

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

André Sanfelice Valenzuela

**FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIOS DE TRABALHO E  
CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR DO  
GESTOR COMERCIAL**

Porto Alegre, RS

2019

André Sanfelice Valenzuela

**FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIOS DE TRABALHO E  
CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR DO  
GESTOR COMERCIAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Beatriz Rodrigues

Porto Alegre

2019

André Sanfelice Valenzuela

## **FLEXIBILIZAÇÃO DE HORÁRIOS DE TRABALHO E CONCILIAÇÃO DA VIDA PROFISSIONAL E FAMILIAR DO GESTOR COMERCIAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Beatriz Rodrigues

Conceito Final: \_\_\_\_\_

Aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_

Prof. Dr. Daniel Abs da Cruz

\_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Beatriz Rodrigues (Orientadora)

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente aos meus pais, por todo apoio sempre em minha vida. À minha mãe, por todo amor, carinho e atenção, e por fazer, de mim, o homem que sou hoje. Te amo, te adoro, te gosto. Não esquece nunca disso, não esquece nunca, não esquece. Ao meu pai, por estar sempre junto comigo nos melhores momentos, brincando de “amigos” e “*Max Steel*”, jogando tênis, torcendo pelo Inter, pedalando pela cidade e pescando na praia. E foste tu quem me ensinou a fazer tudo isso.

Obrigado à minha irmã por ser o melhor modelo que uma irmã mais velha deve ser. Sempre me ensinando muito. Desde quando eu nem sabia ler, até as aulas de física, tu sempre foste a minha professora favorita.

Agradeço muito à minha namorada, Maria Luiza, por todo carinho, pela força, paciência ao fazer questão de estar junto a mim enquanto escrevia o trabalho. Tu me motivas a ser uma pessoa melhor a cada dia e me contagias muito com o teu espírito sonhador.

Obrigado ao meu primo, Lorenzo, que é também o meu melhor amigo. Valeu por ser esse parceiro para tudo e ser alguém com quem eu posso contar sempre.

Agradeço à minha orientadora, Maria Beatriz, por todo suporte, guia e paciência comigo. Estavas sempre disposta a me auxiliar e tirar dúvidas independentemente do horário e do dia, contribuindo muito à realização de todo o trabalho.

Muito obrigado aos meus amigos de infância por, apesar do tempo, não deixarem de estar próximos a mim.

Agradeço à minha família por sempre me desejarem o melhor. Obrigado por vibrarem comigo nas conquistas, e por me incentivarem aprender com os erros e a seguir em frente nos momentos mais duros.

Obrigado a todos os gestores entrevistados ao longo do trabalho. As conversas com cada um de vocês foram, além de pesquisa acadêmica,

momentos valiosos de aprendizado e reflexão para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Por fim, gostaria de agradecer aos meus colegas de curso, Rodrigo e Pedro, por todos os desafios enfrentados juntos e pelos momentos de muita descontração dentro e fora da sala de aula. Com certeza, contribuíram muito para que essa caminhada fosse melhor aproveitada por mim.

## RESUMO

Este estudo apresenta a relação entre flexibilização de horários laborais e conciliação trabalho-família de gestores comerciais da região metropolitana de Porto Alegre. Para isso, são aprofundadas as duas principais esferas da vida de qualquer indivíduo – trabalho e família – assim como a forma que elas tomam na realidade de um gestor comercial. Percebe-se a forte presença das tecnologias de informação em sua rotina. Apesar de aumentar o rendimento do seu trabalho, as TI's não proporcionam mais momentos livres ao profissional, que os ocupa com mais atividades laborais, ampliando a sua capacidade produtiva. Assim, acaba sobrando menos tempo para que ele consiga se dedicar à sua família e rotina pessoal, o que contribuiria ao seu equilíbrio e bem-estar. Ao mesmo tempo, as TI's pode ser usada para gerar benefícios à vida pessoal também. São feitas entrevistas com alguns gestores buscando conhecer o seu dia a dia e suas percepções sobre conciliação trabalho-família, inclusive a respeito dos conflitos percebidos entre os dois eixos. Percebe-se que uma maior flexibilidade de horários no trabalho não define que a vida do gestor será desequilibrada ao lado profissional, nem vice-versa, uma vez que foram encontrados casos com flexibilidades bem distintas e equilíbrios semelhantes. É fundamental que as empresas e seus funcionários cooperem para a eliminação de conflitos na vida do profissional nos dois sentidos, gerando benefícios às duas partes.

