

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Rita Tavares dos Santos

O domínio laboral, o domínio extralaboral e as relações que se estabelecem entre ambos: a perspetiva dos profissionais de Recursos Humanos em início de carreira

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Iris Patrícia Teixeira Castro
Neves Barbosa**

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

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

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

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

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND**

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

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à minha orientadora Professora Doutora Iris Barbosa, pelo rigor, minúcia e cuidado que sempre demonstrou, bem como pelo constante apoio e disponibilidade.

Agradeço a todos os meus amigos e amigas, em especial à Natalie, Francisca, Marta e Tania, por terem caminhado ao meu lado ao longo desta jornada e por serem seres humanos cheios de luz, que me inspiram a ser melhor todos os dias.

Agradeço aos elementos da AtPeople, por terem sempre apoiado a minha decisão de conjugar a vertente laboral e a vertente académica e por o tanto que me têm ensinado.

Agradeço à minha família, pelo apoio constante e pela compreensão.

Agradeço a todos os profissionais de Recursos Humanos que se disponibilizaram para partilharem a sua perspetiva sobre as questões analisadas neste estudo. Foi um privilégio conhecer cada um de vós e poder ouvir um pouco da vossa história.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus pais, Carlos e Paula, por serem fonte inesgotável de amor, de compreensão, de altruísmo e dedicação. Sinto por vocês um amor e um orgulho que não me cabe no peito. Muito obrigada por tudo.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

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

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

RESUMO

Título: O domínio laboral, o domínio extralaboral e as relações que se estabelecem entre ambos: a perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos em início de carreira

A presente investigação teve como principal objetivo analisar e compreender os vários tipos de relações que os profissionais de Recursos Humanos em início de carreira estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral. Para tal, foi realizado um estudo qualitativo, tendo sido entrevistados 21 profissionais. A problemática foi analisada com enfoque em duas principais dimensões: a vertente individual e a vertente organizacional. Na vertente individual (i.e., fatores relativos ao indivíduo) analisou-se: o grau de centralidade e prioridade atribuída ao domínio laboral e ao domínio extralaboral e o modo como os profissionais encaram e gerem individualmente a relação entre os dois domínios. Na vertente organizacional, pretendeu-se explorar e compreender a influência da organização na gestão da relação entre os domínios, através da análise do conteúdo do contrato psicológico dos profissionais entrevistados.

Relativamente ao grau de centralidade e priorização dos dois domínios, constatou-se que a maioria dos profissionais em análise atribui elevada centralidade ao domínio laboral e ao domínio extralaboral, em simultâneo. Por sua vez, esse grupo subdivide-se entre: profissionais que relevam uma priorização do domínio laboral (que consideram temporária, até se estabelecerem nas suas carreiras); e profissionais que revelam uma priorização do domínio extralaboral. Existe, ainda, um pequeno grupo que revela uma elevada centralidade do trabalho e da carreira, pelo que, nesses casos, existe uma subjugação dos restantes domínios, em prol do trabalho. Em acréscimo, concluiu-se que a centralidade dos domínios demonstra exercer uma influência significativa na gestão da relação entre as duas esferas.

Relativamente ao modo como os profissionais em análise encaram e gerem individualmente a relação entre os dois domínios, os resultados demonstram que estes participantes atribuem grande responsabilidade pela respetiva gestão a si próprios, adotando várias estratégias nesse sentido, sendo mais comuns as estratégias que visam a segmentação das esferas.

Ao nível do conteúdo dos contratos psicológicos (CP) referente à gestão da relação entre as duas esferas, os resultados sugerem que é possível estabelecer três tipos de CP, que variam no seu grau de favorabilidade ao equilíbrio trabalho-vida pessoal entre as esferas: CP com conteúdo favorável ao equilíbrio; CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio; e CP com conteúdo neutro (não influencia ativamente o equilíbrio). Deste modo, os resultados sugerem que, na perceção dos indivíduos, a organização pode exercer uma influência significativa na gestão da relação entre os dois domínios.

Palavras-chave: Carreira, Contrato Psicológico, Equilíbrio trabalho-vida pessoal, Recursos Humanos

ABSTRACT

Title: The work domain, the non-work domain and the relationships that are established between them: the perspective of Human Resources professionals in early career

The main purpose of this investigation was to analyze and understand the various types of relationships that Human Resources professionals establish at the beginning of their careers between the work domain and the non-work domain. To achieve this, a qualitative study was conducted, in which 21 professionals were interviewed. The problem was analyzed with a focus on two main dimensions: the individual aspect and the organizational aspect. In the individual aspect it was analyzed: the degree of centrality and priority attributed to each domain and the way in which professionals face and individually manage the relationship between the two domains. In the organizational aspect, the goal was to explore and understand the influence of the organization in the management of the relationship between the two domains by analyzing the content of the psychological contract of the interviewed professionals.

Regarding the degree of centrality and prioritization of the two domains, it was found that the majority of professionals under analysis attribute high centrality to the work domain and the extra-work domain, simultaneously. This group, in turn, is subdivided into: professionals who prioritize the labor domain (which they consider temporary, until they establish themselves in their careers); and professionals who reveal a prioritization of the non-work domain. There is also a small group that reveals a high centrality of work and career, so, in these cases, there is a subjugation of other domains, in favor of work. In addition, it was possible to conclude that the centrality of the domains demonstrates a significant influence on the management of the relationship between the two spheres.

Regarding the way the professionals in this analysis view and individually manage the relationship between the two domains, the results show that these participants attribute great responsibility for the respective management to themselves, adopting various strategies in this sense, the more common strategies being aimed at the segmentation of the spheres.

Regarding the content of psychological contracts (PC) and the management of the relationship between the two spheres, the results suggest that it is possible to establish three types of PC, which vary in their degree of favorability to the work-life balance between the spheres: PC with content favorable to balance; PC with content not favorable to balance; and PC with neutral content (which does not actively influence the balance). Thus, the results suggest that, in the perception of individuals, the organization can have a significant influence on the management of the relationship between the two domains.

Keywords: Careers, Human Resources, Psychological Contract, Work-life balance

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA.....	4
1. As relações entre o domínio laboral e o domínio extralaboral	4
1.1. Definição de domínio laboral (“trabalho”) e de domínio extralaboral (“não-trabalho”)	4
1.2. Modelos teóricos explicativos da relação entre o trabalho e a esfera extralaboral	4
1.2.1. Teorias clássicas: Segmentação, <i>Spillover</i> e Compensação.....	6
1.2.2. Teoria do Conflito.....	8
1.2.3. Hipótese de expansão ou aumento de recursos (<i>role accumulation</i>).....	9
1.2.4. Teoria das Fronteiras	12
1.2.5. Tendências atuais de investigação: o conceito de “equilíbrio”	14
2. Contrato Psicológico	16
2.1. Conceito do Contrato Psicológico: origens e conceptualizações iniciais.....	16
2.1.1. Concetualização atual e caraterização do CP	17
2.2. Formação e desenvolvimento do CP	20
2.3. Conteúdo do Contrato Psicológico	22
2.3.1. Fatores que moldam a percepção dos trabalhadores do CP.....	23
2.4. Quebra e violação do contrato psicológico e suas consequências.....	24
3. Relação entre conciliação trabalho-vida extralaboral e Contrato Psicológico.....	27
4. Carreira: evolução do conceito e teoria existente	29
4.1. Definição de conceito de carreira.....	29
4.2. Evolução da teoria e diferentes modelos de carreira	31
4.2.1. Modelos clássicos e de orientações de carreira	31
4.2.2. Novos modelos de gestão individual de carreira.....	33
4.2.3. Conceitos emergentes de carreira com inclusão do domínio extralaboral	35
4.3. O conceito de sucesso na carreira	37

PARTE II - CONSTRUÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO E METODOLOGIA	39
5.1. Problemática da investigação e objetivos do estudo	39
5.2. População estudada.....	40
5.3. Opções metodológicas	41
5.3.1. Investigação qualitativa e paradigma fenomenológico	41
5.3.2. Métodos de recolha de dados, amostragem e análise de dados	42
5.4. Caracterização da amostra	44
PARTE III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
6. O DOMÍNIO LABORAL, O DOMÍNIO EXTRALABORAL E A RELAÇÃO ENTRE AMBOS	46
6.1. A centralidade atribuída ao trabalho e ao desenvolvimento de carreira	46
6.1.1. Percorso profissional dos profissionais de RH.....	46
6.1.2. Os conceitos de carreira e carreira de sucesso e o desenvolvimento de carreira.....	49
6.1.3. A centralidade dos domínios	55
a) Discursos de elevada centralidade do trabalho e da carreira	55
b) Discursos de dupla centralidade, com priorização do trabalho e da carreira	57
c) Discursos de dupla centralidade, com priorização do domínio extralaboral	58
6.2. Gestão individual da relação entre o domínio laboral e o domínio extralaboral	61
6.2.1. Estratégias adotadas para gerir a relação entre os domínios laboral e extralaboral	61
6.2.2. Preferências individuais pela segmentação ou integração das esferas	63
6.4.3. A interferência psicológica e o <i>Spillover</i>	66
7. A INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO NA RELAÇÃO TRABALHO/NÃO-TRABALHO.....	68
7.1. Perceções quanto à postura e cultura da organização face à conciliação.....	68
7.1.1. Modo de atuação das organizações relativamente à conciliação.....	68
7.1.2. Cultura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal	71
7.2. O Contrato Psicológico referente à gestão da relação trabalho/não-trabalho.....	72
7.2.1. Formação, desenvolvimento e fatores que moldam a perceção do CP.....	72
7.2.2. Conteúdo do CP e caracterização referente à gestão da relação trabalho/não-trabalho ..	74
a) CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio trabalho-vida pessoal	74

b) CP com conteúdo favorável ao equilíbrio trabalho-vida pessoal	78
c) CP com conteúdo neutro	80
7.3. Quebra e violação do Contrato Psicológico.....	83
PARTE IV - PRINCIPAIS CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	84
8. Principais conclusões do estudo	84
9. Contributos do estudo para o conhecimento e prática	89
10. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	92
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	94
APÊNDICES.....	108
Apêndice 1 - Guião de entrevista	108
Apêndice 2 - Grelha de Análise.....	112
Apêndice 3 - Dados sociodemográficos da amostra	117
Apêndice 4 - Experiências profissionais anteriores da amostra	118
Apêndice 5 - Dados profissionais da amostra.....	119

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definições de Contrato Psicológico.....	18
Tabela 2 - O "velho" e o "novo" Contrato Psicológico	23
Tabela 3 - Dados familiares dos entrevistados	44
Tabela 4 - Experiências profissionais da amostra.....	45
Tabela 5 - Conjugação dos vários tipos de discursos de centralidade com os vários tipos de CP.....	88
Tabela 6 - Grelha de análise relativa ao domínio laboral, extralaboral e relação entre ambos.....	113
Tabela 7 - Grelha de análise relativa à postura e cultura da organização	115
Tabela 8 - Grelha de análise relativa ao conteúdo do CP referente à relação trabalho/não-trabalho ..	116
Tabela 9 - Dados sociodemográficos da amostra	117
Tabela 10 - Experiências profissionais dos entrevistados	118
Tabela 11 - Dados profissionais da amostra	119

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de desenvolvimento do contrato psicológico.....	21
Figura 2 - Problemática da investigação e objetivos do estudo.....	39

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a relação entre o trabalho e as esferas extralaborais tem sido alvo de várias formulações teóricas e de diversas investigações empíricas, uma vez que investigadores das ciências comportamentais, legisladores e gestores de empresas têm vindo a demonstrar um interesse crescente pelas relações que se estabelecem entre o trabalho e a esfera privada dos indivíduos (Benito-Osorio, Muñoz-Aguado & Villar, 2014; Leite, 2006; Sturges & Guest, 2004).

Este fenómeno surge como resposta a mudanças demográficas, económicas e culturais que tiveram grandes repercussões na composição socioprofissional da população na generalidade dos países, incluindo em Portugal. No contexto nacional, é possível sintetizar estas mudanças a três níveis: (i) significativa participação das mulheres no mercado de trabalho; (ii) surgimento de novas estruturas familiares; e (iii) plano económico (Benito-Osorio *et al.*, 2014; Santos, 2011; Guerreiro, Lourenço & Pereira, 2006). No que diz respeito à participação das mulheres no mercado de trabalho, a taxa de participação feminina tem vindo a aumentar significativamente, atingindo, em 2018, os 50,3% (PORDATA, 2020). No que toca às alterações nas estruturas familiares, destacam-se o maior número de casais em que ambos os membros trabalham fora de casa, o aumento das taxas de divórcio, do número de casais a viverem em diferentes espaços geográficos, do número de famílias monoparentais e de famílias recompostas que são o resultado de segundas (ou mais) uniões e as distanciam das redes de apoio social prestado pelos membros da família nuclear, assim como o imperativo de maior envolvimento dos homens nas atividades familiares e o envelhecimento da população (Benito-Osorio *et al.*, 2014; Santos, 2011). No plano económico, as empresas são confrontadas com novos desafios concorrenciais que requerem maior competitividade em termos de eficiência organizacional e de recursos humanos qualificados e diversificados nas respetivas competências (Guerreiro *et al.*, 2006).

Ora, apesar do grande número de investigações sobre esta temática, os estudos tradicionais têm incidido sobre a questão da conciliação trabalho-vida pessoal maioritariamente sob a perspetiva de trabalhadores que já são pais e/ou sob a perspetiva de casais, pelo que pouco se sabe sobre as atitudes e experiências de jovens profissionais que ainda não têm responsabilidades familiares (Sturges, 2008). Todavia, existem evidências de que questões relacionadas com o equilíbrio entre vida profissional e pessoal são especialmente salientes para esta faixa etária (Lewis, Smithson & Kugelberg, 2002), havendo alguns estudos que sugerem que o equilíbrio trabalho-vida extralaboral é uma das maiores preocupações das novas gerações (Maioli, 2017), estando estas menos dispostas a sacrificar as suas vidas em prol de empenhamento total no trabalho (Arneja, Arora, Jaggi, A. Maurya, V. Maurya & Singh, 2015). Simultaneamente, existem também estudos que demonstram que esta questão da conciliação tende a

ser particularmente problemática em profissionais em início de carreira, uma vez que, para conseguirem ser bem-sucedidos, estes profissionais tendem a negligenciar o seu desejo de equilíbrio trabalho/não-trabalho em prol do sucesso na organização em questão (Sturges, 2008; Sturges & Guest, 2004).

As duas conclusões acima mencionada aparentam ser contraditórias, pelo que surge, então, a questão: *Que tipos de relação é que os profissionais em início de carreira estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral?*

De modo a responder à questão colocada, esta problemática será analisada através de duas dimensões: a vertente individual (isto é, fatores que dizem respeito ao indivíduo e que influenciam a relação entre as duas esferas) e a vertente organizacional (fatores que dizem respeito à organização e que influenciam a relação entre domínios, sob o ponto de vista do indivíduo).

Ao nível da vertente individual, procurou-se, em primeira instância, compreender qual o grau de centralidade e de priorização atribuída a cada uma das esferas, uma vez que esta centralidade pode influenciar, de forma positiva ou negativa, a relação e o equilíbrio entre os dois domínios (Sharma, 2017). Além disso, procurou-se compreender e analisar de que modo é que os profissionais entrevistados gerem individualmente a relação entre o domínio laboral e o domínio extralaboral, através da identificação das suas estratégias pessoais, bem como dos mecanismos de ligações existentes entre as duas esferas.

Todavia, a organização pode, também, exercer uma grande influência na relação entre os dois domínios (Lewis & Smithson, 2004). Assim, a influência da organização - na perceção dos participantes - será analisada à luz do contrato psicológico, constructo que tem sido visto como uma importante ferramenta para a compreensão das relações de trabalho e, mais genericamente, dos comportamentos no local de trabalho (Conway & Briner, 2009). Apesar dos estudos que conjugam a questão da conciliação trabalho-vida pessoal com o conceito de contrato psicológico serem ainda em número reduzido (Ahmad, Azim & Omar, 2011; Lewis & Smithson, 2004), a teoria do contrato psicológico é uma ferramenta potencialmente útil para as investigações relativas à conciliação trabalho-esfera extralaboral na medida em que permite considerar as expectativas dos empregadores e dos trabalhadores quanto ao suporte, equilíbrio e valorização da conciliação trabalho-vida pessoal, no contexto das suas outras expectativas da relação de trabalho (Lewis & Smithson, 2004). Assim, a presente investigação procurou identificar e analisar quais os conteúdos do contrato psicológico (relativos a questões relacionadas com a conciliação entre o trabalho e a vida extralaboral) da população em análise.

Uma vez que a literatura e investigação que conjuga as duas problemáticas em questão se apresenta ainda limitada (Ahmad *et al.*, 2011), o presente estudo procura contribuir para o conhecimento teórico e empírico nesta área, a qual se revela de cada vez maior importância para os trabalhadores, os

empregadores e para a sociedade em geral (Benito-Osorio *et al.*, 2014). Esta pesquisa procura, também, contribuir para consciencializar as organizações para as temáticas em estudo, uma vez que contribuirá para uma maior compreensão das perceções dos profissionais em início de carreira sobre a gestão da relação entre trabalho e não-trabalho e sobre os conteúdos do CP dos referidos profissionais, que, por sua vez, poderá contribuir para uma maior retenção dos colaboradores – questão esta que constitui um dos grandes desafios que as organizações atuais enfrentam (Nasir, 2017).

O estudo de mestrado tem, então, como principal objetivo compreender e analisar as relações que se estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral dos profissionais de Recursos Humanos (RH), em início de carreira (até 10 anos de carreira)¹, no contexto português. A investigação realizada tem ainda como objetivos específicos: (1) conhecer e compreender o que, no entender dos profissionais de RH, constitui uma carreira, uma carreira de sucesso e as suas principais ambições de carreira; (2) compreender e analisar o grau de centralidade que o trabalho e a carreira e que o domínio extralaboral desempenham nas suas vidas e qual a influência que essa centralidade desempenha na gestão da relação entre as duas esferas; (3) analisar em que medida os profissionais de RH priorizaram a sua carreira e/ou a sua vida pessoal; (4) identificar e caracterizar os mecanismos de ligação existentes, por parte dos profissionais de RH, entre o domínio laboral e o domínio extralaboral, bem como as estratégias adotadas para gerir a relação trabalho/não-trabalho; (5) compreender o impacto do posicionamento, modo de atuação e da cultura das organizações na formação e desenvolvimento do CP, na perspetiva dos profissionais entrevistados; (6) identificar e analisar os conteúdos dos CP referente à conciliação trabalho vida-pessoal; (7) compreender o impacto que o contrato psicológico tem na relação entre o trabalho e o domínio extralaboral dos profissionais.

A presente investigação encontra-se dividida em quatro capítulos. No primeiro capítulo, de modo a contextualizar a investigação em causa, é realizada uma revisão de literatura sobre as principais problemáticas em análise. No segundo capítulo, é feita a apresentação do estudo: é exposta a problemática da investigação, os objetivos do estudo, as opções metodológicas adotadas, bem como a população estudada e a caracterização da amostra em análise. No terceiro capítulo, são analisados e discutidos os resultados, de acordo com a grelha de análise previamente elaborada. Por último, no capítulo final, são expostas as principais conclusões do estudo, bem como os seus contributos teóricos e práticos, terminando com as principais limitações do estudo e algumas sugestões para investigações futuras.

¹ Optou-se por usar o limite de anos de início de carreira utilizado no estudo de Sturges e Guest (2004).

PARTE I - REVISÃO DE LITERATURA

1. As relações entre o domínio laboral e o domínio extralaboral

1.1. Definição de domínio laboral (“trabalho”) e de domínio extralaboral (“não-trabalho”)

O domínio laboral ou trabalho (considerando-se o trabalho assalariado) mostra-se geralmente simples de definir, referindo-se a um conjunto de tarefas prescritas que um indivíduo executa enquanto ocupa uma posição numa organização. No entanto, a definição de “não-trabalho” tem revelado menor consenso (Geurts & Demerouti, 2003).

Na literatura sobre as dinâmicas de ligação que se estabelecem entre o trabalho e o não-trabalho, vários têm sido os investigadores que optam por se concentrar apenas na “família” como componente fundamental do “não-trabalho”, sendo, por isso, vários os estudos que investigam as relações entre o trabalho e a família (e.g. Frone, 2003; Clark, 2000; Edward & Rothbard, 2000). No entanto, é cada vez mais aceite que é necessário considerar uma dimensão mais abrangente, que não inclua apenas os indivíduos com responsabilidades familiares “tradicionais”, como cuidar dos filhos ou dos pais (Kossek & Ozeki, 1998), pelo que são em número crescente os estudos que investigam a relação entre o trabalho e o domínio extralaboral, também apelidado de “vida pessoal”, “vida privada” ou “não-trabalho” (e.g. Kundnani & Mehta, 2015; Greenhaus & Kossek, 2014; Sturges & Guest, 2004; Geurts & Demerouti, 2003).

Nesta investigação, uma vez que se visa estudar os profissionais em início de carreira, procurou-se um termo que conseguisse abranger todos os profissionais, independentemente das suas responsabilidades familiares. Assim, optou-se pelos termos “domínio laboral” e “domínio extralaboral”, para fazer a distinção entre aquilo que constitui a ocupação profissional do indivíduo (domínio laboral) e os vários aspetos fora do domínio do trabalho, como família, relação com a comunidade e lazer (domínio extralaboral).

1.2. Modelos teóricos explicativos da relação entre o trabalho e a esfera extralaboral

Em 1980, Staines afirmava que as investigações sobre a relação entre domínio laboral e o domínio extralaboral apresentavam-se fragmentadas, sendo premente um modelo unificador capaz de integrar conceptualmente a pesquisa existente sobre a relação entre o trabalho e o lazer, entre o trabalho e a

família e entre o trabalho e outros domínios extralaborais. Quatro décadas depois, o cenário descrito por Staines (1980) parece pouco alterado. Panchanatham e Rincy (2014) reforçam que a interseção entre pesquisa de trabalho e domínio extralaboral continua a ser fundamentalmente desafiada pela falta de um modelo teórico e de constructos centrais aceites pela generalidade dos investigadores. Esta questão é de tal modo saliente que, recentemente, Beigi, Shirmohammadi e Otake-Ebede (2019) identificaram um total de 48 terminologias existentes, sendo que todas procuram descrever a relação ou interface² entre trabalho e não-trabalho.

É, então, possível identificar vários modelos teóricos que procuram explicar as relações que se estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral. Apesar de, inicialmente (anos 60), os investigadores acreditarem que as duas esferas eram completamente separadas e não tinham influência entre si, não tardou a que pesquisas neste campo de investigação começassem a encarar os dois conceitos como sistemas abertos (anos 70), pelo que os investigadores passaram a assumir que eventos numa das esferas afetavam eventos na outra (Clark, 2000; Lambert, 1990). Percebeu-se, então, que as duas esferas se influenciavam mutuamente e surgiram novas teorias que procuraram explicar a relação entre os dois domínios.

Além da Teoria da Segmentação, as teorias de *Spillover* e Compensação são consideradas as teorias clássicas nesta área (Edwards & Rothbard, 2000; Lambert, 1990; Greenhaus & Beutell, 1985). De seguida, surgiu a Teoria de Conflito que, durante vários anos, captou o interesse dos investigadores uma vez que a acumulação de diferentes papéis era maioritariamente vista como algo que trazia efeitos negativos ao trabalhador (Sieber, 1974). No entanto, em oposição a esta teoria, começam a emergir, nos anos seguintes, investigações que procuravam provar que a relação entre trabalho e não-trabalho era passível de trazer também vários benefícios (*hipótese de expansão de recursos*). Paralelamente, surgiram dezenas de novas teorias (e.g. Congruência, Facilitação, Instrumental, Conservação dos recursos, Integração, Teoria das Escadas, entre outras), com menor desenvolvimento teórico e menor confirmação empírica (Panchanatham & Rincy, 2014). Na viragem do século, surgiu a Teoria das Fronteiras (Ashforth, Kreiner & Fugate, 2000; Clark, 2000), que tem conquistado a atenção dos académicos desta área de investigação. De seguida, serão descritos cada um destes modelos teóricos.

² O termo “interface trabalho/não-trabalho” é usado como um conceito global que diz respeito ao ponto em que “trabalho” e “não-trabalho” se encontram, de maneira negativa ou positiva (Geurts & Demerouti, 2003).

1.2.1. Teorias clássicas: Segmentação, *Spillover* e Compensação

Após a Revolução Industrial, no geral, as atividades de trabalho e família³ aconteciam em diferentes sítios, diferentes horários, com diferentes grupos de pessoas e com diferentes normas de comportamento e de emoções expressas (Clark, 2000). Assim, uma vez que o trabalho e a família seriam normalmente separados temporalmente e fisicamente e dado que, tradicionalmente, os homens assumiam o papel de “ganha-pão” e as mulheres de cuidadoras da casa, os primeiros investigadores trataram os sistemas do trabalho e da família como se eles operassem independentemente (Clark, 2000). Por esta razão, esta teoria ficou conhecida como a *Teoria da Segmentação*. A primeira abordagem da relação entre trabalho e esfera não laboral via, assim, as duas dimensões como autónomas e independentes, sem quaisquer influências mútuas (Panchanatham & Rincy, 2014). Deste modo, segundo este modelo teórico, trabalho e família operam como entidades separadas: não há interação entre a vida profissional e a vida familiar, ou seja, experiências num domínio não irão afetar ou influenciar as experiências no outro domínio (Panchanatham & Rincy, 2014; Young & Kleiner 1992; Lambert, 1990).

Em oposição a esta visão, surge a *Teoria de Spillover*. Staines (1980) define *Spillover*⁴ como uma relação positiva entre trabalho e família, onde experiências de trabalho positivas estariam associadas a experiências familiares positivas, enquanto experiências de trabalho negativas estariam associadas a experiências familiares negativas, ou seja, uma área da vida influencia a outra, de forma positiva ou negativa. A Teoria de *Spillover* diz, então, respeito aos efeitos do trabalho e da família sobre o outro domínio (Edwards & Rothbard, 2000). Estes efeitos são normalmente descritos em termos de predisposições afetivas (disposição/humor e satisfação), valores (a importância atribuída à família e ao trabalho), competências e comportamentos (Edwards & Rothbard, 2000).

Edwards e Rothbard (2000) apresentam duas versões de *Spillover*. A primeira caracteriza o *spillover* como similaridade entre um constructo no domínio da família e outro constructo distinto, mas relacionado, no domínio do trabalho e vice-versa. Esta versão é exemplificada pela associação positiva entre satisfação na família e no trabalho e valores da família e do trabalho (Edwards & Rothbard, 2000). Uma segunda versão descreve *spillover* como experiências transferidas intactas entre domínios, como quando a fadiga de trabalho é exibida em casa. Esta versão do *spillover* não representa um mecanismo de ligação porque, por si só, não implica uma relação entre um constructo de trabalho e um constructo de família. Por exemplo, a exibição da fadiga do trabalho em casa indica que uma experiência gerada

³ Em alguns casos, ao longo da revisão de literatura, é usado o termo “família”, uma vez que se optou por manter os termos originais utilizados pelos autores das teorias em questão.

⁴ Na literatura, aparecem outras designações para esta teoria, tais como teoria de extensão, generalização, familiaridade, identidade, continuação e congruência (Staines, 1980).

num domínio é manifestada no outro domínio, mas isso não indica que um constructo no último domínio seja afetado (Edwards & Rothbard, 2000; Greenhaus & Beutell, 1985).

O *spillover* num dos domínios pode, então, influenciar o outro de uma forma positiva ou negativa (Friedman & Greenhaus, 2000; Staines, 1980). Quando ocorre *spillover* positivo, a satisfação e o sucesso num domínio podem trazer satisfação e sucesso no outro domínio. Já o *spillover* negativo verifica-se quando dificuldades e sentimentos negativos num domínio podem trazer a mesma emoção noutra domínio (Panchanatham & Rincy, 2014). Assim, esta abordagem pressupõe estados semelhantes no ambiente de trabalho e no ambiente extralaboral, uma vez que existe transbordamento entre os dois domínios.

Por último, a *Teoria da Compensação* representa os esforços de um indivíduo para compensar a falta de satisfação num domínio através da procura por maior satisfação no outro domínio (Edwards & Rothbard, 2000; Lambert, 1990). Se, por exemplo, um indivíduo não se sente realizado no trabalho, a experiência negativa poderia ser compensada por uma experiência mais positiva em casa (Young & Kleiner, 1992). Na literatura de especialidade é possível distinguir duas formas de compensação (Edwards & Rothbard, 2000). Na primeira, o indivíduo pode diminuir o envolvimento no domínio insatisfatório e aumentar o envolvimento no domínio potencialmente satisfatório (Lambert, 1990; Evans & Bartolomé, 1984; Staines, 1980). Assim, esta forma de compensação pode ser concebida como a realocação de importância, tempo ou atenção de um domínio insatisfatório para um domínio potencialmente satisfatório (Edwards & Rothbard, 2000). Na segunda forma, o indivíduo pode responder à insatisfação num domínio procurando recompensas no outro. As "recompensas" são classificadas, por Edwards e Rothbard (2000), como experiências que podem satisfazer os desejos da pessoa e, ao fazê-lo, aumentar a sua satisfação. Esta forma de compensação pode ser suplementar ou reativa (Kando & Summers, 1971).

Quando ocorre compensação suplementar, as experiências desejáveis, comportamentos, estados psicológicos (e.g., autonomia, autoexpressão, estatuto) que estão insuficientemente presentes na esfera do trabalho são procurados no contexto não-laboral (Kando & Summers, 1971). Quando ocorre compensação reativa, experiências de trabalho indesejáveis são corrigidas num ambiente de não trabalho. Os exemplos incluem "desabafar" em resposta à tensão no trabalho ou descansar do trabalho fatigante através de formas de recreação. Subjacente a estes dois tipos de compensação reside um processo comum: as privações experimentadas no trabalho são compensadas pelas atividades não relacionadas com o trabalho (Kando & Summers, 1971).

É possível, no entanto, encontrar na literatura algumas críticas a estes modelos teóricos. Clark (2000) observa que, de facto, as Teorias de Compensação e de *Spillover* demonstraram que o trabalho e a família são interdependentes. No entanto, esta autora considera que estas teorias são de uso limitado uma vez que não explicam, predizem ou ajudam a resolver problemas que os indivíduos enfrentam ao tentar equilibrar as responsabilidades profissionais e familiares adequadamente.

Já Lambert (1990) afirma que, apesar de vários investigadores procurarem identificar a (única) teoria mais adequada para caracterizar os processos que ligam o trabalho e a família de entre as teorias de Segmentação, do *Spillover* e da Compensação, é possível concluir que os três processos operam na relação entre trabalho e família. Adicionalmente, esta investigadora considera que as evidências sugerem a possibilidade de estes três processos ocorrerem simultaneamente. Por essa razão, Lambert (1990) defende que seria mais apropriado considerar a Segmentação, o *Spillover* e a Compensação, não como processos que competem entre si, mas como processos que se sobrepõem. Também Frone (2003) destaca que, quando considerados individualmente, nenhum desses mecanismos de ligação fornece uma base conceptual útil para a compreensão da dinâmica do equilíbrio trabalho-família. Ao invés, todos eles precisam de ser reunidos, juntamente com outros processos, para desenvolver uma compreensão integrativa e dinâmica das relações que se estabelecem entre os dois domínios (Frone, 2003).

1.2.2. Teoria do Conflito

A Teoria do Conflito de Papéis⁵ tem como origem a “hipótese de escassez de recursos”, proposta por Goode (1960). Esta hipótese defende que os indivíduos têm recursos tangíveis ou intangíveis limitados (e.g., energia, tempo, atenção) e, ao dedicá-los às exigências de um papel (e.g., papel profissional), não os podem utilizar para o desempenho do outro papel (e.g., papel familiar), tendo de fazer escolhas (Goode, 1960).

Greenhaus e Beutell (1985, p. 77) descrevem o conflito trabalho-família como "forma de conflito entre papéis no qual as pressões exercidas pelos papéis do domínio do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis, de modo a que a participação num papel torna mais difícil a participação no outro". A literatura sugere três formas principais de conflito entre trabalho e família: (a) conflitos de base temporal (*time-based*), (b) conflitos de pressão (*strain-based*) e (c) conflitos baseados em comportamentos (*behaviour-based*). O conflito de base temporal engloba conflitos que advêm do facto de o tempo exigido para a realização de um papel interferir com o tempo disponível para a execução de outro, reduzindo-o.

⁵ Esta perspetiva, bem como outras teorias aqui descritas, está alicerçada na teoria dos papéis sociais (Goode, 1960). Goode (1960) defende que as instituições e estruturas sociais são compostas por papéis e relacionamentos de papel e que estes papéis são culturalmente determinados.

O conflito de pressão tem por base a concepção de que a pressão/tensão causada num domínio torna mais difícil cumprir requisitos do outro domínio. O conflito comportamental diz respeito à incompatibilidade de comportamentos esperados em cada um dos papéis (Greenhaus & Beutell, 1985).

A centralidade dos domínios tem sido apontada como um dos fatores antecedentes ao conflito entre as esferas do trabalho e do não-trabalho (e.g., Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark & Baltes, 2011; Carr, Boyar & Gregory, 2008; Carlson & Kacmar, 2000), bem como tendo um efeito moderador no conflito trabalho/não-trabalho (Bennett, Beehr & Ivanitskaya, 2017; Carr *et al.*, 2008;). De acordo com Carr *et al.* (2008), a centralidade trabalho-família representa um julgamento de valor em relação à importância relativa do trabalho ou da família para a vida de um indivíduo. A centralidade de um domínio pode, então, ser definida como a crença que os indivíduos têm em relação ao grau de importância que esse domínio desempenha nas suas vidas (Carr *et al.*, 2008; Paullay, Alliger & Stone-Romero, 1994).

A centralidade dos domínios laboral e extralaboral tem sido apontada como tendo influência no conflito entre esferas. Indivíduos com alta centralidade do trabalho acreditam que o trabalho é uma atividade central nas suas vidas e, portanto, tendem a alocar mais tempo e energia ao domínio do trabalho do que ao domínio extralaboral. Em comparação, os indivíduos com alta centralidade do domínio extralaboral (como a família) acreditam que este papel é mais significativo nas suas vidas e, portanto, tendem a priorizar as questões relacionadas com este domínio (Xie, Shi & Ma, 2017).

1.2.3. Hipótese de expansão ou aumento de recursos (*role accumulation*)

Na década de 70, algumas investigações começaram a apontar para os benefícios decorrentes da acumulação de múltiplos papéis por parte dos indivíduos (Sieber, 1974; Marks, 1977), tendo esta hipótese conhecido desenvolvimento, mais recentemente, através das investigações de autores como Barnett e Hyde (2001) e Greenhaus e Powell (2006).

Na versão pioneira de tentativa de sintetizar os benefícios derivados da acumulação de papéis, Sieber (1974) classifica os resultados positivos da acumulação de papéis em quatro tipos. O primeiro tem a ver com privilégios derivados dos papéis, uma vez que todos os papéis incluem certos direitos e certos deveres. Assim, é possível generalizar que quanto maior o número de papéis desempenhados por um indivíduo, maior o número de privilégios a que este ganha direito. Em segundo lugar, múltiplos papéis fornecem vários “tampões” contra os fracassos experimentados noutros papéis (por exemplo, um indivíduo com uma ampla variedade de “parceiros de papéis”) (Sieber, 1974, p.573). Quando alguns papéis estão localizados em grupos ou círculos sociais díspares, é possível compensar o fracasso numa

esfera ou relacionamento social específico, recorrendo a outros relacionamentos, que podem proporcionar afeto, apoio moral, recursos de emergência e talvez até assistência para uma renovação do esforço no papel original. Em terceiro lugar, a acumulação de papéis permite obter recursos que contribuem para o enriquecimento do estatuto e melhoria do desempenho de papéis (e.g. acesso a redes informais, que podem contribuir para progressão na carreira). Por último, o desempenho de vários papéis fomenta o enriquecimento da personalidade e melhoria da autoestima, uma vez que traz benefícios como maior tolerância de pontos de vista discrepantes, exposição a várias fontes de informação e flexibilidade no ajuste às necessidades dos diversos parceiros de papéis, contribuindo, assim, para a saúde mental dos indivíduos (Sieber, 1974). Seguindo esta linha de raciocínio, Marks (1977), em oposição à hipótese de escassez de recursos proposta por Goode (1960), argumentou que os recursos humanos de energia e tempo são flexíveis. Estes expandem-se e contraem, dependendo de sistemas muito particulares de comprometimento que determinam a sua disponibilidade.

Também Barnett e Hyde (2001) prestaram o seu contributo a este modelo teórico. No seu artigo “Women, Men, Work, and Family: An Expansionist Theory”, os investigadores começam por argumentar que apesar da mudança drástica assistida, nos últimos 50 anos, nas vidas de mulheres e homens, nas relações que estes estabelecem e no seu trabalho, as teorias dominantes que impulsionam a pesquisa nestas áreas não foram capazes de acompanhar o ritmo das mudanças. De acordo com estas autoras, os factos subjacentes às suposições das teorias clássicas de género e de múltiplos papéis mudaram radicalmente, a ponto de tornar as teorias obsoletas. Além disso, elas referem os resultados de investigações empíricas que não conseguiram suportar as previsões dessas teorias. Pelas razões enumeradas, Barnett e Hyde (2001) tentaram preencher aquilo que entendem como uma lacuna teórica no contexto da realidade atual, através de uma teoria expansionista de género, trabalho e família, que inclui quatro princípios empiricamente derivados e empiricamente testáveis.

Em primeiro lugar, de acordo com estas autoras, múltiplos papéis são, em geral, benéficos tanto para mulheres quanto para homens, com reflexo positivo ao nível de saúde mental, saúde física e saúde do relacionamento. Adicionar o papel de trabalhador é benéfico para as mulheres, e adicionar ou participar de papéis familiares é benéfico para os homens. Uma consequência da facilitação que ocorre quando homens e mulheres ocupam funções profissionais e familiares é que o forte comprometimento com um papel não impede um forte comprometimento com o outro (Barnett & Hyde, 2001).

Em segundo lugar, vários processos contribuem para os efeitos benéficos de múltiplos papéis, incluindo: “*efeito de tampão*” (evidências indicam que os efeitos negativos do *stress* ou fracasso num papel podem ser amortecidos por sucessos e satisfações noutra papel); *maior rendimento* (o rendimento

adicional gerado pelos casais com duplo rendimento beneficia-os e aos seus filhos e reduz a angústia experimentada pelos casais com um “ganha-pão”); *suporte/apoio social* (múltiplos papéis aumentam as oportunidades de apoio social, o que aumenta o bem-estar); *oportunidades de sucesso* (múltiplos papéis oferecem múltiplas oportunidades para experimentar sucessos e desenvolver a autoconfiança ou autoeficácia); *estrutura ampliada de referência* (múltiplos papéis fornecem ao indivíduo um quadro de referência mais amplo); *similaridade de experiências* (quando casais combinam trabalho e família, as experiências da vida quotidiana das mulheres e dos homens tornam-se mais semelhantes, facilitando a comunicação conjugal); *ideologia de papéis de género* (em geral, aqueles com ideologias liberais de papéis de género beneficiam mais da combinação de trabalho e papéis familiares do que aqueles com ideologias tradicionais de papéis de género) (Barnett & Hyde, 2001).

Em terceiro lugar, existem certas condições sob as quais múltiplos papéis são benéficos. Os benefícios de múltiplos papéis dependem do número de papéis e das exigências de tempo de cada um. Quando se ultrapassam certos limites, podem ocorrer sobrecarga e angústia. A qualidade do papel é mais importante para a saúde (mental, física e de relacionamento) do que o número de papéis ou a quantidade de tempo gasto numa função específica. Assim como múltiplos papéis oferecem oportunidades de sucesso, eles também oferecem oportunidades de fracasso ou frustração, especialmente em certos contextos de trabalho menos favoráveis (Barnett & Hyde, 2001). Por último, as diferenças psicológicas de género não são, em geral, grandes ou imutáveis. A natureza das mulheres e dos homens não justifica, portanto, forçá-los a papéis altamente diferenciados (Barnett & Hyde, 2001).

