	1	3 anos
MF	M	42	Casado	2	7 anos
IM	F	40	Casada	1	3 anos

Contudo, mais dois sujeitos da área da chefia da empresa participaram numa segunda entrevista. Um é do gênero feminino e o outro do masculino. A sua caracterização aparece sintetizada na tabela seguinte.

Tabela 2 - Caracterização dos participantes (Chefias)

Código	Gênero	Idade	Função
CT	F	51	Chefe de Departamento RH
EM	M	52	Diretor de Vendas

2.2 Instrumentos

Relativamente aos instrumentos, foram utilizados dois guiões de entrevista semiestruturados. De acordo com Fortin (2009), este tipo de entrevista permite ao entrevistador, tendo por base as suas finalidades de investigação, modificar a sequência de apresentações das questões estruturadas no guião, adicionando ou retirando perguntas no decorrer da entrevista.

Para a construção do primeiro (ver anexo 1) tive por base a escala de conflito T-F desenvolvida por Carlson et al. (2000). Este primeiro guião, constituído por 13

questões, foi utilizado com os 10 GAC. O principal foco é compreender diversos elementos, como: características da função; percepção que têm acerca das práticas de GRH da empresa; desafios inerentes à gestão entre a dimensão familiar e profissional; elementos da vida pessoal que consideram fundamentais e existência de dificuldades na gestão do trabalho; prejuízo da vida pessoal pelo cansaço do trabalho; interferência de dificuldades familiares na prestação do trabalho.

O segundo guião de entrevista (ver anexo 2), composto por 4 questões, relaciona-se com as práticas de GRH e teve por base as questões desenvolvidas no estudo do autor McGrath (2012). Esta segunda entrevista foi realizada para dois diferentes participantes, as chefias da empresa: o Chefe do departamento de RH (recursos humanos) e o Diretor de Vendas. As questões englobam informações sobre o modo como avaliam a sua resposta perante imprevistos apresentados pelos trabalhadores do âmbito T-F; eventual diferença das políticas de GRH entre os GAC e os restantes trabalhadores; apoio da organização a mecanismos de incentivo sobre a relação trabalho-vida pessoal; pedido mais frequente para o equilíbrio pessoal e profissional dos GAC.

2.3 Procedimentos

2.3.1 Recolha de dados

A recolha de dados foi realizada nas instalações da empresa, nos gabinetes de cada trabalhador. As entrevistas aos 10 participantes (GAC) realizaram-se, de forma individual, entre os meses de fevereiro e março de 2017. Para a recolha destes dados foi utilizado o primeiro guião de entrevista, com diversas questões já mencionadas anteriormente.

Os participantes foram contactados via *e-mail*, onde se explicava o âmbito e objetivo desta entrevista, de forma a facilitar a compreensão do intuito do estudo.

No momento anterior à realização de cada entrevista, foi garantido ao entrevistado o anonimato e a confidencialidade e explicados os objetivos da investigação, através da apresentação e assinatura da declaração de consentimento informado (ver anexo 3). Foi solicitada a gravação da entrevista em formato áudio para posterior transcrição.

As entrevistas realizadas aos dois participantes que fazem parte das chefias realizaram-se durante o mês de abril de 2017. Uma efetuou-se nas instalações da empresa e outra via *skype*. Aos dois entrevistados foi também garantido o anonimato e a confidencialidade e o pedido de gravação das entrevistas em formato áudio.

2.3.2 Tratamento de dados

Após a recolha de dados das entrevistas, foram realizadas as transcrições em suporte informático (*Word*) e feita a análise do conteúdo. De acordo com Ritchie e Lewis (2003), esta análise caracteriza-se pela captação de significados e interpretação da informação, pelo que se recorreu ao *software NVivo*, para obtenção de informação mais detalhada. Em primeiro lugar, tendo por base os objetivos da investigação, foi previamente realizada uma estrutura de categorias que depois fosse inserida no programa. De seguida, as transcrições foram transferidas para o *software*, para que fosse possível a sua codificação através das categorias criadas. Os dados narrativos foram organizados em categorias de primeira, segunda e terceira geração. Ao longo da análise, foram feitas atualizações e inserção de categorias sempre que necessário, com o intuito de os excertos dos participantes estarem de acordo com cada categoria.

3. Resultados

3.1 Descrição do sistema geral de categorias

Procedeu-se à síntese do sistema geral de categorias que estão presentes neste estudo (ver anexo 4), com o intuito de melhor compreender a estrutura realizada para as diversas categorias.

Foi construída uma tabela descrevendo o sistema geral de categorias (ver anexo 5), onde são apresentadas cinco colunas. Nas primeiras linhas descrevem-se as categorias de primeira ou segunda geração. Na primeira coluna, existe um código correspondente às categorias; na segunda, a designação; na terceira, o número de fontes e referências; na quarta, a descrição da categoria e, na última, um exemplo dos dados de um participante.

No entanto, para conseguir tornar mais claro e compreensível o quadro elaborado, passo a explicitar as categorias correspondentes às diferentes gerações. Relativamente às de primeira geração, temos um total de 6. As *Ausências* codificam os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, quando se encontra em viagem. As *Presenças* codificam os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, no escritório. As *Valorizações* codificam os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos GAC. As *Estratégias de resolução de problemas* codificam os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional. A *Resolução de problemas na vida pessoal e profissional* codifica os enunciados que reportam para a forma distinta ou idêntica da resolução de problemas na vida pessoal e profissional. As *Práticas de gestão de recursos humanos* codificam os enunciados que reportam para as práticas de GRH da empresa e a perspectiva dos GAC e da empresa acerca das mesmas.

Dentro da categoria *Ausências* temos 3 categorias de segunda geração (*Desafios; Estratégias e Impacto emocional*). Nos *Desafios* existem 8 categorias de terceira geração. Nas outras duas, há 4 categorias de terceira geração em cada uma. Na categoria *Presenças* apontamos 2 categorias de segunda geração (*Desafios e Estratégias*). Nos *Desafios* temos 6 e nas *Estratégias* 12 categorias de terceira geração. Nas *Valorizações* estão presentes 9 categorias de segunda geração. Nas *Estratégias de resolução de problemas*, encontramos 10 categorias de segunda geração. Na *Resolução de problemas na vida pessoal e profissional* encontram-se 2 categorias de segunda geração. Na última categoria de primeira geração, *Práticas de gestão de recursos humanos*, há 2 categorias de segunda geração (*Perspetiva GAC e Perspetiva Empresa*). Dentro da *Perspetiva GAC* temos 7 categorias e na *Perspetiva Empresa* 2 de terceira geração.

3.2 Apresentação e discussão dos resultados

Segue-se a apresentação dos resultados tendo por base os objetivos específicos, com o intuito de conseguir responder aos mesmos. Serão apresentadas as categorias de segunda e terceira gerações, bem como um exemplo frásico, sempre que pertinente, para que seja possível uma melhor compreensão dos dados. Os resultados serão sustentados com literatura.

Objetivo 1: Conhecer os principais desafios que existem na gestão da vida pessoal com a atividade profissional dos GAC, quando se encontram em viagens (ausentes) e no escritório (presentes).

Os desafios apresentados da gestão da vida pessoal com a atividade profissional dos GAC, quando estes se encontram em viagem ou no escritório são perspetivados de forma distinta.