**Palavras-chave:** flexibilização de horários laborais; gestor comercial; conciliação trabalho-família; tecnologias da informação.

## ABSTRACT

This study presents the relation between labor schedules' flexibility and work-family conciliation of commercial managers in Porto Alegre's metropolitan area. For this, the two main spheres of anyone's life – work and Family – are deepened, just as the shape they get in a commercial manager's reality. Notices the strong presence of the information technologies in their routine. Despite increasing the efficiency of their work, the IT's don't provide more free moments to the professional, who enjoy them to be able to work more, increasing their productive capacity. Thus, there's less time for him to dedicate to his family and personal routine, which would contribute to his balance and well-being. At the same time, the IT's can be used to generate benefits to personal life as well. Interviews are made with some managers, looking forward to know their day to day and their perceptions about work-family conciliation, including over perceived conflicts between the two axes. Notices a that a more flexible labor schedule doesn't determine that the manager's life will be unbalanced to the professional side, nor vice versa, once there were found some cases with very distinct flexibilities and very similar balances. It's fundamental that the companies e their employees cooperate to the elimination of both ways' conflicts in the professional's life, generating benefits to the two parts.

**Keywords:** labor schedules' flexibility; commercial manager; work-family conciliation; information technologies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES E TABELAS

Figura 1 – Gráfico IBGE de Taxas de Natalidade e de Mortalidade 2010-2060.....	29
Figura 2 – Tabela IBGE com Expectativa de Vida no Brasil (1940 – 2017) .....	30
Tabela 1 – Categorização dos Entrevistados .....	38

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.1.1 Objetivo Geral.....	12
1.1.2 Objetivos Específicos .....	12
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	14
2.1 TRABALHO.....	14
2.1.1 Tecnologia da Informação (TI) .....	16
2.1.2 Gestor Comercial .....	19
2.1.3 Flexibilização de Horários .....	22
2.1.4 Contratos e Negociações .....	25
2.2 FAMÍLIA .....	27
2.2.1 Esfera Familiar .....	27
2.3 CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA .....	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	35
3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	36
3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	37
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	39
4.1 TRABALHO.....	39
4.2 FAMÍLIA .....	48
4.3 CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	59
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	63
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INICIAL COM GESTORES COMERCIAIS</b> .....	65
<b>APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL COM GESTORES COMERCIAIS</b> .....	69

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o mercado, em diversos ramos, está altamente competitivo e, conseqüentemente, as demandas e cobranças sobre os trabalhadores estão cada vez maiores. Enquanto o trabalhador tem horas limitadas diárias para se dedicar à sua profissão, o mercado não para. Dessa forma, muitos deles são exigidos em momentos fora de suas jornadas, principalmente com a facilidade da comunicação atual, derivada do rápido avanço tecnológico.

As demandas de muitos trabalhadores não têm horários exatos para surgirem, ou seja, muitos deles devem estar atentos a elas constantemente, dependendo de seus cargos. São muitas urgências que surgem vinculadas ao trabalho e que necessitam uma rápida resolução, acabando por interromper, às vezes, momentos de lazer ou em família, por exemplo, do profissional. Essa nova relação com a rotina cansa o funcionário, impactando negativamente em sua qualidade de vida na empresa e, conseqüentemente, gerando conflitos entre a vida laboral e a pessoal.

Isso inclui o problema do conflito trabalho-família, que ocorreria quando o excesso de demandas oriundas do trabalho dificultaria o exercício de papéis pessoais, tais como os cuidados com os filhos e outros dependentes. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 420)

Com o rápido avanço da tecnologia na área de comunicação, os contatos hoje podem ser feitos com muita facilidade, velocidade e objetividade. Ou seja, não é mais preciso aguardar pelo dia seguinte para se ter o trabalhador no espaço de trabalho e disponível a atender suas demandas laborais. Porém, em consequência disso, há “relatos de executivos que têm sua vida pessoal invadida devido à necessidade constante de checar e-mails, realizar ligações ou exercer decisões fora de seu expediente” (Braun; Vierheller; Oliveira, 2016, p. 20).