Também Greenhaus e Powell (2006) propõem um modelo teórico de enriquecimento trabalho-família, definindo-o como a extensão em que experiências num papel melhoram a qualidade de vida no outro papel. Esta relação de enriquecimento é bidirecional. Assim, o enriquecimento trabalho-família ocorre quando as experiências de trabalho melhoram a qualidade da vida familiar, e o enriquecimento família-trabalho ocorre quando as experiências familiares melhoram a qualidade de vida no trabalho (Greenhaus & Powell, 2006). Estes autores identificam cinco tipos de recursos passíveis de serem gerados através do desempenho de determinado papel. O primeiro tipo de recursos diz respeito ao *alargamento de competências e de perspetivas*. As competências referem-se a um amplo conjunto de capacidades cognitivas e interpessoais que se adquirem através de experiências em diferentes papéis. O alargamento de perspetivas diz respeito à forma mais diversificada de perceber ou lidar com as várias situações que vão surgindo. O segundo tipo de recursos diz respeito aos *recursos psicológicos e físicos* que se adquirem através da acumulação de papéis. Estes incluem autoavaliações positivas, resiliência, emoções positivas sobre o futuro e saúde física melhorada. O terceiro tipo de recursos inclui os *recursos relativos ao capital*

social adicional, proveniente do desempenho de múltiplos papéis. Os dois recursos de capital social considerados mais importantes – capacidade de exercer influência e acesso à informação - são derivados de relacionamentos interpessoais nos papéis de trabalho e família e podem ajudar os indivíduos a alcançar os seus objetivos. O quarto tipo de recurso é a *flexibilidade* (isto é, margem de discricionariedade para determinar o tempo, o ritmo e o local em que os requisitos de determinado papel são atendidos). Por fim, os *recursos materiais* incluem dinheiro e ofertas provenientes de ambos os domínios (Greenhaus & Powell, 2006).

1.2.4. Teoria das Fronteiras

A Teoria das Fronteiras aplicada ao trabalho/vida pessoal foi desenvolvida por Nippert-Eng (1996, cit. in Bulger, Matthews & Hoffman, 2007) e o conceito similar, Teoria das Fronteiras Trabalho-Família foi desenvolvido teoricamente por Clark (2000). As premissas destas teorias têm sido expandidas através de novas investigações que propõem que os indivíduos desenvolvem fronteiras à volta do domínio laboral e do domínio extralaboral que variam na força (e.g. Ashforth *et al.*, 2000). A força das fronteiras influencia os resultados da interação entre trabalho e vida pessoal (Bulger *et al.*, 2007).

A Teoria das Fronteiras retrata as pessoas como *border-crossers* que fazem transições diárias entre dois mundos – o mundo do trabalho e o mundo da família (Clark, 2000). De acordo com Clark (2000), esta teoria explica como é que os indivíduos gerem e negociam as esferas do trabalho e da família e as fronteiras entre estas, de modo a atingir equilíbrio. Central a esta teoria é a ideia de que trabalho e família constituem diferentes domínios ou esferas que se influenciam.

Clark (2000) defende que trabalho e “casa” diferem no objetivo e na cultura. Assim, trabalho e “casa” podem ser comparados a dois países diferentes, onde existem diferenças na linguagem, no que constitui comportamento aceitável e no modo correto de realizar tarefas. Para alguns indivíduos, esta transição é leve/suave, por exemplo, entre dois países adjacentes que partilham a mesma linguagem, moeda e costumes. Para outros, o contraste entre trabalho e família é superior, sendo necessária uma transição mais extrema (Clark, 2000).

As “fronteiras” são definidas por Clark (2000) como linhas de demarcação entre domínios, que definem/estabelecem o ponto em que o comportamento relevante para o domínio em questão começa e termina. Na literatura, estas fronteiras têm assumido três formas: físicas, temporais e psicológicas (Clark, 2000). As fronteiras são caracterizadas por três principais características: permeabilidade, flexibilidade e fusão (*blending*). A permeabilidade diz respeito ao grau em que elementos de outros

domínios podem entrar no domínio em questão. A flexibilidade diz respeito ao grau em que a fronteira pode contrair ou expandir, dependendo das exigências de um domínio ou do outro. Por último, quando elevada permeabilidade e flexibilidade ocorrem à volta da fronteira, verifica-se fusão (*blending*). Deste modo, a área à volta da fronteira deixa de ser exclusiva de um domínio ou do outro para passar a combinar trabalho e família, criando uma zona fronteira que não pode ser chamada de nenhum dos domínios uma vez que conjuga ambos (Clark, 2000). Permeabilidade, flexibilidade e fusão combinam-se para determinar a força da fronteira. Fronteiras que são impermeáveis, inflexíveis e não permitem fusão são fronteiras “fortes”. Pelo contrário, fronteiras que são permeáveis, flexíveis e permitem fusão são consideradas como “fracas” (Clark, 2000).

O modelo de Clark (2000) ofereceu uma contribuição teórica, tendo-se seguido investigações empíricas ancoradas na teoria (e.g. Hecht & Allen, 2009; Ashforth *et al.*, 2000). Ashforth *et al.* (2000) defendem que as fronteiras dos papéis diferem no seu nível de flexibilidade e permeabilidade. A flexibilidade das fronteiras dos papéis representa o grau em que um papel pode ser “desempenhado em vários contextos e em vários momentos” (Ashforth *et al.*, 2000, p. 474). A permeabilidade das fronteiras dos papéis representa o grau em que um indivíduo pode estar localizado fisicamente no domínio de um papel, mas envolvido de forma psicológica ou comportamental noutro papel. Além disso, os autores argumentaram que os indivíduos mantêm múltiplas identidades de papéis que podem diferir em contraste. O contraste representa o grau em que duas identidades de papéis diferem em termos das características definidoras das identidades. Assim, com base na noção de fronteiras de papéis (flexibilidade e permeabilidade) e identidades de papéis (contraste), Ashforth *et al.* (2000) propuseram que qualquer par de papéis pode ser colocado ao longo de um contínuo que varia de alta segmentação (ou seja, alto contraste nas identidades de papéis e fronteiras inflexíveis e impermeáveis) a alta integração (ou seja, baixo contraste nas identidades de papéis e fronteiras flexíveis e permeáveis).

Hecht e Allen (2009) procuraram validar a teoria das fronteiras, à qual apelidaram de “*boundary strenght*”, através de um estudo longitudinal. Os resultados da sua investigação destacam o facto de as fronteiras de trabalho/não-trabalho serem bidirecionais, assimetricamente permeáveis (por exemplo, um indivíduo que trabalha numa organização que exige muitas horas de trabalho e sacrifica tempo da família pode ter fronteiras fracas no trabalho e fronteiras fortes em casa) e relativamente estáveis ao longo do tempo. Tais fronteiras parecem ser influenciadas pela medida em que os indivíduos se identificam com as suas vidas profissionais e pessoais. Em contraste com a suposição de que fronteiras fracas podem ajudar os funcionários a gerir múltiplos papéis, as autoras observam que indivíduos com fronteiras mais fracas experimentam níveis mais altos de conflito entre papéis (Hecht & Allen, 2009).

A questão da integração ou segmentação resultante da teoria das fronteiras fez despoletar, nos últimos anos, várias investigações que se têm concentrado em estudar os processos e/ou preferências individuais de gestão de fronteiras (e.g. Bogaerts, De Cooman & De Gieter, 2018; Kossek, Ruderman, Braddy & Hannum, 2012). Note-se que as pesquisas anteriores exploraram, principalmente, as estratégias de gestão de fronteiras adotadas pelos indivíduos (Ashforth *et al.*, 2000). No entanto, esses contributos teóricos não examinaram diretamente os desejos dos indivíduos por maior segmentação ou integração, assumindo, implicitamente, que esses desejos estariam alinhados com as estratégias de gestão adotadas (Rothbard, Philips & Dumas, 2005). Mais recentemente, os investigadores têm vindo a demonstrar que a preferência pessoal e idiossincrática por integrar ou segmentar papéis de trabalho e não-trabalho (ou seja, *preferência de gestão de fronteiras*) nem sempre pode ser exercida devido a restrições e expectativas do local de trabalho (Bogaerts *et al.*, 2018; Ammons, 2013). Assim, também o impacto do *fit* entre a preferência de gestão de fronteiras de um trabalhador e os *supplies* organizacionais de gestão de fronteiras (ou seja, uma cultura organizacional e políticas formais que promovem a segmentação ou integração) tem recebido crescente atenção por parte dos investigadores (e.g. Chen, Powell & Greenhaus, 2009; Kreiner, 2006).

A este respeito, vários estudos confirmaram que um ambiente de trabalho que corresponda à preferência de gestão de fronteiras do trabalhador resulta em níveis mais altos de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional (Rothbard *et al.*, 2005), redução do conflito trabalho-vida pessoal e do stress (Chen *et al.*, 2009; Kreiner, 2006) e melhoria da saúde mental (Edwards & Rothbard, 1999).

1.2.5. Tendências atuais de investigação: o conceito de “equilíbrio”

Ao falar-se das relações que se estabelecem entre a esfera laboral e a esfera extralaboral, surge inevitavelmente o conceito de *work-life balance*. Académicos, gestores, trabalhadores em geral e imprensa popular têm-se apropriado deste termo, atribuindo-lhe grande importância (Lyness & Judiesch, 2014; Grzywacz & Carlson, 2007). No entanto, quando se questiona o respetivo significado, a resposta revela-se menos perentória. Em acréscimo, existe a questão da distinção entre *work-life balance* (e.g. Weale, Wells & Oakman, 2019; Adisa, Gbadamosi & Osabutey, 2017) e *work-family balance* (e.g. Grzywacz & Carlson, 2007; Frone, 2003), uma vez que ambos os conceitos são utilizados na literatura, por vezes de forma intercambiável. No entanto, *work-life balance* constitui um termo mais inclusivo (Lyness & Judiesch, 2014; Lewis & Campbell, 2008), uma vez que enquanto "família" se concentra apenas nas atividades e responsabilidades de prestação de cuidados e relacionadas à família, a "vida" amplia o foco para incluir a família e outros tipos de atividades e interesses pessoais, como educação,

envolvimento na comunidade e em atividades de lazer, desportivas, religiosas, etc. (Greenhaus & Allen, 2011). Além disso, o conceito de *work-life balance* parece ser favorecido por empregadores e formuladores de políticas pois não só é considerado mais neutro em termos de género, como também é considerado mais inclusivo para os funcionários (Lewis & Campbell, 2008).

Paralelamente, a literatura sugere a dificuldade em definir, de forma consensual, o conceito de “equilíbrio”. Apesar da popularidade do termo, a maioria dos investigadores utiliza o conceito *work-life balance* como se o seu significado fosse evidente, representando uma noção vaga de que os dois domínios (o trabalho e a vida privada) estão, de alguma maneira, integrados ou em harmonia (De Hauw & Greenhaus, 2015; Greenhaus & Allen, 2011; Frone, 2003). Por outro lado, é possível encontrar uma multiplicidade de conceptualizações para o termo, as quais, segundo Greenhaus e Allen (2011) se dividem entre as que focam: (1) a não existência de conflito entre papéis (também referido por Frone, 2003); (2) os altos níveis de envolvimento em múltiplos papéis; e (3) a alta eficácia e satisfação nos vários papéis.

Também Grzywacz e Carlson (2007) afirmam que o conceito *work-family balance* é definido inconsistentemente e apresentam várias definições que o comprovam. Consequentemente, estes autores propõem definir equilíbrio trabalho-família como a concretização de expectativas relacionadas com papéis que são negociadas e partilhadas entre um indivíduo e os seus parceiros nos domínios do trabalho e da família. Já De Hauw e Greenhaus (2015) optam por uma abordagem mais subjetiva e de base individual, definindo o *work-life balance* como um julgamento avaliativo geral do indivíduo de quão bem-sucedido é e quão satisfeito se encontra com seus múltiplos papéis no trabalho e em casa.

Adicionalmente, nas investigações que se esforçam por medir a componente equilíbrio, é comum encontrar uma abordagem que encara o equilíbrio como sendo constituído por dois componentes: o enriquecimento e o conflito (Grzywacz & Carlson, 2007; Frone, 2003). Segundo esta premissa, atinge-se o equilíbrio quando existe uma ausência ou baixos níveis de conflito entre os dois domínios e quando, simultaneamente, existem elevados níveis de enriquecimento entre os domínios (Frone, 2003).

Apesar da popularidade do termo, parece existir uma dificuldade notória em operacionalizar e definir instrumentos de medida do equilíbrio trabalho-vida pessoal, provocada, em grande parte, pela dificuldade de conceptualização e pelas variadas abordagens adotadas na investigação do conceito (Grzywacz e Carlson, 2007; Guest, 2002).

2. Contrato Psicológico

2.1. Conceito do Contrato Psicológico: origens e conceptualizações iniciais

Desde a sua criação, o contrato psicológico (CP) tem sido visto como uma importante ferramenta para a compreensão das relações de trabalho e, mais genericamente, dos comportamentos no local de trabalho (Conway & Briner, 2009).

A concetualização inicial do CP pode ser atribuída a três principais investigadores: Argyris (1960), Levinson, Price, Munden e Solley (1962) e Schein (1965). Estas abordagens iniciais baseavam-se na necessidade de compreender o papel das interações subjetivas e indeterminadas entre duas partes: o empregador e o trabalhador (Cullinane & Dundon, 2006). Argyris (1960) foi o primeiro investigador a aplicar o conceito de CP ao local de trabalho (Conway & Briner, 2005; Roehling, 1997). No seu estudo sobre uma fábrica, Argyris (1960) usou o termo “contrato de trabalho psicológico” para se referir a um acordo implícito entre os trabalhadores e o seu encarregado. Este autor acreditava que os funcionários e a sua organização criavam contratos psicológicos que permitiam a expressão e a gratificação das necessidades de ambas as partes. Levinson *et al.* (1962, p. 21, cit. in Cullinane & Dundon, 2006) viam o contrato psicológico como "uma série de expectativas mútuas, a respeito das quais as partes do relacionamento podem não estar totalmente conscientes, mas que, não obstante, governam a relação entre si". Por último, Schein (1965) esforçou-se por enfatizar a importância do CP para compreender e gerir comportamentos nas organizações. De acordo com este autor (1965, p. 22), “a noção de um contrato psicológico implica que existe um conjunto de expetativas não escritas, a funcionar a todo o momento, entre o membro de uma organização e os vários gestores e outros nessa organização”. Segundo ele, as expetativas podem não estar escritas num acordo formal, mas operam fortemente como determinantes de comportamentos.

Este tema conheceria um elevado desenvolvimento teórico com os contributos de Rousseau (2001; 1995; 1989). De acordo com esta autora, o CP diz respeito às crenças de um indivíduo relativas aos termos e condições de um contrato recíproco de troca entre o indivíduo e a sua organização, referindo como questões-chave “a crença de que uma promessa foi feita e uma contrapartida foi oferecida em troca disso, ligando as partes a um conjunto de obrigações recíprocas” (Rousseau, 1989, p. 123). Rousseau (1995, p. 9) define, ainda, contratos psicológicos como “crenças individuais, moldadas pela organização, relativas aos termos de um acordo de troca entre o indivíduo e a sua organização”. Para a autora, crenças tornam-se contratuais quando o indivíduo acredita que deve ao empregador certas contribuições (e.g., trabalho duro, lealdade, sacrifícios) em troca de certos incentivos/ *inducements* (e.g.,

altos salários, segurança no emprego). Assim, segundo Rousseau (1989), o CP só existe por parte do trabalhador, uma vez que as organizações, enquanto entidade abstrata, não são capazes de ter um CP:

Os indivíduos têm contratos psicológicos, as organizações não. A organização, sendo a outra parte da relação, fornece o contexto para a criação de um contrato psicológico, mas não consegue, por sua vez, ter um contrato psicológico com os seus membros. As organizações não conseguem “percecionar”, embora os seus gestores individuais possam, eles mesmos, percecionar pessoalmente um contrato psicológico com os trabalhadores e agir em conformidade (Rousseau, 1989: 126).

No entanto, a reconceptualização de Rousseau para contrato psicológico tem sido alvo de algumas críticas. Guest (1998) argumentou que o contrato psicológico deve retornar às suas raízes na forma de incluir uma perspectiva do empregador, a fim de ser capaz de avaliar plenamente a noção de obrigações mútuas e recíprocas. Segundo Guest (2004), para que o contrato psicológico seja uma ferramenta adequada para analisar a relação de trabalho, é necessário perceber que a relação de emprego é uma troca de dois sentidos (*two-way exchange*), com o foco nas percepções de promessas e obrigações recíprocas de ambas as partes interessadas.

Ainda assim, o conceito descrito por Rousseau é utilizado por vários autores (e.g., Atkinson, Matheus, Henderson & Spitzmueller, 2018; Arshad, 2016; Persson & Wasieleski, 2015; Hess & Jepsen, 2009; Bal, De Lange, Jansen & Van Der Velde, 2008; Cullinane & Dundon, 2006). Também Conway e Briner (2005), no seu livro “Understanding Psychological Contracts at Work”, optam por adotar a definição de Rousseau, em que o CP é considerado um “entendimento subjetivo de um indivíduo da troca recíproca de base promissória entre ele/ela e a organização” (p.35). Os autores justificam a escolha por esta definição: (1) capta as características essenciais de um CP (a ideia de “troca”), ao mesmo tempo que reconhece a interpretação subjetiva dos seus termos por parte do trabalhador, tornando assim o contrato realmente psicológico; (2) as promessas são um constructo claro e preciso e mais alinhado com a ideia de um contrato; (3) ao focar-se em promessas, esta definição é conceptualmente distinta o suficiente de outras ideias semelhantes (Conway & Briner, 2005). Pelas razões descritas, o conceito adotado ao longo desta investigação será também o originalmente exposto por Rousseau (1995; 1989) e Morrison e Robinson (1997).

2.1.1. Concetualização atual e caracterização do CP

Apesar do interesse crescente e da riqueza de literatura referente ao contrato psicológico, continua sem existir uma definição universalmente aceite (Conway & Briner, 2005; Anderson & Schalk, 1998). Na tabela 1, estão expostas algumas das principais definições de CP e a sua evolução ao longo do tempo, nas quais é possível encontrar alguns elementos em comum, mas também vários pontos divergentes.

Kotter (1973)	Contrato implícito entre um indivíduo e a sua organização que especifica o que cada um espera dar e receber do outro na sua relação. (p.92)
Rousseau (1989)	Crenças individuais numa obrigação recíproca entre o indivíduo e a organização. (p.121) Crenças individuais relativas aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a pessoa e a outra parte. (p.123)
Rousseau (1995)	Crenças individuais, moldadas pela organização, relativas aos termos de um acordo de troca entre o indivíduo e a sua organização. (p. 9)
Robinson (1996)	Percepções dos empregados sobre o que devem aos empregadores e o que os empregadores lhe devem. (p.574)
Herriot e Pemberton (1997)	Percepções de ambas as partes da relação de trabalho, organização e indivíduo, das obrigações implícitas nessa relação. (p.45)
Guest e Conway (2002)	Percepções das duas partes da relação de emprego – organização e indivíduo – das promessas e obrigações recíprocas implícitas nessa relação. (p.22)
Hannah, Treen, Pitt e Berthon (2016)	Crenças dos trabalhadores sobre as obrigações recíprocas que existem entre estes e a organização. (p.363)

Tabela 1 - Definições de Contrato Psicológico
(Fonte: Elaboração própria com base nos contributos dos autores considerados na tabela)

Existem algumas características do CP que são comuns à maioria das definições. Antes de mais, o contrato psicológico tem uma natureza implícita – porque inclui promessas implícitas que surgem da interpretação de trocas passadas, aprendizagem indireta e vários outros fatores que as partes tomam como garantido (Robinson & Rousseau, 1994) – e subjetiva – uma vez que depende da interpretação subjetiva de cada indivíduo (Conway & Briner, 2005; Guest, 1998; Rousseau, 1989). Além disso, ao contrário dos contratos formais, o contrato psicológico é inerentemente percetual e, por essa razão, o entendimento de uma das partes do contrato pode não ser partilhado pela outra (Robinson, 1996). Uma vez que é inerentemente percetual, é também idiossincrático e único de cada pessoa (Rousseau, 1995). Comum também à maioria das definições está a noção de reciprocidade (não real, mas a crença compartilhada de que existe reciprocidade ou mutualidade), uma vez que o CP é constituído por obrigações mútuas entre as duas partes – o trabalhador e o empregador – decorrentes de promessas percecionadas (Rousseau, 1995; Robinson & Rousseau, 1994; Rousseau & McLean Parks, 1993). Por último, é de referir que os contratos psicológicos tentam capturar a natureza e os termos do relacionamento trabalhador-empregador. Uma vez que esta natureza está em constante mudança e evolui ao longo do tempo através da experiência, o CP é também dinâmico e mutável (Rousseau, Hansen & Tomprou, 2018; Persson & Wasieleski, 2015; Rousseau, 1995).

Apesar desta convergência, é possível também encontrar pontos de discordância entre os autores, sobretudo centrados, como já referido, na identificação das partes que devem ser consideradas

detentoras de um contrato psicológico (trabalhadores e/ou organização/empregador), sendo, todavia, que a maioria da literatura posterior a Rousseau (1989) parece ter seguido a sua proposta (Cullinane & Dundon, 2006; Conway & Briner, 2005). O outro principal tópico que parece causar dissenso entre os vários investigadores é relativo aos elementos que constituem o contrato psicológico. Parece haver um consenso geral de que o contrato psicológico é constituído por crenças (Conway & Briner, 2005). No entanto, enquanto que as definições iniciais se concentravam em crenças relativas a expetativas (e.g. Kotter, 1973; Schein, 1965), as definições mais recentes concentram-se em crenças relativas a promessas e a obrigações (e.g. Hannah *et al.*, 2016; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 1995; Rousseau, 1989). Depois de Rousseau (1989) referir que o CP seria constituído por obrigações de base promissória, vários foram os contributos seguintes que mantiveram o foco nas promessas. Conway e Briner (2005) defendem que as promessas se tornaram o termo predileto ao definir CP, uma vez que são vistas como sendo mais contratuais, enquanto que expetativas e obrigações têm significados mais gerais. Além disso, como referido por Rousseau e McLean Parks (1993), embora todas as promessas envolvam expetativas, as expetativas não envolvem necessariamente um elemento promissório. Por outro lado, Morrison e Robinson (1997) defendem que apenas as obrigações que surgem de promessas implícitas ou explícitas são parte integrante do CP (por exemplo, se uma obrigação percecionada foi baseada apenas numa experiência passada noutra relação de emprego, então não está incluída no CP). Ainda assim, as diferenças entre estes três conceitos (expetativas, obrigações e promessas) parecem ser pouco exploradas ou entendidas na literatura de especialidade (Conway & Briner, 2005).

De modo a sintetizar, Lewis e Smithson (2004) sugerem que, de uma maneira geral, é possível encontrar em todas as definições do contrato psicológico os seguintes elementos: (1) opiniões, valores, expetativas e aspirações do trabalhador e do empregador, incluindo crenças sobre promessas e obrigações implícitas, a medida em que elas são percecionadas como cumpridas ou violadas e a extensão da confiança no relacionamento; (2) confiança, visto que, uma vez que as promessas e obrigações não são necessariamente explicitadas, geram-se expetativas implícitas entre trabalhador e empregador, assentes na justiça e boa-fé relacionais; (3) a noção de que o contrato psicológico é um fenómeno dinâmico e mutável, visto que pode ser continuamente renegociado, mudando com as expetativas do indivíduo e da organização; e (4) por serem baseados em perceções individuais, numa mesma organização ou mesma função, podem ser encontrados contratos psicológicos diferentes, que, por sua vez, influenciam de maneira distinta a perceção dos acontecimentos organizacionais.

2.2. Formação e desenvolvimento do CP

Para se compreender a dinâmica do contrato psicológico torna-se necessário perceber como este se forma, vertente pouco explorada pelas investigações da área (Rousseau, 2001). Rousseau (1995) apresenta um modelo de formação do contrato psicológico. De acordo com este modelo, existem dois tipos de fatores que contribuem para a formação do contrato psicológico: fatores externos e fatores internos. *Os fatores externos* são constituídos pelas mensagens que as organizações enviam e pistas sociais que os colegas e grupos de trabalho fornecem. *Os fatores internos* têm a ver com as interpretações, predisposições e construções internas do indivíduo. As mensagens que os indivíduos realmente recebem e a maneira como os indivíduos interpretam essa informação influenciam mais o contrato que eles criam do que as mensagens que foram enviadas (Rousseau, 1995).

Depois de recebidas as mensagens externas, verifica-se a sua *codificação* (processo que os indivíduos utilizam para interpretar ações da organização como promessas) (Rousseau, 1995). O processo de codificação é influenciado por *predisposições individuais*, uma vez que as características do indivíduo afetam o modo como a informação é utilizada. Rousseau (1995) destaca como principais fatores pessoais: enviesamentos cognitivos (*cognitive biases*), que aparentam ser estilos de processar informação generalizáveis; e motivos de carreira, que são específicos a cada pessoa.

Por último, segue-se o processo de descodificação. A *descodificação* reflete os julgamentos que os indivíduos fazem relativamente aos padrões de comportamento que devem ser seguidos, de modo a que sejam cumpridos os compromissos feitos pelos indivíduos e pela organização (Rousseau, 1995). Uma vez que palavras e observações constituem a fonte primária dos termos dos contratos, é necessário que ocorra interpretação para transformar promessas em padrões de comportamento (por exemplo, que comportamentos implica a promessa “ser leal”?). Sem que se formulem padrões de comportamento, não é possível os indivíduos monitorizarem se está a haver conformidade (*compliance*) com o contrato psicológico estabelecido (Rousseau, 1995).

Todavia, em 2004, Guest argumenta que os modelos que serviram e servem para explicar a formação do contrato psicológico não permitem explicar as suas causas, natureza e consequências. Assim, o autor propõe um modelo (Figura 1) de uma versão mais desenvolvida do CP, que tem em consideração um conjunto de fatores de contexto, subdividido em duas dimensões: a individual (idade, sexo, educação, nível na organização, etc.) e a organizacional (setor de atividade, tamanho e proprietários da organização, estratégia de negócio e sindicatos). Para além destes fatores de contexto, o autor considera que as políticas e práticas de recursos humanos, as relações laborais e a cultura e o clima organizacionais determinam o contrato psicológico. De acordo com Guest (2004), o contexto não só ajuda a moldar o

conteúdo da troca que forma o CP, como também ajuda a moldar as respostas a isso. Guest (2004) sugere que o maior entendimento dos fatores de contexto, das políticas e práticas e do processo de formação do CP permite prever como é que os indivíduos irão reagir às diferentes dimensões do contrato psicológico.

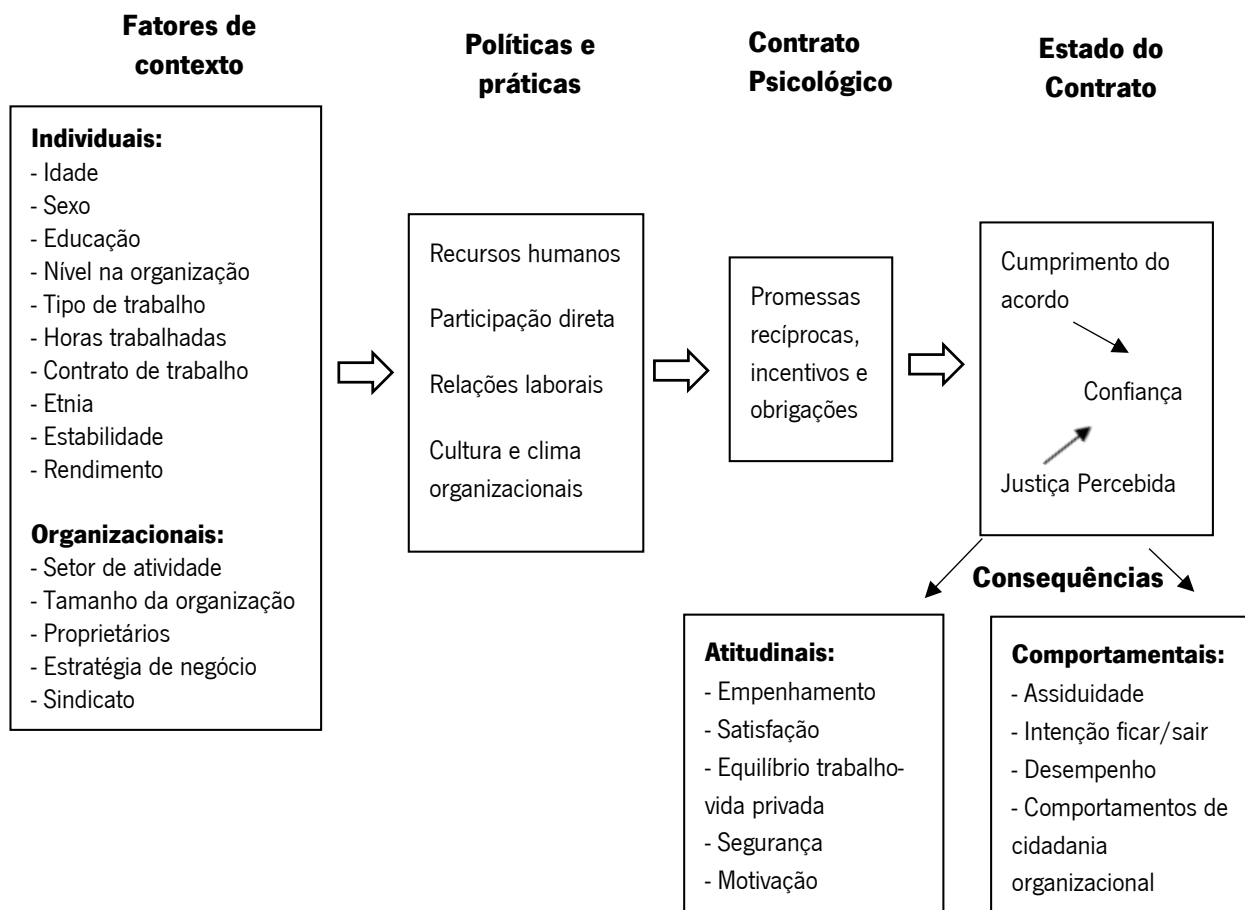


Figura 1 - Modelo de desenvolvimento do contrato psicológico
(Fonte: adaptado de Guest, 2004, p. 550)

Neste modelo, Guest (2004) defende que justiça e confiança estão intimamente relacionadas com o contrato psicológico. Por esta razão, o autor argumenta que há utilidade em desenvolver e incorporar ao modelo da relação de emprego o conceito de “estado do contrato psicológico”. Se o contrato psicológico aborda as perceções das promessas e obrigações recíprocas entre organização e indivíduo, o estado do contrato psicológico diz respeito à medida em que “as promessas e obrigações foram cumpridas, se são justas e as suas implicações para a confiança” (Guest & Conway, 2002; Guest, 2004, p. 549). Se tal acontecer, isto cria confiança (Guest, 2004). Por último, Guest (2004) apresenta os resultados/consequências do contrato psicológico, subdividindo em consequências atitudinais (e.g., empenhamento, satisfação, equilíbrio trabalho-vida privada) e consequências comportamentais (intenção de ficar ou sair, desempenho, assiduidade e comportamentos de cidadania organizacional).

2.3. Conteúdo do Contrato Psicológico

Os conteúdos do CP dizem respeito às percepções de um trabalhador relativamente às contribuições que eles prometem dar ao seu empregador e ao que eles acreditam que as organizações prometem em troca (Conway & Briner, 2005; Rousseau, 1990). Estes autores reforçam que os conteúdos do CP não dizem respeito ao que os trabalhadores efetivamente dão e recebem do seu empregador, mas sim às promessas implícitas e explícitas à volta desta troca. Assim, um aspeto central desta definição é a reciprocidade, ou a ideia de que os trabalhadores fazem contribuições, em retorno de algo por parte da organização (Conway & Briner, 2005). É, então, aquilo a que o indivíduo acredita que acordou, não aquilo que a pessoa pretende, que constitui o contrato psicológico (Rousseau, 1995). Os termos que cada uma das partes percebe e acorda podem não ser mútuos. Contudo, em cada CP existe uma percepção de acordo e mutualidade (Rousseau, 1995).

Tendo em conta as definições de conteúdo do contrato psicológico, o número de itens envolvidos pode ser realmente grande (Kotter, 1973), pelo que, para simplificar, os investigadores tendem a categorizar estes itens. Uma distinção que surge frequentemente na pesquisa é entre contratos relacionais e transacionais (Conway & Briner, 2005; Anderson & Schalk, 1998; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994).

Contratos transacionais envolvem trocas altamente específicas e são de duração limitada ou de curto prazo (Rousseau, 2004, 1995). Os termos e condições dos contratos transacionais estão, normalmente, disponíveis publicamente (por exemplo, por meio de um contrato por escrito) e estão fundamentalmente relacionados com uma transação económica (por exemplo, quantia de pagamento para o nível especificado de desempenho) (Conway & Briner, 2005). A negociação de contratos transacionais é geralmente explícita e exige acordo formal de ambas as partes (Conway & Briner, 2005). Sob um contrato transacional, a identidade de um indivíduo é derivada das suas habilidades e competências exclusivas, nas quais o próprio relacionamento de troca é baseado (Savarimuthu & Rachael, 2017). Este tipo de contrato caracteriza-se pela aquisição de pessoas com as características e habilidades úteis para as necessidades presentes (ex.: empresas de I&D) (Rousseau, 1990).

Os *contratos relacionais*, em contraste, são mais amplos, mais amorfos, abertos e subjetivamente compreendidos por ambas as partes (Conway & Briner, 2005). Estes contratos estão relacionados com a troca de recursos pessoais, socioemocionais e baseados em valores, bem como económicos (Conway & Briner, 2005). Contratos psicológicos relacionais incluem termos como lealdade (trabalhador e empregador comprometem-se a ir de encontro às necessidades um do outro) e estabilidade (um compromisso aberto para o futuro) (Rousseau, 2004). Os contratos relacionais caracterizam-se pela

confiança e crença em boa-fé e justiça, e envolvem trocas a longo prazo (Rousseau, 1990). É mais provável que a negociação de contratos relacionais seja implícita, ocorrendo através da evolução contínua da relação entre empregador e trabalhador (Conway & Briner, 2005).

Dimensões	Velho Acordo (forma antiga)	Novo Acordo (forma emergente)
Foco	Segurança, continuidade, lealdade	Troca, futura empregabilidade
Formato	Estruturado, previsível, estável	Não estruturado, flexível, aberto a negociação
Base subjacente	Tradição, equidade, justiça social	Forças do mercado, comercializável, habilidades e competências, valor acrescentado
Responsabilidades do empregador	Continuidade, segurança no emprego, formação, perspectivas de carreira	Recompensas equitativas pelo valor acrescentado
Responsabilidades do trabalhador	Lealdade, assiduidade, desempenho satisfatório, conformidade com autoridade	Empreendedorismo, inovação, melhor desempenho
Relações contratuais	Formalizadas, a maioria através de sindicatos	Responsabilidade individual
Gestão de carreira	Responsabilidade organizacional	Planeamento pelo indivíduo

Tabela 2 - O "velho" e o "novo" Contrato Psicológico
(Fonte: adaptado de Anderson e Schalk, 1998, p. 642)

No que toca à categorização dos itens do conteúdo do CP, existe outra distinção dominante na literatura: entre “velho” e “novo” CP, uma vez que os investigadores defendem que o conteúdo do CP mudou significativamente nos últimos anos (Anderson & Schalk, 1998). Assim, a empregabilidade parece ter ganho primazia sobre a segurança e lealdade. Além disso, enquanto que antes o CP aparentava ser mais estruturado, previsível e estável, os novos formatos do CP são marcados pela flexibilidade e por maior abertura a negociação (Anderson & Schalk, 1998), como é exposto na tabela 2.

2.3.1. Fatores que moldam a percepção dos trabalhadores do CP

Conway e Briner (2005, 2009) categorizam os principais fatores que moldam a percepção dos trabalhadores a respeito do CP em três tipos: fatores externos à organização, fatores organizacionais e fatores individuais e sociais. Para estes autores, as principais maneiras através das quais os *fatores externos à organização* podem contribuir para formar e moldar o conteúdo do CP são: a) através das expectativas que o funcionário traz para a organização; b) por meio de experiências pessoais não profissionais que informam os funcionários sobre a natureza e o significado das promessas mútuas com o empregador (e.g. eventos pessoais significativos, experiências de trabalho de amigos e familiares); e c) decorrente de mudanças económicas, políticas e legais mais amplas que, por sua vez, moldam as percepções do contrato psicológico. No que respeita aos *fatores organizacionais*, Conway e Briner (2005) consideram que a organização desempenha um papel fundamental no estabelecimento e moldagem do

contrato psicológico e, na maioria dos casos, inicia parte do conteúdo do contrato psicológico através da oferta de emprego. No entanto, como referem estes autores, poucos são os estudos que examinaram esta vertente.

Por definição, o contrato psicológico é subjetivamente entendido e, por essa razão, os fatores individuais e de grupo que moldam a percepção (como personalidade, ideologia e enviesamentos egoístas) terão um impacto considerável sobre como os indivíduos compreendem os seus ambientes de trabalho e, mais especificamente, as promessas que acreditam que a sua organização estabeleceu com eles, quais as obrigações em troca, e até que ponto essas promessas são cumpridas (Conway & Briner, 2005). Estes autores destacam, de entre os *fatores individuais e sociais* com maior importância na percepção do CP, os seguintes: a) personalidade (esta influencia a escolha do trabalho e da tarefa pelos funcionários, como eles interpretam os termos do contrato, e como promovem o comportamento contratual) (Raja, Johns & Ntalianis, 2004); b) enviesamentos/padrões cognitivos (podem moldar tanto o estabelecimento quanto a interpretação de promessas, as quais podem ser, por exemplo, excessivamente otimistas) (Rousseau, 2001; Rousseau, 1995; Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994); c) pistas sociais e socialização (isto é, o processo pelo qual os funcionários captam e internalizam as atitudes e comportamentos de outras pessoas, como colegas de trabalho, supervisores, amigos no trabalho e clientes, através da interação e da observação) (Conway & Briner, 2005; Salancik & Pfeffer, 1978).

2.4. Quebra e violação do contrato psicológico e suas consequências

Depois de formados e desenvolvidos os contratos psicológicos, é possível que, eventualmente, ocorra a sua quebra e/ou a sua violação. De acordo com Morrison e Robinson (1997), a quebra do CP diz respeito à cognição de que as organizações não conseguiram cumprir uma ou mais obrigações inerentes ao seu contrato psicológico, de uma maneira compatível com as contribuições do indivíduo em questão. Já a violação do CP envolve sentimentos de traição e angústia psicológica mais profunda, pelos quais o indivíduo experimenta raiva, ressentimento, um sentimento de injustiça e dano injustificado (Rousseau, 1989). A violação é definida por Morrison e Robinson (1997) como “a experiência afetiva e emocional de desapontamento, frustração, ira e ressentimento que podem emanar da interpretação que o indivíduo faz da quebra do contrato e das circunstâncias que o acompanham” (p. 242). A violação do contrato psicológico é, assim, uma construção emocional (Morrison & Robinson, 1997). A quebra do CP é uma experiência subjetiva e pode ocorrer na ausência de uma quebra real (Morrison e Robinson, 1997). No entanto, é a convicção do funcionário de que ocorreu uma quebra que afeta os seus comportamento e

atitudes, independentemente de essa crença ser válida ou de uma quebra real ter ocorrido (Robinson, 1996).

Morrison e Robinson (1997) apresentam um modelo explicativo do processo de violação do contrato psicológico. Segundo estas autoras, duas condições podem originar o processo de quebra do CP: renegação e incongruência. A *renegação* ocorre quando a organização está consciente da existência de uma obrigação para com o indivíduo, mas, por incapacidade ou falta de vontade, não a cumpre (Morrison & Robinson, 1997). A *incongruência* verifica-se quando o indivíduo e a organização têm entendimentos diferentes sobre os termos do contrato psicológico (Morrison & Robinson, 1997). Tanto a incongruência como a renegação podem levar à percepção de promessa não cumprida, criando uma discrepância entre o entendimento do funcionário sobre o que foi prometido e a percepção do funcionário sobre o que ele realmente recebeu. O reconhecimento desta discrepância dependerá, em parte, da sua saliência (que será afetada por vários fatores, incluindo o tamanho da discrepância, a importância da promessa para o empregado, e até que ponto a promessa é vívida na mente do funcionário) (Morrison & Robinson, 1997). A percepção do trabalhador de que uma promessa não foi cumprida também dependerá da vigilância do funcionário, isto é, da medida em que este monitoriza o quão bem a organização está a cumprir os termos de seu contrato psicológico. Uma vez que a vigilância requer energia, esta irá variar ao longo do tempo e de pessoa para pessoa (Morrison & Robinson, 1997).