Entenda-se que os desafios apresentados quando o profissional se encontra ausente se relacionam com o de conseguir conciliar com a vida pessoal e familiar e a dificuldade existente em gerir as relações, onde se encontram inseridas as pessoas mais próximas dos profissionais, como mulher, filhos, companheiro e amigos. São também apontados como desafios a impossibilidade de ajudar fisicamente quando estão ausentes e não ter tempo para comunicar devido ao horário irregular. São enunciados mais do que uma vez os desafios *Ausente dos amigos; Impossibilidade de ajudar fisicamente; Sem tempo para comunicar e Coordenar com a vida pessoal*. É importante referir que um dos participantes indica, na categoria *Ausente da família*, que, para estar presente num evento familiar, é um "milagre" [e.g., "Já para não falar da família... pois para se estar no aniversário de alguém é milagre. Portanto, é difícil conseguir conjugar a vida pessoal com aquilo que depois são as exigências de querer fazer um bom trabalho. Esse seria o maior desafio." (IM)]. De acordo com o exemplo apresentado, o autor Super (1990) indica que os domínios profissional e familiar necessitam de investimento por parte do indivíduo. Assim, Allen e Paddock (2015) referem que grande parte dos adultos refere que precisa de lutar para conciliar os dois domínios. Deste modo, os participantes tentam conciliar a sua atividade profissional com a vida pessoal, encontram vários desafios inerentes, mas lutam para conseguir combatê-los.

Os desafios apresentados quando o trabalhador está presente baseiam-se na dedicação à família, em gerir da melhor forma os elementos da vida pessoal e profissional, na preocupação com os filhos e na tentativa de ser o melhor que pode. Contudo, existem dois desafios que foram referidos por metade dos participantes. Um foi *Aproveitar o tempo* da vida pessoal apesar do cansaço sentido pelas viagens [e.g., "Ao mesmo tempo é desgastante, porque é o tempo que tu tens para descansar, mas também tens de aproveitá-lo da melhor forma." (GB)]. Este indivíduo mostra cansaço inerente à sua profissão, no entanto, tenta, da melhor forma, conciliar com a sua vida

peçoal. Contudo, é referido pelos autores Greenhaus e Beutell (1985) e Greenhaus et al. (2006) que a conciliação do T-F correspondia a um conflito entre papéis, onde os recursos (energia e tempo) não eram suficientes para tantas imposições (possibilidade de escassez). O GAC ao tentar manter o ritmo do seu trabalho e ter tempo para aproveitar a sua vida pessoal/ familiar poderá experienciar sentimentos de tensão, como é defendido pelos autores Carlson e Grzywacz (2008), quando o sujeito tenta manter vários papéis em simultâneo.

Outro desafio indicado foi a *Compensação*, em que o indivíduo tenta compensar a família quando está presente [e.g., "Mas há que contar em compensar as pessoas que estão à nossa volta, sem dúvida." (GD)]. Este exemplo vai de encontro à teoria da compensação, que defende que o indivíduo tenta investir mais tempo num domínio, por querer compensar as dificuldades sentidas no outro. No entanto, tal situação pode originar desequilíbrio (Lambert, 1990).

O modo como o indivíduo se envolve psicologicamente no seu trabalho, a ideia que tem de o seu trabalho ser importante e fulcral, as características da função e a variedade de tarefas relacionadas com a mesma, foram enumeradas como elementos da vida profissional que interferem na família (Michel et al., 2011). Neste sentido, a função do GAC e das múltiplas tarefas inerentes, podem levar a que a sua vida profissional interfira na vida pessoal.

Objetivo 2: Compreender como estes profissionais lidam (dimensão emocional) na vida pessoal, tendo em conta as exigências do seu trabalho (quando se encontram ausentes, em viagem).

No que diz respeito ao impacto emocional provocado no sujeito, na sua vida pessoal, quando se encontra ausente, foram enunciados quatro elementos: *Culpa*, *Desgaste das relações*, *Frustração* e *Saudade*. A *Saudade* foi referida mais do que uma vez, sendo que um dos participantes indica a saudade que sente da família e que esta tem dele quando se encontra em viagem [e.g., "A saudade que tenho da família e a família tem de mim." (ER)].

A *Culpa* relaciona-se com o modo como a pessoa se sente relativamente à família [e.g., "Sinto culpa porque vou de viagem uma semana e não vejo o meu filho." (ER)].

O *Desgaste das relações* é indicado por um dos sujeitos como sendo difícil não acontecer [e.g., "É muito difícil não causar desgaste à relação com amigos e família, estando de tal forma ausente como nós estamos." (JV)].

Vários autores referem diversas variáveis relacionadas com a interferência do trabalho na vida familiar, como as necessidades financeiras reconhecidas e a existência de fatores que geram *stress*, como o volume de horas de trabalho (Major et al., 2002). É referido, então, que este volume é uma das variáveis que condiciona o equilíbrio do trabalho na família. Uma característica relacionada com a função dos GAC são as visitas que estes têm de realizar aos seus clientes, estando inerente, nestas viagens, um horário irregular. Deste modo, os impactos emocionais identificados por estes sujeitos estão relacionados com a sua atividade profissional.

Objetivo 3: Conhecer os elementos a que os GAC dão mais valor na vida pessoal.

Relativamente às *Valorizações* da vida pessoal indicadas pelos participantes, são referidos vários elementos, como: *Educação dos filhos; Entusiasmo e alegria do dia-a-dia; Estabilidade; Família; Qualidade do tempo; Saúde; Tempo para descansar e Tempo passado com os filhos*. Contudo, os profissionais dão especial relevância à *Família*, que é caracterizada como pilar [e.g., "Os elementos da minha família, mulher, filhas, pais, acabam por ser os pilares da minha vida pessoal e profissional." (MF)].

A *Qualidade do tempo* foi outro elemento considerado importante na vida pessoal [e.g., "A qualidade do tempo que passas quando cá estás com a família ou com a namorada, a qualidade desse tempo é fundamental." (JV)].

Relativamente às valorizações apresentadas, podemos abordar o conceito dos rituais familiares. De acordo com Fiese et al. (2002), a realização dos rituais familiares, de eventos especiais, está integrada na vida familiar e engloba uma comunicação singular que é partilhada por todos os membros ao longo das gerações. A função destes eventos desenvolve um sentimento de proteção, de pertença e de coesão, que possibilita uma ligação simbólica entre o passado, o presente e o futuro (Crespo, 2007). Estes rituais familiares vão de encontro às valorizações enunciadas pelos diversos participantes, uma vez que estar com a família é importante e o tempo passado deve ser de qualidade e, por isso, fundamental.

Objetivo 4: Compreender as estratégias que um GAC utiliza para conciliar a vida pessoal e profissional, quando se encontram em viagens (ausentes) e no escritório (presentes).

As estratégias utilizadas para conciliar a vida profissional e pessoal são diferentes quando o GAC se encontra ausente ou presente. Quando os profissionais estão a viajar, utilizam diversas estratégias, como: *Apoio extra*; *Contar até 10*; *Cruzar agendas* e *Telefonar à família*. A mais utilizada é o *Apoio extra*, que se refere ao tipo de ajuda ao qual o trabalhador recorre para cuidar dos filhos [e.g., "Por sorte, temos uma grande ajuda por parte dos avós, uma tia que é como se fosse uma *babysitter* para as filhas; tenho uma rapariga que ajuda, também, e temos empregada." (GB)]. Esta última vai de encontro ao exemplo dado pelos autores Chambel e Ribeiro (2014), que remete para a contratação de um serviço extra como auxílio no cuidado com os filhos quando há necessidade de trabalhar mais horas.

A estratégia *Cruzar agendas* é indicada várias vezes e prende-se em conseguir conciliar as agendas de forma a estarem juntos [e.g., "Uma das coisas que tentamos fazer é cruzarmos agendas, porque se eu tiver de fazer determinado tipo de visita em que possa ir uma semana mais à frente ou mais atrás e ela possa fazer o mesmo, é ótimo, para não andarmos desencontrados." (GD)]. Contudo, apesar de referenciada menos vezes pelos participantes, a estratégia *Telefonar à família* é utilizada por dois participantes e indicada como fazendo a diferença na importância de dar atenção à família [e.g., "Quando estamos fora, ligar todos os dias para a família, às vezes, fazer skype. Pelo menos ligar por telefone, são coisas pequeninas que fazem a diferença. Temos de dar atenção, mandar mensagens durante o dia." (ER)].