Com a fácil comunicação e, por isso, rápida resolução de problemas, “a tecnologia permite que se trabalhe menos para a manutenção do mesmo nível de produção, mas seu impacto no tempo real de trabalho e nos horários da vida do trabalhador ainda é indeterminado” (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 67). Assim, devido ao rápido atendimento às suas demandas profissionais, o

trabalhador está disponível a atender uma maior quantidade delas, ou seja, a tecnologia otimiza seu tempo por tarefa, aumentando o número de tarefas diárias e, por isso, não reduzindo o tempo total de trabalho fora do ambiente específico.

Há muitas empresas, entre pequenas, médias e de grande porte que competem por clientes diariamente para, assim, aumentarem seus rendimentos, investimentos e melhorarem o seu posicionamento. Uma das principais formas como as empresas disputam por espaço é através das vendas. Sendo o departamento comercial das organizações o responsável por essa fundamental atividade, ele, conseqüentemente, se responsabiliza por uma boa parcela dos resultados da empresa.

Com as tecnologias disponíveis atualmente, existem diversas formas de se vender bens ou serviços. Entre as opções, algumas como as seguintes: o telefone; a internet (*e-commerce*); e os aplicativos de celular e tablets. Todas elas buscam a aproximação e aceleração de contatos e conseqüentes negociações/vendas para otimizar o tempo nesses processos. Além disso, são empregadas pelas empresas, que visam fidelizar os seus clientes atuais e os potenciais, por isso, quanto mais dessas ferramentas são utilizadas, maiores as chances de obtenção de resultados positivos à área comercial.

Frente a um cenário de grande importância para sobrevivência e crescimento das empresas, os gestores comerciais acabam sendo submetidos à muitas pressões por resultados constantemente. Esses resultados são atingidos através de fechamentos de vendas e novas prospecções de clientes, uma vez que ambos visam a entrada de recursos financeiros à organização. Assim, os gestores devem ser altamente eficientes e agressivos todos os dias, sempre atentos ao atingimento de suas metas, que costumam ser de curto prazo, principalmente nas grandes empresas, que exigem um maior nível de competitividade.

Os gestores comerciais devem ser tranquilos e racionais, para que possam operar de forma eficaz, através de análises de dados e mercado, poupando energias e direcionando corretamente os esforços de suas equipes de vendas. Ao mesmo tempo, ele precisa estar sempre em boas condições físicas e psicológicas para eventuais encontros ou reuniões com grandes clientes, já

que, nessas ocasiões, ele é um representante de toda a empresa. Ou seja, sua postura, desenvoltura, poder argumentativo, empatia e profissionalismo são aspectos fundamentais que podem ser cruciais para o atingimento de suas metas também.

A disponibilidade do gestor comercial deve ser praticamente total. Diante da série de demandas diárias que surgem para serem resolvidas por celular, e-mail, aplicativos de telefone, ou até por encontros presenciais, ele deve reservar muito de seu tempo para o trabalho. Muitas vezes, inclusive, precisa realizar viagens de negócios de dias de duração, deixando de lado outras de suas prioridades pessoais, como família por exemplo, e conflitando com equilíbrio entre vida pessoal e profissional do gestor – *work-life balance* (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 68).

Se já é difícil, para o trabalhador da área comercial, conseguir momentos para descanso sem familiares e dependentes em sua casa, essa oportunidade fica ainda mais distante quando ele é responsável por sustentar, cuidar ou apoiar uma família. As duas principais esferas de um adulto são, justamente, a profissional e a familiar, sendo elas, assim, as duas principais responsáveis por tomar seu tempo e suas energias. “As relações entre o domínio profissional e familiar podem ser negativas ou positivas” (MATIAS; FONTAINE, 2012, p. 236). Ou seja, a família não é sempre, necessariamente, um peso ao trabalhador, podendo ter sua profissão positivamente influenciada por ela, assim como o inverso também é possível.