A percepção dessa discrepância, por sua vez, desencadeia um *processo de comparação*. Para que uma quebra de contrato seja percebida, um funcionário deve determinar que fez as contribuições previstas, todavia em troca de promessas que não foram adequadamente retribuídas. Assim, o trabalhador considera a proporção do que recebeu em relação ao que a organização prometeu e, de seguida, compara esse índice com a proporção entre as contribuições que ele forneceu à organização e o que tinha prometido. Por último, o vínculo entre a quebra percebida do contrato e a violação é moderado por um *processo de interpretação*, que representa a tentativa do funcionário de compreender ou atribuir significado ao evento. Este processo envolve os seguintes fatores: uma avaliação dos resultados, atribuições do motivo da quebra do contrato, julgamentos sobre como a pessoa foi tratada e o contrato social (Morrison & Robinson, 1997).

Apesar de, recentemente, terem surgido novos modelos que procuram explicar o processo de quebra do CP (e.g. Parzefall & Coyle-Shapiro, 2011), o modelo de Morrison e Robinson (1997) continua a ser bastante aceite e utilizado na literatura (e.g. Restubog, P. Bordia & S. Bordia, 2011; Guest, 2004).

A quebra e violação do CP podem desencadear vários tipos de consequências. De acordo com Rousseau (1995), é possível distinguir quatro tipos de resposta à quebra e violação do CP: voz,

lealdade/silêncio, negligência ou saída. Neste modelo, a voz e a negligência são consideradas respostas atitudinais ativas, enquanto a lealdade/silêncio e saída são consideradas respostas passivas. A *voz* refere-se às ações que os trabalhadores adotam para tentar remediar a quebra/violação, procurando reduzir os impactos negativos do acontecimento e restabelecer a confiança (Rousseau, 1995). Manifestando-se como lealdade ou evitamento, o *silêncio* é uma forma de não-resposta que se traduz numa vontade de aceitar ou suportar circunstâncias menos favoráveis, de modo a manter a relação (Rousseau, 1995). A negligência e a saída são consideradas respostas destrutivas. A *saída* diz respeito ao término voluntário da relação de trabalho (Rousseau, 1995). A *negligência* é uma forma complexa de resposta (Rousseau, 1995), uma vez que se manifesta através de comportamentos que vão desde o desinteresse e negligência das suas obrigações no trabalho até a ações violentas (e.g. vandalismo, agressões físicas no trabalho).

São vários os estudos que se concentram nas consequências e reações à quebra/violação do contrato psicológico, tendo sido identificadas como principais (Guimarães, 2016; Conway & Briner, 2005): (i) a redução dos níveis de empenhamento organizacional (e.g. Atkinson *et al.*, 2018; Bal *et al.*, 2008); (ii) a quebra de confiança na organização (e.g. Bal *et al.*, 2008; Robinson, 1996); (iii) a insatisfação com o trabalho (e.g. Bal *et al.*, 2008); (iv) a ausência ou diminuição dos comportamentos de cidadania organizacional (Griep & Vantilborgh, 2018); (v) a diminuição do desempenho (qualitativo e quantitativo) (Bal *et al.*, 2008); e (vi) a intenção de *turnover* (e.g. van Stormbroek & Blomme, 2017; Arshad, 2016; Robinson, 1996; Robinson & Rousseau, 1994).

3. Relação entre conciliação trabalho-vida extralaboral e Contrato Psicológico

A revisão de literatura realizada revela que são poucos os estudos que conjugam dois principais temas em análise: o contrato psicológico e os diferentes tipos de relações entre a esfera laboral e a esfera extralaboral. Um desses estudos, conduzido por Lewis e Smithson (2004), procurou conjugar o conceito de CP com o da conciliação trabalho-família, fazendo uma análise do “estado de arte”. Estes autores afirmaram que questões e políticas relativas ao trabalho-vida extralaboral raramente são consideradas em pesquisas relativas ao CP e merecem mais atenção. Lewis e Smithson (2004) afirmam que a teoria do contrato psicológico é uma ferramenta potencialmente útil na pesquisa da conciliação trabalho-esfera extralaboral, pois fornece uma maneira de considerar as expectativas dos empregados e dos empregadores quanto ao suporte, equilíbrio e valorização da conciliação trabalho-vida pessoal, no contexto das suas outras expectativas da relação de trabalho. Segundo estes autores, as ligações emergentes entre a teoria do contrato psicológico e a pesquisa sobre a conciliação trabalho-vida pessoal refletem mudanças em três vertentes: (i) na composição da força de trabalho desde a década de 1960; (ii) nas expectativas dos trabalhadores mais jovens; e (iii) nas expectativas sociais de integração entre vida profissional e vida pessoal.

Em 2011, um estudo levado a cabo por Ahmad, Azim e Omar procurou apresentar um modelo concetual sobre o papel mediador do “contrato psicológico trabalho-família” nas relações entre fatores relativos ao trabalho-família e o empenhamento organizacional do tipo afetivo. Estes autores afirmam existir uma lacuna na pesquisa sobre o contrato psicológico referente a questões de trabalho-família, pelo que apresentam e utilizam o conceito “contrato psicológico trabalho-família” (CPTF) (*work-family psychological contract*) (Ahmad *et al.*, 2011). O CPTF é definido por estes autores como a crença de um indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca na integração dos papéis de trabalho e família, entre o indivíduo e a outra parte. Ahmad *et al.* (2011) defendem que o conceito fornece um mecanismo útil para entender o que os trabalhadores esperam do ambiente de trabalho e do trabalho relativamente aos seus esforços para lidar com responsabilidades profissionais e familiares.

No ano seguinte, Ahmad, Azim, Omar e Silong (2012) procuraram analisar o papel mediador do “contrato psicológico trabalho-família” na relação entre autonomia no trabalho e empenhamento organizacional. Os resultados das análises de correlação revelaram que a autonomia no trabalho está correlacionada com o CPTF e que o CPTF está relacionado com o empenhamento organizacional. Neste estudo, os autores definem Contrato Psicológico Trabalho-Família como o conjunto de crenças não escritas mantidas pelos funcionários, em relação ao que foi prometido aos funcionários pela organização, no que diz respeito à conciliação trabalho-família (Ahmad *et al.*, 2012). Segundo estes autores, o CPTF

é, então, implícito e reflete as percepções do indivíduo em relação às obrigações da organização e às expectativas do funcionário, com base no que foi prometido pela organização em relação aos benefícios relativos à conciliação trabalho-família.

Um estudo desenvolvido por Chen, Liu e Zhang (2016) procurou medir o impacto da interface trabalho-família nas intenções de *turnover* em profissionais de IT, tendo como mediador o contrato psicológico. Os principais resultados do estudo mostraram que: (i) o conflito trabalho-família afeta negativamente o contrato psicológico e afeta positivamente a intenção de turnover; (ii) a promoção trabalho-família afeta positivamente o contrato psicológico e afeta negativamente a intenção de turnover; e (iii) O contrato psicológico medeia parcialmente o efeito do conflito entre a família e o trabalho na intenção de turnover (Chen *et al.*, 2016).

Por fim, em 2018, um estudo desenvolvido por Jiménez, Kraak e Russo e procurou analisar o papel dos *inducements* de equilíbrio trabalho-vida do contrato psicológico em três resultados relacionados com o trabalho: quebra do CP, intenções de *turnover* e intenções de participar em atividades de desenvolvimento.

Assim se conclui que apesar de alguns investigadores já terem estudado o papel mediador do contrato psicológico na conciliação trabalho-vida pessoal, esta constitui uma área de investigação ainda em estado embrionário, pelo que se torna relevante investigar e desenvolver a problemática em questão.

4. Carreira: evolução do conceito e teoria existente

4.1. Definição de conceito de carreira

Na literatura parece não existir consenso relativamente ao conceito de carreira, nomeadamente porque este é considerado em várias áreas do saber, sendo elas psicologia, comportamento organizacional, sociologia, ciência política, antropologia, economia e retórica (Santos, 2011; Arnold & Cohen, 2008). Ainda assim, é notória a evolução na definição deste conceito. A título exemplificativo, em 1937, Hughes definiu carreira como “perspetiva de movimento em que as pessoas se orientam com referência à ordem social e às sequências típicas e concatenações do escritório” (p. 413). Uma definição mais recente define carreira como “processo de desenvolvimento do trabalhador ao longo de um caminho de experiências e trabalhos em uma ou mais organizações” (Baruch & Rosenstein, 1992, p. 478).

Estas duas definições ilustram o contraste entre “carreiras tradicionais” e novos modelos de carreiras (Baruch, 2004, p. 58). As carreiras tradicionais eram altamente estruturadas e rígidas (Hall & Chandler, 2005; Baruch, 2004) e os modelos de carreira tradicionais tinham uma direção clara, unidimensional ou linear do “avanço” prescrito: a promoção, fruto das hierarquias organizacionais (Baruch, 2004). Como resultado, o sucesso na carreira era avaliado através da taxa de mobilidade ascendente e de indicadores externos de desempenho (e.g. salário e estatuto social). Todavia, no final do século XX, a natureza e a noção de carreira parecem ter sofrido alterações significativas (Baruch, 2004; Hall, 1996). Baruch (2004) afirma que as carreiras se tornaram transitórias e flexíveis e que as dinâmicas de reestruturação das carreiras levam a que seja necessário reconhecer uma nova perspetiva de sucesso. Deste modo, surgem novos modelos e conceitos de carreiras, que compreendem uma variedade de opções e muitas direções possíveis de desenvolvimento. De modo a ilustrar esta evolução, também Arthur e Rousseau (1996a) apresentam dois significados de carreira. De acordo com as autoras, o antigo significado de carreira implicava “um percurso de avanço profissional”, de uso restrito a ocupações com progressão hierárquica formal, como gerentes e profissionais. De acordo com o novo significado, a carreira representa “a sequência das experiências de trabalho de qualquer pessoa, que se desenrola ao longo do tempo” (Arthur & Rousseau, 1996a, pp. 29-30).

A propósito das várias definições de carreira, Hall (2002) apresenta quatro significados que estão associados ao conceito de carreira: carreira como progressão profissional, carreira como ocupação profissional, carreira como uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida e carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida.

Carreira como progressão profissional. Este significado está relacionado com a mobilidade vertical através da hierarquia organizacional. Assim, a carreira representa a sequência de promoções e outros movimentos ascendentes numa hierarquia organizacional, durante o curso da vida profissional de um indivíduo, não sendo necessário que a pessoa permaneça na mesma ocupação profissional ou organização para progredir na sua carreira (Hall, 2002).

Carreira como ocupação profissional. Nesta perspetiva, certas ocupações profissionais ou atividades são identificadas com o conceito de carreira, enquanto que outras não. Este tipo de significado é também coincidente com a visão de carreira como progressão profissional, uma vez que nestas ocupações existe, normalmente, um padrão claro de avanço sistemático (uma “escada de carreira”), por exemplo, no caso de advogados, médicos, professores e gestores. Em contraste, pessoas que têm empregos que tipicamente não levam a progressão profissional, são vistas como não tendo uma carreira (Hall, 2002).

Estes dois primeiros significados de carreira encontram-se, com mais frequência, na imprensa popular, enquanto que o par que se segue é mais representativo da ciência comportamental (Hall, 2002).

Carreira como uma sequência de trabalhos ou funções ao longo da vida. Nesta perspetiva, a carreira de qualquer indivíduo é constituída pelo conjunto de posições detidas por essa pessoa, independentemente de ocupação ou nível, durante o curso da sua vida profissional. De acordo com esta definição, todas as pessoas que trabalham têm uma carreira (Hall, 2002).

Carreira como uma sequência de experiências profissionais ao longo da vida. Segundo esta definição, a carreira representa a maneira como cada indivíduo vivencia subjetivamente a sequência de trabalhos e atividades que constituem a sua história profissional, pelo que diz respeito à carreira subjetiva (Hall, 2002).

Fruto da variedade de perspetivas e conceitos, Hall (2002, p. 12) define carreira como “a sequência, individualmente percebida, de atitudes e comportamentos associados com experiências e atividades relacionadas com o trabalho, ao longo da vida de uma pessoa”. Segundo esta definição, que tem surgido com regularidade na literatura (e.g. Arnold & Cohen, 2008; Arthur, Khapova & Wilderom, 2005), todos os indivíduos que trabalham têm uma carreira (Lawrence, Hall & Arthur, 2015; Arthur & Rousseau, 1996b). Os investigadores referidos optam por esta definição, uma vez que esta se caracteriza por: destacar a relevância do tempo; evitar suposições sobre o cenário ou a forma de uma carreira e o que representa sucesso na carreira; e reconhecer dimensões temporais e potencialmente espaciais da experiência (Arnold & Cohen, 2008; Arthur et al., 2005). Assim, esta será também a definição adotada ao longo da investigação.

É possível, ainda, distinguir ainda entre carreira objetiva e carreira subjetiva (Arthur *et al.*, 2005; Arthur, 1994). De acordo com Arthur (1994), a carreira subjetiva refere-se geralmente à própria interpretação do indivíduo sobre a sua situação profissional. A carreira objetiva refere-se a interpretações institucionais – organizacionais ou sociais – da mesma situação profissional (Arthur, 1994). Já Hall (2002) defende que carreira é constituída por dois aspetos: carreira subjetiva e carreira objetiva. De acordo com Hall (2002), a carreira subjetiva diz respeito às mudanças nos valores, atitudes e motivações, que vão ocorrendo à medida que a pessoa fica mais velha. A carreira objetiva é composta pelas escolhas observáveis que o indivíduo faz e as atividades em que este se insere. Assim, Hall (2002) defende que tanto a faceta objetiva como a subjetiva devem ser consideradas para se obter um entendimento mais completo da carreira dos indivíduos, pelo que, neste estudo, serão também consideradas as duas dimensões.

4.2. Evolução da teoria e diferentes modelos de carreira

4.2.1. Modelos clássicos e de orientações de carreira

É possível distinguir várias fases no desenvolvimento teórico de carreira: a abordagem relativa à *estratificação social*, a abordagem dos *traços de personalidade*, a abordagem dos *estádios de carreira* e a abordagem centrada no *desenvolvimento adulto ao longo da vida* (Sonnenfeld & Kotter, 1982). A abordagem relativa à *estratificação social* iniciou-se no final do século XIX e está relacionada com a emergência da sociologia. Inicialmente, as principais linhas de investigação procuravam identificar os determinantes externos da mobilidade ocupacional, de que se distinguia a classe social dos indivíduos como o fator externo mais importante. Assim, o mais provável era que os filhos seguissem as carreiras ou ocupações profissionais dos seus pais (Sonnenfeld & Kotter, 1982).

A partir de 1920, emerge a abordagem dos *traços de personalidade*, desenvolvida por psicólogos, e que procura compreender a relação entre disposições internas (como traços de personalidade) e as escolhas vocacionais dos indivíduos. Sonnenfeld e Kotter (1982) referem que esta segunda fase parece ter sido mais bem-sucedida do que a abordagem da estratificação social. Três décadas depois, começa a emergir a abordagem dos *estádios de carreira*, que considera o desenvolvimento da carreira através de estádios mais ou menos previsíveis, como advogado nas teorias de Super (1957, cit. in Sonnenfeld & Kotter, 1982) e de Schein (1971).

Em 1970, emerge a abordagem centrada no *desenvolvimento adulto ao longo da vida*. Este tipo de teoria é, segundo Sonnenfeld e Kotter (1982), ainda mais dinâmica do que a abordagem anterior, uma

vez que tem em consideração todo o ciclo de vida dos indivíduos e não inclui apenas aspetos relacionados com o trabalho, mas também outros aspetos da vida do indivíduo (e.g. a família). Esta abordagem foca-se, assim, na evolução dinâmica dos indivíduos, das suas famílias e das suas carreiras ao longo da vida (Sonnenfeld & Kotter, 1982).

Posteriormente a estas abordagens, surgem, na década de 80, modelos centrados nas orientações de carreira, que se caracterizam por colocarem a ênfase no conteúdo da carreira e na preferência dos indivíduos por determinado estilo de vida (Santos, 2011). De entre estes modelos, é possível destacar os modelos de orientações de carreira de Derr (1986, cit. in Santos, 2011) e o modelo das âncoras de carreira de Schein (1978, 1996). Derr (1986, cit. in Santos, 2011) identificou 5 orientações de carreira: conseguir chegar ao topo, conseguir segurança, conseguir liberdade, conseguir desafios e conseguir equilíbrio. Schein (1996, 1978) define âncoras de carreira como elementos intrínsecos ao indivíduo que funcionam como forças que orientam e constroem as decisões profissionais, distinguindo-as entre: competência técnica ou profissional (em que a âncora é ligada ao conteúdo técnico ou funcional do trabalho); competência geral de gestão; segurança e estabilidade; criatividade empresarial; autonomia e independência; serviço e dedicação a uma causa; desafio; e estilo de vida.

Fruto desta pluralidade de abordagens e conceitos, Brousseau, Driver, Eneroth e Larsson (1996) procuraram criar um modelo de múltiplos conceitos de carreira, que engloba quatro padrões fundamentalmente diferentes de experiência profissional. Os quatro padrões - ou conceitos de carreira - diferem em termos de direção e frequência de movimento dentro e entre diferentes tipos de trabalho ao longo do tempo. Os quatro conceitos podem ser combinados de várias maneiras para formar conceitos híbridos que, por sua vez, podem ser usados para descrever padrões diferentes de experiência profissional (Brousseau *et al.*, 1996), nomeadamente:

1) *Linear*: A carreira linear consiste numa série de etapas progressivas ascendentes numa hierarquia para posições de autoridade e responsabilidade sempre crescentes, ou seja, é baseada na ascensão hierárquica ao longo do tempo. Este tipo de carreira parece ser preferido por indivíduos com necessidade de poder e de realização, que são motivados pela possibilidade de criarem algo importante;

2) *Perito*: Neste tipo de carreira, após a sua escolha, o indivíduo permanece comprometido a uma única ocupação profissional durante toda a sua vida, focando-se em desenvolver e melhorar os seus conhecimentos e capacidades nessa ocupação profissional. Pessoas que preferem este conceito de carreira são apreciadores de especialização na sua ocupação e de segurança e estabilidade;

3) *Espiral*: A carreira em espiral é aquela em que uma pessoa faz grandes mudanças periódicas de ocupações profissionais, mais ou menos semelhantes entre si. Idealmente, essas mudanças acontecem

a cada sete a dez anos, um período que parece permitir às pessoas tempo suficiente para desenvolver competência aprofundada, se não domínio total, em muitos campos, antes de passar para novos. São ocupadas por indivíduos que valorizam o seu desenvolvimento pessoal e a criatividade;

4) *Transitória*: A carreira transitória ideal é aquela em que uma pessoa se muda a cada três a cinco anos de uma área ou trabalho para uma área ou trabalho muito diferente ou totalmente não relacionado. Os indivíduos com este tipo de carreira procuram variedade e independência.

Segundo Brousseau *et al.* (1996), as organizações devem apoiar conceitos pluralistas de carreiras, uma vez que, ao fazê-lo, têm a vantagem de desenvolver e manter uma força de trabalho composta por diversos conjuntos de habilidades e capacidades complementares que, por sua vez, oferecem vantagens competitivas às organizações.

Todavia, os referidos modelos clássicos e de orientações de carreira suscitaram várias críticas, nomeadamente: estes modelos encaram o indivíduo como um ser passivo e estático; ignoram a interação que existe entre o trabalho e o domínio extralaboral; baseiam as suas conceptualizações em experiências de trabalho exclusivamente masculinas (Santos, 2011; Sonnenfeld & Kotter, 1982). Estas críticas levaram à teorização de novos modelos de carreira.

4.2.2. Novos modelos de gestão individual de carreira

O declínio da carreira organizacional tradicional requer novas maneiras de encarar as carreiras (Briscoe, Hall & DeMuth, 2006). Assim, nos anos 1990 emergiram duas novas perspectivas de carreira: carreira sem fronteiras (*boundaryless career*) e carreira proteana.

O conceito de *carreira sem fronteiras* foi introduzido por Arthur, em 1994, com o seu artigo “The boundaryless career: a new perspective for organizational enquiry”. DeFillippi e Arthur (1994, p. 307) definem carreira sem fronteiras como “uma sequência de oportunidades de emprego que vão além das fronteiras de configurações de um único emprego”. Arthur e Rousseau (1996b) consideram que, dentro do significado geral de carreira sem fronteiras (como sendo o oposto de carreira organizacional) é possível encontrar vários significados mais específicos: (1) carreiras que transpõem as fronteiras de empregos e empregadores distintos; (2) carreiras que não necessitam do empregador atual para validação e empregabilidade; (3) carreiras que são apoiadas e sustentadas por redes de informação ou relacionamento externas; (4) carreiras que se afastam dos padrões tradicionais organizacionais de hierarquia e desenvolvimento de carreira; (5) carreiras que privilegiam os papéis pessoais ou familiares

em detrimento do papel organizacional; (6) carreiras em que o indivíduo assume o controlo do futuro da sua carreira, sem se deixar limitar por possíveis barreiras organizacionais.

Já Sullivan e Arthur (2006) definem carreira sem fronteiras como aquela que envolve mobilidade física e/ou psicológica. Tal definição transcende a simplicidade por vezes atribuída à carreira sem fronteiras como sinónimo apenas de mobilidade física (Briscoe & Hall, 2006). Assim, Sullivan e Arthur (2006) classificam as carreiras sem fronteiras em quatro quadrantes: quadrante 1 – carreiras de baixa mobilidade física e psicológica; quadrante 2 – carreiras de alta mobilidade física, mas baixa mobilidade psicológica; quadrante 3 – carreiras de forte mobilidade psicológica, mas não física; e quadrante 4 – carreiras de alta mobilidade física e psicológica.

O conceito de *carreira proteana*⁷ foi introduzido por Hall (1976, cit. in Hall, 2004) para descrever uma conceito de carreira que tem como principais características: (i) é o indivíduo, e não a organização, que comanda a sua própria carreira; (ii) a carreira será reinventada pelo indivíduo, de tempos em tempos; (iii) os valores centrais do indivíduo determinam as decisões de carreira; (iv) os principais critérios de sucesso são subjetivos (*sucesso psicológico*) (Hall, 1996, 2004). De acordo com Hall (2004) e Briscoe *et al.* (2006), os indivíduos que mantêm atitudes profissionais de carreira proteana tendem a usar os seus próprios valores (*versus* valores organizacionais, por exemplo) para orientar a sua carreira e assumir um papel de autogestão da sua carreira. Hall (1996) destaca como principais características das carreiras proteanas do século XXI: sucesso psicológico, aprendizagem contínua, desafios no trabalho e relacionamentos como principais fontes de desenvolvimento e perfil para o sucesso (que passa daqueles com “*know-how*” para aqueles com “*learn-how*”).

Como referido por Briscoe e Hall (2006), os conceitos de carreira sem fronteiras e carreira proteana são muitas vezes confundidos ou utilizados de modo indistinto. No entanto, a carreira sem fronteiras enfatiza as possibilidades aparentemente infinitas que a carreira apresenta e o modo como o reconhecimento e o aproveitamento de tais oportunidades leva ao sucesso. Já a carreira proteana é aquela que enfatiza uma abordagem autodirigida da carreira, orientada pelos valores do próprio indivíduo (Briscoe & Hall, 2006).

⁷ O termo *carreira proteana* (*protean career*, em inglês) é inspirado no Deus grego Proteus, que podia mudar de forma sempre que assim o desejasse (Hall, 1996).

4.2.3. Conceitos emergentes de carreira com inclusão do domínio extralaboral

Apesar dos avanços na teoria de carreira, Santos (2011) apontava para a existência de uma lacuna na literatura sobre carreiras no que toca ao tratamento displicente que é conferido à interdependência entre o trabalho e as experiências familiares e extralaborais. Esta ideia é suportada por De Hauw e Greenhaus (2015), autores que referem que só recentemente é que os investigadores da área reconheceram a influência da vida pessoal e familiar nas carreiras (e.g. Sullivan & Mainiero, 2007; Valcour, Bailyn & Quijada, 2007) e começaram a olhar para as carreiras dentro das restrições e oportunidades do contexto mais amplo da vida (Greenhaus & Kossek, 2014).

Greenhaus e Kossek (2014) afirmam que, com exceção de um pequeno corpo de pesquisa a florescer, as carreiras organizacionais têm sido historicamente estudadas de forma isolada das restantes componentes que constituem a vida dos indivíduos. No entanto, defendem que existem boas razões para acreditar que as experiências profissionais e extralaborais estão inextricavelmente entrelaçadas em muitas carreiras contemporâneas. Assim, no seu artigo “The Contemporary Career: Work-home perspective”, Greenhaus e Kossek (2014) defendem a necessidade de integrar uma perspetiva de “trabalho-casa” nas carreiras contemporâneas, isto é, uma espécie de “lente” para examinar as carreiras, que explicitamente reconhece as interdependências entre o domínio laboral e o domínio extralaboral da vida dos indivíduos.

A este propósito, surge, em 2005, um novo modelo de carreira: a carreira caleidoscópica (Mainiero & Sullivan, 2005), que tem suscitado novas investigações (e.g. Mainiero & Gibson, 2017; Shaw & Leberman, 2015; Carraher, Crocitto & Sullivan, 2014; August, 2010; Sullivan, Forret, Carraher & Mainiero, 2009; Sullivan & Mainiero, 2008). O modelo de *carreira caleidoscópica* foi introduzido por Mainiero e Sullivan (2005) com o intuito de perceber como funciona a carreira das mulheres (assim, inicialmente, o conceito aplicava-se apenas à carreira das mulheres). Tal como um caleidoscópio que produz mudanças nos padrões ou formas sempre que se procede a uma movimentação ou rotação, também as mulheres mudam o padrão das suas carreiras quando existe uma movimentação em diferentes aspetos das suas vidas, de modo a organizarem os seus papéis e relacionamentos de novas maneiras. Assim, afirmam que as carreiras das mulheres, tal como os caleidoscópios, são relacionais. Cada ação levada a cabo por uma mulher na sua carreira é vista, por ela própria, como tendo efeitos profundos e duradouros sobre os outros ao seu redor. Cada ação de carreira, portanto, é avaliada à luz do impacto que essas decisões podem ter sobre os seus relacionamentos, em vez de basear-se em ações isoladas como ator independente. Assim, as mulheres avaliam as escolhas e opções disponíveis através das lentes do caleidoscópio para determinar o melhor ajuste entre os seus relacionamentos, restrições

de trabalho e oportunidades. Quando uma decisão é tomada, ela afeta o resultado do padrão do caleidoscópio (Mainiero & Sullivan, 2005).

Em 2007, Sullivan e Mainiero alargam o conceito à generalidade dos indivíduos e classificam as carreiras caleidoscópicas como carreiras que não são definidas por uma organização, mas sim pelo indivíduo, sendo baseadas nos valores e escolhas pessoais. Assim, tal como um caleidoscópio, as carreiras desses indivíduos são dinâmicas e em movimento: à medida que a vida das pessoas muda, elas alteram as suas carreiras para se adaptar a essas mudanças, em vez de seguirem as normas de carreira da empresa.

Mais recentemente, fruto desta necessidade de incluir a dimensão extralaboral na carreira, surge o conceito de *carreira sustentável*, presente no livro “Handbook of research on sustainable careers” (organizado por Van der Heijden & De Vos, 2015), o qual tem conhecido alguma adesão por parte dos investigadores (e.g. McDonald & Hite, 2018; De Vos & Van der Heijden, 2017; Kossek, Valcour & Lirio, 2014; Newman, 2011). No capítulo introdutório da referida obra, Van der Heijden e De Vos (2015) definem carreira sustentável como a sequência das diferentes experiências de carreira de um indivíduo, refletida através de uma variedade de padrões de continuidade ao longo do tempo, atravessando vários espaços sociais e sendo caracterizada pela agência individual, fornecendo significado ao indivíduo. Assim, os autores argumentam que uma carreira sustentável é aquela que perdura ao longo do tempo e é caracterizada pelo desenvolvimento, conservação e renovação dos recursos relacionados com a carreira da pessoa, incluindo capital humano e social (e.g., habilidades, credenciais, reputação, relacionamentos), bem como características pessoais, tais como proatividade e resiliência que auxiliam na autogestão da carreira (Van der Heijden & De Vos, 2015).

Já De Hauw & Greenhaus (2015), na mesma obra, definem carreira sustentável como uma carreira em que os trabalhadores permanecem saudáveis, produtivos, felizes e empregáveis e que se encaixa/enquadra na sua vida mais ampla. Esta definição é baseada no trabalho de Greenhaus e Kossek (2014) e Kossek *et al.* (2014), que afirmaram que uma carreira sustentável tem as seguintes características essenciais: (a) é integrada com sucesso numa vida pessoal e familiar satisfatória e que se encaixa nos valores centrais de carreira e de vida; (b) proporciona aos trabalhadores uma sensação de segurança suficiente para atender às necessidades económicas e ao bem-estar; (c) compreende flexibilidade e capacidade para atender às necessidades e interesses em constante mudança do indivíduo; e (d) é caracterizada pela capacidade de renovação, de modo a que um indivíduo beneficie de oportunidades regulares de reinvenção. Também Newman (2011) defende que, para serem sustentáveis ao longo do tempo, as carreiras devem oferecer oportunidades de renovação, ser flexíveis e adaptáveis,

preparando os indivíduos para mudanças e aprendizagem contínua, assim como integrar as várias experiências e setores da vida do indivíduo.

Em suma, comum a estas perspectivas está a defesa da necessidade e da importância de integrar no conceito de carreira uma visão mais abrangente, que inclua o domínio extralaboral. Fruto destas novas perspectivas, também a definição do conceito de sucesso na carreira tem sofrido alterações, como será exposto de seguida.

4.3. O conceito de sucesso na carreira

Nos últimos anos, os investigadores têm atribuído crescente atenção ao conceito de sucesso (Arnold & Cohen, 2008). O sucesso na carreira pode ser definido como a concretização de resultados desejáveis relacionados com o trabalho, em qualquer momento das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo (Arthur *et al.*, 2005). Na literatura, é comum a distinção entre sucesso objetivo (ou extrínseco) e sucesso subjetivo (ou intrínseco) na carreira e, consequentemente, entre parâmetros de sucesso objetivo e parâmetros de sucesso subjetivo (e.g. Spurk, Hirschi & Dries, 2019; Olson & Shultz, 2013; Arnold & Cohen, 2008; McDonald & Hite, 2008; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005).

Os parâmetros de sucesso objetivo na carreira são, geralmente, indicadores externos de progressão na carreira ou acúmulo de recompensas extrínsecas (Feldman & Ng, 2007), incluindo salário, taxa de crescimento salarial, nível hierárquico atingido numa organização, proximidade com o CEO e número/taxa de promoções (Arnold & Cohen, 2008; Heslin, 2005; Seibert, Kraimer, & Liden, 2001). No entanto, como referido por Heslin (2005), as mudanças organizacionais das últimas décadas têm reduzido a relevância dos indicadores tradicionais de sucesso objetivo.

Os critérios de sucesso subjetivo na carreira são, tipicamente, referentes a atitudes, emoções e percepções de como os indivíduos se sentem em relação às suas realizações, em vez da quantidade objetiva de realizações (Feldman & Ng, 2007). O sucesso subjetivo da carreira é mais comumente operacionalizado como satisfação no trabalho ou na carreira (Heslin, 2005). No entanto, isto apresenta várias limitações: 1) uma pessoa que considera ter uma carreira de grande sucesso não considera, necessariamente, a sua carreira menos bem-sucedida se iniciar um trabalho que considera insatisfatório; 2) uma pessoa poderia estar altamente satisfeita com seu trabalho atual, embora insatisfeita com as realizações na carreira que o precederam; 3) um trabalho gratificante, com perspectivas limitadas de futuras oportunidades de carreira, poderia invocar sentimentos mínimos de sucesso na carreira; 4) um indivíduo pode, por outro lado, não estar satisfeito com o seu trabalho atual, mas estar feliz com o estado

de sua carreira por causa das potencialidades que isso traz (Heslin, 2003). Assim, segundo Heslin (2005), o sucesso subjetivo da carreira inclui reações às realizações reais e antecipadas relacionadas com carreira em (a) um período de tempo mais amplo do que a satisfação imediata no trabalho, bem como (b) uma ampla gama de resultados, tais como um senso de identidade, propósito e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Embora a satisfação no trabalho possa contribuir para o sucesso subjetivo da carreira, eles são conceitos distintos que não estão necessariamente relacionados (Heslin, 2005).

Certos autores recomendam o uso exclusivo de critérios subjetivos de sucesso (e.g. Hogan, Chamorro-Premuzic & Kaiser, 2013). No entanto, como referido por Olson e Schultz (2013), há abundante literatura que define e distingue claramente sucesso subjetivo de sucesso objetivo na carreira (e.g. Ng & Feldman, 2010; Ng *et al.*, 2005). Por essa razão, Olson e Shultz (2013) recomendam uma definição ampla do conceito de sucesso na carreira que inclua tanto medidas subjetivas como objetivas.

Ao analisar os novos modelos contemporâneos de carreira, é possível verificar que esta questão surge com particular destaque. A esse propósito, Hall (1996) afirma que, na carreira sem fronteiras, o principal elemento é o *sucesso psicológico*⁸, isto é, o sentimento de orgulho e realização pessoal que resulta da conquista dos objetivos mais importantes da vida (sejam eles conquista, felicidade da família, paz interior ou qualquer outro aspeto). Isso contrasta com o sucesso vertical do conceito tradicional de carreira, onde o objetivo era subir na pirâmide corporativa e ganhar uma quantidade significativa de dinheiro. De acordo com Hall (1996), embora exista apenas uma maneira de alcançar o sucesso vertical (chegando ao topo), existem infinitas maneiras de alcançar o sucesso psicológico, tantas quantas as necessidades humanas únicas.

Também Baruch (2004, p. 1) defende que as pessoas experimentam diferentes maneiras de definir o sucesso na carreira: pode ser um movimento lateral, mudança de direção, organização ou aspiração. As pessoas podem escolher entre essas opções, não existindo um caminho único para alcançar o sucesso, daí que o autor sugira o termo “carreiras multidirecionais”. A multidireccionalidade reflete-se na avaliação do sucesso na carreira, uma vez que existem múltiplos critérios para avaliar esse sucesso. Estes podem ser satisfação interior, equilíbrio de vida, autonomia e liberdade ou outras medidas de autoperceção. Baruch (2004) conclui que todos estes critérios entram na “fórmula” do sucesso e devem ser tidos em consideração pelas organizações.

⁸ O sucesso psicológico é um dos termos usados para descrever a visão subjetiva de sucesso (Hall, 1976, cit. in Hall & Chandler, 2005).

PARTE II - CONSTRUÇÃO DO ESTUDO EMPÍRICO E METODOLOGIA

5.1. Problemática da investigação e objetivos do estudo

A presente investigação tem como principal objetivo identificar e caracterizar a relação (ou os vários tipos de relações) que os profissionais de RH em início de carreira estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral. Para uma compreensão aprofundada desta problemática, a análise é feita através dos 3 principais eixos que influenciam esta relação: 1) o domínio laboral (trabalho e desenvolvimento de carreira); 2) o domínio extralaboral; 3) a organização, com enfoque no contrato psicológico.

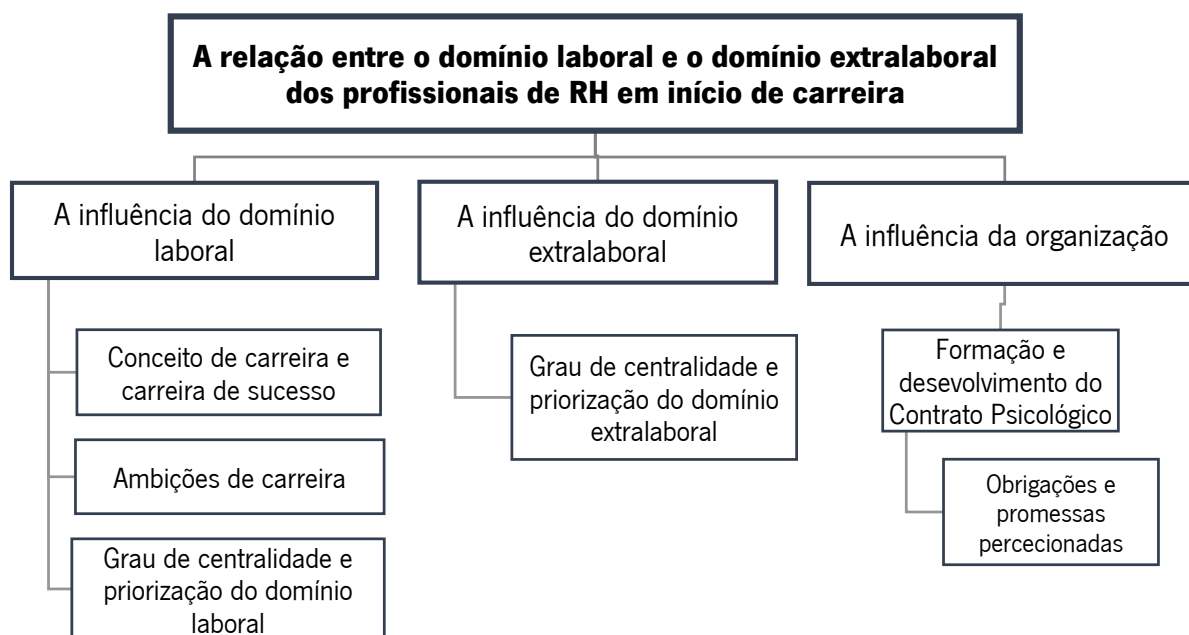


Figura 2 - Problemática da investigação e objetivos do estudo
(Fonte: elaboração própria)

O primeiro eixo - **a influência do domínio laboral (trabalho e desenvolvimento de carreira) na relação entre os dois domínios** - tem como objetivos específicos:

- Conhecer e compreender o que, no entender dos profissionais de RH, constitui uma carreira, uma carreira de sucesso e as suas principais ambições de carreira;
- Compreender e analisar o grau de centralidade que o trabalho e a carreira desempenham nas suas vidas e qual a influência que essa centralidade desempenha na gestão da relação entre as duas esferas.

O segundo eixo - **a influência do domínio extralaboral na relação entre os dois domínios** - tem como objetivo específico:

- Compreender e analisar o grau de centralidade que o domínio extralaboral desempenha nas vidas dos profissionais de RH e qual a influência que essa centralidade desempenha na gestão da relação entre as duas esferas.

A análise aprofundada dos dois eixos assinalados visa compreender de que modo é que os profissionais gerem individualmente a relação entre as duas esferas, tendo ainda como objetivos específicos:

- Identificar e caracterizar os mecanismos de ligação existentes, por parte dos profissionais de RH, entre o trabalho e a vida pessoal;
- Identificar as estratégias adotadas para gerir a relação trabalho/não-trabalho;
- Analisar em que medida os profissionais de RH priorizaram a sua carreira e/ou a sua vida pessoal.

A análise da **influência da organização na relação trabalho/não-trabalho** é feita com base no conceito do contrato psicológico. Este último eixo tem como principais objetivos:

- Compreender o impacto – positivo ou negativo – do posicionamento, cultura e modo de atuação das organizações na formação e desenvolvimento do contrato psicológico, segundo a perceção dos profissionais de RH;
- Identificar e analisar o conteúdo do CP referente à conciliação trabalho vida-pessoal e, conseqüentemente, quais as obrigações e promessas percebidas por parte dos profissionais de RH;
- Compreender o impacto que o contrato psicológico tem na relação entre o trabalho e o domínio extralaboral dos profissionais de RH.

A análise aprofundada e o confronto dos três eixos assinalados visam, assim, identificar e caracterizar a relação (ou os vários tipos de relações) que os profissionais de RH em início de carreira estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral.

5.2. População estudada

A população de estudo é composta pelos profissionais de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em início de carreira, isto é, com experiência de trabalho até 10 anos. Optou-se por esta profissão pois considerou-se relevante investigar e conhecer as perceções e o modo como aqueles que, em teoria, são os futuros criadores de políticas e práticas de conciliação trabalho-vida pessoal e familiar encaram, eles

próprios, a sua relação entre o trabalho e a vida pessoal e como avaliam as políticas atualmente em vigor (ou a sua falta). Além disso, uma vez que existe uma considerável escassez de pesquisa sobre a relação entre os dois domínios no que aos profissionais de RH concerne, esta investigação visa contribuir para um maior conhecimento sobre a problemática em questão.