Por outro lado, quando o trabalhador se encontra presente, as estratégias utilizadas são: *Dar atenção*; *Evitar trabalhar em casa*; *Ler livro com o filho*; *Levar filhos às atividades*; *Levar ou buscar filhos à escola*; *Ligar amigos*; *Não falar de trabalho em casa*; *Não prolongar horário laboral*; *Não ter internet em casa*; *Não viajar aos fins-de-semana*; *Não viajar aniversário do filho* e *Refeições em casa dos pais*. Uma das referenciadas mais vezes é a de *Levar ou buscar filhos à escola*, que é sublinhada como uma atividade que tenta sempre ser cumprida [e.g., "Se tiveres essa regularidade e tentares levar os filhos à escola... é o que tento sempre." (GB)].

Estando o GAC presente ou ausente, a *Família* é referida em ambos e parece ser considerada fundamental. É indicado pelos autores Michel et al. (2011) que se

encontra negativamente associado o facto de o elemento família ser percecionado como central na vida da pessoa e a interferência do trabalho na família. Tal significa que, sendo a família considerada essencial na vida do indivíduo, não existe interferência do trabalho na família.

De acordo com a literatura, o equilíbrio pode resultar da utilização de estratégias individuais que auxiliam na conciliação do T-F. Dão como exemplo de estratégias a diminuição das exigências, como recusarem algumas viagens de trabalho (Chambel & Ribeiro, 2014). Esta ideia vai de encontro a três estratégias utilizadas pelos participantes: *Não prolongar horário laboral; Não viajar aniversário do filho; Não viajar aos fins-de-semana.*

Uma das estratégias indicadas por alguns profissionais foi a de *Evitar trabalhar em casa*, de modo a aproveitar o contexto pessoal [e.g., "Em casa evito ao máximo trabalhar, pegar no computador." (GB)].

Existe uma estratégia particular que é utilizada por um dos participantes, que é *Não ter internet em casa*. O participante indica que não tem internet em casa, pois diz que não precisa por já ter no seu dispositivo móvel [e.g., "Nunca tive internet em casa. Porquê? Porque hoje em dia tenho o telemóvel e tenho tudo aqui. Se eu tiver internet, vou ter a disponibilidade para estar com o portátil e de andar com ele em casa e não quero. Por isso, deixo o portátil na empresa." (GD)].

As duas últimas estratégias utilizadas pelos trabalhadores poderão relacionar-se, parcialmente, com a teoria da segmentação, segundo a qual não existe nenhuma relação entre os contextos profissional e familiar, defendendo que os indivíduos conseguem separar estas duas dimensões (Frone, 2003). Neste sentido, o trabalhador, quando chega a casa, tenta colocar o trabalho de parte, parecendo conseguir separar as dimensões T-F.

Objetivo 5: Compreender que estratégias de resolução de problemas estes profissionais utilizam quando surgem eventuais conflitos na vida pessoal e profissional.

Segundo as *Estratégias de resolução de problemas* que os profissionais usam quando surgem conflitos em ambas as dimensões, existem três que são referidas mais vezes. A mais utilizada é a *Atividade física*, referida por um dos participantes como muito importante [e.g., "Eu faço desporto, jogo ténis e isso acho muito

importante." (GB)]. *Não reagir logo* é outra estratégia que os participantes referem várias vezes e um dos GAC indica que, ao não reagir imediatamente, as situações não parecem tão más [e.g., "Não reagir logo e pensar, no dia seguinte, nas coisas, porque normalmente não são tão más como parecem." (IM)]. A estratégia *Falar* é indicada por alguns dos participantes, sendo dito que falar com as pessoas e explicar por que razão estão em determinada situação facilita a compreensão dos outros [e.g., "Tentar falar logo e explicar o que aconteceu. Assim ela sabe porque estou nessa situação e isso também ajuda a que sejam mais compreensivos." (ER)].

No entanto, outras estratégias são referidas, como: *Compreender o outro lado; Dar tempo; Desabafar; Estar sozinho; Ler; Manter-se ocupado e Ser transparente*. Chambel e Ribeiro (2014) salientam o cuidado a ter, por parte dos trabalhadores, no facto de as intervenções não incidirem apenas no âmbito profissional, mas nas estratégias e ações que promovam o apoio familiar, com o intuito de proporcionar o bem-estar dos indivíduos.

É defendido por Straus (1979) que, apesar de os conflitos existentes no âmbito familiar poderem ser os mesmos, o modo como os sujeitos os resolvem poderá ser diferente. Assim, os conflitos existentes no contexto familiar podem ser iguais, mas a estratégia que os GAC utilizam para conseguir combatê-los pode não ser, necessariamente, a mesma. Como verificamos, através dos elementos apresentados, são referidas diferentes estratégias para a resolução de problemas, tanto a nível familiar como profissional.

Objetivo 6: Compreender se a resolução de problemas na vida pessoal e profissional é idêntica ou não.

De acordo com este objetivo, a maioria dos profissionais utiliza as mesmas resoluções e apenas dois julgam a resolução distinta.

Um destes considera a resolução *Distinta*, defendendo que a nível profissional existe um controlo menor das situações [e.g., "Acho que a melhor estratégia na vida pessoal é evitar os problemas, ou seja, uma pessoa já conhece a sua família bem e já vê que, em determinada situação, aquilo já vai dar asneira; a melhor estratégia é, antes de chegar ao ponto crítico, tentar evitar. Nem sempre é possível, mas tentar. A nível do trabalho é mais difícil, porque há assuntos em que o nosso controlo é menor. Primeiro porque a influência sobre os clientes ou a relação é diferente da familiar e

por muito que se tente evitar os problemas, claro que tento evitá-los, mas é mais complicado; acontecem mais vezes." (PL)]. Segundo Somech e Drach-Zahavy (2007), fazendo as famílias parte de ambientes mais flexíveis do que o trabalho, os indivíduos terão mais controlo ou perceção do mesmo no domínio particular do que no profissional.

Outro dos participantes considera a resolução *Idêntica* e as duas dimensões (T-F) semelhantes, uma vez que lida sempre com pessoas [e.g., "Eu acho que é sempre igual. Acho que temos sempre uma maneira de resolvermos os nossos problemas. Na área em que trabalho e tendo em conta a vida pessoal são coisas semelhantes, pois lido sempre com pessoas." (JV)].

Este ponto de vista poderá ir de encontro à ideia de Chambel e Ribeiro (2014), ao indicarem que o indivíduo desempenha dois papéis fundamentais na sua vida, o profissional e o familiar, e que a vivência em ambos não acontece de forma separada. Neste sentido, o facto de o modo de resolução de problemas ser idêntico poderá explicar-se pela interligação entre as dimensões, mas pode tornar-se difícil para o sujeito ser uma pessoa diferente quando resolve determinadas situações.

Objetivo 7: Compreender as perspetivas dos GAC e das chefias acerca das práticas de GRH.

Relativamente às perspetivas das práticas de GRH por parte dos GAC e das chefias, estas parecem ser concordantes em vários aspetos. Existem dois elementos referidos por ambos: *Apoio* e *Flexíveis*.