Como acima descrito, as famílias vêm sofrendo alterações, causando muitas mudanças no dia a dia dos adultos trabalhadores. A conciliação trabalho-família está sendo mais valorizada para a organização desses indivíduos que se enxergam cada vez com menos tempo para todos os seus compromissos, ao mesmo tempo que é de interesse das empresas que seus funcionários estejam com tempo, disponibilidade, energia e motivação para renderem o esperado, contribuindo para seus resultados.

O cotidiano de um gestor comercial é muito demandante, com muitos compromissos e preocupações para pouco tempo. Além disso, muitas vezes ele deve cuidar de sua família, tomando muito de suas energias e disponibilidade ao

trabalho. Assim, seu dia a dia se torna muito desgastante, dificultando sua organização.

O presente estudo busca entender as perspectivas de gestores comerciais com relação aos seus horários de trabalho. Através de estudos qualitativos, são analisados os impactos do trabalho em suas atividades familiares, e vice-versa. A partir da compreensão das rotinas e de suas devidas flexibilidades, busca-se entender como esses profissionais conciliam suas esferas família e trabalho, dentro de suas ideais formas de equilíbrio. Frente a esse cenário, surge o seguinte problema para pesquisa: **De que forma a flexibilização de horários de trabalho se relaciona com a conciliação de vidas profissional e pessoal de gestores comerciais de Porto Alegre e região?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho baseia-se no problema de pesquisa, sendo então o seguinte: Compreender de que forma a flexibilização de horários de trabalho impacta a conciliação de vidas profissional e pessoal de gestores comerciais de Porto Alegre e região.

### 1.1.2 Objetivos específicos

Para a compreensão completa do objetivo geral, são formados objetivos específicos ao trabalho. O primeiro deles, buscando conhecer as diferentes variações de famílias e seus respectivos valores. A ideia é entender as variações de como o dia a dia do gestor de comercial é composto, a partir dos dois seguintes objetivos:

- Conhecer a rotina profissional dos gerentes comerciais e suas respectivas alternativas de horários flexíveis;

- Conhecer os tipos de famílias, os impactos sociais sobre elas, e as rotinas pessoais de profissionais que ocupam um cargo de liderança nas empresas em que trabalham.

Ao mesmo tempo, é necessário entender como ocorrem os conflitos trabalho-família e família-trabalho. Sendo assim, os primeiros dois objetivos específicos são os seguintes:

- Compreender como o trabalho influencia a vida pessoal do trabalhador;
- Compreender como a vida pessoal interfere no dia a dia de trabalho do profissional.

Por fim, busca-se conhecer as percepções de profissionais da área de estudo com relação à suas próprias conciliações trabalho-família e compará-las com os modelos e variações já encontrados. Assim, se forma o último objetivo:

- Conhecer a percepção do gestor comercial sobre a conciliação de sua vida pessoal e profissional e influência da flexibilização de horários à qual é submetido.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Por meio da revisão teórica, busca-se contextualizar os temas abordados e fornecer subsídios sobre os mesmos para o entendimento dos dados de pesquisa discutidos no presente trabalho. Ela é organizada de forma a estruturar os conceitos sobre trabalho e família para, depois, aprofundar os conhecimentos sobre a conciliação dessas duas esferas que compõem a vida dos gestores comerciais.

A parte profissional, representada pela seção “TRABALHO”, se divide em quatro subseções que se complementam. São eles os seguintes respectivamente: tecnologia da informação; gestor comercial; flexibilização de horários; e contratos e negociações. Assim, espera-se ordenar as informações e contextos de forma adequada para a compreensão desse domínio.

O lado familiar (seção “FAMÍLIA”) é composto por apenas um subcapítulo sobre a esfera familiar. O objetivo é informar a representatividade desse eixo na vida do indivíduo e como suas alterações podem impactar as relações de trabalho e vice-versa.

Por fim, aborda-se a conciliação trabalho-família, uma vez que ambos domínios foram conceituados e contextualizados separadamente. A partir de estudos recentes com perspectivas diferentes, essa seção busca a integração dos conceitos até então discutidos e a preparação de análise dos dados, realizada no capítulo subsequente.