A GRH tem ganho relevância nas organizações (Melo & Machado, 2015) e diz respeito “(...) às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização” (Cabral-Cardoso *et al.*, 2010, p. 59). Os profissionais de GRH desenvolvem a sua atividade em torno de um conjunto de práticas. Melo e Machado (2015) assinalam como práticas tradicionais: planeamento de recursos humanos, análise e descrição de funções, recrutamento e seleção, socialização e orientação, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, assim como incentivos e recompensas. No entanto, os autores afirmam que têm surgido outras práticas que vêm complementar este grupo, como é o caso de gestão de competências, gestão de diversidade e gestão dos expatriados. Em acréscimo, atualmente, a criação de políticas e práticas de conciliação trabalho-vida pessoal está também, geralmente, a cargo dos profissionais de RH (Yadav & Rani, 2015).

5.3. Opções metodológicas

5.3.1. Investigação qualitativa e paradigma fenomenológico

A investigação em causa será alicerçada numa metodologia do tipo qualitativo, seguindo o paradigma fenomenológico. De acordo com Denzin e Lincoln (1994, p.2):

A investigação qualitativa implica uma abordagem naturalística e interpretativa ao seu objeto de análise. Isto significa que os investigadores qualitativos estudam os fenómenos nos seus cenários naturais, e que procuram fazer sentido e interpretar esses fenómenos segundo os significados que eles assumem para os sujeitos estudados.

Gephart (2004) argumenta que a pesquisa qualitativa é importante para os estudos de gestão, pois fornece perspetivas que são difíceis de produzir na pesquisa quantitativa, ao destacar as interações e significados humanos subjacentes aos fenómenos e às relações entre variáveis frequentemente abordadas no campo da gestão. A pesquisa qualitativa não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um determinado problema, focando-se na compreensão e explicação das dinâmicas das relações sociais (Queirós, Faria & Almeida, 2017). A pesquisa qualitativa procura, então, compreender os fenómenos segundo a perspetiva dos participantes da situação em estudo, pelo que entre as suas principais características se incluem: (i) o ambiente natural

é fonte direta de dados e o investigador é o instrumento fundamental; e (ii) o significado que os indivíduos dão às coisas e à vida constituem a preocupação essencial do investigador (Godoy, 1995).

Beigi e Shirmohammadi (2017) desenvolveram um estudo especificamente sobre a pesquisa qualitativa no campo da interface trabalho-família e concluíram que existe uma escassez de estudos qualitativos neste campo, argumentando que a literatura atual sobre trabalho e família favoreceu métodos quantitativos e negligenciou abordagens de pesquisa qualitativa. No entanto, a pesquisa qualitativa pode contribuir para uma exploração de perspectivas que metodologias quantitativas poderiam falhar em descobrir (Gephart, 2004). Optou-se, então, por uma abordagem qualitativa, uma vez que o tema em causa permanece pouco explorado e pretende-se conseguir um aprofundamento da compreensão da problemática em questão. Esta opção tem sido também seguida por outros autores como Ammons (2013), Sturges (2012) e McDonald e Hite (2008).

A presente investigação tem, assim, um carácter exploratório e explicativo. A pesquisa exploratória é utilizada quando o conhecimento sobre o tema se mantém pouco aprofundado, tendo como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto a ser investigado, possibilitando a sua definição e o seu delineamento (Prodanov & Freitas, 2013). A pesquisa explicativa está preocupada com o motivo pelo qual os fenómenos ocorrem e com a identificação das forças e influências que determinam a sua ocorrência (Ritchie, 2003). Assim, uma vez que a investigação em questão procura conhecer e explorar as várias relações entre o domínio laboral e o domínio extralaboral dos profissionais de RH em início de carreira, torna-se evidente o seu carácter exploratório, bem como o seu carácter interpretativo e explicativo.

5.3.2. Métodos de recolha de dados, amostragem e análise de dados

O método de recolha de dados selecionado foi a entrevista semiestruturada. Esse tipo de entrevista envolve a utilização de várias questões e tópicos pré-determinados. Todavia, aos entrevistadores é permitido (de facto, esperado) investigar além das respostas às suas perguntas padronizadas e previamente preparadas (Lune & Berg, 2017; Gill, Stewart, Treasure & Chadwick, 2008). Em acréscimo, as entrevistas fornecem uma oportunidade para a investigação detalhada das perspectivas pessoais dos indivíduos e para a compreensão aprofundada do contexto pessoal dentro do qual os fenómenos de pesquisa estão localizados (Ritchie, 2003). Assim, apesar de incluir um guião pré-definido, este tipo de entrevista permite uma maior flexibilidade do entrevistador, pelo que se mostrou como a opção mais benéfica para explorar o tema em profundidade e adequar o seguimento da entrevista às respostas que

os entrevistados vão fornecendo. A condução das entrevistas foi apoiada num guião de entrevista semiestruturado, construído com base na revisão da literatura e nos objetivos do estudo (apêndice 1).

A técnica de amostragem utilizada foi a amostragem não aleatória por conveniência. Neste tipo de amostragem, o investigador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam, de alguma forma, representar a população em estudo (Prodanov & Freitas, 2013). Este tipo de amostragem é comum ser aplicado em estudos exploratórios e/ou qualitativos (Prodanov & Freitas, 2013). Devido à especificidade da população em questão (pós-graduados em início de carreira, isto é, até 10 anos), foram selecionadas apenas pessoas que possuíssem as características assinaladas.

Os participantes do estudo foram selecionados com recurso à rede social de negócios *LinkedIn*. Esta opção decorreu da constatação, após uma pesquisa prévia por parte da investigadora, de que uma grande quantidade de profissionais de RH estão presentes no *LinkedIn*. Através de uma breve análise dos perfis destes profissionais, facilmente se identificaram aqueles que se enquadravam nas características definidas para a população em estudo. Além disso, tendo em conta que se pretendia que os profissionais fossem todos de empresas diferentes (para conhecer várias realidades), o contacto através do *LinkedIn* aparentava ser o método mais rápido e eficaz para conseguir a amostra em questão.

A seleção dos profissionais foi feita através de uma pesquisa intensiva dos perfis que incluíssem as palavras “HR”, “RH”, “*Human Resources*” e “Recursos Humanos”, na região do Porto. Foi escolhida a região do Porto pois é a área mais conveniente para a investigadora, visto ser o seu local de residência, e facilitar a realização de entrevistas presenciais. Escolheram-se entrevistados com menos de 10 anos de carreira, mas que já tivessem, pelo menos, cerca de 1 ano de experiência profissional. Excluíram-se, assim, estagiários ou indivíduos acabados de entrar no mercado de trabalho, por se acreditar que um limite mínimo de experiência seria necessário para responder, de forma adequada, às questões pré-definidas e aos objetivos da investigação. Caso as pessoas estivessem a iniciar naquele momento uma nova experiência profissional, poderiam ainda não se sentir capazes de responder de forma completa às questões colocadas, pois poderiam estar ainda numa fase de adaptação e de descoberta do modo de funcionamento da nova organização. Procurou-se, também, selecionar maioritariamente profissionais de RH (e.g. técnicos, consultores, especialistas, administrativos) com funções generalistas, isto é, que desempenhassem as várias tarefas que estão associadas à GRH, para mais facilmente ir de encontro ao exposto na literatura de especialidade e para que a amostra fosse mais homogénea.

Foram contactados 74 profissionais de RH: 56 do sexo feminino e 18 do sexo masculino. Dos 74 profissionais contactados, 21 aceitaram participar no estudo. As entrevistas foram conduzidas nos meses de novembro e dezembro de 2019. Seis entrevistas foram realizadas por videochamada (a pedido dos

entrevistados) e as restantes foram presenciais, nos locais e horas mais convenientes aos entrevistados. As entrevistas tiveram a duração mínima de 24 minutos e a duração máxima de 71 minutos, tendo a média sido de 39 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas em sistema áudio, com o consentimento informado dos participantes, tendo sido garantido o seu anonimato.

Para definir o término da realização de entrevistas, foi utilizado o princípio da saturação dos dados, que consiste em recolher dados até ao ponto em que se considera que a continuação do processo já não acrescenta informação significativa em termos de temas, pensamentos ou perspetivas (Suri, 2011). As entrevistas foram transcritas na íntegra e recorreu-se à técnica de análise de conteúdo para analisar os dados.

A análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa qualitativa bastante utilizada e pode ser definida como um método de pesquisa que tem em vista a interpretação do conteúdo dos dados de determinado texto, através do processo sistemático de codificação e identificação de temas ou padrões (Hsieh & Shannon, 2005). Assim, foi construída, inicialmente, uma primeira versão da grelha de análise, recorrendo à teoria já existente sobre o tema para criar categorias temáticas e dimensões de análise. No entanto, estas categorias e dimensões de análise foram sofrendo alterações com o decorrer da análise, tendo sido acrescentados dimensões e indicadores que se mostraram relevantes, pelo que se tratou de uma análise de conteúdo que Hsieh & Shannon (2005) classificam de direcionada (*directed*). A grelha de análise está disponível no apêndice 2. Para organizar os dados nas diferentes categorias temáticas, dimensões de análise e indicadores, recorreu-se ao apoio do programa *Nvivo 10* e ao *Microsoft Excel*.

5.4. Caraterização da amostra

A amostra é constituída por 21 profissionais de RH: 16 do sexo feminino e seis do sexo masculino. As idades estão compreendidas entre os 24 anos e os 32 anos, sendo a média 26 anos.

Com quem vive/estado civil	Idade/Sexo						Total
	24-26 anos		27-29 anos		30 – 32 anos		
	F	M	F	M	F	M	
Com esposa				1			1
Com familiares	5	1	2	1	1		10
União de facto	2	1	1		2		6
Sozinho/a	3	1					4
Total geral	10	3	3	2	3	0	21

Tabela 3 - Dados familiares dos entrevistados
(Fonte: elaboração própria)

De entre os 21 participantes, um indivíduo (do sexo masculino) é casado, seis vivem em união de facto, e os restantes participantes são solteiros. Entre os participantes solteiros, 10 vivem com os pais e 4 vivem sozinhos ou com amigos, como é possível observar na tabela 3. Além disso, nenhum dos profissionais entrevistados têm filhos ou dependentes a seu cargo.

No que diz respeito à escolaridade, oito participantes têm uma licenciatura e os restantes 13 participantes têm mestrado. De entre os participantes com licenciatura, cinco têm uma pós-graduação na área de RH e um participante tem pós-graduação e mestrado. No apêndice 2 estão presentes os dados sociodemográficos dos profissionais entrevistados, com maior detalhe.

Apenas seis participantes não têm experiência profissional anterior à atual. Nos restantes casos, o número de experiências profissionais anteriores varia entre uma e três, como é possível verificar na tabela seguinte.

Idade	Nº de experiências profissionais anteriores				Total
	0	1	2	3	
24-26	6	3	3	1	13
27-29		2	2	1	5
30-32		1	1	1	3
Total	6	6	6	3	21

Tabela 4 - Experiências profissionais da amostra
(Fonte: elaboração própria)

Já no que diz respeito às experiências profissionais atuais, a antiguidade na atual organização varia entre 11 meses e 3,5 anos, sendo a média de 1 ano e 10 meses. Nos apêndices 3 e 4 estão expostos outros dados profissionais dos entrevistados, nomeadamente cargo atual, dimensão do departamento, dimensão da organização e localização da mesma, bem como detalhes das experiências profissionais anteriores.

PARTE III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

6. O DOMÍNIO LABORAL, O DOMÍNIO EXTRALABORAL E A RELAÇÃO ENTRE AMBOS

Uma vez que esta investigação tem como principal objetivo compreender e analisar as várias relações que se estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral dos profissionais de RH em início de carreira, mostra-se pertinente analisar, antes de mais, alguns dos principais aspetos que caracterizam os dois domínios.

Ao nível do domínio laboral, procurou-se compreender o grau de centralidade e de importância atribuída ao trabalho e ao desenvolvimento de carreira, pois isso poderá contribuir para perceber as razões para determinadas opções e atitudes face ao trabalho. Ao nível do domínio extralaboral, para compreender a centralidade atribuída a esta esfera será feita uma análise aos discursos dos entrevistados que a este tópico se referem, bem como a alguns valores e atitudes face ao domínio extralaboral. Por fim, para contribuir para a análise das relações que se estabelecem entre os dois domínios, serão analisadas as estratégias adotadas pelos profissionais para gerir a sua relação, bem como as preferências individuais pela segmentação ou pela integração das esferas.

6.1. A centralidade atribuída ao trabalho e ao desenvolvimento de carreira

6.1.1. Percurso profissional dos profissionais de RH

De modo a obter um maior enquadramento relativamente ao modo como os profissionais em análise encaram o seu trabalho e a sua carreira, começar-se-á por expor brevemente as suas principais responsabilidades atualmente, o seu percurso profissional, as razões para terem escolhido a área de RH e os principais desafios de trabalhar nesta área.

A grande maioria dos entrevistados dividiu as funções ou práticas de RH que desenvolvem em dois grupos: funções administrativas e funções de desenvolvimento. Nas funções administrativas incluíram: tratamento de assiduidade, processamento salarial, elaboração e gestão contratual, processos administrativos relacionados com a admissão e a cessação de contratos dos trabalhadores, entre outras. Nas práticas de desenvolvimento são incluídas as tradicionais práticas de RH (Jick, Ulrich & Von Glinow, 1993; Melo & Machado, 2015), nomeadamente: recrutamento e seleção, integração dos colaboradores, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de carreiras. Cerca de metade dos entrevistados acumula funções administrativas e de desenvolvimento. Na outra metade, a maioria ainda

desempenha funções mais administrativas, enquanto que três entrevistados desempenham apenas funções de desenvolvimento dos RH.

Quando questionados sobre o porquê de terem enveredado pela área de RH, a maioria dos entrevistados refere que o que os motivou a investir e trabalhar em RH esteve relacionado com algum contacto que tiveram com a área em questão. Alguns tiveram contacto direto com a área, como em estágios e em associações de voluntariado, enquanto que outros tiveram um contacto mais indireto, através de empregos que implicavam o contacto constante com os RH da empresa ou através de determinadas unidades curriculares dos cursos que frequentaram. Além disso, vários entrevistados referem que escolheram a área de RH pois procuravam uma profissão que implicasse a gestão de pessoas e que lhes permitisse serem agentes ativos de mudança e de desenvolvimento dos trabalhadores, contribuindo para o seu bem-estar na organização. Também D. Ulrich, Younger, Brockbanck e M. Ulrich (2013) referem que ser promotor da mudança é uma das principais competências que os profissionais de RH devem desenvolver.

Em acréscimo, uma vez que vários participantes têm como formação de base a Psicologia, alguns entrevistados também referiram que escolheram RH para poderem aplicar as premissas dessa área científica no local de trabalho, para benefício dos trabalhadores e da organização, como é possível verificar nos excertos que se seguem:

Eu sempre tive algum gosto pela psicologia, mas não gostava da psicologia tradicional porque achava que era muito focada no problema e como tenho a sensação que passamos grande parte da nossa vida no nosso trabalho, eu gostava de utilizar a psicologia para realmente mudar alguma coisa que as pessoas têm de lidar todos os dias e temos de trabalhar obviamente e às vezes somos tão infelizes no trabalho, que eu gostava de aplicar aquilo que aprendi no curso um bocadinho nesta ótica de melhorar o dia a dia das pessoas mais no imediato e, portanto, acho que foi um bocadinho por aí. (E1, F⁹, 24 anos)

A principal razão para eu ter ido para RH é que nós passamos a nossa vida quase toda a trabalhar. Se nós não formos felizes a trabalhar, se não estivermos bem a trabalhar, nada do resto da nossa vida pode correr bem, por mais equilíbrio que tu faças, tu estás mais de 9h por dia no teu local de trabalho. Então, essa ideia de poder contribuir para um melhor desenvolvimento das pessoas e para um melhor ambiente na parte laboral foi aquilo que, ultimately, me fez escolher RH como área de atuação. (E3, F, 25 anos)

Apesar das referidas motivações para terem enveredado pela área de RH, os participantes indicaram que esta área acarreta alguns desafios particulares. A grande maioria dos profissionais sublinha, todavia, que a maior dificuldade é ter de lidar com as pessoas e gerir as suas expectativas, as suas emoções e a sua imprevisibilidade, uma vez que é isso que é esperado dos RH. Vejamos os exemplos:

Pessoas porque pessoas vai ser sempre algo imprevisível. É aquela coisa que: tu podes controlar tudo, ou tentar controlar tudo, mas pessoas tu não controlas e é essa complexidade que é mais desafiante nesta área porque tu

⁹ Nos excertos, a designação “F” corresponde ao sexo feminino e a designação “M” corresponde ao sexo masculino.

podes fazer as coisas muito bem e podes esperar um resultado e o resultado ser completamente distinto. Esse é o principal. (E14, M, 25 anos)

As pessoas, as pessoas são o grande desafio. Nós não trabalhamos com produto e não vamos vender nada, mas temos de prestar um serviço como se fôssemos vender alguma coisa e acho que é aí a grande diferença, é que trabalhamos com pessoas e temos de ter essa noção e esse tato também, essencialmente. Acho que é esse o grande desafio. (E21, M, 29 anos)

Mais especificamente, os profissionais referem que um dos fatores que mais dificultam a gestão de pessoas é o facto de os profissionais de RH estarem “no meio”, isto é, entre a organização e os trabalhadores. Assim, estes profissionais acreditam que devem zelar pelos interesses dos trabalhadores, mas devem também zelar pelos interesses da organização e nem sempre estes interesses coincidem, pelo que fazer esta gestão é uma tarefa complicada. Esta dificuldade mostra-se, ainda, acrescida pois os trabalhadores recorrem aos RH para fazerem as suas reivindicações, as suas queixas e os seus pedidos. No entanto, os participantes do estudo estão numa posição em que ainda não têm o poder de decisão para determinados tópicos, pelo que isso dificulta ainda mais esta gestão entre as duas partes.

Olha, eu acho que é uma área que requer muita sensibilidade. Porquê? Porque tu, de certa forma, és parceiro do negócio e também és parceira das pessoas, tens de fazer um bocadinho esta ponte e tens de ser um bocadinho mediador, às vezes, entre os dois lados. Porquê? Porque nem tudo aquilo que é bom para o negócio é bom para as pessoas e nem tudo aquilo que é bom para as pessoas é bom para o negócio e eu acho que o nosso trabalho é, essencialmente, encontrar um meio termo [...]. (E11, F, 28 anos)

A parte mais difícil acho que é: quem está nos RH, está a representar a empresa e está a defender os trabalhadores também. Isso é muito complicado de gerir, muitas vezes, porque não... os interesses da empresa nunca - nem sempre, aliás - vão de encontro ao que os trabalhadores querem e nós estamos sempre no meio, por isso, é um bocado complicado. (E18, F, 25 anos)

Também O'Brien e Linehan (2014) ressaltam esta dualidade e até o carácter paradoxal do papel dos RH. Estes autores referem que os profissionais de RH enfrentam expectativas divergentes e devem negociar as necessidades e valores de múltiplos *stakeholders*. Tal deve-se ao facto de, do ponto de vista da organização, o papel principal de um profissional de RH ser o de contribuir para o alcance das metas e dos objetivos estratégicos do negócio. No entanto, os trabalhadores tendem a ver o profissional de RH como alguém que cuida de suas necessidades e defende a sua causa. Assim, os profissionais de RH enfrentam o duplo desafio de proteger os interesses dos funcionários e, simultaneamente, atuar como um parceiro de negócio da organização (O'Brien & Linehan, 2014).

Como desafios, os profissionais referiram, ainda, a responsabilidade do profissional de RH de lidar com situações de carácter sensível:

Outro dos desafios de trabalhar na área dos RH é mesmo as pessoas, é gerir... porque nós lidamos com informação muito sensível, nós temos acesso a uma data de informação sobre muitas coisas, muitas pessoas e temos que gerir a forma como a passamos a outros e isso também dá muita margem para erro. Quando RH erra,

muita coisa corre mal em muitas outras áreas, ou seja, é também a parte da responsabilidade que trabalhar em RH exige, porque não podemos ser pessoas pouco focadas ou pouco atentas ao detalhe, temos de ser mesmo muito atentas ao nosso trabalho e então esse é um grande desafio, é teres a certeza que aquilo que tu fazes está 100% correto porque depois mexe em dinheiro, em salários, posições e títulos e também mexe com egos das pessoas [...]. (E3, F, 25 anos)

Por último, uma entrevistada refere que, atualmente, um dos grandes desafios que a GRH enfrenta é a motivação e retenção dos colaboradores de diferentes gerações. De facto, tanto a questão da motivação e retenção, como a gestão de uma força de trabalho multigeracional são apontados como dois dos principais desafios que a GRH do século XXI enfrenta (Nasir, 2017).

Ao nível das *experiências profissionais anteriores* dos profissionais em análise, vários entrevistados referem ter mudado de emprego porque estavam insatisfeitos com a sua função e as tarefas realizadas e, mais especificamente, procuravam um emprego que lhes permitisse desempenhar funções mais generalistas de RH. Outros entrevistados, apesar de não estarem insatisfeitos com a função, estavam insatisfeitos com a empresa, uma vez que não se identificavam com os valores e com a cultura de empresa. Além disso, dois entrevistados mudaram de emprego por uma questão de preferência geográfica e outros dois mudaram de emprego por terem um contrato de trabalho precário, o que lhes conferia insegurança e instabilidade. Por fim, alguns entrevistados optaram por mudar de emprego pois foram abordados e viram a oportunidade de embarcar num novo desafio e, mais especificamente, dois destes entrevistados referiram que foi a possibilidade de trabalhar numa empresa multinacional que os levou a mudar de emprego.

6.1.2. Os conceitos de carreira e carreira de sucesso e o desenvolvimento de carreira

Para que seja possível analisar a importância que os profissionais de RH atribuem ao desenvolvimento de carreira, mostra-se pertinente entender o que, na perspetiva destes profissionais, constitui uma “carreira”, uma vez que este conceito tem vários significados que lhes estão associados, como referido por Hall (2002). Quando questionados sobre este tema, existem alguns elementos que são comuns à maioria das definições, traduzidos nas seguintes expressões: “o que importa é o percurso e o acumular de várias experiências”; “evolução constante e não estagnar”; “carreira como algo que transcende a organização”; “carreira como algo transversal a várias áreas”.

O principal aspeto referido pelos profissionais entrevistados é que veem a carreira como um percurso e este percurso é constituído pelo acumular de várias experiências profissionais, definição coincidente com a de Arthur e Rousseau (1996a). Vejamos os exemplos junto dos participantes no presente estudo:

Eu, pessoalmente, a mim importa-me muito o percurso: não só onde estou neste momento e se estou a fazer algo que me interessa e que é importante, mas também aquilo que eu quero para o meu futuro. (E3, F, 25 anos)

Uma carreira é uma pessoa iniciar em bruto, de certa forma, e no fim ou a meio olhar para trás e reconhecer um percurso. Eu acho que uma carreira é isso e não quer dizer subir e continuar - quer horizontalmente ou verticalmente - continuar no mesmo trabalho, mas é ver todas as flutuações - que, às vezes, são muitas - que aconteceram ao longo da vida profissional. (E2, F, 24 anos)

A grande maioria dos entrevistados encara, ainda, a carreira como algo que transcende a organização, reforçando que uma carreira implica o acumular de várias experiências profissionais, em diferentes organizações e, até, em diferentes áreas:

O facto de estar aqui hoje, não quer dizer que esteja cá amanhã, nem em termos de empresa, nem em termos de área. (E8, F, 30 anos)

Pois, esse conceito mudou bastante ao longo dos anos, ou seja, eu acho que já ninguém tem a visão de permanecer na empresa para o resto da vida. É sempre “estou aqui, estou bem, quando não estiver bem, procuro outra coisa” e a carreira é muito aquilo que vamos aprendendo e vamos ganhando e não [é] fazer carreira de progredir só numa empresa, nem tenho esse objetivo, mas acho que poucas pessoas já têm esse objetivo. (E9, F, 24 anos)

Para mim, a carreira tem de ser construída por experiências diferentes umas das outras, mas isso é algo que também estou sempre à procura na vida pessoal, é exatamente a mesma coisa: para mim, a carreira... eu tenho completa consciência que não vou trabalhar sempre nesta área, ou a fazer sempre a mesma coisa, ou só trabalhar na indústria, não. Quero trabalhar na indústria, quero perceber como funcionam os serviços, o retalho, o marketing nessas áreas, o RH nessas áreas, ... acho que isto é que nos enriquece, enquanto profissionais: teres possibilidade de teres experiências e conhecimento em áreas diferentes. (E16, M, 24 anos)

Estes dois elementos são coincidentes com a definição de carreira exposta por Baruch e Rosenstein (1992, p. 478), bem como com a definição de carreira sem fronteiras de DeFillippi e Arthur (1994), que definem carreira como uma sequência de várias oportunidades de emprego.

Em acréscimo, este tal “percurso” deve ser, na visão dos entrevistados, marcado pela evolução, pelo desenvolvimento e pela aprendizagem constante:

Por si só, o significado de carreira, para mim, está sempre associado à questão do desenvolvimento. Eu acho que, daqui a uns anos, se eu olhar para trás, eu vou ter uma perceção positiva sobre a minha carreira, se eu entender que, desde a altura em que comecei, até ao momento em que me encontro, eu pude desenvolver competências e também tive um impacto positivo naqueles com quem eu trabalhei. (E13, F, 27 anos)

Para mim, uma carreira é um projeto pessoal que a pessoa vai desenvolvendo ao longo dos anos, que apresenta vários desafios e que implica uma evolução constante, ou seja, em que a pessoa não estagna num determinado ponto, tanto a nível de zona de conforto, como a nível de conhecimento. (E17, F, 25 anos)

Alguns entrevistados referem que, para haver uma carreira, é necessário existir um propósito ou um sentido de missão. Outros entrevistados falam também da importância dos objetivos traçados:

Eu acho que uma carreira é quando chegas ao ponto em que estás, efetivamente, a fazer aquilo que gostas e mesmo quando não gostas vêes um propósito naquilo que fazes, porque a verdade é que nós nunca vamos ser

100% felizes, 100% dos dias, mas sempre que encontramos uma missão naquilo que estamos a fazer no dia a dia e que nos sentimos também a desafiar e a crescer a nós próprios e aos outros que trabalham connosco, eu acho que, isso sim, é, no fundo, construir uma carreira. (E1, F, 24 anos)

Para mim é... tem de estar muito ligado com sentido de propósito, ou seja, para mim, carreira tem de ser acordares com um objetivo definido, com... ok, podes estar preso em rotinas, podes estar preso em trabalho, mas consegues olhar para trás e pensar “tive impacto em coisas que queria ter impacto”, seja na vida de pessoas, seja no crescimento de algo que, para ti, é muito importante, muito querido e, portanto, se eu trabalhasse sem qualquer sentido de propósito ou se isso não estivesse claro, era meio caminho andado para correr mal. (E14, M, 25 anos)

Eu acho que uma carreira é aquilo que nós pretendemos fazer a nível profissional e ela pode ter ou pode seguir diversos percursos – nós podemos estar hoje a fazer algo e daqui a 5 ou 10 anos estamos aqui os dois a falar de algo completamente diferente do que estamos a fazer – e eu acho que é isso, é os objetivos que tu tens e o caminho que tu vais traçar até atingir esses objetivos, essencialmente. (E21, M, 29 anos)

Todavia, mais do que compreender o que na perspetiva dos profissionais de RH entrevistados constitui uma carreira, importa também perceber o que representa, para estes profissionais, uma carreira de sucesso, conceito explorado na literatura por autores como McDonald e Hite (2008), Arthur *et al.* (2005), Heslin (2005) e Ng *et al.* (2005).

Vários entrevistados referiram que, para eles, o mais importante é o reconhecimento do seu trabalho: reconhecimento por parte dos pares e das chefias e reconhecimento e nível monetário. Vejamos um exemplo:

Acho que uma carreira de sucesso não é só promoções - acho que também é - mas acho que não é só promoções a nível de dinheiro, de títulos, é também aquilo que não é tangível e que não se vê. [...] Para mim, é mais importante que as pessoas que trabalham comigo, não só gostem de trabalhar comigo, mas que sintam que eu sou uma profissional na qual podem confiar, do que eu chegar ao final do ano e ser promovida para uma posição acima. [...] Claro que não quero ficar sempre na mesma posição, claro que quero ter promoções e quero que a minha carreira passe por várias áreas e não ser estática apenas numa, mas também passa muito pela parte do reconhecimento informal. (E3, F, 25 anos)

Outros entrevistados referem que, na sua ótica, uma carreira de sucesso envolve uma evolução constante a nível de conhecimento e de competências, ou seja, implica uma constante procura de desenvolvimento, não só pessoal, mas também profissional. Segue um excerto exemplificativo:

Eu acho que tem a ver com desenvolver as competências, sejam técnicas, sejam mais pessoais, ou seja, tanto hard como soft skills e quanto melhores fores nessas competências, que são as tuas, mais facilmente tu podes construir a chamada “carreira de sucesso”, que vá-se la saber bem o que é - eu não sei. (E15, F, 26 anos)

É possível, então, enquadrar o reconhecimento monetário e o desenvolvimento profissional nos critérios objetivos de sucesso (McDonald & Hite, 2008; Feldman & Ng, 2007). Todavia, o sucesso é, na perspetiva destes profissionais, maioritariamente percecionado como algo subjetivo: muitos dos entrevistados defendem que uma carreira de sucesso traduz-se em sentir-se realizado e/ou satisfeito a

nível da função, da profissão, do emprego e da organização. Alguns entrevistados referem, também, que o sucesso passa por se sentir feliz no trabalho e na função e por encontrar um propósito naquilo que fazem. Assim, verifica-se que existe uma primazia dos critérios subjetivos de sucesso, como referido por Heslin (2005). O excerto que se segue é exemplificativo do referido:

Eu acho que é acordar feliz por ir para o trabalho. Acho que a melhor prova de sucesso é sentir todos os dias ou, pelo menos, quase todos os dias... é impossível uma pessoa sentir-se realizada todos os dias, pelo menos eu não sinto isso, eu sinto-me realizada na maior parte dos dias e tenho vontade de ir trabalhar. Tive outras experiências profissionais e é assim que eu meço o meu sucesso, é sentir "ok, continuo a ter vontade de investir neste projeto".
(E6, F, 32 anos)

A este propósito, McDonald e Hite (2008) desenvolveram um estudo qualitativo exploratório, tendo como objetivo investigar as definições de sucesso na carreira de jovens profissionais e as estratégias que estes adotaram para alcançar esse sucesso. Os autores concluíram que as definições de sucesso na carreira representavam uma mistura de fatores objetivos e subjetivos, embora os últimos fossem referidos com mais frequência. De entre os fatores subjetivos, os resultados dessa investigação destacam a necessidade de sentido de propósito e a necessidade de os jovens profissionais se sentirem felizes com a função e o trabalho, aspetos também referidos pelos participantes do presente estudo.

Apesar de encararem o sucesso como algo subjetivo, quando questionados sobre *ambições e objetivos de carreira*, vários participantes responderam que tinham, atualmente, como principal objetivo vir a ascender a um cargo de maior relevância estratégica na organização, que incluísse já algum poder de tomada de decisão. De entre estas respostas, alguns dos entrevistados chegaram a especificar que gostariam de ocupar a posição de diretor de RH. Alguns entrevistados informaram, também, que têm como objetivo, a médio prazo, vir a liderar uma equipa. Já outros referiram que não tinham objetivos concretos traçados, uma vez que estavam ainda a explorar a área de RH e tinham apenas como plano ir aproveitando as oportunidades que forem surgindo.

Depois de conhecidas as aspirações de carreira destes profissionais de RH, importa perceber a quem atribuem a *responsabilidade pela gestão da carreira*. Quando questionados sobre este tópico, a esmagadora maioria das respostas vem confirmar o referido por Anderson e Schalk (1998): atualmente, os profissionais atribuem a responsabilidade pela gestão da sua carreira exclusivamente a si próprios. Os entrevistados clarificaram que, caso a organização não seja capaz de fornecer aquilo que eles procuram, cabe-lhes a eles mostrar o seu descontentamento ou procurar outra organização. Os entrevistados também atribuem a si próprios a responsabilidade de completar lacunas de competências ou conhecimentos, pois acreditam que o interesse é deles próprios e, por isso, compete-lhes a

responsabilidade de encontrarem mecanismos para fazerem com que as suas carreiras evoluam no sentido pretendido.

A mim, só, porque... ou seja, primeiro, para as pessoas saberem se eu estou feliz ou se não estou e se eu quero ou não evoluir, eu tenho de o dizer também. Não quer dizer que as pessoas não olhem para mim, mas... eu tenho que o dizer. Mas, para olharem para mim, eu também tenho de fazer por isso e quando eu acho que faço por isso e dei todos os sinais, se não olham, eu é que tenho de mudar, portanto, dou só a mim [a responsabilidade], não dou a mais ninguém. (E8, F, 30 anos)

Eu já estive em duas empresas diferentes e a verdade é: se eu achar que já não estou a conseguir cumprir os objetivos naquele sítio ou se é algum tipo de organização que não me permita evoluir da forma que eu gostaria de estar a evoluir, a verdade é que tu comesças a procurar outro sítio, hoje em dia e comesças a procurar um sítio em que te permita evoluir para aquilo que tu queres. Se tu tens falhas a nível de algum tipo de competência, hoje em dia também há muita formação que te permite completar isso, por isso, acho que quem faz a gestão da tua carreira é essencialmente tu. Se tens falhas, cabe-te a ti completá-las. Se há algum tipo de impedimento, a nível estrutural, da organização, então também cabe-te a ti, ou aceitar isso, ou progredir de outra forma. (E11, F, 28 anos)

No entanto, alguns entrevistados também atribuem parte da responsabilidade à sua organização, de uma forma mais geral, ou à sua chefia e à sua equipa, especificamente. A atribuição da responsabilidade à chefia e à organização prende-se com o facto de os entrevistados lhes conferirem o poder de criarem oportunidades para que cresçam na organização e atinjam os objetivos que ambicionam, impulsionando-os a evoluírem. Já a responsabilidade atribuída à equipa está relacionada com a aprendizagem e a troca de conhecimentos entre os vários elementos que podem contribuir para a evolução da carreira dos entrevistados. Seguem alguns excertos exemplificativos:

Eu é a mim que tenho de atribuir a responsabilidade da minha carreira, mas também acho que aqui a minha chefia também tem um papel muito importante: que é de me permitir que isso aconteça. De me permitir e também de me desafiar a que isso aconteça, a que eu consiga ter vários desenvolvimentos e não sempre o mesmo e ter sempre a mesma função e não passar daqui. Portanto, num primeiro plano, a mim, porque também tenho que me disponibilizar e chegar à frente, mas depois também à minha chefia, porque se tens uma chefia que não te apoia e não está presente, depois também te contrais. (E19, F, 25 anos)

Eu acho que [atribuo responsabilidade] às pessoas que partilham o espaço comigo, acho que é muito importante. Nós vamos aprendendo com toda a gente (ou com os nossos colegas, principalmente) e podemos aprender coisas boas, como podemos aprender também aquilo que não queremos fazer no futuro e eu acho que é muito importante, quer os managers que nos guiam, quer os colegas que nos suportam, vão ser muito importantes para o nosso futuro e vão ter um papel bastante importante, também, na definição da nossa carreira. (E21, M, 29 anos)

Olha, eu acho que a responsabilidade direta é, obviamente, da minha manager. Eu própria também tenho responsabilidade sobre a gestão da minha carreira e acho que, tanto eu quanto a pessoa que gere diretamente o meu trabalho, somos as duas pessoas que, neste momento, têm de facto maior responsabilidade sobre a gestão da minha carreira propriamente dita. Agora, a longo prazo, acho que a gestão da minha carreira é própria, não é? É saber, é trabalhar para aquilo que me solicitam e se eu não estou contente com aquilo que, neste momento, estou a fazer, então procurar algo que me satisfaça mais nesse sentido, portanto, ... eu, enquanto desenvolvimento; do ponto de vista prático, a pessoa que gere o meu trabalho. (E13, F, 27 anos)

Em suma, os profissionais entrevistados parecem ter como principais metas a contínua evolução e desenvolvimento dos seus conhecimentos e competências, sendo que as organizações parecem ser vistas como um meio para atingir esse fim. Assim, se as organizações não estiverem a contribuir para essa evolução, os profissionais vão à procura de oportunidades noutras contextos organizacionais. Prova disso é o facto de apenas seis dos participantes não terem mais do que uma experiência profissional. Em acréscimo, os profissionais procuram empregos e organizações com os quais se identifiquem e que lhes tragam satisfação e felicidade, bem como o devido reconhecimento monetário – o que revela a elevada importância que atribuem ao sentimento de realização profissional, mas também a percepção de sucesso psicológico, como referido por Hall (2004, 1996).

A este propósito, importa referir que são vários os participantes que mostram uma forte ligação emocional com a organização em que estão inseridos, sendo que alguns entrevistados afirmaram que, atualmente, nada os faria trocar de empresa. Todavia, existe também um elemento comum à maioria dos entrevistados: este apego emocional vem acompanhado de data de expiração da relação laboral. Vejamos o exemplo da resposta de uma entrevistada, quando questionada sobre o que a faria mudar de organização atualmente e sobre o tempo que se via a permanecer na organização:

Não mudava [atualmente], em Portugal, para outra empresa, independentemente da função, do cargo ou do dinheiro [...]. Em Portugal, [vejo-me a permanecer na empresa] por mais um ano/6 meses [...] porque neste momento acho que já sei tudo o que tenho para saber da minha função. Acho que já sou especialista a fazer aquilo que faço. Estou a dar os próximos 6 meses para desenvolvimento ou para novos projetos que possam surgir ou coisas que me interessem mais, mas, mais do que isso também é too much, se não houver progressão. Acho que chega um momento em que “estabilizamos” na nossa função e eu não quero estabilizar, não quero ficar a fazer a mesma coisa sempre, sem ser desafiada com novos desafios. Então, acho que dois anos é tempo mais que suficiente para estar no mesmo sítio, a fazer a mesma coisa. (E3, F, 25 anos)

A este propósito, vejamos ainda outro excerto:

Eu não vejo experiências profissionais com mais de 3 anos [...] porque acho que é um ciclo, que é tempo suficiente para desenvolveres projetos novos e, além disso, já é bastante tempo, já é tempo suficiente para tu conheceres os cantos todos à casa – não quer dizer que a empresa não esteja em constante mudança ou evolução, claro que está, mas há coisas que não mudam, portanto, ... Têm a ver também um bocadinho comigo, eu gosto de estar fora da minha zona de conforto, testar-me um bocadinho [...]. (E16, M, 24 anos)

Os excertos acima são ilustrativos dos novos contratos psicológicos e da maneira como os jovens profissionais encaram as experiências profissionais e as carreiras. A procura por desafios e evolução constante parecem sobrepor-se à procura por estabilidade profissional (Anderson & Schalk, 1998). De facto, de entre os 21 entrevistados, apenas cinco não conseguem precisar uma data limite para mudarem de organização. Nos restantes casos, as respostas mais comuns vão de 1 a 3 anos, havendo alguns entrevistados que referem o limite máximo de 5 anos.

6.1.3. A centralidade dos domínios

Para compreender as relações que se estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral, mostra-se relevante analisar a centralidade que cada um destes domínios ocupa na vida dos profissionais entrevistados, uma vez que esta centralidade pode influenciar, de forma positiva ou negativa, a relação e o equilíbrio entre os dois domínios (Sharma, 2017). Frutos da análise dos discursos dos entrevistados, foi possível chegar a três tipos de discursos, com base na centralidade atribuída pelos profissionais a cada domínio: discursos de elevada centralidade do trabalho e da carreira (n=5); discursos de dupla centralidade, com priorização do trabalho (n=8); discursos de dupla centralidade, com priorização do domínio extralaboral (n=8).

a) Discursos de elevada centralidade do trabalho e da carreira

Ao analisar os discursos dos profissionais de RH entrevistados, verifica-se um grupo de cinco entrevistados em que é possível identificar claramente uma elevada centralidade do trabalho e da carreira, isto é, o trabalho e a carreira têm uma elevada importância na vida destes profissionais, sobrepondo-se aos restantes domínios das suas vidas (e.g., Paullay et al., 1994; Mannheim, 1975).