Por parte dos trabalhadores e das chefias, *Flexíveis* surge várias vezes. Nos profissionais, este é o termo mais utilizado para a caracterização das práticas de GRH da empresa. Um dos trabalhadores aponta que essa flexibilidade existe, particularmente no que toca ao contexto familiar [e.g., "Existe uma grande flexibilidade no que toca à postura da empresa, sobretudo na questão familiar." (JV)]. Da parte das chefias é enunciada também a flexibilidade. Um dos inquiridos chega mesmo a utilizar a expressão "trabalho flexível" [e.g., "Sim, eu acho que existe flexibilidade, eu gosto de usar o termo "trabalho flexível". A maior parte da minha equipa trabalha muitas horas e não há horas restritas e muitas são ao fim de semana, à tarde e à noite." (EM)].

Outro aspeto em comum é o *Apoio*. Um dos trabalhadores considera que existe um apoio incondicional por parte da empresa [e.g., "Não tenho nada a apontar; sou apoiado incondicionalmente em problemas de saúde meus ou da minha família." (MF)]. Por parte da empresa, uma das chefias indica o apoio contínuo que existiu numa determinada situação [e.g., "Outra trabalhadora estava sozinha com o filho e ainda não tinha casado pela segunda vez. Era mais complicado. Ela precisava de gerir as duas dimensões e nós tentámos sempre apoiar nessa fase mais difícil." (EM)]. Na perspetiva dos trabalhadores, além dos elementos referidos, existem outros, como: *Compreensivas; Fantásticas; Humanas; Preocupadas e Sem pressões*.

Hoje em dia, a relação entre o T-F assume uma importância extrema para as organizações, sendo que não é apenas o equilíbrio entre as duas dimensões que afeta o bem-estar, as atitudes e os comportamentos do sujeito, mas é, sobretudo, condicionado pelas características do contexto organizacional (Chambel & Ribeiro, 2014). Se na empresa existirem componentes laborais, como ter uma maior autonomia no trabalho e estar integrado numa organização que seja "amiga da família", o impacto da interferência do trabalho na família parece minimizado (Fiksenbaum, 2014). De acordo com esta ideia, os GAC demonstram ter uma autonomia sobre a gestão do seu trabalho e a empresa mostra compreensão relativamente ao nível familiar e pessoal do trabalhador. Tal facto poderá ajudar a minimizar a interferência do trabalho na família, como diz Fiksenbaum (2014).

4. Conclusões

A maioria dos participantes indica que não é fácil conciliar a sua atividade profissional com a sua vida pessoal, principalmente quando se encontra em viagens. No entanto, parecem aceitar bem as exigências e as implicações da sua função, referindo que tem de haver gosto pela atividade para a poder exercer. Através dos desafios que são apresentados quando os GAC se encontram ausentes, são implementadas várias estratégias para conseguirem, de certa forma, equilibrar as duas dimensões. Porém, as emoções sentidas pelos próprios em relação às ausências parecem ter um impacto negativo em alguns, embora as estratégias pareçam já estar bem incutidas e organizadas de forma contínua na sua vida. Uma vez conseguida a utilização eficaz dessas estratégias para conciliarem o T-F, surge o equilíbrio ao desempenharem diversos papéis nos dois contextos (Chambel & Ribeiro,

2014). Neste sentido, os indivíduos poderão experienciar níveis de bem-estar, através das valorizações da vida pessoal que enunciaram.

Verifica-se que os GAC parecem conseguir, por vezes, equilibrar eventuais conflitos que surgem na vida pessoal e profissional, através de estratégias que aparentam ser regularmente utilizadas quando surge uma dificuldade.

Relativamente às práticas de GRH, parecem estar bem organizadas e compreendidas pelos trabalhadores, sendo que quando as caracterizam referem os mesmos elementos. A resposta da empresa à especificidade das dimensões T-F é vista de forma positiva por parte dos GAC, pois mostram-se confortáveis e à vontade. Consequentemente, a forma como as práticas se encontram organizadas poderão levar a minimizar eventuais conflitos que envolvam intervenção mútua do trabalho e da família. É referido que não basta a empresa implementar determinadas práticas auxiliaadoras para ser considerada “amiga da família”, mas é fundamental que também existam práticas informais, uma cultura organizacional que se preocupe, dê valor à família e tenha em conta as responsabilidades que o indivíduo acarreta no domínio pessoal (Marshall & Barnett, 1994 cit in Chambel & Ribeiro, 2014).

A função e os desafios destes profissionais parecem ser exigentes, principalmente, quando tentam conciliar a parte pessoal/ familiar. Todavia, considero que os trabalhadores tentam encontrar um equilíbrio entre as duas dimensões, utilizando diversas estratégias para conseguirem dar o seu melhor tanto na família como no trabalho. Por isso, são utilizadas múltiplas tarefas no sentido de tentarem alcançar o equilíbrio entre as duas dimensões.

4.1 Forças, Limitações e Estudos Futuros

Ao longo da realização deste estudo, foram verificadas, naturalmente, forças e limitações.

As forças fizeram notar-se na colaboração, na disponibilidade, no apoio prestado pelos participantes e na postura simpática e genuína demonstrada ao longo das entrevistas, o que permitiu a obtenção de dados ricos em informação.

As limitações prenderam-se com a dificuldade em encontrar literatura relativamente às características da profissão de um GAC, não tendo sido possível identificar estudos relevantes sobre a temática.

Neste sentido, atrevo-me a sugerir a realização de um trabalho de investigação mais amplo, subordinado ao tema aqui tratado, que envolvesse o convite a um conjunto de empresas dotadas de forças de vendas para participarem num estudo, sem custos, cujos resultados e soluções propostas lhes seriam, posteriormente enviados.

Assim, esse conjunto de empresas, para além da possibilidade de implementar soluções que considerassem adequadas, ficaria a conhecer, de modo detalhado, a atividade dos seus profissionais e as principais diferenças entre as organizações alvo do estudo.

4.2 Implicações Práticas

Através dos resultados apresentados, conclui-se que é de extrema importância que os trabalhadores tentem alcançar o equilíbrio entre as duas dimensões, pois suscitará maiores níveis de bem-estar e de satisfação (Ribeiro & Pimenta cit in Chambel & Ribeiro, 2014). Para que o trabalhador continue motivado para exercer a sua atividade profissional de modo adequado, as práticas de GRH da empresa devem estar em contínuo desenvolvimento. Allen (2001) refere que as políticas e práticas da conciliação T-F são caracterizadas em 2 tipos: a existência de acordos de trabalho flexíveis e o suporte à família. Portanto, tendo em conta o que nos diz a literatura e no intuito de ajudar as empresas a compreenderem o trabalhador e a importância da sua vida pessoal/ familiar, sugiro o seguinte: na empresa onde foi realizado o estudo, poderiam ser adotadas práticas específicas que contribuíssem ainda mais para o bem-estar dos profissionais. Para tal, seria pertinente definir um pacote designado por "Momentos importantes com a família". Assim, quando os trabalhadores estivessem em viagem, pelo menos, uma semana, no regresso, poderiam escolher uma das "atividades" do pacote, que incluiriam, por exemplo, a) Trabalhar, pontualmente, em casa; b) Almoçar com a mulher/ companheira; c) Ir buscar os filhos à escola ou atividades, a qualquer hora; d) Ir para casa mais cedo num dia pretendido. Naturalmente, feita a opção, o chefe do departamento seria chamado a validar o pedido do trabalhador.