### 2.1 TRABALHO

Recentemente, o mundo passou por sua terceira revolução tecnológica e, hoje é considerada em andamento a quarta. Com ela, “grandes transformações alteraram definitivamente as relações de trabalho e impuseram mudanças significativas à vida pessoal e familiar dos trabalhadores.” (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 65). O mercado atual está muito mais competitivo e frenético

comparado ao de anos atrás. Hoje em dia, a entrada de novas empresas nele está muito mais rápida e fácil, gerando uma maior competição por espaço e valorização, principalmente na prospecção de clientes. Assim, cada minuto é valioso às organizações, que buscam sempre inserirem novas medidas de capacidade produtiva aos seus funcionários (STEPANSKY; FRANÇA, 2008). As pressões impostas, buscas incessantes por resultados e aumento da carga horária vêm impactando, significativamente, a conciliação trabalho-família do trabalhador. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013)

Muitas pessoas buscam uma atividade profissional com o principal objetivo de sustento familiar – independentemente de seu tamanho. Assim, a maior motivação a se manter trabalhando, acaba sendo a financeira, através da remuneração. O mundo capitalista impõe, à sociedade, que a renda e o sucesso do indivíduo são proporcionais à sua dedicação ao trabalho. Ou seja, o ser humano inserido nesse cenário, acaba vivendo com o seguinte dilema: o quanto vale à pena ele se dedicar ao seu trabalho de forma que consiga otimizar a sua vida familiar?”. A grande dificuldade das pessoas com relação a essa pergunta é a de não conseguir parar para pensar sobre a sua resposta com frequência o suficiente a fim de facilitar o equilíbrio em sua vida – visto que o mercado não cede muito espaço para a reflexão sobre esse importante *trade off* do trabalhador.

Focando-se no equilíbrio entre vidas profissional e pessoal, faz-se necessário entender como as duas esferas se manifestam na sociedade e quais as mudanças que cada uma tem sofrido nos últimos anos. Dentro da profissional, devem ser aprofundados os seguintes fatores: o cargo do gestor comercial, para traçar uma rotina padrão do profissional dessa área; os principais tipos de contratos e negociações existentes ao cargo de gerência comercial, para conhecimento dos acordos feitos entre empresas e esses colaboradores; a flexibilização de horários laborais, importante para a análise do cotidiano do gestor comercial; e a tecnologia, que hoje, mais do que nunca, favorece o trabalho remoto, além de permitir “que se trabalhe menos para a manutenção do mesmo nível de produção” (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 67).

### 2.1.1 Tecnologia da Informação (TI)

A tecnologia da informação encontra-se intensamente presente no dia-a-dia de cada indivíduo – tanto na esfera profissional quanto na pessoal. Nota-se que ela tem uma participação bem ativa e sempre com a finalidade de facilitar ou acelerar um processo. No lado profissional, pode-se citar a maioria dos trabalhadores que trabalham com computadores, celulares e tablets, escrevendo e-mails, realizando ligações, elaborando relatórios e agendando compromissos como reuniões. No pessoal, os indivíduos usam bastante para manter contatos como de amigos, executar tarefas familiares e organizar atividades de lazer. Frente a essas muitas vantagens e praticidades da TI somadas ao cenário capitalista atual, as pessoas não conseguem imaginar suas vidas sem a tecnologia.

Para compreender os principais impactos da tecnologia da informação na rotina, é preciso, primeiramente, entender duas categorias cuja problematização norteia os modos de viver e trabalhar: tempo e espaço. (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009). Observa-se, assim, que o tempo e espaço são relativos, dependendo da forma como as pessoas se relacionam com eles. Essa relação impacta na dimensão dessas duas categorias, assim se o indivíduo é capaz de realizar múltiplas tarefas e solucionar muitos problemas em um período menor do que ele conseguia, sua percepção de tempo será menor, ou seja, de que o tempo passou mais devagar. Já em espaço, ele notará que reduzirá as distâncias no momento em que não precisar transitar ou se deslocar muito para conseguir finalizar suas atividades diárias, uma vez que ele não sente tanto, geograficamente, o impacto negativo.