De entre este grupo de profissionais é, ainda, possível subdividir em dois subgrupos: (1) os que apresentam grandes preocupações com o desenvolvimento da carreira e (2) os que apresentam apenas elevada centralidade do trabalho. No que respeita ao primeiro grupo, dois profissionais mostram-se bastantes focados no desenvolvimento da sua carreira e é isso que justifica, em grande parte, esta centralidade atribuída ao trabalho. Estes profissionais apresentam, ainda, objetivos claros de progressão na carreira, como é possível observar no excerto que se segue:

Sim, [tenho] objetivos muito claros. Por exemplo, posso partilhar um deles: em julho, quero ser promovida. É quando eu faço um ano e meio na empresa. Acho que os primeiros 6 meses são para aprender, os segundos são para devolveres à empresa aquilo que ela investiu em ti e os últimos 6 meses, aí, se fizeres um trabalho excepcional, acho que deves ter o reconhecimento merecido pelo teu trabalho. Então, claramente, eu julho quero ser promovida e espero ser promovida [...] daqui a mais ou menos 4/5 anos, quero exercer algum tipo de ownership, não necessariamente de pessoas, mas de projetos, ou seja, quero ter um cargo de responsabilidade, mais do que aquela que tenho neste momento. (E3, F, 25 anos)

Num estudo desenvolvido por Sturges (2008) com profissionais em início de carreira, a autora identifica um grupo constituído por profissionais altamente ambiciosos, que demonstraram objetivos de carreira focados em progredir nas suas carreiras (“*getting ahead*”), pelo que o seu trabalho tem prioridade sobre os outros aspetos das suas vidas. Por estas razões, este grupo assemelha-se ao grupo de profissionais com discursos de elevada centralidade do trabalho e da carreira na presente investigação.

Ao nível do segundo grupo de indivíduos, a preocupação com a carreira não é tão acentuada. Todavia, os profissionais conferem grande importância ao seu trabalho atual e à sua profissão, atribuindo-lhes o papel de maior destaque nas suas vidas, logo a referida centralidade. Os profissionais incluídos neste grupo têm em comum uma grande dedicação ao seu trabalho, descrevendo-se como profissionais altamente envolvidos no seu trabalho e que procuram sempre “dar” mais do que é esperado. Vejamos um exemplo:

Então, envolvida porque... um exemplo muito recente: hoje pediram-nos para vir trabalhar sábado e eu fui a primeira pessoa a dizer que sim. Acho que isso mostra bastante envolvimento e é arregaçar as mangas para aquilo que for preciso. (E3, F, 25 anos)

Adicionalmente, estes entrevistados não escondem que já sacrificaram a sua vida pessoal em prol do trabalho e que continuam a fazê-lo, em benefício da evolução da sua carreira.

Sim... mas mais numa perspetiva de gestão de carreira. Por exemplo, neste momento eu estou a fazer poupanças porque, como disse anteriormente, um dos meus objetivos é ir para fora. Ora, estou a abdicar de ir ao cinema, de ter extras, tudo o que seja eventos, tudo o que seja não essencial está a ser poupado para investir em mim e na minha carreira quando surgir a oportunidade para ir para fora. (E3, F, 25 anos)

De referir que, neste grupo, alguns participantes identificam como elementos facilitadores do seu trabalho e da entrega ao seu trabalho, a sua rede de família, amigos e companheiros, uma vez que constituem uma fonte de apoio e compreensão, um auxílio na resolução de problemas ou, ainda, um suporte para “espairecer”:

Eu acho que... aquilo que é a tua vida pessoal acaba por ser um bocadinho um escape, certo? Ou seja, acaba por ser aquilo que são os teus momentos de descomprimir e descontração porque se tu tens um trabalho que até é um bocadinho stressante e que tens de fazer muita coisa e exige muito de ti, aquilo que é o teu mundo do trabalho acaba por ser um bocadinho stressado, por isso, quando chegas a casa e tens – ou vais sair com os amigos ou vais jantar – acabas por deixar blow off the steam, que é um bocadinho aquilo que não consegues fazer no trabalho. (E11, F, 28 anos)

O meu namorado é excelente. Para além de ele ser super compreensivo, se ele sabe que eu tenho de trabalhar nem fala comigo e diz “não, faz a tua cena”. Ele percebe mesmo aquilo que eu estou a passar e o facto de o trabalho, neste momento, ser uma prioridade na minha vida. Ele também me apoia e, não só é uma pessoa com quem eu posso discutir trabalho, mas que também me dá espaço e abertura para eu trabalhar quando preciso. A minha família também é assim, mais concretamente a minha mãe, também me diz “filha, se tiveres de trabalhar, falamos depois”. São pessoas inacreditáveis e apoiam-me imenso nisto, por isso, acho que me facilitam a vida a 1000%. (E3, F, 25 anos)

Em suma, esta elevada centralidade do trabalho traduz-se, no caso destes profissionais, numa maior disponibilidade temporal e psicológica para o trabalho, havendo uma subjugação do domínio extralaboral ao trabalho, tal como identificado, por exemplo, no estudo de Xie *et al.* (2017). Seguem dois excertos que ilustram o referido:

Eu acho que é essa dedicação excessiva – não é dedicação excessiva, eu acho que a dedicação nunca é excessiva – mas é essa entrega excessiva em termos de tempo ao trabalho porque isso obviamente depois tem impacto na disponibilidade de tempo que nós temos para as pessoas. Não significa que eu passo com as pessoas de que gosto tenha menos qualidade do que aquilo que teria se eu dedicasse menos tempo ao trabalho, tenho é menos disponibilidade do que teria se fizesse o horário das 09h às 18h e pronto, a partir dessa hora estaria livre e a mesma coisa para outras atividades que vou fazendo. (E13, F, 27 anos)

Eu acho é que sempre, com sacrifício, consegui recuperar aquilo que ia perdendo porque estava a dedicar mais horas ao meu trabalho do que á minha vida pessoal [...]. Obviamente que, se durante a semana eu sei que não tenho tanta disponibilidade para ir jantar com os meus amigos, ou se sei que não vou conseguir ir jantar a casa ou se não posso ir almoçar a casa porque estou aqui, etc., ao fim de semana tento compensar as pessoas com quem quero estar e que acho que merecem o meu tempo, portanto, o que eu acho que consegui fazer foi tentar sempre aproveitar ao máximo o tempo que eu sei que tenho disponível e que é seguro que vou ter disponível. (E13, F, 27 anos)

b) Discursos de dupla centralidade, com priorização do trabalho e da carreira

Vários entrevistados apresentam nos seus discursos uma dupla centralidade, isto é, tanto o domínio laboral como o domínio extralaboral têm uma elevada importância. Esta priorização pode assumir várias formas: na distribuição de tempo/horas atribuídas a vários domínios; nas escolhas profissionais ou do foro pessoal; e em termos psicológicos.

Por outro lado, é possível subdividir estes discursos em dois subtipos, sendo que o primeiro se refere aos discursos de dupla centralidade com priorização do trabalho. Esta priorização verifica-se, maioritariamente, em termos temporais e de disponibilidade (isto é, trabalham mais do que as oito horas diárias e mostram-se disponíveis para além daquilo que está contratualmente estabelecido) e em termos psicológicos (o mais comum é ocorrer *spillover* do trabalho para a vida pessoal).

Vários entrevistados que se enquadram neste grupo referem que o facto de ainda não terem responsabilidades familiares exigentes (isto é, não terem filhos, não terem cônjuge/parceiro ou ainda viverem com os pais) é um fator facilitador do seu trabalho, pois permite que os entrevistados estejam mais disponíveis para o trabalho. Adicionalmente, alguns entrevistados sublinham que, por estes motivos, é nesta fase que devem investir na sua carreira, pelo que priorizam o trabalho. Vejamos os exemplos:

Eu acho que o facto de eu, neste momento, estar numa posição um bocadinho mais descomprometida, ou seja, não ter responsabilidades enormes a meu cargo, não ter dependentes a meu cargo, ou seja, ter uma vida relativamente pacífica ainda, me permite ter uma disponibilidade acrescida para o trabalho que faço. (E1, F, 24 anos)

Também acho que facilita o facto de eu não ter aqui pessoas com grandes responsabilidades ou grandes pessoas a quem me tenho que justificar, ou seja, eu não tenho aqui uma vida familiar e, portanto, facilita-me no sentido de não ter que ser assim tão rígida com os horários porque não tenho ninguém que me espera, não tenho que fazer refeição a uma determinada hora, portanto, acho que isso também pode ser um facilitador neste sentido. (E19, F, 25 anos)

Neste grupo, é de destacar que vários dos entrevistados parecem assumir que esta maior orientação para o trabalho é temporária e transitória e é fruto do momento atual da sua carreira, visto ainda estarem no seu início. Também no estudo desenvolvido por Sturges e Guest (2004) com profissionais em início de carreira, esses participantes concluíram que, para serem bem-sucedidos, devem negligenciar o seu desejo de equilíbrio em prol do sucesso na organização. Similarmente, os profissionais que participaram no presente estudo parecem apostar presentemente na sua carreira, para poderem colher frutos no futuro, como é possível verificar nos excertos exemplificativos que se seguem:

[...] Lá, está, neste início, eu acho que nós acabamos por dedicar sempre muito mais tempo porque o temos, em primeiro instância, mas também porque esperamos, no futuro, colher os frutos dessa dedicação. (E1, F, 24 anos)

[...] Agora, nesta fase, eu acho que ainda estou e ainda vou continuar a estar, durante muitos anos, muito focado no meu trabalho, porque é o "início" da carreira e é necessário ter algumas preocupações com este tópico. Acho que, mais tarde, se calhar, vou estar mais preocupado com a vida pessoal do que com o trabalho, mas neste momento sim: mais preocupado com o trabalho do que com a vida pessoal, mas não de uma forma exagerada, claramente. (E21, M, 29 anos)

Importa reforçar que apesar desta maior orientação para o trabalho, todos os profissionais incluídos neste grupo consideram que não estão a descuidar a sua vida pessoal. No entanto, apesar de esta ter uma grande importância para os indivíduos, parece ser, por vezes, ligeiramente sacrificada em prol do trabalho. Além disso, neste grupo de profissionais parece ser o domínio extralaboral que se tem de adaptar ao domínio laboral, tendo o contrário nunca se verificado. Estes resultados são similares aos obtidos no estudo de Sturges (2008), onde o grupo com maior número de participantes é constituído por profissionais que têm como principal objetivo de carreira "getting established". Os membros desse grupo concordaram que era importante enfatizar o trabalho em detrimento dos restantes domínios da sua vida, a fim de estabelecer uma base sólida para a sua carreira, pelo que era comum as atividades do domínio extralaboral serem prejudicadas em prol do domínio laboral.

c) Discursos de dupla centralidade, com priorização do domínio extralaboral

Entre os vários participantes no presente estudo que revelam discursos de dupla centralidade, alguns entrevistados admitem que, mesmo valorizando a sua carreira e o seu trabalho, se tiverem de hierarquizar os domínios, colocam o domínio extralaboral no topo. Tratam-se, assim, de indivíduos com discursos de dupla centralidade com priorização do domínio extralaboral. Vejamos este exemplo:

A carreira, neste momento, para mim, é importante, mas... acho que estou cada vez mais focada na minha vertente pessoal, sentir-me bem comigo mesma. Claro que isso vai ter impacto em tudo, mas a carreira, para mim, não é "o foco". Não tenho um foco. Quero sentir-me bem. (E15, F, 26 anos)

Vários entrevistados deste grupo, apesar de atribuírem importância ao trabalho, parecem encará-lo como algo necessário para ter uma vida pessoal confortável a nível financeiro. Assim, parece haver, em alguns discursos, uma espécie de instrumentalização do trabalho, ou seja, o trabalho é utilizado para favorecer a vida pessoal. Vejamos os exemplos:

Uma coisa é certa: como te disse, eu gosto de viver bem e valorizo uma boa qualidade de vida, portanto, o trabalho, para mim, serve, primeiro de tudo, para me dar contrapartida financeira para eu conseguir construir... eu sou uma pessoa que gosto muito de segurança financeira, tenho que sentir isso e, portanto, essa é uma relação básica de causa-efeito que eu vejo no trabalho [...]. (E8, F, 30 anos)

Já olhei para mim mais como uma pessoa de carreira, vamos dizer assim, uma pessoa mais a viver para o trabalho e neste momento olho para a minha vida como... a minha vida pessoal é o meu foco principal e o trabalho é uma parte da minha vida – que eu gosto - mas, essencialmente, é uma ferramenta para me ajudar a ter boas condições na minha vida pessoal. É assim que eu vejo o trabalho. (E20, F, 29 anos)

Assim, estes profissionais encaram o trabalho como algo importante da sua vida, mas não o mais importante, como é exemplificado no excerto que se segue:

A minha chefe está cá há 30 anos e é aquilo que eu tenho mais de próximo da adaptação, portanto... para ela, vida é trabalho e ela criou um filho sozinha, a trabalhar todos os dias das 08h da manhã às 10h da noite e criou um filho sozinha e isso não acontece hoje em dia porque não tem de acontecer, porque o trabalho é uma parte da nossa vida e não é a nossa vida. (E8, F, 30 anos)

Esta priorização do domínio extralaboral é visível, maioritariamente, na distribuição de tempo/horas atribuída aos vários domínios, nas escolhas profissionais e nas escolhas do foro pessoal. Vejamos dois exemplos dos últimos dois aspetos referidos:

Independentemente de a profissional fazer parte e, se calhar, é a profissional que me leva a que a minha [vida] pessoal seja melhor, a pessoal para mim... eu nunca vou invalidar de ser mãe, que é uma prioridade a curto prazo, em prol da minha organização e tendo em consideração que uma mulher pode estar até meio ano em casa... nem se quer ponho em causa isso, a pessoal estará sempre em primeiro lugar. (E12, F, 30 anos)

Todavia, quando questionados se já sacrificaram algo da carreira em prol da vida pessoal, a grande maioria dos participantes negou essa possibilidade. Apenas uma participante referiu ter recusado uma oferta de emprego, em prol da sua vida pessoal:

Já me aconteceu, mas foi uma decisão minha. Eu já tive uma proposta para – e era uma boa proposta para outra empresa, enquanto já estava na empresa X – em que a proposta diria que teria de viajar muito, então eu não aceitei por isso, porque em termos pessoais, eu prefiro uma estabilidade cá, neste momento. Se calhar, se me perguntassem aos meus 26 anos, aceitaria. Neste momento, não. Acabei por me sacrificar, era uma ótima proposta. (E12, F, 30 anos)

Neste grupo, quase todos os entrevistados (à exceção de um) relevam que, no início da sua carreira, tinham começado por atribuir grande priorização ao trabalho. No entanto, com o passar do tempo e, principalmente, com o acumular de experiências profissionais, estes profissionais mudaram o seu foco

e o seu comportamento por perceberem que a priorização do trabalho estava a afetar negativamente o domínio extralaboral. Vejamos os exemplos:

Eu tive uma experiência anterior completamente diferente, onde era demasiado carregado com volume de trabalho e o volume de trabalho que eu tinha, era obrigado a realizá-lo no local de trabalho, não podia trazer para casa. Então obrigava-me a ficar lá horas infinitas, às vezes a trabalhar 12, 13, 14 horas seguidas [...]. Independentemente de ter essa realidade, eu sentia-me bem. Sentia que era feliz, na altura. Mas, quando deixei de ter essa pressão toda, esse dia a dia, revii aqui alguma qualidade de vida que eu não tinha e algumas coisas que eu consegui ganhar e adquirir que nem tinha contacto e que nem valorizava. Atualmente, sinto que marquei alguma coisa para mim: sei o que quero e o que não quero. (E4, M, 29 anos)

Na minha anterior empresa tive que... portanto, eu também era generalista, mas passava muito tempo na organização. Entrava às 9h, saía às 8h30, quase todos os dias [...]. Quando eu mudei para a empresa X, uma das coisas que eu deixei bem assentes na entrevista foi exatamente mudar a minha qualidade de vida, porque na altura eu tinha 26 anos e aos 26 anos não se quer ficar com um estilo de vida assim, ver os outros a sair e se calhar eu ficar a trabalhar até às 8h30 quando me podia estar a divertir e pronto, senti essa mudança na minha vida. (E12, F, 30 anos)

[...] na minha última experiência de trabalho, senti que a minha vida pessoal estava a ser um pouco afetada pela experiência da organização. Nós não tínhamos horário de trabalho, tínhamos isenção de horário, por isso, não tínhamos horas para entrar, mas também não tínhamos horas para sair e trabalhávamos muito com equipas que estavam baseadas noutros países, com uma diferença horária muito grande e então acontecia, muitas vezes, eu ter reuniões que aconteciam ao final da tarde ou início da noite, ter reuniões que começavam às 9h da noite... e não era só isso. Como era uma startup, envolvi-me muito, emocionalmente, com a empresa e dei muito de mim e sofri muito com a empresa – sofria muito as frustrações, sofria muito as alegrias, sofria muito as tristezas e a uma dada altura senti que aquilo teve um preço na minha saúde. Comecei a ficar mais stressada, mais ansiosa, a conseguir não dormir tão bem e foi um bocadinho a altura em que eu decidi fazer um bocadinho uma desconexão. (E20, F, 29 anos)

*Acho que tem vindo a melhorar [a relação entre trabalho e vida pessoal]. Apesar de eu hoje ter saído por volta das 18h15, é uma coisa que antes não existia tanto. Na primeira empresa em que trabalhei, não existia de todo...
R: O que é que não existia de todo?*

Sair a uma hora minimamente razoável. Primeiro porque eu viva sozinha e, portanto, como eu vivia sozinha não havia ninguém em casa, à minha espera, e, portanto, eu geria a minha vida pessoal da forma como eu quisesse e não havia tanto compromisso externo, portanto, era muito mais focada no trabalho. Entretanto percebi que, a nível de saúde mental, isso por vezes me afetava, me deixava menos disponível para outras coisas e a empatia gasta-se, literalmente, portanto, eu percebi que precisava de controlar ou contornar isso. (E15, F, 26 anos)

Em suma, estes profissionais valorizam bastante o seu trabalho e envolvem-se significativamente. No entanto, a componente extralaboral apresenta uma maior centralidade e prioridade nas suas vidas.

De referir que, no estudo desenvolvido por Sturges (2008), o segundo maior grupo é constituído por profissionais que têm como principal objetivo de carreira “*getting balanced*”, ou seja, alcançar um equilíbrio entre o trabalho e as restantes componentes das suas vidas. Para eles, sacrificar o tempo pessoal para o trabalho é uma exceção, não a norma, principalmente porque os interesses fora do trabalho eram considerados extremamente importantes (Sturges, 2008). Por estas razões, é possível concluir que este grupo se assemelha ao do grupo de profissionais do presente estudo que revelam discursos de dupla centralidade com priorização do domínio extralaboral.

6.2. Gestão individual da relação entre o domínio laboral e o domínio extralaboral

6.2.1. Estratégias adotadas para gerir a relação entre os domínios laboral e extralaboral

Para compreender a relação entre os dois domínios, importa também perceber se os profissionais têm estratégias implementadas para gerir a relação entre ambos e, em caso, afirmativo, quais as estratégias adotadas e com que finalidade. Como referido por Sturges (2012), pouco se sabe sobre as estratégias que os indivíduos usam para gerir o seu próprio equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, especialmente no que diz respeito aos profissionais em início de carreira.

Ao nível das estratégias adotadas para gerir a relação entre os dois domínios, através da análise dos dados é possível agrupar a maioria das estratégias em 3 tipos: (1) estratégias para não ultrapassar as fronteiras físicas do trabalho, (2) estratégias para não ultrapassar as fronteiras temporais do trabalho e (3) estratégias para não ultrapassar as fronteiras psicológicas do trabalho. Nos casos que se seguem, os entrevistados mostram que se esforçam por manter as fronteiras entre domínios (Clark, 2000) o menos permeáveis possível.

A maioria dos entrevistados tem estratégias que visam não ultrapassar as barreiras físicas do trabalho, isto é: não levar trabalho para casa, não levar computador para casa, não levar telemóvel para casa ou não consultar o email em casa. Vejamos os exemplos:

[...] E não trabalho fora do local de trabalho. Não faço. Isso é o tipo de coisa que, desde início, desde que comecei a trabalhar, se calhar porque sou filha de professora e, sendo filha de professora, os professores não têm vida pessoal e acho que foi uma coisa que eu sempre vi, que a minha mãe levava trabalho para casa e cresci um bocadinho com aquela ideia de “quando for trabalhar, independentemente do meu trabalho, não vou levar trabalho para casa”. Prefiro, às vezes, ficar no trabalho nem que seja até às 10h da noite, a terminar, mas não levo trabalho para casa. Isso eu não faço. (E6, F, 32 anos)

Olha, são coisas que eu aprendi a fazer ao longo do tempo e que me têm ajudado, até mais na relação de o ambiente profissional afetar a minha vida pessoal. O telefone é desligado assim que saio daqui. O computador não vai para casa, porque, se não, caímos na tentação de ligar o computador só para ver o que se está a passar e a mesma coisa com o telemóvel e com o email, portanto, o telefone e o computador ou são desligados ou ficam aqui no escritório, de facto para quebrar essa relação. A partir do momento que saio daqui, estou na minha vida pessoal e se for alguma coisa urgente alguém há de ter o meu contacto pessoal. Neste momento são só estas duas estratégias que tenho, mas acho que tem funcionado, honestamente. (E13, F, 27 anos)

Várias das estratégias estão, assim, relacionadas com as novas tecnologias, uma vez que a maioria dos entrevistados tem computador e/ou telemóvel fornecidos pela empresa. A este propósito, são diversos os estudos que investigam a influência das tecnologias móveis na gestão das fronteiras e na conciliação trabalho-vida pessoal (e.g. Adisa *et al.*, 2017; Kossek, 2016; Cousins & Robey, 2015; Brown & Palvia, 2015; Duxbury, Higgins, Smart & Stevenson, 2014; Nam, 2014). Ao adotarem como estratégia

não utilizar as tecnologias móveis fornecidas pela empresa depois do horário laboral ou não retirar as mesmas do local de trabalho, vários profissionais deste estudo vêm confirmar o referido por Duxbury *et al.* (2014): o impacto das tecnologias móveis do trabalho nas fronteiras trabalho-vida pessoal não é deterministicamente positivo ou negativo, uma vez que os trabalhadores diferem no grau em que permitem a sua influencia no domínio extralaboral.

Outros entrevistados têm como estratégia não ultrapassar as barreiras temporais do trabalho, isto é, procuram restringir o trabalho ao horário de trabalho. Também num estudo desenvolvido por Sturges (2012) com profissionais em início de carreira, as estratégias mais utilizadas eram do tipo temporal, nomeadamente garantindo que terminavam o trabalho atempadamente para terem tempo pessoal ou familiar suficiente no final do dia. Para algumas pessoas, isso significava restringir a sua jornada de trabalho às horas de trabalho contratadas, na medida do possível (Sturges, 2012), como é o caso também dos profissionais entrevistados no âmbito da presente investigação.

São, todavia, em menor número os entrevistados que referem a estratégia de não ultrapassar as barreiras psicológicas, isto é, não pensar no trabalho fora do local de trabalho. A propósito disso, dois entrevistados explicam que procuram planear e organizar o trabalho da melhor forma possível para que não estejam preocupados com as tarefas pendentes quando estão em casa. Uma entrevistada referiu, também, que faz um esforço para não falar do trabalho fora do trabalho.

[...] eu consigo realizar as minhas tarefas atempadamente, principalmente quando tenho deadlines, o que me faz sair tranquilo. Cumpro as deadlines com alguma antecedência e sou organizado, o que me leva, quando saio do trabalho, eu saio quase como realizado. O que eu vou fazer amanhã é uma tarefa que, se calhar, eu poderia fazer nos próximos 3 dias ou 4. Eu nunca estou muito em cima dos timings. (E4, M, 29 anos)

[...] não falar de trabalho com colegas de trabalho, ao fim de semana, porque claro que no trabalho se criam amizades e então, ao início, nós estávamos juntos ao fim de semana ou íamos sair para um jantar ou assim e falávamos de trabalho porque era uma altura muito intensa e neste momento também decidimos “ok, o trabalho fica no trabalho”. Mesmo às horas de almoço também já não falamos de trabalho – o que é ótimo – e então acho que, nesta fase, está muito melhor. (E3, F, 25 anos)

Investigações recentes têm-se concentrado no conceito de *psychological detachment from work* (Sonnentag & Schiffner, 2019; Sonnentag, 2012), sendo que o desapego psicológico refere-se ao “desapego” mental do trabalho quando se está fora do horário de trabalho. Estar psicologicamente desapegado do trabalho implica abster-se de atividades relacionadas com o trabalho (por exemplo, não verificar e-mails de trabalho) e não pensar em questões associadas ao trabalho (por exemplo, esquecer temporariamente uma tarefa difícil ou um conflito social com um colega de trabalho (Sonnentag, 2012).

A respeito das medidas adotadas para se afastarem psicologicamente do trabalho, dois entrevistados explicaram que realizar exercício físico os ajuda a “desanuviar”:

Olha, neste momento não consigo, mas quando conseguia ia ao ginásio e se tu tiveres uma hora – basta uma hora, se calhar nem precisa de ser tanto – mas uma hora em que já pensaste tudo aquilo que tinhas para pensar sobre aquele tema, quando chegares a casa a tua vontade para falar sobre aquilo é nada, por isso já consegues acalmar. [...] é um bocadinho tentar, durante aquela hora, mastigar todas as possibilidades, respirar fundo... e às vezes isso faz mal no trabalho porque não tens essa uma hora e depois vais disparar e depois as vezes arrependo-me, não devia ter disparado. Não é que seja mal educada, não é que falte ao respeito a ninguém, mas se eu tivesse tempo para pensar, se calhar não respondia assim. A estratégia é desanuviar uma hora. (E10, F, 26 anos)

Uma entrevistada referiu, ainda, que pratica meditação e que tenta ir sempre a ouvir música ou ler para o trabalho, para ativar o “modo trabalho”:

Eu faço meditação, que é uma coisa que eu acho que me ajuda muito no meu dia a dia e a meditação foi quase uma tábua de salvação, quando estava numa situação um bocado complicada a nível laboral [...] e acabei por recorrer à meditação como uma forma de “limpar” um bocadinho o meu dia a dia, mas também leio muito, há muitas coisas que eu faço no dia a dia, pequenas coisas como: vou sempre a ouvir música ou a ler para o trabalho, porque ajuda-me a ligar o modo trabalho. (E6, F, 32 anos)

Apenas uma entrevistada referiu uma estratégia para que a vida pessoal não extravasasse para a vida profissional:

[...] Ah, e pronto, também não costumo estar sempre com o telemóvel quando estou a trabalhar. Quando estou a trabalhar não estou com o telemóvel pessoal, por isso, quando estou a trabalhar, não estou a pensar noutras coisas. Acho que, se eu estiver mal em casa e concentrar-me no trabalho, focar-me numa das coisas é um mecanismo que me permite esquecer de algo que esteja mal no outro meio. (E18, F, 25 anos)

Assim se conclui que, de entre as várias estratégias referidas, a quase totalidade visa não deixar que o trabalho extravase para a vida social. Importa, ainda, referir que quatro participantes afirmaram não terem estratégias definidas para gerir a relação entre os dois domínios, uma vez que ainda não sentiram essa necessidade. Vejamos um exemplo:

Não, porque acho que não é necessário. Eu acho que a conduta está bem assente: a partir do momento que eu saio da empresa para fora, só nos incomodam se fosse uma extrema necessidade e isto está bem assente no departamento, portanto, as chamadas que eu recebia fora do trabalho, por exemplo, foram situações que não conseguiam ser resolvidas naquele momento ou às vezes não há chamada, é uma mensagem que se responde rapidamente. Depois, é gerir assim. Se as coisas estiverem bem definidas dentro do próprio departamento, resulta bem cá fora. (E12, F, 30 anos)

6.2.2. Preferências individuais pela segmentação ou integração das esferas

Fruto da análise das estratégias adotadas pelos participantes no presente estudo, é possível deduzir que alguns profissionais apresentam preferência pela segmentação das esferas, enquanto outros preferem a sua integração. Pesquisas recentes têm-se concentrado em estudar os processos e/ou preferências individuais de gestão de fronteiras (e.g., Mellner, Aronsson & Kecklund, 2014; Kossek *et al.*, 2012), as quais nem sempre podem ser exercidas devido a restrições e expectativas do local de trabalho (Bogaerts *et al.*, 2018; Ammons, 2013).

Ao analisar os discursos dos entrevistados, é possível verificar que estes variam no grau de interferência entre os dois domínios, isto é, na medida em que os profissionais permitem que o domínio laboral e o domínio extralaboral interfiram um com o outro. Kreiner (2006) define “segmentação” como o grau em que aspetos de cada domínio (como pensamentos, preocupações, marcadores físicos) são mantidos separados um do outro - cognitiva, física ou comportamentalmente. A “integração”, por outro lado, representa a fusão e mescla de vários aspetos do trabalho e do lar (Kreiner, 2006).

Ao analisar os discursos dos profissionais de RH entrevistados, são vários os indivíduos que preferem e adotam uma postura de *segmentação das esferas*, ou seja, os profissionais esforçam-se por manter a separação entre os dois domínios e não permitir que estes interfiram um com o outro, cognitiva, física ou comportamentalmente (Kreiner, 2006). Assim, estes profissionais têm estabelecido que o trabalho tem o seu tempo, espaço e horário para ser realizado e, por norma, não deverá acontecer fora desses limites, pelo que os dois domínios não se misturam ou não se devem misturar e são feitos esforços nesse sentido. Por essa razão, os profissionais deste grupo procuram tornar as fronteiras impermeáveis, principalmente as do tipo temporal e físico, pelo que adotam estratégias nesse sentido (como referido na secção 6.2.1.).

Esta preferência é motivada, principalmente, por fatores/predisposições individuais e, mais especificamente, por experiências profissionais anteriores, no decurso das quais estes participantes sentiram problemas em conciliar as duas esferas. Em tais experiências profissionais passadas registou-se uma priorização excessiva do trabalho que prejudicou a vida pessoal, pelo que, quando ingressaram na nova oportunidade de emprego, estes indivíduos estabeleceram previamente que não permitiriam idênticas situações, percecionando a obrigação de manter as duas esferas separadas. Assim, os profissionais esforçam-se por manter as tais barreiras físicas, temporais e psicológicas que promovem a segmentação entre as duas esferas. Vejamos estes excertos que revelam, claramente, uma escolha, por parte dos entrevistados, de optar pela segmentação das duas esferas.

Eu prefiro a segmentação, porque eu acho que a integração pode ter efeitos perversos e a verdade é que já tive a integração no passado – tinha flexibilidade de trabalhar a partir de casa quando me apetecia, tinha a flexibilidade de ir para o escritório de Lisboa quando me apetecia, tinha a flexibilidade de me ligar, às horas que me apeteassem, para trabalhar e quando das conta, grande parte da tua vida, fora do trabalho, é trabalho também ou é pintada em torno do trabalho. As minhas conversas eram muito à volta do trabalho... acho que acabas por pintar uma tónica que começa a ficar um borrão, aquilo começa a fazer um efeito de spillover, de contágio e começa a penetrar no teu dia a dia e... prefiro a segmentação. (E20, F, 29 anos)

Mas, posso te dizer que mudei muito aqueles hábitos que tinha, nomeadamente aqueles hábitos de ficar a trabalhar até mais tarde, “ai, vou só acabar isto”, “vou só ficar um bocadinho mais para acabar não sei quê”. Hoje em dia, não. Hoje em dia faço mesmo questão de sair à hora, a não ser que aconteça alguma coisa muito excepcional, sobretudo questões relacionadas com processamento salarial, porque são mais delicadas. Mas faço

por não permitir que haja uma sobreposição entre o meu tempo pessoal e o meu tempo profissional. (E6, F, 32 anos)

[...] mas – e acho que isto também é uma coisa que deve partir do colaborador – mostro que não estou disponível, por exemplo, para eventos ao fim de semana, não estou disponível para team buildings que não sejam durante a semana, não estou disponível para - só se tiver mesmo que ser, se alguma coisa depender crucialmente disso - para reuniões durante o fim de semana e assim e, durante a semana, tendencialmente, tento cumprir o meu trabalho dentro do tempo [de trabalho]. (E20, F, 29 anos)

Ao nível da segmentação, verificaram-se poucos casos em que parece ser a cultura organizacional¹⁰ a impulsionar esta segmentação, uma vez que é percecionado, por parte dos entrevistados, a obrigação de manterem as duas esferas separadas porque a organização não parece dar abertura para a sua integração (como será visto com maior pormenor na secção 7.2.2.). Assim, neste caso, parece não ocorrer o *fit* entre as preferências individuais e os *supplies* organizacionais, como retratado por Bogaerts *et al.* (2018).

Outros entrevistados revelam estar mais próximos da *integração de esferas*. Esta integração parece ocorrer com naturalidade e traduz-se numa grande permeabilidade e flexibilidade das fronteiras físicas, temporais e psicológicas e, em alguns casos, até em fusão das fronteiras dos dois domínios, principalmente das fronteiras físicas e temporais.

Se me disseres assim “consegues partir o teu dia e uma coisa não tem nada a ver com a outra?”, não, não consigo. Por isso, acho que estão mais integradas do que separadas. Não sei que é o politicamente correto, mas... (risos) (E10, F, 26 anos)

Enquanto para alguns entrevistados esta integração parece ter acontecido naturalmente, outros entrevistados revelam que optam pela integração de forma consciente, como descrito no excerto:

Eu acho que é da integração [que estou mais próxima] porque... porque acho que a integração, se for bem-feita e se for feita de forma consciente e não obrigada, tranquiliza-nos. Vou te dar um exemplo: nas férias, eu não trabalho, mas tenho aquele tempinho antes de tomar banho quando vens da praia, se for férias de verão, eu gosto de ir ao email, só para perceber o que está a acontecer. Não respondo a nada porque sei, também tenho a segurança de saber que, quem fica com o meu trabalho, assegura tudo e, portanto, faço uma integração de forma consciente e não prejudicial. [...] Outro exemplo de integração: eu tinha dois telemóveis, um pessoal e um profissional. Juntei. Se me ligarem depois das 6h, eu não atendo e é o meu telemóvel pessoal, ou seja, custa-me muito mais não atender este do que me custava não atender o outro, mas não atendo. Portanto, eu integrei, mas com limites. Eu acho que é isso que é importante. (E8, F, 30 anos)

Para a integração contribuem, ainda, as medidas de conciliação trabalho-vida pessoal adotadas pela empresa, bem como a própria cultura (como será visto com maior pormenor na secção 7.1.). A este propósito, um estudo desenvolvido por Foucreault, Ollier-Malaterre e Ménard (2018) concluiu que em

¹⁰ A cultura organizacional pode ser definida como “um conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com os artefactos da sua expressão e transmissão (tais como os mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que, em parte, distinguem esse grupo dos demais grupos” (Cook & Yanow, 1993, p. 379).

organizações com culturas promotoras de forte integração, os profissionais que tinham preferência pela segmentação demonstraram uma grande dificuldade em manter esta segmentação.

6.4.3. A interferência psicológica e o *Spillover*

Apesar das referidas estratégias e das preferências individuais no que diz respeito a interferência psicológica entre os dois domínios, a grande maioria dos entrevistados confirma que este tipo de interferência acontece regularmente e parece encarar a interferência psicológica como algo inevitável e difícil de contrariar, mesmo tendo barreiras ou limites bem construídos e impostos. Vários entrevistados procuraram justificar esta “inevitabilidade” dizendo que, da mesma maneira que eles são apenas uma pessoa e têm apenas uma vida, não conseguem separar as coisas de tal modo que elas não exerçam mútua interferência. Vejamos alguns excertos exemplificativos:

[...] Eu acho que, essencialmente, como tu és uma – apesar de tu te dividires em várias personalidades quando estás com os teus amigos, com o teu namorado, com a tua família, no teu trabalho – a verdade é que, todas estas identidades pertencem à mesma pessoa, tu és uma e aquilo que te acontece no trabalho e aquilo que acontece em casa obviamente afetam-te durante a tua jornada, durante o teu dia. (E11, F, 28 anos)

Não, acaba por influenciar, é impossível que não se influenciem. Nós se na vida pessoal não estamos bem, chegamos ao trabalho e não temos animação para trabalhar e isso é natural, eu acho que não há forma de nenhum âmbito da nossa vida, quer seja pessoal, quer seja profissional, o que seja, não interfiram uns com os outros, porque nós somos a mesma pessoa, não é? Portanto, eu acho que, obviamente, há ligação entre uma coisa e outra. É impossível que a minha vida pessoal não afete a minha vida profissional e o contrário também. (E13, F, 27 anos)

A *Teoria do Spillover*, apesar de ser uma das mais antigas, parece permanecer atual. Esta teoria diz respeito aos efeitos do trabalho e da vida pessoal sobre o outro domínio, produzindo semelhanças em ambos (Edwards & Rothbard, 2000). Ao analisar os discursos, é possível verificar que a maioria dos entrevistados relata a ocorrência de *spillover*, principalmente no que toca às predisposições afetivas (disposição/humor e satisfação), como é também apontado por Edwards e Rothbard (2000). Verifica-se, também, que este *spillover* pode ser positivo ou negativo (Friedman & Greenhaus, 2000; Staines, 1980), como exemplificam os seguintes excertos:

Eu acho que se tiveres bem também a nível pessoal, eu acho que também vai estar bem a nível de trabalho. Quer a nível pessoal, quer a nível profissional, se estiveres bem num dos lados, vai estar bem no outro também. (E21, M, 29 anos)

É assim, às vezes uma prejudica a outra e vice-versa. Às vezes é difícil, quando tens problemas em casa, chegares à empresa e estares como estavas ontem e em casa aconteceu uma desgraça e na empresa também. Às vezes eu tenho alguma dificuldade e chego da empresa e venho furiosa e levo tudo à frente, quem aparecer e sei que não pode ser assim. Respiro fundo, às vezes venho a conduzir e a dizer asneiras... (risos), mas pronto, tento pensar... [...] eu acho que elas estão ligadas, nem que tu não queiras, mas elas vão estar sempre ligadas e trazes

muito da tua experiência profissional para a tua vida e da tua vida para a tua experiência profissional. (E10, F, 26 anos)

Ambas se influenciam porque se eu estiver mais cansada porque hoje sai mais tarde ou fiz mais coisas, eu vou estar mais cansada em casa, ou seja, o meu corpo e a minha mente são os mesmos, antes e depois de picar o ponto. Às vezes isso faz com que coisas que me aconteçam no trabalho que sejam menos boas, vão afetar o meu mood quando eu saio dele e se eu em casa tiver um problema [...] isso também vai afetar o meu mood quando chego aqui. Eu acho que essencialmente, como tu és una – apesar de tu te dividires em várias personalidades quando estás com os teus amigos, com o teu namorado, com a tua família, no teu trabalho – a verdade é que, todas estas identidades pertencem à mesma pessoa, tu és una e aquilo que te acontece no trabalho e aquilo que acontece em casa obviamente afetam-te durante a tua jornada, durante o teu dia. (E11, F, 28 anos)

Alguns entrevistados referem que o facto de trabalharem na área de RH também contribui para intensificar esta interferência psicológica, como é explicado nos excertos que se seguem:

Influenciam. Por mais que as pessoas tenham aquela frase mítica do “ter de deixar o trabalho no trabalho” ou “os problemas de casa, em casa”, é, nós... é assim, ainda para mais na parte humana, não é? Os RH trazem muito a parte profissional para casa. Se eu tiver de despedir uma pessoa que nem se quer estou a concordar com essa decisão, isso vai influenciar o resto do meu dia ou se eu tiver um problema pessoal, também o trago para a empresa. Nota-se na cara, independentemente se calhar de não o dizer explicitamente. (E12, F, 30 anos)

Sinto mais interferência do trabalho para a vida pessoal, principalmente quando acontecem algum tipo de decisões importantes ou ações que tenho de tomar ou isso, muitas vezes é muito difícil vir para casa e deixar de pensar no trabalho e o que acontece é que, depois, com amigos ou família, estou a falar de trabalho, quando não o devia estar a fazer. (E17, F, 25 anos)

Há características do meu trabalho, da minha função, que impactam o meu bem-estar psicológico, que impactam a minha vida pessoal. Imagina, um dia em que eu tenha que despedir alguém, eu vou sair mais abalada, vou ficar a pensar naquilo, eu não vou bem para casa ou se eu tive uma discussão ou se tive um problema no trabalho, é possível que eu chegue a casa mais abalada. (E15, F, 26 anos)

Este *spillover* pode ocorrer do trabalho para a vida pessoal ou da vida pessoal para o trabalho (Staines, 1980). Os entrevistados referem que ambos tendem a acontecer, apesar de haver uma maior tendência do *spillover* se verificar do trabalho para a vida pessoal, como é possível perceber no excerto que se segue:

[...] Se eu tiver algum problema pessoal, eu chego aqui e ele vai-se, foco-me só no trabalho, agora o contrário é mais difícil. Eu acho que não... imagina, não é que eu vá para casa a pensar no trabalho, mas chegas irritada e descarregas sempre em quem está em casa. Isso ainda não consegui. Mas há, há sempre, nós não somos... é a mesma coisa que: eu atendo chamadas pessoais no horário de trabalho. Se for uma chamada que me chateie, eu vou ficar chateada no trabalho, portanto, isso é impossível. É como te digo, nós não somos duas pessoas, é impossível. (E8, F, 30 anos)

Em suma, é possível concluir que a maioria dos profissionais sujeitos à presente investigação adotam estratégias individuais para gerir a relação entre os dois domínios, laboral e extralaboral, de modo a conseguirem um equilíbrio maior entre ambos. Todavia, também a maioria dos profissionais reconhece que combater a interferência psicológica e o *spillover* de predisposições afetivas é uma tarefa de elevada dificuldade.