Referências Bibliográficas

- Allen, T. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Allen, T., Herst, D., Bruck, C., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T. & Paddock, L. (2015). How being mindful impacts individuals' work-family balance, conflict, and enrichment: A review of existing evidence, mechanisms and future directions. In J. Reb, & P. W. B. Atkins (Eds.), *Mindfulness in organizations* (pp. 213-238). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Barnett, R. C. (2004). Preface: Women and work: Where are we, where did we come from, and where are we going?. *Journal of Social Issues*, 60(4), 667-674.
- Beutell, N. J. (2010). Work schedule, work schedule control and satisfaction in relation to work-family conflict, work-family synergy, and domain satisfaction. *Career Development International*, 15, 501-518.
- Burke, R. (2009). Working to live or living to work: should individuals and organizations care?. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 167-172.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 169-198.
- Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- Carlson, D. S. & Grzywacz, J. G. (2008). Reflections and future directions on measurement in work-family research. In K. Korabik, D. S. Lero, & D. L. Whitehead, *Handbook of work-family integration: research, theory and best practices* (pp. 57-73). London: Academic Press.
- Carvalho, V. S. (2016). *A relação trabalho-família: O desafio para ontem*. Tese de Doutorado, Faculdade de Psicologia - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Chambel, M. J. & Ribeiro, M. T. (2014). *A relação entre o trabalho e a família: Do conflito ao enriquecimento*. Lisboa: Editora RH.

- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Crespo, C. (2007). *Rituais familiares e o casal: Paisagens inter-sistêmicas*. Tese de doutoramento, Faculdade de Psicologia - Universidade de Lisboa, Portugal.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Eurofound. (2014). *Riscos psicossociais na Europa: Prevalência e estratégias de prevenção*. Disponível em: <https://www.eurofound.europa.eu/pt>. Acesso em: 19 de Junho de 2017.
- Fiese, B., Tomcho, T., Douglas, M., Josephs, K., Poltrock, S., & Baker, T. (2002). A review of 50 years of research on naturally occurring family routines and rituals: Cause for celebration?. *Journal of Family Psychology*, 16(4), 381-390.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: Implications for work-family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672.
- Fonseca, M. M. (2004). Estratégias empresarias, práticas de gestão e desenvolvimento de recursos humanos. In *Atas dos Ateliers do Vº Congresso Português de Sociologia*, Braga, 83-84.
- Ford, M., Heinen, B., & Langkamer, K. (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57-80.
- Fortin, M. F. (2009). *O Processo de Investigação*. Lisboa: Lusociência.
- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85, 888-895.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick. *Handbook of occupational health psychology*, 143-162. Washington (DC): American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 325-335.

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa Qualitativa: Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 20-29.
- Greenhaus, J. H., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2006). Health consequences of work-family conflict: The dark side of the work-family interface. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being*, 5, (pp. 61-98). Amesterdão: JAI Press/Elsevier.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Grzywacz, J. G. & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work-family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111-126.
- Guerreiro, M., Abrantes, P., & Pereira, I. (2004). Relação trabalho-família em contextos organizacionais em mudança. In *Ateliers do Vº Congresso Português e Sociologia*, 74-77.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- Instituto Nacional de Estatística (2017). Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_base_dados. Acesso em: 19 de Junho de 2017.
- Jacobs, J. A. & Gerson, K. (2004). *The time divide: Work, family and gender inequality*. Cambridge: Harvard University Press.
- Kaya, N. (2006). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: Evidence from turkish firms. *International Journal of Human Resources Management*, 17(12), 2074-2090.
- Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 43, 239-257.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., J., & Rodrigues, J., (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. (10ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Major, V. S., Klein, K. J., & Ehrhart, M. G. (2002). Work time, work interference with family, and psychological distress. *Journal of Applied Psychology*, 87, 427-436.

- McGrath, C. B. (2012). *Balancing work and family: A qualitative exploratory study of alternative work arrangements and employee preferences in the manufacturing sector*. Capella University.
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology, 25*, 381-396.
- Mesmer-Magnus, J. R. & Viswesvaran, C. (2009). The role of the coworker in reducing work-family conflict: A review and directions for future research. *Pratiques psychologiques, 15*, 213-224.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 689-725.
- Monteiro, L. (2008). O impacto das best practices de gestão do capital humano nas organizações em Portugal. In *AIP-CE Best Paper Universidades Fórum Capital Humano*.
- Neves, J., Garrido, M., & Simões, E. (2015). *Manual de competências pessoais, interpessoais e instrumentais – Teoria e prática*. (3ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Perrewé, P. L. & Hochwarter, W. A. (2000). Can we really have it all? The attainment of work and family values. *Current Directions in Psychological Science, 10*, 29-33.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science, 34*(2), 244-262.
- Ritchie, J. & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. London, UK: SAGE Publications.
- Rotondo, D. M. & Kincaid, J. F. (2008). Conflict, facilitation, and individual coping styles across the work and family domains. *Journal of Managerial Psychology, 23*, 484-506.
- Snape, D. & Spencer, L. (2003). The foundations of qualitative research. In J. Ritchie & J. Lewis. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*, 2-23. London, UK: SAGE Publications.

- Sobral, A. F. (2015). *Os meus, os teus e os nossos: Gerir e motivar trabalhadores em relações triangulares de emprego*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Psicologia – Universidade de Lisboa, Portugal.
- Somech, A. & Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for coping with work–family conflict: The distinctive relationships of gender role ideology. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*, 1-19.
- Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G., & Gomes, J. (2006). *Gestão de recursos humanos. Métodos e práticas*. (10ª ed.). Lisboa: LIDEL – Edições Técnicas.
- Straus, M. A. (1979). Measuring intrafamily conflict and violence: The conflict tactics (CT) scales. *Journal of Marriage & Family, 41*(1), 75-88.
- Super, D. (1990). A life-span, life-space approach to career development. In D. Brown, & L. Brooks. *Career Choice and Development*, 197-261. San Francisco: Jossey-Bass.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*, 6-15.
- Torres, A. (2004). Homens e mulheres entre trabalho e família. In *Comunicação apresentada no seminário "Família: Realidades e desafios"*. Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), Lisboa.
- Vieira, J. M., Lopez, F. G., & Matos, P. M. (2013). Further validation of work-family conflict and work-family enrichment scales among portuguese working parents. *Journal of Career Assessment, 00*(0), 1-16.
- Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and the Family, 66*, 398-412.
- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family, 67*, 822-836.
- Winkel, D. & Clayton, R. (2010). Transitioning between work and family roles as a function of boundary flexibility and role salience. *Journal of Vocational Behavior, 76*(2), 336-343.
- Wright, P., McMahan, G., Snell, S., & Gehart, B. (2001). Comparing line and HR executives perceptions of HR effectiveness: Services, roles and contributions. *Human resource management, 40*(2), 111-123.

Anexos

Anexo 1: 1º Guião de entrevista semiestruturada – GAC

Tempo baseado no conflito Trabalho-Família

1. Como descreveria um dia de trabalho de um Market Manager? Quais as maiores exigências e desafios da sua profissão?
2. Considera o seu horário de trabalho irregular? Se sim, de que modo consegue conciliar com as atividades da vida pessoal?
3. Considera que as funções exigidas na sua atividade profissional vão de encontro ao seu horário de trabalho?
4. Considera que o tempo que trabalha, interfere de algum modo com o tempo que dedica à sua família? Se sim, de que modo? Se não, como gere a situação?
5. Como descreveria as políticas/práticas de GRH da sua empresa, no que se refere à vida familiar dos seus empregados. Qual a postura da empresa quando surge um imprevisto, dificuldade pessoal/familiar?
6. Para si, quais são os maiores desafios que a sua profissão lhe coloca, na gestão entre a vida profissional e pessoal/familiar?

Tempo baseado no conflito Família-Trabalho

7. Sente que a sua vida pessoal dificulta o cumprimento das suas atividades profissionais? || (c/ filhos) - Por exemplo, como faz para gerir a situação das atividades extracurriculares dos seus filhos?
8. Quais os 3 principais elementos que mais dá valor na sua vida pessoal/ familiar? Dos que mencionou, sente dificuldade em geri-los com o trabalho?