Em cada momento, modo de produção e de organização humana, se dá a construção de uma maneira específica de se perceber, conceitualizar e experimentar o espaço e o tempo. Portanto podemos dizer que tempo e espaço são categorias construídas; são definições e percepções dependentes das relações humanas que se desenvolvem em determinado momento e espaço histórico. (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 489).

No cenário atual, o desenvolvimento da tecnologia já se encarregou pelo ritmo altamente acelerado do tempo e a diminuição do espaço e, conseqüentemente, das distâncias. O segundo, principalmente, não é mais um

dato objetivo, sendo cada vez mais subjetivo devido à sua relação com a sociedade, que o domina e controla muito facilmente, indo além das barreiras físicas. Como as relações humanas estão em uma aceleração vertiginosa, as percepções sobre o espaço e tempo acabam se reduzindo de forma que tudo se torna facilmente acessível. “A distância não é um dado objetivo, impessoal ou físico, mas produto social; sua extensão varia, dependendo da velocidade com a qual pode ser vencida” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 489). Esse processo de aceleração do tempo e diminuição da distância é chamado de compressão espaciotemporal, uma vez que as duas categorias citadas são comprimidas, causando a impressão do mundo encolher ao redor. (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009).

No eixo profissional, “destaca-se o excessivo uso de aparatos tecnológicos na atualidade, o que provocaria inúmeras consequências para o cotidiano do profissional, especialmente no que se refere à experimentação do tempo e do espaço.” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 494). Principalmente para compromissos profissionais, as pessoas estão cada vez mais utilizando seus aparelhos móveis para cumprimento de seus deveres de trabalho da forma mais rápida e prática possível; isso gera um aumento de tempo livre (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009). Esses intervalos, oriundos da maior produtividade, acabam sendo usados para trabalhar-se ainda mais, ao invés de serem dedicados ao descanso – também importante para um alto e constante nível de produção.

“A tecnologia permite que se trabalhe menos para a manutenção do mesmo nível de produção, mas seu impacto no tempo real de trabalho e nos horários da vida do trabalhador ainda é indeterminado” (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 67). Com o aumento da produtividade do trabalhador e fácil rompimento de obstáculos espaciais, ele se torna mais capaz de diluir seu tempo e espaço laboral na sua vida pessoal. Essa flexibilização acaba gerando uma invasão da esfera profissional sobre a familiar (Conflito Trabalho-Família, CTF), expandindo o trabalho a horários e locais reservados exclusivamente para momentos em família. (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009).

Dentro desse cenário contemporâneo do trabalho, cabe, ao indivíduo, manter a consciência para conseguir separar seus compromissos profissionais

de seus pessoais. Em um presente muito intenso em que “o passado e o futuro se dissolvem” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 491), o trabalhador acaba por não se permitir muitos momentos de intervalo para descanso ao longo do dia, pois busca, na maioria das vezes, alguma atividade com relação à sua família ou trabalho para ocupar seu tempo livre. “Os modos de trabalhar na contemporaneidade impõem padrões de autogestão para lidar com os fluxos acelerados” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 488). Por estarem em um ritmo muito rápido, as pessoas acabam tendo uma maior dificuldade a resistir, sendo mais fácil apenas continuar no mesmo pique até o esgotamento total físico – percebido antes do mental.

Diante de um cotidiano tão intenso, cheio de compromissos e pendências, “o trabalhador seria impelido a realizar escolhas sobre quais demandas atender ou priorizar na tentativa de alcançar equilíbrio entre eles, o que poderia gerar conflitos e sobrecarga.” (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016, p. 20). Esses conflitos entre papéis são inevitáveis, normais e esperados (MATIAS; FONTAINE, 2012), e podem ser compreendidos a partir de três fatores: tempo, tensão e comportamento. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013).