7. A INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO NA RELAÇÃO TRABALHO/NÃO-TRABALHO

Depois de expostos e analisados os vários fatores individuais que contribuem para explicar as relações que se estabelecem entre os dois domínios, laboral e extralaboral, importa também analisar a influência que a organização exerce na relação entre as duas esferas. Para tal será considerado o conceito do Contrato Psicológico, uma vez que este tem sido visto como uma importante ferramenta para a compreensão das relações de trabalho e, mais genericamente, dos comportamentos no local de trabalho (Conway & Briner, 2009). Rousseau (1995, p. 9) define contrato psicológico como “crenças individuais, moldadas pela organização, relativas aos termos de um acordo de troca entre o indivíduo e a sua organização”. Ora, uma vez que as crenças são moldadas pela organização, importa analisar, em primeira instância, os principais fatores organizacionais que parecem influenciar a formação e o desenvolvimento de crenças relativas à gestão da relação trabalho/não-trabalho. Estes elementos são a postura e a cultura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal, bem como as medidas de conciliação disponibilizadas pelas mesmas. Depois de analisados estes elementos, serão expostos os principais fatores que contribuem para a formação e desenvolvimento do CP dos profissionais entrevistados. A análise destes fatores permitirá uma maior compreensão do conteúdo do CP referente à relação entre o domínio laboral e o domínio extralaboral, que será também analisado.

7.1. Perceções quanto à postura e cultura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal

7.1.1. Modo de atuação das organizações relativamente à conciliação

De modo a compreender o modo de atuação e a postura das respetivas organizações, os profissionais foram questionados sobre a existência de departamento ou pessoa responsável pela implementação de políticas e práticas promotoras da conciliação. A maioria dos participantes referiu que esta responsabilidade está sob a alçada dos RH, havendo alguns departamentos com uma postura proativa e outros com uma postura mais reativa, sendo esta última a mais comum. Dois entrevistados explicaram que, nas suas organizações (que são multinacionais), as diretrizes de políticas e práticas a implementar surgiram da sede, tratando-se de diretrizes internacionais. Por outro lado, duas organizações criaram, recentemente, um departamento exclusivamente para a criação e implementação de políticas e práticas que favoreçam a conciliação trabalho-vida pessoal. Todavia, outros entrevistados indicaram ausência de departamento ou pessoa responsável por esta questão, o que sugere que as respetivas organizações

atribuem menor atenção a este tópico. Por último, algumas empresas apresentam uma postura passiva relativamente à conciliação trabalho-vida pessoal. Esta postura é verificada em empresas na área da indústria ou negócios que trabalham 24h por dia, todos os dias. Nestas empresas, parece existir a premissa de que, fruto da natureza do negócio, a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal é dificultada pelas características do trabalho e que não é possível adotar medidas para a sua resolução – facto conhecido pelos colaboradores no momento da contratação, pelo que tal conciliação é entendida como sendo da sua inteira responsabilidade. Vejamos os exemplos:

[...] como eu disse, pela própria natureza do trabalho – nós trabalhamos para outros clientes e o contrato que nós temos com esses clientes é que nós vamos estar disponíveis 24h por dia, 365 por ano. Isto não é compatível com a vida familiar, não é? [...] (E6, F, 32 anos)

É assim, uma coisa é aquilo que eu faço, outra coisa é aquilo que a minha empresa contrata e aquilo que é o core business da empresa, são coisas diferentes. Eu trabalho das 09h às 5h, mas nem toda a gente trabalha das 9h às 5h. Eu trabalho porque estou na parte administrativa e é possível, mas toda a gente que eu contrato trabalha por turnos, ou seja, por turnos, eu tenho noção que não é assim, não é? Eles fazem turnos de manhãs, tardes e noites completas, ou seja, claro que é muito difícil estarem a conciliar o trabalho com a família, mas... aquilo que... e é uma mais-valia sempre na empresa, eu acho, eu, ao telefone, sempre que faço o primeiro contacto com a pessoa, eu assim que ligo explico tudo: quais são os horários, o que é que vai receber, quais são as funções inerentes, o que é que é obrigatório, o que é mais ou menos a área, ou seja, sou muito claro com aquilo que a empresa me dá, por isso não estamos aqui a mentir às pessoas, a pessoa quando aceita sabe que é para trabalhar por turnos e tem de perceber se tem disponibilidade ou não tem disponibilidade para trabalhar por turnos. Se é uma pessoa que tem filhos, às vezes é um bocado mais complicado, tem de ter algum suporte familiar para ir buscar os filhos à escola quando a pessoa está a fazer os turnos da tarde... mas pronto, nós não podemos também deixar de trabalhar por turnos, porque é uma exigência do cliente. Trabalhamos com todo o mundo e existem fusos horários diferentes, por isso é algo que temos de fazer. [...] (E9, F, 24 anos)

Ao nível de medidas implementadas, as duas modalidades que as empresas mais oferecem são o trabalho remoto e a flexibilidade de horário. Poucas empresas revelam iniciativas que se destinam aos filhos dos colaboradores, de entre as quais é possível destacar: bónus adicional quando alguém vai ter um filho ou um kit para o bebé; campos de férias a preços simbólicos; atividades para os filhos na empresa. Também relacionado com crianças, uma empresa tem como prática remunerar todas as faltas associadas a responsabilidades com filhos até aos 14 anos.

Em termos de carga horária, uma empresa tem como medida a possibilidade de redução da carga horária; duas empresas permitem a compensação de horas de trabalho (por exemplo, se num dia sair mais cedo uma hora, no dia seguinte trabalha uma hora adicional) e uma empresa tem um horário de trabalho de 7h30 por dia (todavia, apenas para os administrativos).

Além disso, entre uma e duas empresas oferecem as seguintes medidas: majoração dos dias de férias; oferta do dia de aniversário, dos dia 24 e 31 de dezembro; possibilidade de tirar licenças sem vencimento; protocolos com outras empresas, nomeadamente ginásios; medida de “car sharing”, em

que a empresa facilita viaturas para colaboradores que vivam a mais de 35km do local de trabalho; oferta de seguro de saúde aos funcionários; sistema de premiar grandes feitos, a nível pessoal, dos colaboradores:

[...] temos incentivos, no sentido em que: se a pessoa for mãe, for pai, nós premiamos, no ano, na festa de natal... Se há – e esta parte até sou eu que estou a implementar – grandes feitos dos colaboradores, em termos pessoais, serem valorizados, serem reconhecidos: com um vale, com um jantar fora, ... Nós temos muito essas práticas. Sempre que há um grande feito em termos mesmo da vida pessoal do colaborador (por exemplo, casar-se, ter um filho, ter um filho menina), isso tem de ser reconhecido, seja com uma festa, seja com um chá de bebé, não sei, fazemos esses eventos. (E12, F, 30 anos)

Dois entrevistados referem, ainda, a existência de atividades fora do contexto laboral como sendo promotoras da conciliação, como é possível verificar no excerto que se segue:

[...] Depois, do ponto de vista pessoal, o que a empresa investe muito é em atividades fora do contexto profissional. Nós temos um plano de atividades anual que é muito extenso, para que os colaboradores se sintam envolvidos em outro tipo de projetos que não sejam aqueles só que a empresa oferece fruto do trabalho e, portanto, investimos muito em atividades motivacionais, team buildings, oferecer atividades desportivas ao colaboradores – quem quer vai para o yoga, quem quer vai para o futebol, quem quer vai para os cursos de línguas, portanto, há uma panóplia de oferta muito diversificada, para que os colaboradores, fora do contexto profissional, possam integrar e ter outro tipo de experiências. (E13, F, 27 anos)

Por último, dois participantes referiram não existir qualquer tipo de medida implementada pela sua organização e que seja promotora da conciliação entre os domínios laboral e extralaboral.

Na literatura sobre a relação trabalho-vida pessoal, são vários os estudos que destacam as principais vantagens da implementação de políticas e práticas de conciliação trabalho-vida pessoal, por parte das organizações (e.g. Manasa & Showry, 2018; Kim & Ryu, 2017; Ainapur, Kulkarni, Mamata & Vidyavathi, 2016; Arneja *et al.*, 2015; Benito-Osorio *et al.*, 2014; Alcón & Yserte, 2007). A este propósito, mostra-se pertinente referir que os profissionais entrevistados mostraram uma grande valorização deste tipo de medidas e referiram que este fator pesaria consideravelmente aquando da escolha de um novo emprego e na permanência na organização, como é possível verificar nos excertos que se seguem:

É muito importante, é central. Acho que, se a empresa não se preocupa com o bem-estar dos colaboradores, é melhor fechar as portas porque não é a empresa que faz as pessoas, são as pessoas que fazem a empresa e se a empresa não está preocupada com o facto de as pessoas conseguirem, de alguma forma, equilibrar a sua vida pessoal e a sua vida profissional, então a empresa não está a fazer o seu trabalho [...]. (E6, F, 32 anos)

[...] O colaborador, se estiver bem pessoalmente, profissionalmente vai ser 3 mil vezes melhor. [...] A produtividade está muito ligada ao nosso bem-estar e estabilidade. Se eu estiver estável e se em termos pessoais eu tiver tempo para me dedicar à família, aos amigos, àquilo que mais gosto de fazer [...] Num contrato, tem de haver também um benefício para ambas as partes. Sem dúvida, se eu não estiver a valorizar a parte pessoal, eu produtivamente vou dar muito pouco. (E12, F, 30 anos)

Claramente, claramente. Na escolha de um futuro emprego, claramente, era uma das questões colocadas. Na permanência na [atual] organização, caso estes benefícios fossem retirados, acho que, quer eu, quer grande parte dos colaboradores, iria repensar a sua carreira. (E21, M, 29 anos)

Todavia, a definição de medidas de conciliação e a sua disponibilização para serem utilizadas não significa, necessariamente, que a organização tenha uma cultura promotora de uma maior conciliação trabalho-vida pessoal dos seus colaboradores. A este propósito, um estudo levado a cabo por Chapman e Skinner (2013) concluiu que o fator que demonstrou ter o impacto mais forte e consistente no sucesso de implementação de políticas de conciliação é a cultura organizacional. Como frequentemente demonstrado na literatura, é pouco provável que a implementação seja bem-sucedida se não existir uma cultura organizacional que apoie e incentive o uso destas medidas (Kundnani & Mehta, 2015; Benito-Osorio *et al.*, 2014), pelo que se mostra relevante analisar a cultura das organizações relativamente à conciliação trabalho-vida pessoal.

7.1.2. Cultura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal

Ao analisar os discursos dos profissionais entrevistados, são vários os que percebem que, na sua organização, existe uma cultura promotora da conciliação entre os dois domínios. Em alguns casos, esta cultura é coincidente com uma postura proativa por parte da organização, enquanto que, na maioria dos casos, é coincidente com uma postura reativa da organização, ou seja, a organização vai reagindo aos pedidos ou necessidades que vão surgindo, por parte dos trabalhadores.

Todavia, apesar de existirem, de facto, casos em que os colaboradores retratam que existe uma cultura geral a toda a organização que facilita e promove a conciliação, são também vários os participantes que retratam um cenário que varia de departamento para departamento e de chefia para chefia. Para este tipo de cultura, as chefias parecem assumir um papel de destaque visto existirem chefias que instigam os seus subordinados a terem uma gestão equilibrada entre os dois domínios e, por exemplo, a não trabalharem mais horas do que aquilo que está contratualmente previsto. Todavia, os entrevistados também relatam casos em que, na mesma organização, existem chefias com posturas completamente distintas. Vejamos este exemplo:

Depende. Existe uma espécie de duas fações na administração: uma é do género “as pessoas têm de trabalhar, muito, porque a empresa X não é para meninos, a empresa X é para pessoas que trabalham muito e que estão super focadas porque nós queremos conquistar o mundo e, portanto, nenhum imperador no passado pensou ‘olha, já são 6, tenho de parar de conquistar o mundo porque tenho uma família em casa’”; tens uma outra parte da administração que está preocupada em reter os colaboradores e isso implica que haja uma boa conciliação entre trabalho e família e, portanto, existem team leaders que reportam e que idolatram uma parte da administração e outras pessoas que estão mais preocupadas com o resto e, portanto, tanto tens team leaders que defendem isto do trabalhar, trabalhar, trabalhar. “Ai ficou a trabalhar até mais tarde? Não fez mais que a sua obrigação. Está a fazer o seu trabalho, deixa estar a trabalhar até mais tarde”. E há team leaders que dizem “vá, põe-te a andar daqui para fora, que são 6h, tens de ir descansar”. (E15, F, 26 anos)

A este propósito, alguns estudos afirmam que o apoio das chefias é um dos fatores que mais influencia a conciliação trabalho-vida pessoal, uma vez que estes estão numa posição de encorajar ou desencorajar os esforços dos trabalhadores em conjugarem as duas esferas da sua vida (Tripathi, 2018; Bradley, Brown & McDonald, 2005).

Importa referir, no entanto, que dois entrevistados relataram que a sua organização não promove a conciliação e, pelo contrário, promove a primazia do trabalho sobre a vida pessoal. Nestas organizações parece haver ainda a cultura do “presentismo”, ou seja, é valorizado quem passa mais horas a trabalhar. O excerto seguinte é ilustrativo desse tipo de cultura:

[...] . Muitas horas de trabalho, quantas mais horas melhor. Mede-se mesmo a tua dedicação à empresa consoante o tempo que estás lá. Estamos, neste momento, a tentar implementar um regime de home office mas, mesmo assim, as pessoas acreditam, efetivamente, que se vais para casa não vais trabalhar e que a tua dedicação não é a mesma se estiveres em casa ou estiveres no trabalho. (E1, F, 24 anos)

Por último, algumas organizações aparentam ter uma cultura “neutra”, isto é, é uma cultura que não promove a conciliação, mas também não parece dificultar. Estas organizações sugerem uma postura de separação das duas esferas, optando por não interferir na gestão que cada indivíduo faz ao nível de conciliação. Esta cultura verifica-se nas já referidas empresas de indústria ou de serviços, que trabalham 365 por ano e que optam por não intervir em questões relacionadas com a conciliação dos dois domínios.

7.2. O Contrato Psicológico referente à gestão da relação trabalho/não-trabalho

7.2.1. Formação, desenvolvimento e fatores que moldam a perceção do CP

Para analisar o conteúdo do CP mostra-se fundamental compreender, antes de mais, o que motivou a sua formação e desenvolvimento, bem como os principais fatores que moldam a perceção dos trabalhadores a respeito do CP (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2005, 2009). No presente estudo, ao nível da formação e desenvolvimento do CP, é possível comprovar a influência de três principais fatores: fatores externos à organização, fatores organizacionais e fatores individuais e sociais. Estes três tipos de fatores são também referidos por Anbreu e Silva (2006), Conway e Briner (2005), Guest (2004) e Rousseau (1995).

Relativamente aos *fatores externos à organização*, é possível comprovar a sua influência, no presente estudo, na formação do contrato psicológico através da análise dos discursos dos entrevistados sobre as expectativas relativas à cultura e à postura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal. Como referido por Conway & Briner (2005), as expectativas que o funcionário traz para a organização representam um dos principais mecanismos através dos quais os fatores externos à organização podem

contribuir para formar e moldar o conteúdo do CP. Quando questionados sobre isso, alguns profissionais referiram que, fruto daquilo que já tinham ouvido falar sobre a empresa, tinham a expectativa de que seria uma empresa exigente, em que se trabalharia muito e que era provável que tivessem de extravasar o seu horário de trabalho. Os restantes participantes dividem as suas respostas entre (1) esperar que houvesse uma cultura formalizada e conservadora ou, por outro lado, (2) esperar que houvesse uma cultura promotora da conciliação e em que houvesse alguma flexibilidade, também fruto daquilo que já sabiam previamente da empresa. Por último, dois profissionais afirmam que não tinham qualquer tipo de expectativas, uma vez que não tinham informação a esse nível.

No que respeita aos *fatores organizacionais*, Conway e Briner (2005) consideram que a organização desempenha um papel fundamental no estabelecimento e moldagem do contrato psicológico e que, na maioria dos casos, o conteúdo do contrato psicológico se inicia através da oferta de emprego. A este propósito, a grande maioria dos profissionais refere que, aquando da sua entrada na organização, não receberam quaisquer informações relativamente a políticas ou práticas de conciliação implementadas ou à postura da organização face a esse tópico. Nos restantes casos, poucos entrevistados referiram que lhes foi comunicado fornecida informação sobre a política de flexibilidade da organização e outras medidas, como a necessidade de viajar. Por último, a um profissional foi-lhe comunicado que a esfera pessoal não deveria interferir, de maneira alguma, com a esfera profissional.

Além das informações iniciais recebidas, existem outros fatores organizacionais que contribuem para a formação e desenvolvimento do CP. Como referido na literatura (Guest, 2004), também a análise dos dados permitiu identificar a cultura da organização, a postura e as políticas e práticas de RH existentes como os elementos que revelam maior impacto na formação e desenvolvimento do conteúdo do CP referente à gestão da relação trabalho/não-trabalho, como será exposto e analisado na secção seguinte.

Por último, ao nível dos *fatores individuais e sociais*, ao analisar os dados é possível verificar que a personalidade e as pistas sociais e socialização são os dois principais fatores individuais e sociais que mais moldam a perceção do CP, como será exposto de seguida, mais pormenorizadamente. A este propósito, também Conway e Briner (2005) destacam, de entre os fatores individuais e sociais com maior importância na perceção do CP, os seguintes: a) personalidade; b) enviesamentos/padrões cognitivos; c) pistas sociais e socialização (isto é, o processo pelo qual os funcionários captam e internalizam as atitudes e comportamentos de outras pessoas, como colegas de trabalho, supervisores, amigos no trabalho e clientes, através da interação e da observação).

7.2.2. Conteúdo do CP e caracterização referente à gestão da relação trabalho/não-trabalho

Ao analisar os fatores e as crenças contratuais que constituem o conteúdo dos CP dos profissionais entrevistados, é possível identificar alguns padrões ou traçar diferentes perfis no que se refere à gestão da relação trabalho/não-trabalho em três grupos/tipos, consoante o *grau de favorabilidade ao equilíbrio trabalho/não-trabalho*¹¹.

a) CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio trabalho-vida pessoal

Alguns entrevistados apresentam um CP com conteúdo promotor da priorização do trabalho, em detrimento da vida pessoal e, conseqüentemente, não favorável e não promotor do equilíbrio trabalho-vida pessoal. Este tipo de CP é constituído por crenças que atribuem ao trabalho uma primazia sobre os restantes domínios, pelo que está presente no CP destes entrevistados a obrigação de “dar” (termo várias vezes referido pelos entrevistados) mais à organização do que aquilo que está previsto e contratualizado, o que sugere que o domínio extralaboral possa ser prejudicado e afetado.

Formação e desenvolvimento deste CP. Ao analisar os dados, é possível concluir que este tipo de contrato psicológico é formado e desenvolvido com base em dois principais fatores: fatores organizacionais e características e predisposições individuais. Poucos entrevistados deste grupo são detentores deste tipo de CP devido a *fatores organizacionais*, mais especificamente devido à cultura organizacional, fator referido também por Guest (2004). Estes entrevistados trabalham em organizações que apresentam uma cultura que promove o “presentismo” e que não se mostram sensíveis à questão da conciliação, sendo valorizada a dedicação de mais horas à empresa, o que acabou por criar, nos entrevistados, a crença de que deveriam também adotar este modo de se comportarem e trabalharem. De referir também, neste caso, o peso dos colegas e da chefia que através do exemplo contribuem para formar este tipo de contrato. Apesar de estes profissionais referirem não acreditar que o desempenho deva ser medido em função do número de horas dedicadas à empresa, eles parecem incapazes de contrariar esse conteúdo do CP por estarem em início de carreira e num momento em que ambicionam o seu desenvolvimento e, nesse sentido, assumir cargos de maior importância. Existe, por parte dos entrevistados, uma crença de que ao “darem” mais do que aquilo que lhes é contratualmente exigido, isso lhes permitirá colher frutos no futuro, ou seja, esperam algum tipo de retribuição por parte da

¹¹ Nesta análise, é adotado uma das definições de equilíbrio trabalho-vida pessoal mais usadas na literatura, que define equilíbrio como a ausência de conflito entre os vários papéis (Frone, 2003; Greenhaus & Allen, 2011).

organização. Esta crença parece ser fundada naquilo que é o exemplo transmitido pelos restantes colegas e pela cultura em geral. Segue um excerto exemplificativo:

É, em função das próprias necessidades da empresa, tu também ajustares um bocadinho a tua vida e a tua postura porque, se neste mês é preciso dar o litro, dás, porque, lá está, esperas depois o reconhecimento (nem que seja um "obrigado" no futuro) [...] Diria que, se calhar, nesta fase, eu estou disposta a fazer mais cedências do que exigências porque sei que, no futuro, eu vou estar numa posição de poder, se calhar, fazer o oposto e ter também um conjunto maior de exigências e ter que ceder, se calhar, cada vez menos. (E1, F, 24 anos)

Importa destacar que, como referido por Low, P. Bordia e S. Bordia (2016), o contrato psicológico detido pelos trabalhadores pode diferir largamente do contrato psicológico preferido pelos trabalhadores, isto é, do contrato psicológico que eles gostariam de ter. Neste tipo de CP, esse parece ser o caso de alguns dos profissionais. Nestes casos, é então possível concluir que o Contrato Psicológico influencia a gestão da relação entre o trabalho e a vida pessoal, uma vez que os entrevistados percecionam obrigações para com a empresa que os levam a adotar comportamentos que não contribuem para o seu equilíbrio entre trabalho e domínio extralaboral e, conseqüentemente, afetam negativamente a relação entre os dois domínios.

Ainda ao nível dos *fatores organizacionais*, é de referir que alguns profissionais se esforçaram por justificar esta entrega ao trabalho e à organização, afirmando que, fruto daquilo que já conheciam previamente da empresa, mesmo antes de começarem a trabalhar tinham criado a crença de que haveria necessidade de uma dedicação que extravasasse o contratualmente estabelecido. Segue um excerto exemplificativo:

Eu sempre soube que nesta empresa era exigido e que era... ou seja, que supostamente terias que dar sempre um bocadinho de ti, [...]. O que eu ouvia falar desta empresa era que se trabalhava muito aqui e, por isso, quando eu entrei aqui, já vinha com essa perspetiva de que "ok, se eu quero mesmo ir para lá, obviamente que vou ter de dar isso". (E11, F, 28 anos)

Alguns entrevistados são detentores deste tipo de CP também devido a *caraterísticas e predisposições individuais*, fator referido por Anbreu e Silva (2006). Verificam-se alguns casos em que os entrevistados traspõem as barreiras temporais, físicas e psicológicas do trabalho, mas explicam que não é por imposição implícita da empresa, antes pela própria personalidade e maneira de se dedicarem e entregarem ao trabalho. Aliás, alguns entrevistados acrescentam que a sua organização tem uma postura ativa na promoção da maior conciliação trabalho-vida pessoal dos colaboradores. Nestes casos, o conteúdo do CP é, então, moldado por fatores individuais. Segue um excerto ilustrativo:

Eu vou te dizer, a maior parte dos dias, eu não trabalho oito horas, por opção, uma vez mais, é uma opção minha, porque quero que as coisas estejam organizadas e sejam feitas dentro dos timelines que é previsto [...]. (E13, F, 27 anos)

Não é bem do meu trabalho, eu acho que são características minhas, que é aquela parte da preocupação, que às vezes trago para casa e se calhar vou fazer um ficheiro que podia só fazer amanhã, mas vou fazê-lo hoje e isso às vezes prejudica-te, não é? [...] Não [trago] obrigatoriamente [trabalho para casa], mas às vezes faço-o e se calhar não devia, porque não tenho nenhuma obrigatoriedade, ninguém me pede para o fazer em casa. É por uma questão de eu saber que no outro dia, se houver algum fogo – ah, porque técnico de RH também é bombeiro... no sentido de: amanhã é o último dia de processamento salarial e tu ainda tens 200 recibos por ver, vais deixá-los para amanhã? Se calhar vais, se calhar estás certa. Eu, se calhar, via 50 hoje, para garantir que amanhã tenho tempo de ver os outros todos e se calhar isso implicava ficar mais uma hora, mas ninguém me obriga a fazer, tem a ver com o teu perfil. Eu sei que, se calhar, 90% das pessoas queriam lá saber, mas eu se calhar trazia e via em casa, mas ninguém me obriga a fazer. (E10, F, 26 anos)

Outros fatores que também parecem contribuir para a formação deste tipo de CP são as aspirações individuais e a orientação para o desenvolvimento de carreira, como referido por Rousseau (1995) no seu modelo de formação do CP. Estes fatores conduzem, no caso de alguns entrevistados, ao prejuízo da sua vida pessoal em prol da carreira, como é possível observar no excerto que se segue:

[...] A verdade é que, quando nós saímos da faculdade, encontramos um trabalho e temos um compromisso sério com a organização, acabamos por fazer daquilo uma prioridade e é a nossa prioridade. [...] normalmente, acabamos por apostar as fichas todas e levar trabalho para casa e pensar muito nisso quando saímos. Portanto, eu acho que ainda é saudável esta “contaminação”, mas a verdade é que, neste momento, diria que o trabalho aparece em primeiro lugar e a vida pessoal depois. [...] Lá, está, neste início, eu acho que nós acabamos por dedicar sempre muito mais tempo porque o temos, em primeiro instância, mas também porque esperamos, no futuro, colher os frutos dessa dedicação. (E1, F, 24 anos)

Obrigações percecionadas, por parte do trabalhador, para com a organização. Uma das obrigações que é percecionada por todos os profissionais deste grupo é a obrigação de trabalhar mais horas do que o contratualmente explícito. Existe uma crença implícita de que não basta que o colaborador se limite a cumprir o horário de trabalho, sendo que alguns entrevistados revelarem não ter hora para chegar a casa, como mostram os excertos que se seguem:

[...] mas também sempre deixei muito claro que eu não tenho horas para chegar, eu chego quando achar que chego a casa e, se calhar, daqui por uns anos não pode ser assim. (E10, F, 26 anos)

Eu, se calhar, não sou a melhor pessoa, tenho noção, para te falar do equilíbrio entre vida e trabalho porque... às vezes eu levo um bocadinho... (risos) as coisas, se calhar, um bocadinho... com entusiasmo demais e... eu consigo trabalhar muitas horas, no sentido em que eu consigo sair bastante tarde... (E11, F, 28 anos)

Além das horas passadas no local de trabalho, alguns profissionais percecionam também como obrigações levar trabalho para casa e, ainda, estar sempre contactável e disponível, mesmo estando fora do seu horário e local de trabalho. Vejamos estes exemplos:

[...] e depois o facto de, com uma mensagem ou com uma chamada, eu ter de focar no trabalho, eu ter que estar sempre disponível pode também interferir com a vida pessoal. (E3, F, 25 anos)

Eu, noutra dia, comentava com uma amiga minha que quando estou de férias eu não consigo desligar, ou seja, tenho a sensação de que há um mundo de coisas a acontecer na empresa onde estou a trabalhar. Eu estou de

férias mas tenho de me manter ao corrente, porque não sei se alguma coisa vai correr mal e só isso é sinal mais que claro que efetivamente não consegues separar as coisas e “ok, agora é o meu tempo”. (E1, F, 24 anos)

Estes últimos excertos são bastante exemplificativos deste tipo de CP. As entrevistadas referem a obrigatoriedade de estarem sempre disponíveis, o que mostra uma grande permeabilidade e flexibilidade das fronteiras temporais, físicas e psicológicas. A expressão verbal que ambas as entrevistadas usam para descrever esta obrigação, “eu tenho”, aponta para a perceção de obrigatoriedade de se manterem conectadas e informadas, mesmo quando estão de férias, o que revela que esta constitui uma forte crença contratual do CP de ambas.

A este propósito é relevante recordar que o contrato psicológico é idiossincrático e único de cada pessoa (Rousseau, 1995), pelo que este tipo de crenças pode não ser partilhado pelos restantes membros da equipa e da organização. Vejamos um exemplo em que os restantes membros da equipa pareciam ser detentores deste tipo de CP, ao contrário da profissional entrevistada:

[...] na altura, no início, eu recordo-me perfeitamente. Eu tinha uma colega que estava lá há mais tempo e ela e a minha chefe ficavam lá até às 8h da noite a trabalhar, facilmente e eu não o fazia. Chegava às 6h da tarde e ia-me embora e consegui, através do meu trabalho, mostrar que não era por ficar mais aquelas duas horas que o meu trabalho ia ficar mais bem feito ou que ia fazer mais trabalho, porque eu não acredito nisso, por isso não tenho isso como prática e acho que, aos pouquinhos... também não quero ser ingrata nem quero ser má, mas acho que essa minha colega que estava lá há mais tempo e tinha essa prática, acho que, quando ela saiu, conseguimos facilmente ajustar, no resto da equipa, que aquilo não era uma necessidade, tal como eu acredito que não seja em 99% dos casos. (E6, F, 32 anos)

Por último, dentro deste grupo, mostra-se relevante destacar, também, as crenças de dois profissionais sobre a obrigação de manterem as duas esferas separadas, uma vez que essa segmentação parece ser imposta pela organização. Vejamos este exemplo, quando questionado se estaria mais próximo da segmentação ou da integração das esferas:

Da separação, sim, sim, sim. [Porque] Não sei se é, se quer, compatível, neste momento... até porque, a relação que eu tenho, em termos pessoais, com as “minhas pessoas”, não tem nada a ver com a relação que eu tenho em termos profissionais. Além disso, a minha organização não abre grandes portas para que exista esta “junção”, vamos dizer assim. Portanto, sim, mais distantes, do que propriamente juntos. [...] Em termos de cultura organizacional, não esperava que fosse uma cultura tão formalizada, mas em termos de distinção entre vida pessoal e vida profissional, se eu considerar os estudos como vida pessoal, a mim disseram-me logo, à partida, que não poderia existir essa... disseram-me logo, à partida, que o que era vida profissional, era vida profissional e o que era vida pessoal, era vida pessoal. Portanto, nunca houve grande abertura, por parte da empresa, que eu estivesse a estudar ou que eu faltasse para estudar. (E7, M, 24 anos)

Este último excerto é bastante exemplificativo da influência da organização no desenvolvimento deste tipo de crenças sobre a relação entre as duas esferas. Assim, nestes casos, os profissionais têm como crença que devem encarar as duas esferas como separadas, levando a que não sintam o “direito” de deixar que as duas esferas se toquem. Isto parece provocar uma inibição no que toca a fazer pedidos,

quando necessário, para realizar algo da sua vida pessoal, como é possível comprovar nos exemplos que se seguem:

[...] eu não consigo estar à vontade para pedir 2 dias para fazer a tese ou porque preciso de me dedicar àquilo. A organização não é aberta o suficiente para eu fazer esse pedido. (E7, M, 24 anos)

[...] a verdade é que, se eu tiver de ir a uma consulta, porque vou promover a minha saúde e o meu bem-estar, fico a pensar 30 vezes se vou pedir ao meu chefe o dia para ir à consulta porque ele vai achar que não é necessário ou que devia estar a trabalhar naquele horário. (E1, F, 24 anos)

Obrigações percebidas, por parte do trabalhador, da empresa para com o trabalhador. Crenças tornam-se contratuais quando o indivíduo acredita que deve ao empregador certas contribuições em troca de certos incentivos/*inducements* (Rousseau, 1990). Os entrevistados deste grupo dão o seu tempo, a sua disponibilidade, em troca de reconhecimento por parte da organização, ou seja, percebem que, ao fazerem estas contribuições, a organização tem o dever de reconhecer esse esforço através de progressão profissional. Esta crença é comum a todos os profissionais deste grupo. Além disso, uma vez que os profissionais demonstram grande flexibilidade das suas fronteiras temporais, alguns indivíduos esperam, em troca, alguma flexibilidade também por parte da organização, vendo isso como uma obrigação. Vejamos um excerto exemplificativo:

[...] eu acho que a única obrigação que a empresa pode ter adicionalmente para comigo é de haver alguma flexibilidade, porque eu também a tenho e, portanto, se eu me disponibilizo, todos os dias - ou alguns dias - para trabalhar mais horas do que aquilo que é suposto, depois quando eu necessito, por motivos pessoais, desse tempo também para mim, eu acho que - não entendo que seja obrigação - mas espero essa flexibilidade por parte da empresa e, portanto, se eu tivesse que dizer aqui o que é que a empresa é "obrigada" a dar-me em troca, eu diria flexibilidade, porque também a tenho e ela existe, portanto. (E13, F, 27 anos)

Todavia, com exceção desta questão da flexibilidade, os profissionais deste grupo parecem não atribuir responsabilidade à organização de contribuir para uma maior conciliação entre os dois domínios.

Em suma, os profissionais detentores deste tipo de contrato psicológico apresentam, no seu contrato psicológico, uma crença geral de que têm de "dar" mais à organização do que aquilo que está previsto e, conseqüentemente, prejudicar o tempo da vida pessoal, pois acreditam que isso poderá contribuir para a sua progressão profissional.

b) CP com conteúdo favorável ao equilíbrio trabalho-vida pessoal

Alguns profissionais relevam ter um CP com conteúdo favorável ao equilíbrio trabalho-vida-pessoal, caracterizado por uma crença generalizada de que a organização se preocupa e valoriza o domínio extralaboral, bem como o equilíbrio trabalho/não-trabalho dos seus colaboradores.

Formação e desenvolvimento deste tipo de CP. Este tipo de CP verifica-se em organizações em que existem medidas de conciliação implementadas e uma cultura e chefia que promove a conciliação trabalho-vida pessoal. Estes fatores parecem criar uma atmosfera propícia ao desenvolvimento de crenças relativas à valorização do domínio extralaboral. Assim, estes profissionais acreditam que a organização não só se preocupa, como incentiva uma gestão equilibrada e conciliadora entre os dois domínios. Esta crença faz com que os profissionais acreditem que a sua vida pessoal é relevante e deve ser valorizada e que a organização lhes “permite” fazê-lo, como é possível observar nos excertos exemplificativos que se seguem:

A empresa dá-me mesmo conforto, é a melhor para descrever, conforto a todos os níveis. Portanto, lá está, eu não tenho medo de dizer a qualquer pessoa da empresa que, neste momento, a minha vida pessoal é mais importante que o meu trabalho. Primeiro, porque eu sei que não estou a descorar o meu trabalho, mas a empresa dá-me liberdade para isso e conforto para isso. (E8, F, 30 anos)

[...]o facto de o meu chefe me dizer “se precisares de ir a uma consulta ou se não estiveres bem ou...”... o facto de o meu próprio chefe me dar a entender que a minha vida pessoal importa, também facilita, obviamente, eu lutar por ela, por assim dizer. (E20, F, 29 anos)

Obrigações percecionadas, por parte do trabalhador, para com a empresa. Na prática, isto traduz-se na ausência da percepção de que o colaborador deve “dar” mais do que o previsto (i.e., trabalhar mais do que 8 horas, trabalhar em casa e estar permanentemente disponível). Tal não significa que, ocasionalmente, estes colaboradores não revelem tais práticas, mas tratam-se de situações pontuais. Além disso, fruto da crença de que a organização se preocupa e promove a conciliação, estes indivíduos sentem-se à vontade para atender a questões pessoais quando necessário e fazer uso das medidas organizacionais de conciliação trabalho-vida pessoal, nomeadamente no que diz respeito à flexibilidade de horários e ao trabalho remoto. Seguem exemplos ilustrativos:

Sim [existem características do trabalho que facilitam a vida privada], nomeadamente o facto de não ser esperado de nós levarmos o computador da empresa, ou seja, o facto de a empresa não te fazer sentir que tens de estar ligada constantemente [...]. (E20, F, 29 anos)

O horário que faço aqui é 09-18h, ponto. Eu não tenho necessidade de fazer mais horas, nem tenho de o fazer e acho que é algo que eu consegui já estabelecer muito bem. O meu horário é 09-18h e, portanto, das 18h para a frente eu consigo fazer a minha vida normal e, lá está, ter a minha vida pessoal e tudo o que necessito de fazer, portanto, é confortável [...] e também aplicaram o trabalho remoto, portanto eu, um dia por semana, posso trabalhar a partir de casa [...] este home office permite-me também estar mais tempo na minha terra e isso ajuda [...]. (E19, F, 25 anos)

O uso de certas medidas organizacionais em prol da conciliação trabalho-vida pessoal tem sido estudado na literatura, falando-se até do seu “lado negro” (Perrigino, Dunford & Wilson, 2018, p.1). De

facto, ter medidas de conciliação disponíveis não significa que as pessoas se sintam à vontade para as utilizar, uma vez que os trabalhadores podem acreditar que o seu uso lhes pode vir a prejudicar. No presente estudo, uma vez que os entrevistados são detentores deste tipo de contrato, esta questão parece não se colocar, pois existe a crença de que a organização, as chefias e os pares apoiam a conciliação trabalho-vida pessoal e, por essa razão, os trabalhadores fazem uso das medidas que entendem como convenientes. Vejamos o exemplo deste excerto, quando questionado à entrevistada, de entre as várias práticas de conciliação que referiu, de quais é que usufruía:

De todas (risos). Se posso aproveitar, aproveito todas. Acabo por aproveitar todas. Não vou pedir uma licença de vencimento porque não tenho motivos para isso, mas se preciso e vejo que é útil, utilizo. (E2, F, 24 anos)

Obrigações percebidas, por parte do trabalhador, da empresa para com o trabalhador. Os trabalhadores deste grupo desenvolveram a crença de que a organização deve contribuir ativamente para a conciliação trabalho-vida pessoal. Além disso, também neste grupo de participantes é esperada alguma flexibilidade por parte da organização, tanto ao nível das barreiras temporais, como das barreiras físicas. Assim, nestes casos, fruto das “pistas” da organização, isto é, fruto do modo de atuação e da cultura da organização, os profissionais criaram crenças que esta lhes prometeu/lhes deve/tem a obrigação de contribuir para uma maior conciliação entre os dois domínios. Neste grupo é possível verificar, portanto, que os profissionais encaram a organização como parcialmente responsável pela contribuição para um maior equilíbrio entre o domínio laboral e o domínio extralaboral. A título exemplificativo, vejamos a resposta da entrevistada 2, quando questionada sobre as obrigações que acredita que a empresa tem para com ela:

Explicitas é aquilo que está no contrato de trabalho, aquilo que eles me prometeram e está realmente formalizado e o que está implícito é fazer com que eu queira trabalhar naquela empresa, todos os dias, e que sinta que a empresa se preocupa comigo e que faça com que exista uma boa ligação entre a vida pessoal e profissional. (E2, F, 24 anos)

c) CP com conteúdo neutro

Por último, vários profissionais apresentam um contrato psicológico com conteúdo neutro no que diz respeito ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, isto é, não é constituído por crenças que favoreçam ou, pelo contrário, prejudiquem diretamente um maior equilíbrio trabalho-vida pessoal.