Pressão baseada no conflito Trabalho-Família.

9. Sente de alguma forma que, após um dia cansativo de trabalho, este o distancia das atividades familiares/pessoais mais do que gostaria? Se sim, explicita.
10. Tem menos paciência quando chega a casa, impedindo-o de descansar/ relaxar? Se sim, como lida com essas situações? Se não, como lida com a situação? Que estratégias utiliza para combater esses “obstáculos”?

Pressão baseada no conflito Família-Trabalho

11. Já sentiu em algum momento que, ao surgir uma dificuldade familiar, esta o afeta a nível profissional, na prestação do mesmo? Se sim, de que modo gere a situação? Se não, de que modo gere a situação?

Comportamento baseado no conflito Trabalho-Família

12. Por vezes tem de fazer viagens que implicam estar dias e fins-de-semana longe da família, qual o impacto que tem na sua vida pessoal? De que modo lida com essa situação? Sente o apoio da sua família?

Comportamento baseado no conflito Família-Trabalho

13. Utiliza algum mecanismo ou estratégia para a resolução dos seus problemas na vida pessoal? São os mesmos para os seus problemas profissionais?

Anexo 2: 2º Guião de entrevista semiestruturada – Chefias

1. Como avaliam a vossa resposta aos imprevistos apresentados pelos trabalhadores relativamente à dimensão trabalho-família (ex: imprevisto vida familiar)? Existe flexibilidade da vossa parte, quais as políticas da empresa?
2. Existem diferenças das políticas GRH entre os Market Managers e os restantes trabalhadores? Se sim, quais os benefícios dados aos MM?
3. Em que medida é que a organização apoia mecanismos de incentivo (ex: sair mais cedo quando filho está doente) de dimensão trabalho-vida pessoal que sejam favoráveis à família? Se a organização apoia, quais são?
4. Qual o pedido mais frequente por parte dos trabalhadores para o equilíbrio pessoal e profissional dos mesmos?

Anexo 3: Declaração do consentimento informado

DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO INFORMADO

Eu, _____, aceito participar no desenvolvimento da Dissertação da aluna Beatriz Schoepfen de Magalhães Álvares Ribeiro, a decorrer no âmbito do Mestrado em Psicologia e Desenvolvimento de Recursos Humanos, da Universidade Católica Portuguesa do Porto. Compreendo que a minha participação é totalmente voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem que para isso tenha que dar qualquer explicação ou que haja qualquer consequência.

Foram-me explicados os seguintes pontos:

- O objetivo da investigação é realizar uma análise entre as dimensões da vida profissional e familiar.
- Toda a informação recolhida será tratada de forma confidencial.
- Na publicação de eventuais trabalhos de carácter científico a minha identidade ficará protegida, não sendo revelado o meu nome nem qualquer característica que me possa identificar diretamente.
- Concluído o projeto, e se for do meu interesse, ser-me-á facultada uma cópia das conclusões centrais.

Compreendo os objetivos desta investigação e concordo em participar.

Foi-me entregue uma cópia assinada deste formulário de consentimento.

Data: 15/02/2017

Assinatura Participante

Assinatura Investigador

Anexo 4: Sistema geral de categorias

1. Ausências
 - 1.1. Desafios
 - 1.1.1 Apoio com os filhos
 - 1.1.2 Ausente da família
 - 1.1.3 Ausente do companheiro
 - 1.1.4 Ausente dos amigos
 - 1.1.5 Coordenar com a vida pessoal
 - 1.1.6 Gerir relações
 - 1.1.7 Impossibilidade de ajudar fisicamente
 - 1.1.8 Sem tempo para comunicar
 - 1.2. Estratégias
 - 1.2.1 Apoio extra
 - 1.2.2 Contar até 10
 - 1.2.3 Cruzar agendas
 - 1.2.4 Telefonar à família
 - 1.3. Impacto emocional
 - 1.3.1. Culpa
 - 1.3.2. Desgaste das relações
 - 1.3.3. Frustração
 - 1.3.4. Saudade
2. Presenças
 - 2.1. Desafios
 - 2.1.1 Aproveitar o tempo
 - 2.1.2 Compensação
 - 2.1.3 Dedicção à Família
 - 2.1.4 Gerir da melhor forma
 - 2.1.5 Preocupação com os filhos
 - 2.1.6 Ser o melhor que pode
 - 2.2. Estratégias
 - 2.2.1. Dar atenção
 - 2.2.2. Evitar trabalhar em casa
 - 2.2.3. Ler livro com o filho

- 2.2.4. Levar filhos às atividades
 - 2.2.5. Levar ou buscar filhos à escola
 - 2.2.6. Ligar amigos
 - 2.2.7. Não falar de trabalho em casa
 - 2.2.8. Não prolongar horário laboral
 - 2.2.9. Não ter internet em casa
 - 2.2.10. Não viajar aos fins-de-semana
 - 2.2.11. Não viajar aniversário do filho
 - 2.2.12. Refeições em casa dos pais
3. Valorizações
- 3.1. Educação dos filhos
 - 3.2. Entusiasmo e alegria do dia-a-dia
 - 3.3. Estabilidade
 - 3.4. Família
 - 3.5. Felicidade
 - 3.6. Qualidade do tempo
 - 3.7. Saúde
 - 3.8. Tempo para descansar
 - 3.9. Tempo passado com os filhos
4. Estratégias de resolução de problemas
- 4.1. Atividade física
 - 4.2. Compreender o outro lado
 - 4.3. Dar tempo
 - 4.4. Desabafar
 - 4.5. Estar sozinho
 - 4.6. Falar
 - 4.7. Ler
 - 4.8. Manter-se ocupado
 - 4.9. Não reagir logo
 - 4.10. Ser transparente
5. Resolução de problemas na vida pessoal e profissional
- 5.1. Distinta
 - 5.2. Idêntica
6. Práticas de gestão de recursos humanos

6.1. Perspetiva GAC

- 6.1.1. Apoio
- 6.1.2. Compreensivas
- 6.1.3. Fantásticas
- 6.1.4. Flexíveis
- 6.1.5. Humanas
- 6.1.6. Preocupadas
- 6.1.7. Sem pressões

6.2. Perspetiva Empresa

- 6.2.1. Apoio
- 6.2.2. Flexíveis

Anexo 5: Descrição do sistema geral de categorias

CÓDIGO	DESIGNAÇÃO	Nº DE FONTES/ REFERÊNCIAS	DESCRIÇÃO	EXEMPLO DOS DADOS
1. Ausências: caracteriza-se por uma categoria de primeira geração e codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador. Desta categoria surgem três categorias de segunda geração.				
1.1. Desafios: caracteriza-se por uma categoria de segunda geração e codifica os enunciados que remetem para os desafios no período de ausência do trabalhador. Desta categoria surgem oito categorias de terceira geração.				
1.1.1.	Apoio com os filhos	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o desafio é o de ter um apoio para os filhos.	“Sobretudo quando estou para fora, como ainda tenho crianças pequenas, não consigo que ninguém fique 3 ou 4 dias com as crianças lá em casa, é impossível.” (GB)
1.1.2.	Ausente da família	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o desafio é o de estar ausente da família.	“Já para não falar da família... pois para se estar no aniversário de alguém é milagre. Portanto, é difícil conseguir conjugar a vida pessoal com aquilo que depois são as exigências de querer fazer um bom trabalho. Esse seria o maior desafio.” (IM)
1.1.3.	Ausente do companheiro	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o desafio é o de estar ausente do companheiro.	“No caso das relações pessoais, por exemplo namorada, é complicado, a situação é diferente, porque estamos a falar de uma pessoa que está cá permanentemente e tu não estás, por isso estás muito ausente.” (JV)
1.1.4.	Ausente dos amigos	2/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o desafio é o de estar ausente dos amigos.	“Os teus amigos fazem jantares tu nunca estás.” (IM)
1.1.5.	Coordenar com a vida pessoal	2/3	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o desafio é o de conseguir coordenar com a sua vida pessoal.	“(…) coordenar as coisas com a minha mulher, com o meu filho, com a escola.” (ER)
1.1.6.	Gerir relações	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em	“É muito difícil gerir a tua relação com os amigos quando estás permanentemente ausente.” (JV)