Formação e desenvolvimento deste tipo de CP. Este tipo de CP parece ter como principal origem os fatores organizacionais, uma vez que todas as organizações dos profissionais deste grupo apresentam uma postura de indiferença ou meramente reativa relativamente à conciliação trabalho-vida pessoal dos

seus colaboradores, beneficiando a segmentação das esferas, o que parece ter feito despoletar as crenças enumeradas de seguida. Vejamos alguns excertos exemplificativos:

A questão é: nós não temos nenhuma política desse género, de conciliação [...]. Na prática, é só: nós trabalhamos 8 horas e não é pedido, não é suposto que as pessoas fiquem a trabalhar mais horas do que isso. Claro que, às vezes, acaba-se por fazer por algum motivo ou outro, mas não é a regra, a regra é trabalhar 8 horas. (E5, F, 24 anos)

Ainda não é um tema muito desenvolvido [políticas de conciliação trabalho-vida pessoal], até porque o departamento de RH é curto, para a dimensão que tem a empresa e para os projetos que temos [...]. Atualmente, não existe de formal [...]. É assim, é um bocadinho difícil [que a cultura promova a conciliação] pelo facto de sermos uma indústria e a indústria trabalha 24 sobre 24. E qual é a dificuldade? Quando lanças um benefício, tem de ser para todos, não podes criar uma divisão e criares esta política de conseguir uma conciliação maior ou o teletrabalho, por exemplo, é muito difícil porque se abres uma exceção aqui, os outros também vão querer essa oportunidade e depois acaba por não ser justo... mas, apesar de tudo, acho que existe abertura para isso e os próprios colaboradores tinham interesse em que existisse essa cultura. (E16, M, 24 anos)

É assim, não sei... a empresa cumpre com a lei, tal como ela está descrita, na generalidade. Se houver uma contextualização ou algum trabalhador estiver a precisar de uma exceção e esse trabalhador também estiver empenhado na empresa... acho que são mais compreensivos, nesse sentido. [...] Conciliação... é assim, nós temos algumas coisas previstas, mas, para já, não temos assim muita coisa [em termos de medidas aplicadas]. (E18, F, 25 anos)

Obrigações percecionadas, por parte do trabalhador, para com a empresa. Neste grupo, os profissionais não percecionam obrigações, da sua parte, para com a organização, que interfiram, positiva ou negativamente, com a conciliação entre os dois domínios. Em concreto, todos os detentores deste tipo de CP relatam não percecionarem a obrigação de trabalharem mais do que as oito horas contratualmente estabelecidas ou de levarem trabalho para casa, como é possível observar nos excertos que se seguem:

Ah, não, eu também não levo [computador ou telemóvel para casa]. Só se for algo muito pontual, muito urgente e estivesse depende de alguma coisa minha, aí eu ponderava, mas se não, não trago. Tenho telemóvel da empresa, tenho computador da empresa, mas fica lá. (E16, M, 24 anos)

Aqui na empresa em que estou, eu já consigo encontrar um maior equilíbrio, ou seja, eu entro todos os dias às 9h e tendo a sair por volta das 6h, portanto, ainda que haja dias em que eu demoro um pouquinho mais, noto que consigo encontrar um equilíbrio. Não vou trabalhar para casa ou dificilmente trabalho em casa, consigo desligar bem, não tenho o email no telemóvel [...] ou seja, neste momento, se eu quisesse continuar na empresa a trabalhar até tarde, eu podia porque eu tinha sempre trabalho, mas, neste momento, é uma decisão minha sair a horas. (E15, F, 26 anos)

[Na minha empresa] não existe uma cultura de a pessoa ser mal vista por sair às 5h, que é uma coisa que também acontece em muitas empresas, a pessoa sair a horas já é uma coisa estranha. Não, ali, o normal é sair a horas. É estranho, às vezes, se a pessoa ficar. Se eu sair e alguém estiver lá, eu pergunto “mas vais ficar? Precisas de ajuda?” e ela diz “não, vou só mandar mais uns emails e já vou”, pronto, mas isso é o atípico, o normal é... regra geral é assim [sair a horas]. (E9, F, 24 anos)

Estes profissionais têm presente que, desde que cumpram com os objetivos do seu trabalho, nada os impedirá de sair a horas e de conciliar a sua vida pessoal com a sua vida profissional, como é explicado no excerto que se segue:

Atualmente eu acho que tenho equilíbrio. [...] Consigo cumprir os meus horários, consigo sair sem ficar a pensar que tenho de ficar mais uma hora para acabar. Embora, pronto, isso possa existir esporadicamente eu ter de ficar a trabalhar um pouco mais, mas não é relevante o numero de vezes que o possa fazer, o que me deixa também disponível para ter uma vida pessoal, a vida pessoal que qualquer pessoa espera ter após o termo do seu trabalho. Tenho quase como garantido que, a partir daquele horário, desde que eu me organize, eu posso ter a minha vida pessoal. (E4, M, 29 anos)

Os dados revelam que detentores deste tipo de CP são também detentores de CP com conteúdo marcado pela segmentação entre as duas esferas. Fruto desta segmentação entre as duas esferas, o CP é marcado pela ausência de crenças relativas ao favorecimento ou desfavorecimento do equilíbrio entre os dois domínios. Uma vez que estes profissionais têm estabelecido que cada esfera tem o seu tempo e o seu espaço, os profissionais têm definido que, quando estão no trabalho, se devem dedicar ao trabalho e quando estão fora do trabalho, se devem concentrar no domínio extralaboral. Assim, parece não ser comum ocorrer conflito entre as duas esferas. Seguem alguns exemplos ilustrativos:

Quando chego ao trabalho, eu ligo mesmo, literalmente, o “modo trabalho”, desligo a minha vida pessoal e ligo a minha vida profissional. [...] Tento mesmo que haja essa limitação e sair sempre a horas do trabalho, tanto quanto possível, não deixar que o trabalho extravase... E não trabalho fora do local de trabalho. Não faço. [...] (E6, F, 32 anos)

[...] Claro que há sempre alturas mais críticas [...] mas a relação é saudável e consigo perfeitamente conciliar a minha vida pessoal. Nunca deixei nada – em termos pessoais, mesmo em termos de consultas ou agendamentos que possa ter programado – por fazer e nunca me foi questionado, em termos de férias, o alterar de férias, o não me validar dias de férias, não, isso estou perfeitamente à vontade nesse sentido e acho que é muito positiva a relação [entre trabalho e vida pessoal]. (E12, F, 30 anos)

Da mesma forma que eles me exigem que eu chegue a horas, eu também exijo sair a horas, sempre que possível. Isto quer dizer o quê? Às vezes, quais são os momentos em que eu não saio a horas? Quando acontece alguma coisa que é culpa minha e aí eu sinto-me obrigado a resolver. Fora isso, há um equilíbrio normal. (E16, M, 24 anos)

Saudável [a relação entre trabalho e vida pessoal], acho eu. Acho que, se calhar, no início, quando comecei a trabalhar - não se se isso tem alguma coisa a ver com o facto de sermos novos no mundo do trabalho – se calhar, no início, dedicava-me mais, passava muitas mais horas a trabalhar do que o que faço agora, porque acho que devemos ter um equilíbrio e acho que, cada vez mais, se tem mais noção do quanto deve ser o teu equilíbrio trabalho-vida pessoal e acho que tenho um bom, um equilíbrio saudável entre os dois. (E5, F, 25 anos)

Obrigações percecionadas, por parte do trabalhador, da empresa para com o trabalhador. Uma vez que as organizações não interferem na gestão da relação entre os dois domínios, ou só interferem se necessário, isso parece fazer com que os profissionais não desenvolvam crenças ou não percecionem obrigações, por parte da organização, no que toca à gestão da relação entre os dois domínios. A única

obrigação percecionada (por dois funcionários) é a obrigação de garantir que o volume de trabalho seja adequado a uma pessoa, ou seja, garantir que a pessoa não esteja em sobrecarga, como é possível observar no excerto que se segue:

É assim, a empresa tem a obrigação – e, neste caso, às vezes, os RH – de ajudar os chefes a planejar que aquele volume de trabalho é feito naquele número de horas e às vezes isso também não é fácil... é preciso também pensares se aquilo que a empresa está a dar, é o certo para aquele número de horas porque se te derem funções de duas pessoas, não vais conseguir, por mais organizada que sejas, não dá, mas acho que, para já, conseguimos garantir isso. (E12, F, 30 anos)

Em suma, estes profissionais parecem não atribuir responsabilidade à organização pela gestão da relação entre os dois domínios. Pelo contrário, essa responsabilidade parece ser atribuída apenas a eles próprios, que adotam estratégias individuais no sentido de obterem uma relação equilibrada entre as duas esferas.

7.3. Quebra e violação do Contrato Psicológico

De acordo com Morrison e Robinson (1997), a quebra do CP diz respeito à cognição de que a organização não conseguiu cumprir uma ou mais obrigações inerentes ao contrato psicológico do indivíduo, de uma maneira compatível com as contribuições do indivíduo em questão. Já a violação do CP envolve sentimentos de traição e angústia psicológica mais profunda, pelos quais o indivíduo experimenta raiva, ressentimento, um sentimento de injustiça e dano injustificado (Rousseau, 1989).

Nenhum dos participantes revelou percecionar uma quebra ou violação do contrato psicológico por motivo referente à gestão da relação entre trabalho e esfera extralaboral. Isto para ser motivado pelo facto de alguns profissionais não terem criado expectativas aquando da sua entrada e pelo facto de alguns entrevistados já terem uma ideia prévia (através do contacto com outros profissionais que já trabalhavam naquela organização) de como funcionava a organização, aquando da sua entrada. Assim, mesmo no caso dos profissionais em que parece existir um conflito entre aquilo em que acreditam e aquilo que está determinado no seu CP (como, por exemplo, o caso dos profissionais que percecionam como obrigação trabalhar mais horas do que as contratualmente estabelecidas, mesmo defendendo que o desempenho não se deveria medir em função das horas trabalhadas), não existiu propriamente uma quebra pois os trabalhadores já tinham a informação prévia que a organização funcionaria daquela maneira, pelo que não se sentiram defraudados.

PARTE IV - PRINCIPAIS CONCLUSÕES, CONTRIBUTOS E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

8. Principais conclusões do estudo

A presente investigação teve como principal objetivo identificar e caracterizar a relação (ou os vários tipos de relações) que os profissionais de RH em início de carreira estabelecem entre o domínio laboral e o domínio extralaboral. Para tal, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

1º - Conhecer e compreender o que, no entender dos profissionais de RH, constitui uma carreira, uma carreira de sucesso e as suas principais ambições de carreira;

2º - Compreender e analisar o grau de centralidade que o trabalho e a carreira e que o domínio extralaboral desempenham nas suas vidas e qual a influência que essa centralidade desempenha na gestão da relação entre as duas esferas;

3º - Analisar em que medida os profissionais de RH priorizaram a sua carreira e/ou a sua vida pessoal;

4º - Identificar e caracterizar os mecanismos de ligação existentes, por parte dos profissionais de RH, entre o domínio laboral e o domínio extralaboral, bem como as estratégias adotadas para gerir a relação trabalho/não-trabalho;

5º - Compreender o impacto – positivo ou negativo – do posicionamento, cultura e modo de atuação das organizações na formação e desenvolvimento do contrato psicológico, segundo a perceção dos profissionais de RH;

6º - Identificar e analisar o conteúdo do CP referente à conciliação trabalho-vida-pessoal e, conseqüentemente, quais as obrigações e promessas percebidas por parte dos profissionais de RH;

7º - Compreender qual o impacto que o contrato psicológico tem na relação entre o trabalho e o domínio extralaboral.

Relativamente às perceções dos profissionais sobre o que constitui uma carreira, é possível concluir que a maioria dos profissionais do estudo parecem encarar a carreira como um percurso, pautado por várias experiências, em várias organizações e que pode até atravessar diferentes áreas. Tal significa que, de facto, na grande maioria dos casos, os profissionais não associam a sua carreira a apenas uma organização ou a uma ascensão lógica na hierarquia organizacional. Além disso, é de ressaltar também que a maioria dos profissionais entrevistados revela atribuir a responsabilidade pela gestão da sua carreira exclusivamente ou maioritariamente a si próprios, como referido por Anderson e Schalk (1998).

Tais características parecem enquadrar-se no conceito de *carreira sem fronteiras*, uma vez que este conceito se aplica a carreiras que transpõem as fronteiras de empregos e empregadores distintos, não necessitando do empregador atual para validação e empregabilidade. Além disso, estas carreiras afastam-se dos padrões tradicionais organizacionais de hierarquia e desenvolvimento de carreira, sendo o indivíduo a assumir o controlo do futuro da sua carreira, sem se deixar limitar por possíveis barreiras organizacionais (Arthur & Rousseau, 1996b).

Já relativamente aos fatores que constituem uma carreira de sucesso, na maioria das definições de sucesso apresentadas pelos profissionais, este sucesso é encarado com algo subjetivo: os profissionais procuram uma carreira marcada pela evolução constante e por desafios, mas esperam também que seja marcada por um sentimento de felicidade e bem-estar, tanto relativamente às funções que desempenham, como relativamente às organizações em que trabalham. Claro está que, se os profissionais revelam um bom desempenho no seu trabalho, também esperam ser recompensados monetariamente de acordo com esse mesmo desempenho, mas os profissionais revelam que o reconhecimento por parte dos seus pares e das suas chefias também tem extrema importância. Estes resultados são coincidentes com os resultados expostos por Heslin (2005) e McDonald e Hite (2008), que revelam também uma primazia dos critérios subjetivos de sucesso na carreira.

O exposto acima parece ser também coincidente com as características da carreira proteana, uma vez que, segundo Hall (1976, cit. in Hall, 2004) este tipo de carreira tem como principais características: (1) é o indivíduo, e não a organização, que comanda a sua própria carreira; (2) a carreira será reinventada pelo indivíduo, de tempos em tempos; (3) os principais critérios de sucesso são subjetivos (sucesso psicológico) (Hall, 1996, 2004). Em acréscimo, de acordo com Hall (2004) e Briscoe *et al.* (2006), os indivíduos que mantêm atitudes profissionais de carreira proteana tendem a assumir um papel de autogestão da sua carreira, o que se verifica também na maioria dos discursos dos profissionais entrevistados.

Relativamente ao segundo e terceiro objetivos, ao analisar os discursos dos entrevistados, é possível concluir que, de facto, os domínios laboral e extralaboral apresentam diferentes graus de centralidade na vida dos entrevistados e essa centralidade influencia a gestão da relação entre os dois domínios, como referido também por Sharma (2017) e Xie *et al.* (2017). Concluiu-se que seria possível agrupar os diferentes discursos de centralidade em três grupos: discursos de elevada centralidade do trabalho e da carreira (os profissionais atribuem uma elevada importância ao trabalho e à sua carreira, sobrepondo-se aos restantes domínios da sua vida); discursos de dupla centralidade, com priorização do trabalho e da carreira (ambos os domínios têm grande importância para os profissionais, mas o trabalho atualmente

apresenta maior prioridade); discursos de dupla centralidade, com priorização do domínio extralaboral (ambos os domínios têm grande importância para os profissionais, mas os profissionais conferem maior prioridade ao domínio extralaboral). Importa referir que, de entre os 21 entrevistados, apenas cinco entrevistados apresentam elevada centralidade do trabalho. Os restantes dividem-se igualmente entre priorização do domínio laboral e priorização do domínio extralaboral. Relativamente aos perfis com priorização do domínio laboral, os profissionais parecem encarar esta priorização como algo transitório e temporário, apenas enquanto consolidam as suas carreiras. Além disso, existe ainda um considerável número de entrevistados que admite conferir maior importância ao domínio extralaboral. A grande maioria dos profissionais deste grupo afirmam já terem tido experiências profissionais anteriores em que priorizaram bastante o domínio laboral e isso acarretou consequências negativas no domínio extralaboral e, em alguns casos, no próprio bem-estar dos profissionais, pelo que estes optaram por deixar de priorizar o trabalho.

Relativamente ao 4º objetivo, ao nível da gestão individual da relação entre os dois domínios é possível concluir que, de facto, a grande maioria dos profissionais adota estratégias para gerir a relação entre as esferas, principalmente estratégias que têm como objetivo impedir total ou parcialmente que o domínio laboral transponha as fronteiras do domínio extralaboral, principalmente as fronteiras temporais e físicas, como concluído também por Sturges (2012). Em acréscimo, através da análise das estratégias implementadas e dos discursos dos profissionais, é possível concluir que são vários os profissionais que optam por uma postura de segmentação das esferas, uma vez que revelam ter essa preferência. Além disso, existem também alguns profissionais que revelam estarem mais próximos da integração das esferas, quer isso tenha acontecido naturalmente, quer tenha sido uma escolha consciente. Todavia, mesmo apesar de haver maior preferência de segmentação, a grande maioria dos profissionais revela que é muito comum ocorrer *spillover* entre os dois domínios, principalmente no que diz respeito ao *spillover* de predisposições afetivas, pelo que é possível concluir que ambos os domínios se influenciam mutuamente, mesmo que sejam feitos esforços para que isso não aconteça.

Relativamente ao 5º objetivo, ao nível dos fatores que contribuem para a formação e desenvolvimento do conteúdo do CP referente à gestão da relação entre os dois domínios, é possível concluir que, de facto, a organização apresenta, na perspetiva dos entrevistados, uma grande influência, principalmente no que diz respeito à postura e cultura da organização. Assim, em organizações com uma postura passiva e uma cultura que promove a segmentação entre as duas esferas, parece ser comum a ausência de crenças e obrigações percecionadas, ao nível da gestão da interface entre as duas esferas, tanto por parte do trabalhador, como por parte da organização (ou seja, obrigações que o trabalhador acha que

“deve” à empresa e obrigações que o trabalhador acha que a empresa lhe “deve” a si). Por outro lado, em organizações com uma postura proativa relativamente à conciliação entre os dois domínios, por parte dos trabalhadores, bem como com uma cultura que promove o equilíbrio em as duas esferas, é comum os profissionais desenvolverem uma crença generalizada de que a organização se preocupa com o seu bem-estar e valoriza a vertente extralaboral, o que acaba por conduzir a que esses profissionais percecionem, por parte das organizações, obrigações de contribuírem ativamente para a conciliação entre as duas esferas e para um maior equilíbrio entre ambas. Por último, nos casos em que as organizações apresentam uma postura e cultura de priorização do trabalho e de promoção da subjugação dos restantes domínios ao domínio laboral, é comum os profissionais desenvolverem crenças de que têm a obrigação de priorizar o trabalho e, conseqüentemente, levarem a cabo comportamentos que afetam negativamente o seu equilíbrio entre as esferas (a título exemplificativo, trabalhar mais horas do que o contratualmente estabelecido ou estar sempre contactável, a qualquer altura do dia). Assim, mesmo os profissionais referindo que não concordam que o desempenho deva ser medido em termos de horas trabalhadas, os profissionais desenvolveram a crença que o devem fazer, por acreditarem que, dessa maneira, poderão ascender na sua carreira e na organização.

Ao nível dos conteúdos do CP, foi possível distinguir a existência de três tipos de CP: CP com conteúdo favorável ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio trabalho-vida pessoal e CP com conteúdo neutro. Tal significa que os CP dos profissionais do estudo variam nas suas obrigações e promessas percecionadas e essas obrigações variam no quanto contribuem ou não para o equilíbrio entre as duas esferas (ou seja, para a ausência de conflito entre os dois domínios). Através da análise do conteúdo do CP referente à gestão da relação entre as duas esferas, é possível concluir que, de facto, como referido por Lewis e Smithson (2004), a teoria do contrato psicológico mostra-se uma ferramenta realmente útil na pesquisa da conciliação trabalho-esfera extralaboral, pois fornece uma maneira de considerar as expectativas dos empregados e dos empregadores quanto ao suporte, equilíbrio e valorização da conciliação trabalho-vida pessoal.

Por último, para compreender o impacto que a organização e o CP psicológico desempenham na gestão da relação entre os dois domínios, bem como o impacto da centralidade dos domínios, importa comparar os perfis traçados do conteúdo do CP com os diferentes graus de centralidade. Na tabela que se segue, é possível observar as várias correspondências. Fruto da análise da centralidade dos dois domínios e do conteúdo do CP, é possível chegar a algumas conclusões, enumeradas de seguida.

Discursos de centralidade / Tipo de CP	Ocorrências
Discursos de elevada centralidade do trabalho	5
CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio trabalho/não-trabalho	5
Discursos de dupla centralidade, com priorização do trabalho	8
CP com conteúdo neutro	3
CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio trabalho/não-trabalho	2
CP com conteúdo favorável ao equilíbrio e valorização da vida pessoal	3
Discursos de dupla centralidade, com priorização do domínio extralaboral	8
CP com conteúdo neutro	6
CP com conteúdo favorável ao equilíbrio e valorização da vida pessoal	2

Tabela 5 - Conjugação dos vários tipos de discursos de centralidade com os vários tipos de CP
(Fonte: Elaboração própria)

Como é possível verificar, todos os profissionais com *discursos de elevada centralidade do trabalho* possuem um CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio trabalho-vida pessoal, uma vez que, em ambos os casos, é comum ocorrer uma forte priorização do trabalho e da carreira, havendo uma subjugação do domínio extralaboral.

No que toca aos profissionais *de dupla centralidade, com priorização do trabalho*, alguns profissionais apresentam um CP com conteúdo neutro, o que sugere que a organização não tem uma influência significativa nesta priorização do trabalho, até porque a relação é marcada pela segmentação. Além disso, dois profissionais deste grupo possuem um CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio, em que existe uma priorização do trabalho, em detrimento da vida pessoal. Por último, existe neste grupo um fenómeno interessante: poucos profissionais com discursos de dupla centralidade, com priorização do trabalho apresentam, simultaneamente, CP com conteúdo favorável ao equilíbrio e à valorização da vida pessoal. Ora, nestes casos, apesar de as organizações serem responsáveis pela formação de crenças, por parte dos profissionais, de que apoia e “permite” a valorização da vida pessoal e a gestão equilibrada entre os dois domínios e apesar de isto estar presente no CP dos trabalhadores, os profissionais admitem, ainda assim, priorizar o trabalho. Assim, nestes casos, é possível concluir que a centralidade dos domínios tem maior influência na gestão da relação entre as duas esferas.

Finalmente, nos profissionais *de dupla centralidade, com priorização do domínio extralaboral*, são vários os que possuem um CP com conteúdo neutro e, conseqüentemente, marcado pela segmentação das duas esferas, pelo que a organização parece não ter grande impacto na gestão da relação entre os dois domínios. Além disso, existe um caso em que esta priorização do domínio extralaboral é acompanhada por um CP com conteúdo favorável ao equilíbrio, pelo que a organização também contribuiu de forma positiva para esta priorização.

Assim se conclui que tanto a centralidade dos domínios como a organização apresentam ter um grande peso na relação entre as duas esferas, havendo certos casos em que a centralidade apresenta maior influência, enquanto que noutros casos a organização também parece exercer bastante influência, podendo esta influência ser positiva ou negativa.

Para concluir, McDonald e Hite (2008) referem que, de facto, uma das descobertas mais abrangentes sobre os profissionais em início de carreira está relacionada com o seu desejo de equilíbrio entre o domínio laboral e o domínio extralaboral (McDonald & Hite, 2008; Sturges, 2008; Sturges & Guest, 2004; Lewis *et al.*, 2002) e também na amostra em estudo é possível verificar que, de facto, são vários os profissionais que já demonstram preocupações vincadas com uma gestão equilibrada da interface entre as duas esferas e a grande maioria refere ser de extrema importância que as organizações contribuam para esse maior equilíbrio entre o domínio laboral e o domínio extralaboral. Assim se conclui que a maioria dos profissionais de RH em estudo parecem procurar, para a sua carreira e para as suas vidas, aquilo que é descrito no conceito de carreiras sustentáveis, isto é, carreiras em que os trabalhadores permanecem saudáveis, produtivos, felizes e empregáveis ao longo da mesma e que se encaixam/enquadram nas suas vidas mais amplas (De Hauw & Greenhaus, 2015; Kossek *et al.*, 2014).

9. Contributos do estudo para o conhecimento e prática

A presente investigação contribui para diminuir a escassez de estudos que se concentram na investigação da interface trabalho/não-trabalho dos profissionais em início de carreira, bem como os estudos que abordam a gestão desta interface à luz do contrato psicológico, como referido por Ahmad, Azim e Omar (2011) e Lewis e Smithson (2004).

A maioria das investigações sobre *a interface trabalho/não-trabalho* concentra-se nos profissionais com responsabilidades familiares, de tal modo que, durante muito tempo, era realçada a dicotomia trabalho-família (e.g. Frone, 2003; Clark, 2000; Edward & Rothbard, 2000). Tal parece ter criado a crença implícita de que não seria (tão) relevante estudar outro tipo de profissionais pois, se não tinham uma família típica, não teriam, à partida, problemas de conciliação entre as duas esferas. Ora, por essa razão se escolheu a população de profissionais em início de carreira, os quais em princípio, pela sua idade, não teriam responsabilidades familiares significativas. Aquilo que se pode concluir através do presente estudo é que, de facto, esta população não deve ser ignorada pelos investigadores, uma vez que estes indivíduos já revelam preocupações significativas em atingir um equilíbrio entre o trabalho e a sua vida pessoal, como já exposto por Lewis *et al.* (2002), Sturges e Guest (2004) e Sturges (2008). Além disso,

o presente estudo mostra que, para alguns profissionais, a gestão das suas carreiras apresenta um grande impacto nos restantes domínios da vida, uma vez que alguns participantes se mostraram dispostos a sacrificar vários aspetos do domínio extralaboral em prol da evolução da sua carreira, como exposto também no estudo desenvolvido por Sturges (2008).

Ao nível da temática do *desenvolvimento de carreira*, o presente estudo dá a conhecer as perspetivas de alguns profissionais de RH em início de carreira sobre o seu conceito de “carreira”. Já ao nível das perceções destes profissionais sobre sucesso na carreira, esta investigação reforça o relatado por Heslin (2005) e McDonald e Hite (2008) de que os profissionais podem apresentar, em simultâneo, critérios objetivos e subjetivos de sucesso na carreira (embora se tenha verificado uma primazia dos critérios subjetivos). O presente estudo apresenta, ainda, resultados similares aos expostos por Anderson e Schalk (1998): a generalidade dos participantes atribui a responsabilidade pela gestão da sua carreira exclusivamente a si próprios. Deste modo, constatou-se uma tendência para os conceitos de carreira e carreira de sucesso junto dos profissionais entrevistados se enquadrarem nos conceitos de carreira proteana e de carreira sem fronteiras (Briscoe *et al.*, 2006; Hall, 2004; Arthur & Rousseau, 1996b; Arthur, 1994). Por último, ao nível da literatura sobre desenvolvimento de carreira, o estudo desenvolvido sublinha a necessidade de vários profissionais por carreiras sustentáveis, isto é, carreiras em que os trabalhadores permanecem saudáveis, produtivos, felizes e empregáveis e que se encaixam/enquadram nas suas vidas mais amplas (De Hauw & Greenhaus, 2015).

O presente estudo reforça que a centralidade dos domínios pode ter uma grande influência na gestão da relação entre esferas, uma vez que parece ser atribuída maior priorização às esferas com maior centralidade para os indivíduos participantes. Além disso, os resultados revelam que os profissionais em início de carreira podem atribuir grande centralidade aos domínios laboral e extralaboral em simultâneo.

Ao nível da gestão individual entre as duas esferas, o estudo destaca que os profissionais de RH podem apresentar várias estratégias para gerir a relação entre os dois domínios, sendo maioritariamente estratégias que visam impermeabilizar as fronteiras temporais e físicas do domínio laboral e do domínio extralaboral, o que demonstra a elevada responsabilidade que atribuem a si mesmos pela gestão da relação entre as esferas. Os resultados da presente investigação demonstram, também, que os profissionais apresentam preferências por uma maior integração ou maior segmentação entre os dois domínios, como relatado por Kossek *et al.* (2012) e Bogaerts *et al.* (2018).

A presente investigação contribui, ainda, para atenuar a parca atenção que tem sido conferida à análise da gestão da relação trabalho/não-trabalho à luz do *contrato psicológico*, como referido por Ahmad, Azim e Omar (2011) e Lewis e Smithson (2004). Ao nível deste tópico, o estudo sugere que o

conteúdo do contrato psicológico tem considerável influência na gestão da relação entre os dois domínios e que as organizações demonstram ter grande influência na formação e desenvolvimento desses conteúdos. Além disso, a presente investigação demonstra que é possível agrupar os conteúdos do CP referentes à interface trabalho/não-trabalho em diferentes grupos, de acordo com o seu grau de favorabilidade ao equilíbrio entre as duas esferas.

Este estudo apresenta, também, implicações práticas para a gestão, principalmente para a gestão de recursos humanos. Os participantes deste estudo revelam grandes preocupações com a sua carreira, mas não parecem, na sua maioria, dispostos a sacrificar a vertente extralaboral em prol da mesma. Além disso, os profissionais mostram valorizar organizações com uma postura proativa e uma cultura que promova a maior conciliação entre as duas esferas. De facto, nos casos em que tal não acontece, os profissionais mostram-se insatisfeitos com a situação e apenas parecem tolerá-la porque acreditam que, estando em início de carreira, o “têm” de fazer, de modo a conseguir maior progressão profissional ou na esperança de que, no futuro, consigam encontrar uma organização com uma realidade diferente. Ora, se para os profissionais em início de carreira, sem quaisquer tipos de responsabilidades familiares, esta questão da gestão equilibrada entre os dois domínios se releva já tão importante, é possível especular o quanto importante será também para os trabalhadores que já conciliam as responsabilidades laborais com as responsabilidades familiares. Assim, se as empresas quiserem transmitir aos seus colaboradores e potenciais colaboradores que se preocupam com o seu bem-estar, parece ser inevitável que as empresas estejam atentas a esta questão da conciliação e desenvolvam políticas e práticas nesse sentido.

Além disso, como se verificou na análise dos dados, os profissionais variam nas suas preferências individuais pela maior segmentação ou integração das esferas, pelo que as organizações devem ter em consideração essas preferências aquando da disponibilização de medidas de conciliação trabalho-vida pessoal, de modo a que exista um *fit* entre as preferências dos trabalhadores e as medidas fornecidas pela organização, o que contribuirá para o impacto real dessas medidas.

Por último, ao analisar os conteúdos dos CP, torna-se evidente que a organização pode influenciar a gestão da relação entre o domínio laboral e o domínio extralaboral, quer de forma positiva, quer de forma negativa. Assim, as organizações devem estar conscientes da influência que são capazes de exercer, mais especificamente, da influência que a sua cultura organizacional e as suas políticas e práticas podem exercer na conciliação das duas esferas. Ora, dada a importância que a grande maioria dos profissionais demonstrou atribuir a uma organização que promova esta conciliação, é aconselhável que as organizações façam um diagnóstico à sua cultura e à sua atuação relativamente a estes aspetos, pois

este poderá constituir um fator determinante de atração e retenção de colaboradores (Schockley, Smith & Knudsen, 2017).

10. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Uma das primeiras limitações encontradas foi a existência de escassa literatura que abordasse o tema do Contrato Psicológico referente à relação trabalho/não-trabalho, bem como às especificidades da gestão desta relação por parte dos profissionais em início de carreira, o que impossibilitou que se comparassem alguns resultados obtidos na presente investigação com resultados já descritos na literatura.

Outra das limitações prendeu-se com a condução das entrevistas, tendo em conta os temas em análise. Alguns entrevistados revelaram dificuldades em identificar as promessas e obrigações implícitas que constituíam o seu contrato psicológico, principalmente no que diz respeito à gestão da relação entre os dois domínios. Apesar de terem sido feitos esforços no sentido de auxiliar os entrevistados a entenderem a extensão do conceito, prevalece a dúvida se eles terão, de facto, revelado a totalidade da sua realidade.

Na presente investigação, não foi possível conseguir uma amostra distribuída igualmente entre indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino, tendo em conta que existe, atualmente, uma grande feminização da profissão de RH (D. Ulrich *et al.*, 2013). Todavia, são vários os estudos que revelam existirem diferenças significativas entre género no que diz respeito à conciliação trabalho-vida pessoal e ao desenvolvimento de carreira (e.g. Santos, 2011; Santos & Cabral-Cardoso, 2008; Doble & Supriya, 2010), pelo que seria relevante uma investigação futura que se concentrasse em identificar diferenças de género, entre os profissionais de RH em início de carreira, na gestão da relação entre os dois domínios.

Outra das limitações do presente estudo está relacionada com o facto de apenas possibilitar ter informação relativamente ao momento atual em que os profissionais se encontram. Ora, uma vez que o contrato psicológico é dinâmico e mutável (Rousseau *et al.*, 2018; Rousseau, 1995), seria interessante, numa investigação futura, fazer um estudo longitudinal para observar se ocorrem alterações ao nível do CP e da gestão da relação entre os dois domínios dos profissionais em início de carreira e, no caso de haver alterações ou transformações, procurar identificar quais os principais fatores que as motivaram.

Seria também interessante realizar um estudo com uma amostra maior, para verificar que se os resultados obtidos seriam coincidentes com os resultados da presente investigação. Além disso, seria também relevante realizar uma investigação semelhante com profissionais de outras áreas.

Uma vez que este estudo se concentra nos profissionais em início de carreira, seria também relevante realizar uma investigação que comparasse o conteúdo do CP – referente à gestão da relação entre os dois domínios – dos profissionais nas diversas fases ou estádios de uma carreira. Além disso, investigações futuras poderiam também desenvolver estudos quantitativos, para verificar se os resultados do presente estudo eram passíveis de ser generalizados à restante população.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adisa, T. A., Gbadamosi, G. & Osabutey, E. L. C. (2017). What happened to the border? The role of mobile information technology devices on employees' work-life balance. *Personnel Review*, 46(8), 1651-1671.
- Ahmad, A., Azim, A. M. M. & Omar, Z. (2011). Work-Family Psychological Contract as a Mediator in the Relationships between Work-Family Factors and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(22), 228-235.
- Ahmad, A., Azim, A. M. M., Omar, Z. & Silong, D. (2012). Work-Family Psychological Contract, Job Autonomy and Organizational Commitment. *American Journal of Applied Sciences*, 9(5), 740-747.
- Ainapur, P., Kulkarni, K., Mamata, P. & Vidyavathi, B. (2016). Work Life Balance Policies, Practices and Its Impact on Organizational Performance. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science*, 5(7), 11-21.
- Alcón, M. E., & Yserte, R. G. (2007). *Políticas de conciliación en las firms: Un análisis del caso español*. Madrid: Fundación EOI.
- Ammons, S. K. (2013). Work-family boundary strategies: Stability and alignment between preferred and enacted boundaries. *Journal of Vocational Behaviour*, 82, 49-58.
- Anbreu, M. J. C. & Silva, G. A. V. (2006). Contratos psicológicos nas organizações: base da sua construção. *Revista de Gestão USP, São Paulo*, 13, 93-104.
- Anderson, N. & Schalk, R. (1998). The psychological contract in retrospect and prospect. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 637-647.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. Homewood, Illinois, United States of America: Dorsey Press.
- Arneja, C., Arora, D., Jaggi, C., Singh, B, Maurya A. & Maurya V. (2015). Empirical analysis of work life balance policies and its impact on employee's job satisfaction and performance: Descriptive statistical approach. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 4(2), 33-43.
- Arnold, J. & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: a critical but appreciative analysis. In Hodgkinson, G.P. & Ford, J.K. (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.1-44). England: John Wiley & Sons.

- Arshad, R. (2016). Psychological contract violation and turnover intention: do cultural values matter?. *Journal of Managerial Psychology*, 31(1), 251-264.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996a). A Career Lexicon for the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 28-39.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996b). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (eds), *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era* (pp. 3–20). Oxford: Oxford University Press.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295–306.
- Arthur, M. B., Khapova, S. N. & Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundayless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Atkinson, T. P., Matthews, R. A., Henderson, A. A. & Spitzmueller, C. (2018). Reactions to psychological contract breaches and organizational citizenship behaviours: An experimental manipulation of severity. *Stress and Health*, 34(3), 391-402.
- August, R. A. (2010). Women's Later Life Career Development: Looking Through the Lens of the Kaleidoscope Career Model. *Journal of Career Development*, 38(3), 208–236.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behaviour*, 72, 143-158.
- Barnett, R. C. & Hyde, J. S. (2001). Women, Men, Work, and Family: An Expansionist Theory. *American Psychologist*, 56(10), 781-796.
- Baruch, Y. & Rosenstein, E. (1992). Human resource management in Israeli firms: planning and managing careers in high-technology organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 477-495.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Beigi, M. & Shirmohammadi, M. (2017). Qualitative Research on Work–Family in the Management Field: A Review. *Applied Psychology: An International Review*, 66(3), 382-433.

- Beigi, M., Shirmohammadi, M. & Otaeye-Ebede, L. (2019). Half a Century of Work–Nonwork Interface Research: A Review and Taxonomy of Terminologies. *Applied Psychology: An international review*, 68(3), 449-478.
- Benito-Osorio, D., Muñoz-Aguado, L. & Villar, C. (2014). The Impact of Family and Work-Life Balance Policies on the Performance of Spanish Listed Companies. *M@n@gement*, 17(4), 214-236.
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. & Ivanitskaya, L. (2017). Work-family conflict: differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332.
- Bogaerts, Y., De Cooman, R. & De Gieter, S. (2018). Getting the Work-Nonwork Interface You Are Looking for: The Relevance of Work-Nonwork Boundary Management Fit. *Frontiers in Psychology*, 9:1158.
- Bradley, L., Brown, K. & McDonald, P. (2005) Explanations for the provision-utilisation gap in work-life policy. *Women in Management Review*, 20 (1), 37-55.
- Briscoe, J. P. & Hall, D. T. (2006). The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 30-47.
- Brousseau, K. R., Driver, M.J., Eneroth, K. & Larsson, R. (1996). Career pandemonium: Realignment organizations and individuals. *Academy of Management Executive*, 10(4), 52-66.
- Brown, W. & Palvia, P. (2015). Are Mobile Devices Threatening Your Work-Life Balance?. *International Journal of Mobile Communications*, 13(3), 317-338.
- Bulger, C. A., Matthews, R. A., & Hoffman, M. E. (2007). Work and personal life boundary management: Boundary strength, work/personal life balance, and the segmentation-integration continuum. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(4), 365-375.
- Cabral-Cardoso, C., Cunha, M. P., Cunha, R. C., Gomes, J., Marques, C. A, & Rego, A. (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Carlson, D. S. & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference?. *Journal of Management*, 26(5), 1031-1054.
- Carr, J. C., Boyar, S. L. & Gregory, B. T. (2008). The moderating effect of work-family centrality on work-family conflict, organizational attitudes, and turnover behavior. *Journal of Management*, 34(2), 244-262.

- Carraher, S. M., Crocitto, M. M., & Sullivan, S. (2014). A kaleidoscope career perspective on faculty sabbaticals. *Career Development International*, 19(3), 295–313.
- Chapman, J. & Skinner, N. (2013). Work-life balance and family friendly policies. *Evidence Base*, 4, 01-17.
- Chen, Y. W., Liu, T. & Zhang, Z. Y. (2016, December). *The impact of work-family interface on turnover intention of IT R&D personnel: a mediator role of psychological contract*. Paper presented to IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), Bali, Indonesia, 4-7th December.
- Chen, Z., Powell, G. N. & Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: a person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 82-93.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2009). Fifty years of psychological contract research: What do we know and what are the main challenges? In G. P. Hodgkinson, & J. K. Ford (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 24, pp. 71-130). Chichester, U. K.: Wiley-Blackwell.
- Cook, S. D. N., & Yanow, D. (1993). Culture and Organizational Learning. *Journal of Management Inquiry*, 2(4), 373–390.
- Cousins, K. & Robey, D. (2015). Managing work-life boundaries with mobile technologies: An interpretive study of mobile work practices. *Information Technology & People*, 28(1), 34-71.
- Cullinane, N. & Dundon, T. (2006). The psychological contract: A critical review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 113-129.
- De Hauw, S. & Greenhaus, J. (2015). Building a sustainable career: the role of work–home balance in career decision making. In B. I. J. M., Van der Heijden & A. De Vos (eds), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 223-238). Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Limited.
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 28, 41-50.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a competency-based perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 307-324.

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). Entering the field of qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (pp.1-17). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Doble, N. & Supriya, M. V. (2010). Gender differences in the perception of work-life balance. *Management*, 5(4), 331-342.
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R. & Stevenson, M. (2014). Mobile technology and boundary permeability. *British Journal of Management*, 25, 570-588.
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P. (1999). Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person–Environment Fit in the Work and Family Domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(2), 85-129.
- 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.
- Evans, P. & Bartolomé, F. (1984). The changing pictures of the relationship between career and family. *Journal of Occupational Behaviour*, 5, 09-21.
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377.
- Foucreault, A., Ollier-Malaterre, A. & Ménard, J. (2018). Organizational culture and work–life integration: A barrier to employees' respite?. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2378-2398.
- Friedman, S. D. & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and family – allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices*. New York: Oxford University Press.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (eds), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143-162). Washington, DC, U.S.: American Psychological Association.
- Gephart, R. (2004). Qualitative Research and the *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Geurts, S.A., & Demerouti, E. (2003). Work/non-work interface: A review of theories and findings. *The Handbook of Work and Health Psychology*, 2, 279–312.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E. & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: Interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204(6), 291-295.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.

- Goode, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25(4), 483-496.
- Greenhaus, J. H. & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H. & Kossek, E. E. (2014). The Contemporary Career: A Work-Home Perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 361-388.
- Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J.H., & Allen, T.D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (eds), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165–183). Washington, DC: American Psychological Association.
- Griep, Y. & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of Vocational Behaviour*, 104, 141-153.
- Grzywacz, J. G. & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.
- Guerreiro, M. D., Lourenço, V. & Pereira, I. (2006). *Boas Práticas de Conciliação entre Vida Profissional e Vida Familiar*. Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 4.ª Ed.
- Guest, D. E. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649-664.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
- Guest, D. E. (2004). The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 541-555.
- Guimarães, L. R. (2016). *Contrato psicológico e empregabilidade em contexto militar: o Exército Português em transformação*. Tese de Doutoramento em Ciências Empresariais, Universidade do Minho, Braga.

- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is *calling*. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 155-176.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 01-13.
- Hannah, D., Treen, E., Pitt, L. & Berthon, P. (2016). But you promised! Managing consumers' psychological contracts. *Business Horizons*, 59(4), 363-368.
- Hecht, T. D. & Allen, N. J. (2009). A longitudinal examination of the work-nonwork boundary strength construct. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 839-862.
- Herriot, P. & Pemberton, C. (1997). Facilitating new deals. *Human Resource Management Journal*, 7(1), 45-56.
- Heslin, P. A. (2003). Self- and other-referent criteria of career success. *Journal of Career Assessment*, 11, 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behaviour*, 26, 113-136.
- Hess, N. & Jepsen, D. M. (2009). Career stage and generational differences in psychological contracts. *Career Development International*, 14(3), 261-283.
- Hogan, R., Chamorro-Premuzic, T., & Kaiser, R. B. (2013). Employability and Career Success: Bridging the Gap Between Theory and Reality. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 3-16.
- Hsieh, H.F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277-1288.
- Hughes, E. C. (1937). Institutional Office and the Person. *American Journal of Sociology*, 43(3), 404-413.
- Jick, T., Ulrich, D., & Von Glinow, M. (1993). High-Impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Jiménez, A., Kraak, J. M. & Russo, M. (2018). Work-life balance psychological contract perceptions for older workers. *Personnel Review*, 47(6), 1194-1210.
- Kando, T. M. & Summers, W. C. (1971). The Impact of Work on Leisure: Toward a Paradigm and Research Strategy. *The Pacific Sociological Review*, 14(3), 310-327.

- Kim, J. S. & Ryu, S. (2017). Employee satisfaction with work-life balance policies and organizational commitment : a philippine study. *Public Administration and Development*, 37, 260-276.
- Kossek, E. & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kossek, E. E. (2016). Managing work-life boundaries in the digital age. *Organizational Dynamics*, 45, 258-270.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W. & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behaviour*, 81, 112-128.
- Kossek, E., Valcour, M. & Lirio, P. (2014). The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work–Life Balance and Wellbeing. In P. Y. Chen & C. L. Cooper (eds), *Wellbeing in the Workplace* (pp. 295–318). Oxford and New York: Wiley-Blackwell.
- Kotter, J. P. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15(3), 91–99.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: a person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 485-507.
- Kundnani, N. & Mehta, P. (2015). Work-life Balance at a Glance – A Synthetic Review. *Journal of Business Management & Social Sciences Research*, 4(1), 49-53.
- Lambert, S. J. (1990). Processes Linking Work and Family: A Critical Review and Research Agenda. *Human Relations*, 43(3), 239-257.
- Lawrence, B. S., Hall, D. T. & Arthur, M. B. (2015). Sustainable careers then and now. In B. I. J. M., Van der Heijden & A. De Vos (eds), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 223-238). Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Limited.
- Leite, R. (2006). *O empenhamento dos indivíduos nas organizações e nas profissões: uma avaliação dos efeitos das actividades extra-laborais*. Tese de doutoramento em Ciências Empresariais, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Lewis, J. & Campbell, M. (2008). What’s in a Name? ‘Work and Family’ or ‘Work and Life’ Balance Policies in the UK since 1997 and the Implications for the Pursuit of Gender Equality. *Social Policy & Administration*, 42(5), 524-541.
- Lewis, S. & Smithson, J. (2004). The Psychological Contract and Work-family. *Organization Management Journal*, 2004(1), 70-80.

- Lewis, S., Smithson, J. & Kugelberg, C. (2002). Into work: Job insecurity and changing psychological contracts. In J. Brannen, S. Lewis, A. Nilsen & J. Smithson (eds), *Young Europeans Work and Family* (pp. 69–88). London: Routledge.
- Low, C. H., Bordia, P. & Bordia, S. (2016). What do employees want and why? An exploration of employees' preferred psychological contract elements across career stages. *Human Relations*, 69(7), 1457-1481.
- Lune, H. & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (9th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Lyness, K. S. & Judiesch, M. K. (2014). Gender Egalitarianism and Work–Life Balance for Managers: Multisource Perspectives in 36 Countries. *Applied Psychology: An international review*, 63(1), 96-129.
- Mainiero, L. A. & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: Na alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106-123.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2017). The Kaleidoscope Career Model Revisited. *Journal of Career Development*, 45(4), 361–377.
- Maioli, E. (2017). New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tension between the Psycho-social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organization Structures Related with Employment. *Journal of Business*, 02(1), 01-12.
- Manasa, K. & Showry, M. (2018). The Impact of Work-Life Balance Practices on Women Employees in the IT Sector. *IUP Journal of Soft Skills*, 12(3), 54-68.
- Mannheim, B. (1975). A comparative study of work centrality, job rewards and satisfaction. *Sociology of work and occupations*, 2(1), 79-102.
- Marks, S. R. (1977). Multiple Roles and Role Strain: Some Notes on Human Energy, Time and Commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.
- McDonald, K. S. & Hite, L. M. (2008). The next generation of career success: Implications for HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 86-103.
- McDonald, K. S. & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and Creating Sustainable Careers. *Human Resource Development Review*, 00(0), 1-24.
- Mellner, C., Aronsson, G. & Kecklund, G. (2014). Boundary Management Preferences, Boundary Control, and Work-Life Balance among Full-Time Employed Professionals in Knowledge-Intensive, Flexible Work. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4(4), 7-23.

- Melo, P. & Machado, C. (2015). *Gestão de Recursos Humanos nas Pequenas e Médias Empresas: Contextos, Métodos e Aplicações*. Lisboa: Editora RH.
- 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 Behaviour*, 32(5), 689-725.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Nam, T. (2014). Technology use and work-life balance. *Applied Research Quality Life*, 9, 1017-1040.
- Nasir, S. Z. (2017). Emerging challenges of HRM in 21st Century: A theoretical analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 216-223.
- Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamics*, 40, 136-143.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). Human capital and objective indicators of career success: The mediating effects of cognitive ability and conscientiousness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 207–235.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L. & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 58, 367-408.
- O'Brien, E. & Linehan, C. (2014). A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role. *Journal of Management Studies*, 51(8), 1257-1285.
- Olson, D. A. & Schultz, K. S. (2013). Employability and Career Success: The Need for Comprehensive Definitions of Career Success. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 17-38.
- Panchanatham, N. & Rincy, V. M. (2014). Work life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-24.
- Parzefall, M. & Coyle-Shapiro, J. A-M. (2011). Making sense of psychological contract breach. *Journal of Managerial Psychology*, 26(1), 12-27.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M. & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Perrigino, M. B., Dunford, B. B. & Wilson, K. S. (2018). Work-family backlash: The “dark side” of work-life balance (WLB) policies. *Academy of Management Annals*, 12(2), 600-630.

- Persson, S. & Wasieleski, D. (2015). The seasons of the psychological contract: Overcoming the silent transformations of the employer–employee relationship. *Human Resources Management Review*, 368-383.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico* (2nd ed.). Rio Grande do Sul: Feevale.
- Queirós, A., Faria, D. & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3(9), 369-387.
- Raja, U., Johns, G. & Ntalianis, F. (2004). The impact of personality on psychological contracts. *Academy of Management Journal*, 47(3), 350-367.
- Restubog, S. L. D., Bordia, P. & Bordia, S. (2011). Investigating the role of psychological contract breach on career success: Convergent evidence from two longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 428-437.
- Ritchie, J. (2003). The applications of qualitative methods to social research. In J. Ritchie & J. Lewis, *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers* (pp. 24-46). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: not the expectation but the norm. *Journal of Organizational Behaviour*, 15, 245-259.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137-152.
- Roehling, M. V. (1997). The origins and early development of the psychological construct. *Journal of Management History*, 3(2), 204-217.
- Rothbard, N. P., Philips, K. W. & Dumas, T. L. (2005). Managing Multiple Roles: Work-Family Policies and Individuals' Desires for Segmentation. *Organization Science*, 16(3), 242-258.
- Rousseau, D. M. & McLean Parks, J. (1993). The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organisations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.

- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: a study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(5), 389-400.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological Contract Inventory Technical Report.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 511-541.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *The Academy of Management*, 18(1), 120-127.
- Rousseau, D. M., Hansen, S. D. & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of Organizational Behaviour*, 39, 1081-1098.
- Salancik, G. R. & Pfeffer, J. (1978). A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224-253.
- Santos, G. G. & Cabral-Cardoso, C. (2008). Work-family culture in academia: a gendered view of work-family conflict and coping strategies. *Gender in Management: An International Journal*, 23(6), 442-457.
- Santos, G. G. (2011). *Desenvolvimento de carreira: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família*. Lisboa: Editora RH.
- Savarimuthu, A. & Rachael, J. (2017). Psychological Contract – A conceptual framework. *International Journal of Management*, 8(5), 101-110.
- Schein, E. H. (1965). *Organizational Psychology, (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1971). The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 401–426.
- Schein, E. H. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 80–88.
- Schockley, K. M., Smith, C. R. & Knudsen, E. A. (2017). The Impact of Work–Life Balance on Employee Retention. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore & C. S. C. L. S. Semedo (eds), *The Wiley*

- Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (pp. 513-543). Chichester, West Sussex: Wiley Blackwell.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237.
- Sharma, S. (2017). Work centrality and its relationship to work life balance. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(4), 249-259.
- Shaw, S., & Leberman, S. (2015). Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 30(6), 500–515.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.
- Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. (1982). The maturation of career theory. *Human Relations*, 35(1), 19-46.
- Sonnentag, S. & Schiffner, C. (2019). Psychological detachment from work during nonwork time and employee well-being: the role of leader's detachment. *The Spanish Journal of Psychology*, 22(e3), 1-9.
- Sonnentag, S. (2012). Psychological detachment from work during leisure time: The benefits of mentally disengaging from work. *Current Directions in Psychological Science*, 21(2), 114-118.
- Spurk, D., Hirschi, A. & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective Versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management*, 45(1), 35-69.
- Staines, G. L. (1980). Spillover Versus Compensation: A Review of the Literature on the Relationship Between Work and Nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Sturges, J. & Guest, D. (2004). Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sturges, J. (2008). All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work. *Human Resource Management Journal*, 18(2), 118-134.
- Sturges, J. (2012). Crafting a balance between work and home. *Human Relations*, 65(12), 1539-1559.
- Sullivan, S. E. & Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behaviour*, 69, 19-29.
- Sullivan, S. E. & Mainiero, L. A. (2007). Kaleidoscope Careers: Benchmarking Ideas for Fostering Family-Friendly Workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.

- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. (2008). Using the Kaleidoscope Career Model to Understand the Changing Patterns of Women's Careers: Designing HRD Programs That Attract and Retain Women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32–49.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284–302.
- Suri, H. (2011). Purposeful Sampling in Qualitative Research Synthesis. *Qualitative Research Journal*, 11(2), 63-75.
- Tripathi, C. M. (2018). Achieving Work-Life Balance: A Step Towards Managing Health, Balance and Wellbeing of Employees. *Adhyayan: A Journal of Management Sciences*, May, 13-24.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M. D. (2013). The state of the HR profession. *Human Resources Management*, 52(3), 457-471.
- Valcour, M., Bailyn, L. & Quijada, M. A. (2007). Customized Careers. In Gunz, H. P. & Peiperl, M. A. (eds), *Handbook of Career Studies*, (pp. 188-210). Newbury Park, CA: Sage.
- Van der Heijden, B. I. J. M. & De Vos, A. (2015). Sustainable careers: introductory chapter. In B. I. J. M., Van der Heijden & A. De Vos (eds), *Handbook of research on sustainable careers* (pp. 1-19). Cheltenham, U.K.: Edward Elgar Publishing Limited.
- Van Stormbroek, R., & Blomme, R. (2017). Psychological contract as precursor for turnover and self-employment. *Management Research Review*, 40(2), 235-250.
- Weale, V. P., Wells, Y. D. & Oakman, J. (2019). The work-life interface: a critical factor between work stressors and job satisfaction. *Personnel Review*, 48(4), 880-897.
- Xie, J., Shi, Y. & Ma, H. (2017). Relationship between similarity in work-family centrality and marital satisfaction among dual-earner couples. *Personality and Individual Differences*, 113, 103-108.
- Yadav, T. & Rani, S. (2015). Work life balance: challenges and opportunities. *International Journal of Applied Research*, 1(11), 680-684.
- Young, L. & Kleiner, B. H. (1992). Work and Family: Issues for the 1990s. *Women in Management Review*, 7(5), 24-28.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de entrevista

Nº da entrevista: ____

A – Questões introdutórias

1. Dados pessoais

Sexo:

Idade:

Nível de escolaridade:

Área de formação:

2. Situação profissional

Cargo/função atual:

Antiguidade na atual função e organização:

Tipo de vínculo laboral:

Dimensão de empresa:

Dimensão do departamento em que está inserido/a (e qual o departamento):

2.1. Experiências profissionais anteriores

Se existiram ou não:

Setor de atividade/ocupação:

Cargo(s) e duração:

Anos de experiência profissional (até à presente data):

3. Situação familiar

Estado civil:

Situação profissional do cônjuge ou companheiro/a (se aplicável):

Nº de filhos (e idade):

Tem dependentes adultos ou idosos a seu cargo? Se sim, quem?

Com quem reside atualmente?

B – Questões do guião

1. Percurso profissional e carreira

- Porque escolheu esta área ou ocupação profissional?
- Pode falar-me um pouco do que faz e quais as suas principais responsabilidades?
- Na sua opinião, quais os principais desafios de trabalhar na área de RH?
- Em traços gerais, como se descreve enquanto profissional?
- Que significado atribui ao conceito de carreira? / No seu entender, o que constitui uma carreira (e.g. tipo de percurso profissional, tipo de ocupação, etc.)?
- Para si, o que constitui uma carreira de sucesso?
- Tem ambições ou objetivos de carreira? Se sim, quais são?
- A quem atribui responsabilidade pela gestão da sua carreira? Porquê?
- No caso de ter tido experiências profissionais anteriores, o que o/a levou à mudança de ocupação profissional?
- Atualmente o que o/a faria mudar de organização ou de ocupação profissional?
- Vê-se a permanecer na sua organização atual por quanto tempo? E porquê?

2. Contrato Psicológico

- Como é que descreveria e classificaria a sua relação com a sua organização? Em que é que sente que é baseada? (e.g. relação de confiança, identificação [valores], lealdade, segurança, transação meramente económica, sentido de pertença...)
- Quais é que acha que são as obrigações que a sua empresa tem para consigo ou que promessas sente que a empresa lhe fez (e.g. formação e desenvolvimento de carreira, estabilidade de emprego)?
- Quais é que considera que são as obrigações que você tem para com a sua organização?

3. Relação entre o trabalho e a vida pessoal

- Como descreve/carateriza a sua relação entre trabalho e vida pessoal ao longo do tempo? (Acha que está em equilíbrio, acha que consegue conciliar, que beneficia mais um que o outro, que está em conflito, etc.?)

No caso de a resposta não ser completa (3 perguntas que se seguem):

- Encara o trabalho e a vida pessoal e familiar como esferas separadas ou sente que ambas as esferas se influenciam/interferem mutuamente? Sente que está mais próximo da segmentação/ separação das esferas ou da integração?
- É comum ocorrer interferência psicológica entre ambas as esferas? (e.g. Quando está em casa, costuma pensar no trabalho? Quando está no trabalho, costuma pensar em coisas da sua vida pessoal?)

- Tem estratégias para gerir a relação entre trabalho e a vida privada (e.g. desligar o telemóvel do trabalho quando se está em casa)? Se sim, quais?
- Neste momento, qual é a vertente da sua vida que tem maior prioridade? Sempre foi assim ou foi sofrendo alterações ao longo do tempo?
- Existem características do seu trabalho que dificultam a sua vida privada? Se sim, quais? (e.g. viagens, distancia geográfica, horas extra)
- Existem características do seu trabalho que facilitam a sua vida privada? Se sim, quais? (e.g. horário flexível, possibilidade de teletrabalho)
- Existem características da sua vida familiar e pessoal que dificultam o seu trabalho? Se sim, quais?
- Existem características da sua vida familiar e pessoal que facilitam o seu trabalho? Se sim, quais?
- Já sacrificou ou sente que está a abdicar de algo da sua vida pessoal em prol da carreira? Exemplos.
- Já sacrificou ou sente que está a abdicar de algo da sua carreira em prol da vida familiar ou pessoal? Exemplos.

4. Contrato Psicológico relativo à conciliação trabalho/não-trabalho

- No momento da sua entrada na sua atual organização, quais eram as suas expetativas relativamente à postura, cultura e políticas e praticas de conciliação trabalho-vida pessoal?
- Nesse momento, foram-lhe dadas informações relativamente à postura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal dos seus colaboradores e a eventuais políticas ou práticas disponíveis de conciliação?
- Nesse momento, ficou claro para si quais os deveres e obrigações da sua empresa para consigo relativamente à conciliação? Que promessas sente que lhe foram feitas relativamente à conciliação (e.g. flexibilidade horária, possibilidade de teletrabalho, etc.)?
- Nesse momento, ficou claro para si quais os seus deveres e obrigações para com a sua empresa (e.g. trabalhar horas extra, estar sempre contactável, etc.)?
 - E atualmente, sente que essas promessas ou obrigações ainda se mantêm ou sofreram alterações?
- Atualmente, sente que essas promessas ou obrigações da organização estão a ser cumpridas?
 - Se não, quais não estão?
 - Se não, que sentimentos e pensamentos isso despertou?
 - Isso levou a alguma mudança de comportamento da sua parte?
 - A quem atribui responsabilidade por esse acontecimento?
- Sente que, da sua parte, está a cumprir todos os deveres e obrigações que tem para com a organização?

5. Postura organizacional relativamente à conciliação trabalho/não-trabalho e perspetiva enquanto profissional de RH

- Qual é a posição da sua organização relativamente à conciliação trabalho-vida pessoal dos seus trabalhadores? Têm uma preocupação ativa, postura proativa, postura reativa, postura de não-interferência? Descreva.
- Como descreveria a cultura da sua organização relativamente à conciliação trabalho-vida pessoal (e.g. existe a cultura do presentismo, as pessoas costumam sair a horas, etc.)?
 - Sente que é geral à organização ou específico ao seu departamento?
- Na sua organização existem alguém/algum departamento responsável pela definição de políticas e praticas de conciliação trabalho-vida pessoal?
- Que medidas de conciliação trabalho-vida pessoal tem conhecimento que existam implementadas na sua organização?
- Que medidas relativas à conciliação trabalho-vida pessoal gostaria de ver implementadas na sua organização? E que mentalidades?
- Existem políticas ou práticas de conciliação trabalho-vida pessoal das quais não usufrui?
 - Se sim, quais e porquê?
 - Existem práticas das quais usufrui? Porquê/com que objetivos?
- Para si, quão importante é que uma empresa tenha uma preocupação ativa com a conciliação trabalho-vida pessoal dos seus colaboradores?
 - Esse fator pesa na escolha de um emprego ou na permanência na organização?
- Na sua opinião, qual é que deveria ser a postura e a atuação das organizações relativamente à conciliação trabalho-vida pessoal dos seus trabalhadores? (e.g. ter uma preocupação ativa, postura proativa, postura reativa, não interferir, etc.) Descreva.

6. Questões finais

- Há mais alguma informação que lhe pareça pertinente e queira fornecer?
- Agora que terminaram as questões, gostaria de acrescentar algo a alguma das respostas?

Apêndice 2 - Grelha de Análise

PARTE I – O DOMÍNIO LABORAL, O DOMÍNIO EXTRALABORAL E A RELAÇÃO ENTRE AMBOS

Categorias temáticas	Dimensões de Análise	Indicadores	Ocorrências
1.1. Percorso profissional e projetos	Tarefas desenvolvidas atualmente e principais responsabilidades	Funções administrativas e de desenvolvimento	n=11
		Funções administrativas	n=7
		Funções de desenvolvimento	n=3
	Motivações para ter escolhido a área profissional em questão	Teve contacto com RH e despertou interesse	n=11
		Queria algo relacionado com gestão de pessoas	n=7
		Aplicar a psicologia no local de trabalho	n=3
	Principais desafios de trabalhar na área de RH	Lidar com pessoas	n=12
		Conciliar os interesses de ambas as partes	n=4
		A responsabilidade da função	n=3
		Lidar com situações sensíveis	n=2
		Não ter poder de decisão	n=1
		Motivação e retenção dos colaboradores	n=1
	Experiências profissionais anteriores e o que levou à(s) mudança(s) de experiência profissional	Passar para uma função mais generalista	n=6
		Insatisfeita com a função e as tarefas	n=5
		Não se identificava com os valores e cultura da empresa	n=3
		Foi abordado e quis aceitar novo desafio	n=2
		Oportunidade de trabalhar numa multinacional	n=2
		Distância geográfica	n=2
Contrato precário		n=2	
1.2. Desenvolvimento de carreira	Perceção do conceito de carreira	Percorso (acumular de várias experiências)	n=12
		Implica evolução e desenvolvimento	n=9
		Transversalidade de funções, áreas e organizações	n=7
		Implicar traçar e cumprir com os objetivos definidos	n=4
		Implica ter um propósito, missão	n=3
	Definição de carreira de sucesso	Reconhecimento monetário	n=7
		Evoluir nos conhecimentos e competências	n=6
		Sentir-se realizado com o emprego	n=5
		Reconhecimento por parte dos pares e chefias	n=3
		Felicidade no trabalho e na função	n=3
		Propósito	n=2
		Estar satisfeito com o local onde trabalha	n=2
		Cumprir os objetivos	n=2

		trabalhar num local em que se identifique com os valores e cultura	n=1
	Objetivos ou ambições de carreira e projetos para o futuro	Ter um cargo de maior relevância estratégica	n=8
		Transversalidade nas várias áreas de RH	n=5
		Ascender a diretor de RH	n=3
		Liderar uma equipa	n=3
		Não tem objetivos definidos	n=3
		Acumular várias experiências, em várias áreas	n=1
	Atribuição de responsabilidade pela gestão da carreira	A si próprio	n=11
		1º - A si próprio; 2º - à organização	n=3
		À sua chefia e equipa	n=3
		A si próprio, em 1º; 2º equipa e chefia	n=3
		A si próprio e organização	n=1
		A si próprio e à família	n=1

2.1. Centralidade dos dois domínios	Grau de centralidade e valores e atitudes face aos dois domínios	Discursos de elevada centralidade do trabalho	n=5
		Discursos de dupla centralidade, com priorização do trabalho	n=8
		Discursos de dupla centralidade, com priorização do domínio extralaboral	n=8
	Aspetos da vida pessoal sacrificados, em prol da carreira	Não existem	n=14
		Tempo (trabalhar mais do que as 8h)	n=6
		Poupanças	n=1
	Aspetos da carreira sacrificados, em prol da vida pessoal	Não existem	n=20
		Um emprego	n=1

2.2. Gestão individual da relação entre os dois domínios	Estratégias adotadas para gerir a relação entre os dois domínios	Não levar trabalho para casa	n=6
		Não levar computador para casa	n=5
		Restringir o trabalho ao horário de trabalho	n=4
		Não tem estratégias definidas	n=4
		Não levar telemóvel para casa ou não o ligar	n=3
		Tentar não pensar no trabalho fora do trabalho	n=2
		Planear e organizar bem o seu trabalho	n=2
		Ter um hobby	n=2
		Não ir ao email durante o fim de semana	n=1
		Não falar sobre trabalho fora do trabalho	n=1
		Meditação	n=1
		Vai sempre a ouvir música ou ler para trabalho	n=1
		Não utilizar telemóvel pessoal durante trabalho	n=1
	Perceções quanto ao grau de interferência entre as duas esferas	Preferência individual pela segmentação	n=12
		Preferência individual pela integração	n= 9

Tabela 6 - Grelha de análise relativa ao domínio laboral, extralaboral e relação entre ambos
(Fonte: elaboração própria)

PARTE II – INFLUÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO NA RELAÇÃO ENTRE OS DOIS DOMÍNIOS

3. Percepções quanto à postura e cultura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal

Categories temáticas	Dimensões de Análise	Indicadores	Ocorrências
3. Percepções quanto à postura e cultura da organização face à conciliação trabalho-vida pessoal	Existência de algum departamento responsável pela criação de políticas de conciliação	Na alçada dos RH	n=11
		Membro da direção de RH	n=1
		Não	n=7
		Departamento exclusivo para isso	n=2
		Diretrizes internacionais	n=2
	Medidas de conciliação trabalho-vida pessoal que existem implementadas	Trabalho remoto	n=7
		Flexibilidade de horário	n=6
		Seguro de saúde	n=2
		Majoração dos dias de férias	n=2
		Licenças sem vencimento	n=2
		Protocolos com outras empresas	n=2
		Compensações de horas de trabalho/ banco de horas	n=2
		Kit quando bebê nascer/bônus adicional	n=2
		Não têm	n=2
		Atividades fora do contexto laboral/recreativas	n=3
		Possibilidade de redução da carga horária	n=1
		Campos de férias para filhos	n=1
		Atividades para filhos	n=1
		7H30 de trabalho	n=1
		Dão o dia de aniversário, dia 24 e dia 31	n=1
		Prêmios aos colaboradores sempre que existe um feito pessoal	n=1
		"Car sharing"	n=1
	Todas as faltas relacionadas com filhos até aos 14 anos são remuneradas	n=1	
	Medidas de conciliação trabalho-vida pessoal que gostariam de ver implementadas	Flexibilidade de horário	n=7
		Trabalho remoto	n=5
		Não existem	n=4
		Dias em que se poderia trazer a família ou o animal ao trabalho	n=1
		Dar o dia de aniversário aos colaboradores	n=1
		Mais dias de férias	n=1
		Desligar as luzes quando chega a hora de sair	n=1
		Menor carga horária semanal	n=1
		Seguro de saúde	n=1
Promover a adoção das medidas de parentalidade por parte dos pais		n=1	
Licenças de parentalidade mais longas	n=1		

	Percepção sobre cultura da organização face à conciliação	Cultura promotora da conciliação	n=9
		Varia de departamento para departamento	n=6
		Cultura do presentismo	n=2
		Cultura neutra	n=5
	Percepção quanto à postura da organização	Postura reativa	n=9
		Postura proativa	n=6
		Postura de indiferença	n=4
		Justificação de que o negócio não permite	n=3

Tabela 7 - Grelha de análise relativa à postura e cultura da organização
(Fonte: elaboração própria)

4. CP referente à relação trabalho/não-trabalho

4.1. Expetativas e informações iniciais fornecidas pela organização	Expetativas relativas à postura, cultura e políticas e práticas de conciliação, aquando da entrada na organização	Esperava que fosse trabalhar mais do que as 8h, exigente, trabalhar muito	n=6	
		Esperava cultura formal e conservadora	n=3	
		Esperava que fosse empresa flexível e facilitadora da conciliação	n=3	
		Esperavam conseguir uma boa conciliação	n=2	
		Esperava cumprir o horário e não haver sobrecarga	n=2	
		Não tinha expetativas formadas	n=2	
		Esperava que fosse mais rígido e mais exigente	n=1	
		Esperava que os colegas trabalhassem mais que 8h	n=1	
		Esperava que a empresa estivesse mais preparada	n=1	
		Esperava que a empresa fosse aberta e não muito rígida	n=1	
	Informações relativas à postura, cultura e políticas e práticas de conciliação, recebidas aquando da entrada na organização	Não recebeu informações	n=15	
		Que a empresa tinha flexibilidade	n=3	
		Que o projeto seria exigente	n=2	
		Necessidade de viajar	n=1	
		Que a esfera pessoal não devia interferir com a profissional	n=1	
		Falaram das medidas implementadas	n=1	
	4.2. Conteúdo do CP referente à relação trabalho/não-trabalho	Percepções quanto ao conteúdo referente ao grau de favorabilidade ao equilíbrio	CP com conteúdo não favorável ao equilíbrio trabalho/não-trabalho (CP1)	n=7
			CP com conteúdo favorável ao equilíbrio e valorização da vida pessoal (CP2)	n=5
			CP com conteúdo neutro (CP3)	n=9
4.2.1. Obrigações percebidas do CP1	Crenças (por parte do entrevistado) relativas às obrigações da organização	Trabalhar mais horas do que o contratualmente estabelecido	n=7	
		Ter que "dar" sempre um bocadinho de si	n=3	
		Levar trabalho para casa e trabalhar aos fins de semana	n=2	
		Ter de estar sempre conectado/disponível	n=2	

		Não se sente à vontade para pedir para atender a assuntos pessoais	n=2
	Crenças (por parte do entrevistado) relativas às obrigações para com a organização	Esperam que isso contribua para a sua progressão profissional	n=7
		Flexibilidade	n=3
		Não espera que a empresa seja promotora da conciliação	n=2
4.2.2. Obrigações percebidas do CP2	Crenças (por parte do entrevistado) relativas às obrigações da organização	Não sente obrigação de trabalhar mais do que as 8h	n=5
		Sente-se à vontade para usar as medidas implementadas	n=5
		Não sente obrigação de estar constantemente ligado/contactável	n=5
		Não sente obrigação de trabalhar em casa	n=4
		Flexibilidade	n=3
	Crenças (por parte do entrevistado) relativas às obrigações para com a organização	Obrigação da empresa ajudar na conciliação	n=5
		crença de que empresa valoriza e reconhece a importância da VP	n=5
	Flexibilidade	n=3	
4.2.3. Obrigações percebidas do CP3	Crenças (por parte do entrevistado) relativas às obrigações da organização	Desde que faça o seu trabalho, sabe que pode sair a horas e conciliar a sua vida pessoal	n=9
		Não sente obrigação de trabalhar em casa	n=9
		Não sente obrigação de trabalhar mais do que as 8h	n=9
	Crenças (por parte do entrevistado) relativas às obrigações para com a organização	Não é esperado nada da empresa	n=7
		É esperado que atribua um volume de trabalho adequado	n=2
4.3. Percepção do cumprimento das obrigações	Percepção (do entrevistado) de cumprimento por parte da organização	Não percebe quebra ou violação do CP	n=21
	Percepção (do entrevistado) de cumprimento por parte do entrevistado	Não percebe quebra ou violação do CP	n=21

Tabela 8 - Grelha de análise relativa ao conteúdo do CP referente à relação trabalho/não-trabalho
(Fonte: elaboração própria)

Apêndice 3 - Dados sociodemográficos da amostra

N.º	Dados sociodemográficos				Situação familiar			
	Sexo	Idade	Escolaridade	Área de formação	Estado civil	Nº de filhos	Tem dependentes a cargo?	Com quem vive?
E1	F	24	Mestrado	Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho	Solteira	0	Não	Sozinha/ com os pais
E2	F	24	Licenciatura + Pós-graduação	Línguas e Relações Internacionais + Gestão de Pessoas	Solteira	0	Não	Com os pais
E3	F	25	Licenciatura + Pós-graduação	Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho	Solteira	0	Não	Sozinha
E4	M	29	Licenciatura	Gestão de RH	Solteiro	0	Não	Com os pais
E5	F	25	Mestrado	Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho	Solteira	0	Não	Com namorado
E6	F	32	Mestrado + Pós-Graduação	Mestrado em Psicologia Clínica + Pós-graduação em Economia e GRH	Solteira	0	Não	Com namorado
E7	M	24	Licenciatura + mestrado	Comunicação Empresarial + mestrado em GRH	Solteiro	0	Não	Com namorada
E8	F	30	Licenciatura + Pós-graduação	Licenciatura em Direito + Pós-graduação em RH	Solteira	0	Não	Com namorado
E9	F	24	Mestrado	Mestrado integrado em Psicologia dos RH	Solteira	0	Não	Com os pais
E10	F	26	Mestrado	Licenciatura em Gestão + Mestrado em Economia e GRH	Solteira	0	Não	Com os pais e avó
E11	F	28	Mestrado	Licenciatura em Psicologia + Mestrado em Comportamento Desviante	Solteira	0	Não	Com os pais
E12	F	30	Licenciatura + Pós-graduação	Licenciatura em GRH + Pós-graduação em Gestão de Sistemas de Informação	Solteira	0	Não	Com a mãe
E13	F	27	Mestrado	Psicologia	Solteira	0	Não	Com os pais
E14	M	25	Mestrado	Gestão	Solteiro	0	Não	Com amigos
E15	F	26	Mestrado	Psicologia Clínica	Solteira	0	Não	Com namorado
E16	M	24	Licenciatura	Recursos Humanos	Solteiro	0	Não	Com pais
E17	F	25	Licenciatura	Recursos Humanos	Solteira	0	Não	Com pais e avó
E18	F	25	Mestrado	Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho	Solteira	0	Não	Com mãe
E19	F	25	Mestrado	Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho	Solteira	0	Não	Sozinha
E20	F	29	Mestrado	Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho	Solteira	0	Não	Com namorado
E21	M	29	Licenciatura + Pós-graduação	Licenciatura em Criminologia + Pós-graduação em RH	Casado	0	Não	Com esposa

Tabela 9 - Dados sociodemográficos da amostra
(Fonte: elaboração própria)

Apêndice 4 - Experiências profissionais anteriores da amostra

N.º	Experiências profissionais anteriores					Somatório
	Existiram?	Nº?	Em RH?	Quantas?	Setor de atividade, cargo e duração	Anos de experiência profissional
E1	Não	0	n/a	0	n/a	1 ano e 6 meses
E2	Não	0	n/a	0	n/a	2 anos e 6 meses
E3	Sim	3	Sim	3	1ª - eventos ocasionais de team building; 2ª - especialista de RH (1 ano e meio); 3ª - consultora de RH (1 ano e meio)	3 anos e 6 meses
E4	Sim	1	Não	0	1ª - Vendedor em loja (5 anos) e encarregado de loja (3 anos)	Em RH: 1 ano e 6 meses Total: 9 anos
E5	Não	0	n/a	0	n/a	3 anos
E6	Sim	2	Sim e não	0	1ª - gabinete de orientação de carreiras e saídas profissionais (2 anos); 2ª - área comercial (6 meses)	5 anos
E7	Não	0	n/a	0	n/a	1 ano e 6 meses
E8	Sim	3	Sim e não	1	1ª - loja de roupa, part-time (2 anos e meio); 2ª - loja de roupa, part-time (2 anos e meio); 3ª - recrutamento especializado (1 ano)	Em RH: 4 anos e meio; Total: 10 anos
E9	Não	0	n/a	0	n/a	1 ano e 1 mês
E10	Sim	2	Sim	2	1ª - técnica de RH numa ETT (1 ano e 2 meses); 2ª - técnica de RH (1 ano e 2 meses)	4 anos e 7 meses
E11	Sim	2	Sim	2	1ª - recrutadora (6 meses); 2ª - administrativa de RH (2 anos e meio)	4 anos e 4 meses
E12	Sim	1	Sim	1	1ª - Técnica de RH (2 anos)	5 anos e meio
E13	Sim	1	Sim	1	1ª - Especialista de RH (3 anos)	3 anos e 11 meses
E14	Sim	1	Sim	1	1ª - Consultor de RH (2 anos e meio)	3 anos e meio
E15	Sim	2	Sim	2	1ª - Recrutamento especializado (1 ano e 6 meses); 2ª - Função generalista de RH e eventos (1 ano)	3 anos e 8 meses
E16	Sim	1	Não	0	1ª - Consultor imobiliário (6 meses)	Em RH: 2 anos; Total: 2 anos e meio
E17	Sim	2	Sim	2	1ª - Consultora de RH numa ETT (2 meses); 2ª - Técnica de RH (1 ano e meio)	3 anos e 8 meses
E18	Sim	1	Sim	1	1ª - Técnica de RH (1 ano e 7 meses)	2 anos e 7 meses
E19	Não	0	n/a	0	n/a	1 ano e meio
E20	Sim	3	Sim	3	1ª - Recrutadora (1 ano); 2ª - Recrutadora (7 meses); 3ª - Recrutadora (2 anos)	4 anos e 7 meses
E21	Sim	2	Sim e não	1	1ª - Técnico de Compras (2 anos); 2ª - Consultor de RH (1 ano)	Em RH: 4 anos; Total: 6 anos

Tabela 10 - Experiências profissionais dos entrevistados
(Fonte: elaboração própria)

Apêndice 5 - Dados profissionais da amostra

Dados profissionais						
N. º	Cargo atual	Antiguidade na atual organização	Dimensão da empresa	Departamento em que está inserido	Dimensão do departamento	Localização da empresa
E1	Técnica de RH	1 ano e 6 meses	700 pessoas	RH	8 pessoas	Porto
E2	Técnica de RH	2 anos e 6 meses	443 pessoas	RH	4 pessoas	Tondela
E3	Especialista de RH	1 ano	1500 em Portugal (multinacional)	RH	100 pessoas	Maia
E4	Consultor de RH	1 ano e 6 meses	350-400 pessoas	RH (<i>Payroll</i>)	Porto - 5; Lisboa - 20-25	Porto
E5	Generalista de RH	3 anos	160-200 pessoas	RH	2 pessoas	Porto
E6	Especialista de RH	2 anos	Porto: 700; País: 3000 (multinacional)	RH	5 pessoas (Porto)	Porto
E7	Técnico de RH	1 ano e 6 meses	400 pessoas	RH	5 pessoas	Gaia
E8	Generalista de RH	3 anos e 6 meses	33 mil	RH	215 pessoas	Porto (todo o país)
E9	Administrativa de RH	1 ano e 1 mês	250 pessoas	RH	2 pessoas	Porto
E10	Técnica de RH	2 anos e 3 meses	500 pessoas	RH	7 pessoas	Gaia
E11	Generalista de RH	1 ano e 4 meses	350/400 pessoas (multinacional)	RH	1 pessoa no Porto + 4 em Lisboa + 2 EUA	Porto
E12	Técnica de RH	3 anos e 6 meses	380 pessoas	RH	3 pessoas	Porto
E13	Especialista de RH	11 meses	117 pessoas	RH	12 pessoas	Maia e Lisboa
E14	Especialista de RH e <i>office manager</i>	1 ano	200 pessoas	RH	9 pessoas	Porto e Lisboa
E15	Generalista de RH	1 ano e 2 meses	1000 pessoas	RH	20 pessoas	Maia (sede)
E16	Técnico de RH	2 anos	307 pessoas	RH e Comunicação	4 pessoas	Vila do Conde
E17	Técnica Superior de RH	2 anos	160 pessoas	RH	3 pessoas	Vila do Conde
E18	Especialista de RH	1 ano	410 pessoas	RH e Segurança	4 pessoas (3 de RH)	Santa Maria da Feira
E19	Técnica de RH	1 ano e 6 meses	+ de 500 pessoas	RH	20-25 pessoas	Maia (sede)
E20	Generalista de RH	1 ano	1000 pessoas em Portugal (multinacional)	RH	5 pessoas	Porto
E21	Técnico de RH	3 anos	350 pessoas em Portugal (multinacional)	RH	5 pessoas	Vila do Conde

Tabela 11 - Dados profissionais da amostra
(Fonte: elaboração própria)