			que o desafio é o de conseguir gerir relações.	
1.1.7.	Impossibilidade de ajudar fisicamente	2/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o desafio é não conseguir ajudar fisicamente quando acontece alguma coisa.	“É acontecer alguma coisa a nível familiar na minha ausência e a minha impossibilidade de poder fisicamente ajudar” (GD)
1.1.8.	Sem tempo para comunicar	2/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o desafio é a não ter tempo para comunicar.	“Chegas a um ponto de estares fora e não tens tempo para mandar um whatsapp, para responderes a uma mensagem, fazer um telefonema.”(IM)
1.2. Estratégias: caracteriza-se por uma categoria de segunda geração e codifica os enunciados que remetem para as estratégias no período de ausência do trabalhador. Desta categoria surgem quatro categorias de terceira geração.				
1.2.1.	Apoio extra	4/5	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que a estratégia utilizada é ter um apoio extra.	“Por sorte, temos uma grande ajuda por parte dos avós, uma tia que é como se fosse uma <i>babysitter</i> para as filhas; tenho uma rapariga que ajuda, também, e temos empregada.” (GB)
1.2.2.	Contar até 10	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que a estratégia utilizada é contar até 10.	“Começa não vás, não vás e aí realmente é um momento em que conto até 10 e pronto, vamos.” (IM)
1.2.3.	Cruzar agendas	3/4	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que a estratégia utilizada é cruzar agendas com os membros da família.	“Uma das coisas que tentamos fazer é cruzarmos agendas, porque se eu tiver de fazer determinado tipo de visita em que possa ir uma semana mais à frente ou mais atrás e ela possa fazer o mesmo, é ótimo, para não andarmos desencontrados.” (GD)
1.2.4.	Telefonar à família	2/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que a estratégia utilizada é realizar telefonemas com a família.	“Quando estamos fora, ligar todos os dias para a família, às vezes, fazer skype. Pelo menos ligar por telefone, são coisas pequeninas que fazem a diferença. Temos de dar atenção, mandar

				mensagens durante o dia.” (ER)
1.3. Impacto emocional: caracteriza-se por uma categoria de segunda geração e codifica os enunciados que remetem para o impacto emocional no período de ausência do trabalhador. Desta categoria surgem quatro categorias de terceira geração.				
1.3.1.	Culpa	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o impacto emocional no sujeito é o sentimento de culpa.	“Sinto culpa porque vou de viagem uma semana e não vejo o meu filho.” (ER)
1.3.2.	Desgaste das relações	1/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o impacto emocional no sujeito é o desgaste das relações.	“É muito difícil não causar desgaste à relação com amigos e família, estando de tal forma ausente como nós estamos.” (JV)
1.3.3.	Frustração	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o impacto emocional no sujeito é o sentimento de frustração.	“O que as pessoas sentem mais na ausência é a frustração.” (JV)
1.3.4.	Saudade	2/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de ausência do trabalhador, em que o impacto emocional no sujeito é a saudade que sente da família.	“A saudade que tenho da família e a família tem de mim.” (ER)
2. Presenças: caracteriza-se por uma categoria de primeira geração e codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador. Desta categoria surgem duas categorias de segunda geração.				
2.1. Desafios: caracteriza-se por uma categoria de segunda geração e codifica os enunciados que remetem para os desafios no período de presença do trabalhador. Desta categoria surgem 6 categorias de terceira geração.				
2.1.1.	Aproveitar o tempo	5/6	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que o desafio é o de aproveitar o tempo.	“Ao mesmo tempo é desgastante, porque é o tempo que tu tens para descansar, mas também tens de aproveitá-lo da melhor forma.” (GB)

2.1.2.	Compensação	5/7	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que o desafio é conseguir compensar.	“Mas há que contar em compensar as pessoas que estão à nossa volta, sem dúvida.” (GD)
2.1.3.	Dedicação à Família	3/5	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que o desafio é a dedicação à família.	“Tenho dois dias dedicados completamente à família.” (ER)
2.1.4.	Gerir da melhor forma	3/4	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que o desafio é gerir as dimensões da vida pessoal e profissional da melhor forma.”	“Então tentamos coordenar isso da melhor forma possível” (JV)
2.1.5.	Preocupação com os filhos	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que o desafio é a preocupação com os filhos.	“Às vezes o problema são com as crianças, podem sentir-se recusadas.” (ER)
2.1.6.	Ser o melhor que pode	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que o desafio é tentar ser o melhor que pode.	“Tento ser o melhor possível com a família em casa.” (ER)
2.2. Estratégias: caracteriza-se por uma categoria de segunda geração e codifica os enunciados que remetem para as estratégias no período de presença do trabalhador. Desta categoria surgem doze categorias de terceira geração.				
2.2.1.	Dar atenção	1/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é dar atenção à família”	“Acho que isso é o mais importante, dar atenção à família e o resto são coisas secundárias.” (ER)
2.2.2.	Evitar trabalhar em casa	3/3	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é evitar trabalhar em casa.	“Em casa evito ao máximo trabalhar, pegar no computador.” (GB)

2.2.3.	Ler livro com o filho	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é ler um livro com o filho.	“Quando sei que vou viajar, também o meu filho pede-me para ler o livro por uma semana.” (ER)
2.2.4.	Levar filhos às atividades	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é levar os filhos às atividades.	“Agora aí, em vez de ir fazer coisas minhas, vou levar as minhas filhas às atividades, conversar, passar tempo com elas.” (MB)
2.2.5.	Levar ou buscar filhos à escola	4/5	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é levar ou buscar os filhos à escola.	“Se tiveres essa regularidade e tentares levar os filhos à escola... é o que tento sempre.” (GB)
2.2.6.	Ligar amigos	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é ligar aos amigos.	“Ligar mais aos meus amigos, aí sim, fazes um esforço para conciliar.” (IM)
2.2.7.	Não falar de trabalho em casa	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é não falar de trabalho em casa.	“Quando chego a casa, não falo de trabalho, tento desligar um bocadinho.” (PL)
2.2.8.	Não prolongar horário laboral	2/3	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é não prolongar o horário laboral.	“Quando estou cá, tento não sobrecarregar o meu horário laboral.” (JV)
2.2.9.	Não ter internet em casa	1/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é não ter internet em casa.	“Nunca tive internet em casa. Porquê? Porque hoje em dia tenho o telemóvel e tenho tudo aqui. Se eu tiver internet, vou ter a disponibilidade para estar com o portátil e de andar com ele em casa e não

				quero. Por isso, deixo o portátil na empresa.” (GD)
2.2.10.	Não viajar aos fins-de-semana	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é não viajar aos fins-de-semana.	“A questão da viagem é não tentar viajar aos fins-de-semana.” (ER)
2.2.11.	Não viajar aniversário do filho	1/1	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é não viajar no aniversário do filho.	“Só há um dia que não viajo e é o aniversário do meu filho e está marcado na minha agenda, por isso não aceito nada naquele dia, porque faço questão de estar cá.” (IM)
2.2.12.	Refeições em casa dos pais	2/2	Codifica os enunciados que remetem para o período de presença do trabalhador, em que a estratégia utilizada é ir jantar ou almoçar a casa dos pais.	“Tento compensar quando estou cá, ir mais vezes jantar a casa dos meus pais.” (IM)
3. Valorizações: caracteriza-se por uma categoria de primeira geração e codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores. Desta categoria surgem nove categorias de segunda geração.				
3.1.	Educação dos filhos	1/1	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como a educação dos filhos.	“Educar os meus filhos da melhor maneira possível.” (HS)
3.2.	Entusiasmo e alegria do dia-a-dia	1/1	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como o entusiasmo e alegria que vive o dia-a-dia.	“Depois o entusiasmo e alegria que vivo o meu dia-a-dia.” (IM)
3.3.	Estabilidade	2/2	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como a estabilidade.	“A estabilidade é fundamental, familiar, pessoal e criar condições de carinho e de estabilidade emocional.” (MF)

3.4.	Família	4/5	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como a família.	“Os elementos da minha família, mulher, filhas, pais, acabam por ser os pilares da minha vida pessoal e profissional.” (MF)
3.5.	Felicidade	1/1	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como a felicidade.	“Tentar ser feliz.” (HS)
3.6.	Qualidade do tempo	3/4	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como a qualidade do tempo passado.	“A qualidade do tempo que passas quando cá estás com a família ou com a namorada, a qualidade desse tempo é fundamental.” (JV)
3.7.	Saúde	1/2	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como a de ter saúde.	“Para mim a saúde é um pilar fundamental.” (MF)
3.8.	Tempo para descansar	1/1	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como ter tempo para descansar.	“Ter tempo para não fazer nada, para descansar, isso é um luxo.” (IM)
3.9.	Tempo passado com os filhos	2/2	Codifica os enunciados que reportam para as valorizações na vida pessoal dos trabalhadores, como passar tempo com os filhos.	“O que dou mais valor é o tempo que passo com o meu filho.” (IM)
4. Estratégias de resolução de problemas: caracteriza-se por uma categoria de primeira geração e codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional. Desta categoria surgem dez categorias de segunda geração.				
4.1.	Atividade física	4/5	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como a	“Eu faço desporto, jogo ténis e isso acho muito importante.” (GB)

			realização de atividade física.	
4.2.	Compreender o outro lado	1/1	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como a realização de atividade física.	“Resolver as coisas com calma, tentar perceber o outro lado antes de reagir.” (GB)
4.3.	Dar tempo	1/1	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como a de dar tempo para passar.	“Às vezes posso precisar de 10 minutos quando estou muito irritada, mas geralmente 10 minutos chega para passar.” (IM)
4.4.	Desabafar	1/1	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como a de desabafar.	“Se estou de repente muito stressada com qualquer coisa, sou uma pessoa de partilhar, estar com pessoas e desabafar.” (MB)
4.5.	Estar sozinho	1/1	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como estar sozinho.	“Acho que primeiro preciso de um bocadinho sozinha.” (MB)

4.6.	Falar	3/3	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como falar com as pessoas.	“Tentar falar logo e explicar o que aconteceu. Assim ela sabe porque estou nessa situação e isso também ajuda a que sejam mais compreensivos.” (ER)
4.7.	Ler	1/1	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como a de ler um livro.	“Para me distrair ler um livro num sítio que gostamos.” (MB)
4.8.	Manter-se ocupado	1/1	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como manter-se ocupado.	“Manter a mente mais ocupada com o trabalho para não pensar nas outras coisas.” (ER)
4.9.	Não reagir logo	3/4	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como a de não reagir logo.	“Não reagir logo e pensar, no dia seguinte, nas coisas, porque normalmente não são tão más como parecem.” (IM)
4.10.	Ser transparente	1/1	Codifica os enunciados que remetem para as estratégias de resolução de problemas que os profissionais utilizam na vida familiar e profissional, como a de ser transparente.	“Tento ser transparente, dizer a verdade.” (ER)
5. Resolução de Problemas: caracteriza-se por uma categoria de primeira geração e codifica os enunciados que reportam para a forma distinta ou idêntica da resolução de problemas na vida pessoal e profissional. Desta geração surgem duas categorias de segunda geração.				

5.1.	Distinta	2/3	Codifica os enunciados que reportam para a forma distinta de resolução de problemas na vida pessoal e profissional.	“Acho que a melhor estratégia na vida pessoal é evitar os problemas, ou seja, uma pessoa já conhece a sua família bem e já vê que, em determinada situação, aquilo já vai dar asneira; a melhor estratégia é, antes de chegar ao ponto crítico, tentar evitar. Nem sempre é possível, mas tentar. A nível do trabalho é mais difícil, porque há assuntos em que o nosso controlo é menor. Primeiro porque a influência sobre os clientes ou a relação é diferente da familiar e por muito que se tente evitar os problemas, claro que tento evitá-los, mas é mais complicado; acontecem mais vezes.” (PL)
5.2.	Idêntica	6/7	Codifica os enunciados que reportam para a forma idêntica de resolução de problemas na vida pessoal e profissional.	“Eu acho que é sempre igual. Acho que temos sempre uma maneira de resolvermos os nossos problemas. Na área em que trabalho e tendo em conta a vida pessoal são coisas semelhantes, pois lido sempre com pessoas.” (JV)
6. Práticas de GRH: caracteriza-se por uma categoria de primeira geração e codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH da empresa e a perspectiva dos GAC e da empresa acerca das mesmas. Desta categoria surgiram duas categorias de segunda geração.				
6.1. Perspetiva GAC: caracteriza-se por uma categoria de segunda geração e codifica os enunciados que reportam a perspectiva dos GAC acerca práticas de GRH. Desta categoria surgiram sete categorias de terceira geração.				
6.1.1.	Apoio	1/1	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como o apoio existente.	“Não tenho nada a apontar; sou apoiado incondicionalmente em problemas de saúde meus ou da minha família.” (MF)
6.1.2.	Compreensivas	2/3	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como a compreensão existente.	“Há uma grande compreensão por parte dos RH da empresa sinceramente.” (JV)
6.1.3.	Fantásticas	2/2	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como sendo fantásticas.	“Posso dizer que são fantásticas.” (ER)

6.1.4.	Flexíveis	5/8	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como a flexibilidade existente.	“Existe uma grande flexibilidade no que toca à postura da empresa, sobretudo na questão familiar.” (JV)
6.1.5.	Humanas	1/2	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como sendo humanos.	“A ideia que eu tenho é que é um lado muito humano.” (IM)
6.1.6.	Preocupadas	2/3	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como a preocupação existente.	“A preocupação é imensa, como experiência pessoal posso dizer que eles comportam-se sempre de forma espetacularmente bem.” (ER)
6.1.7.	Sem pressões	1/1	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como sendo sem pressão.	“Não tenho a pressão da empresa a perguntar porque saio mais cedo.” (GD)
6.2. Perspetiva Empresa: caracteriza-se por uma categoria de segunda geração e codifica os enunciados que reportam a perspetiva da empresa acerca práticas GRH. Desta categoria surgiram duas categorias de terceira geração.				
6.2.1.	Apoio	1/1	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como o apoio existente.	“Outra trabalhadora estava sozinha com o filho e ainda não tinha casado pela segunda vez. Era mais complicado. Ela precisava de gerir as duas dimensões e nós tentámos sempre apoiar nessa fase mais difícil.” (EM)
6.2.2.	Flexíveis	2/3	Codifica os enunciados que reportam para as práticas de GRH, como a flexibilidade existente.	“Sim, eu acho que existe flexibilidade, eu gosto de usar o termo “trabalho flexível”. A maior parte da minha equipa trabalha muitas horas e não há horas restritas e muitas são ao fim de semana, à tarde e à noite.” (EM)