O tempo, por mais que possa ser comprimido de forma relativa, podendo-se produzir muito em um curto período, ainda é um recurso limitado. Além disso, o ser humano ainda não consegue fazer tudo o que quer ao mesmo tempo e, quando tenta, não executa conforme suas expectativas. Faltando tempo para se fazer tudo em um momento determinado, surgem as tensões oriundas das frustrações de auto cobrança, das pendências profissionais e familiares e do acúmulo de tarefas. Por último, o comportamento é um dos fatores que mais demonstra a confusão feita pelas pessoas ao lidarem com suas duas principais esferas. Assim como o tempo, a atenção e energia também são recursos limitados (MATIAS; FONTAINE, 2012, p. 236). Muitas vezes, a postura adequada na empresa/negócio é bem distinta da ideal em momento familiar e, como as demandas desses dois mundos são atendidas simultaneamente no dia a dia, é difícil de conciliar as diferentes atitudes exigidas. “Em certas circunstâncias, ao envolver-se em múltiplos domínios, o indivíduo não possui recursos suficientes para fazer face às diferentes exigências, experimentando o conflito.” (MATIAS; FONTAINE, 2012, p. 236-237)

### 2.1.2 Gestor Comercial

Os profissionais que ocupam cargos de gestor, ou de executivo, são os que mais sofrem com pressões e alta demanda de seu tempo, principalmente se tratando de grandes empresas. “O executivo é o profissional que, em sua empresa, é um dos principais responsáveis por atingir o sucesso organizacional” (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016, p. 20). São aqueles que se encontram, frequentemente, realizando múltiplas atividades simultaneamente: atendendo telefone, respondendo ou escrevendo mensagem no celular ou no computador, e orientando subordinados. Muitas vezes, esse dinamismo é a única alternativa para evitar pendências em sua rotina.

Os estudos com amostras de gerentes conciliam resultados que indicam que o cargo de gestão pressupõe responsabilidades maiores, acarretando em mais tempo e envolvimento com o trabalho quando comparado a outros cargos de uma organização. (FEIJÓ et al., 2017, p. 114)

O gestor comercial, mais especificamente, pode ser considerado um dos maiores representantes desse perfil de trabalhador que é sempre muito exigido e deve estar atento ao seu telefone e aos diferentes contatos todo o momento. Visto que sua disponibilidade tem que ser quase constante e imediata para atendimento de quaisquer demandas, seja de clientes ou de superiores/colegas do próprio negócio, ele acaba por ser uma das maiores vítimas do cenário contemporâneo do trabalho.

Antes do atual contexto, o gestor comercial já era um dos colaboradores a sofrer mais pressões no trabalho. Essas eram, normalmente, geradas por demandas constantes de clientes, cobranças por atingimento de metas corporativas e pela própria renda, que, por depender majoritariamente da remuneração variável, já induzia o profissional a aumentar o seu esforço laboral. Com a nova dinâmica do mercado, influenciada pela velocidade da comunicação e da informação, o trabalhador consegue (e deve) receber e atender às demandas que lhe surgem.

Contribui ainda para esse problema a disseminação de inovações tecnológicas, especialmente tecnologias de comunicação móvel, que permitem ao trabalhador estar permanentemente disponível para

atender a demandas profissionais (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 420)

A única preocupação que é certa, é da empresa com “os resultados, o alcance das metas, não interessando onde, quando ou quanto o funcionário terá de trabalhar.” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 500). A partir de uma pesquisa de Frezza, Grisci e Kessler (2009), onde foram retirados depoimentos de profissionais sobre diversos temas relacionados ao trabalho em matérias da revista Você S.A., pode-se analisar as diferentes perspectivas sobre o exercício incondicional da profissão.

Se dão um celular para você e ele fica ligado o tempo todo, em função do tempo globalizado, isso é um tipo de escravidão moderna. Em vez de abrirem espaços de liberdade, as novas tecnologias estão sendo usadas para acelerar o trabalho. (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 498)

Os depoimentos retratam a perspectiva de profissionais sobre a intensa rotina de trabalho, causada pela tecnologia e pelas incessantes demandas laborais. O primeiro relato, acima, aborda a escravidão moderna, ou seja, a invasão do tempo e espaço que o colaborador tem como livre para cumprir obrigações da empresa seria a escravidão, e ela é moderna justamente porque é favorecida pela avançada tecnologia da informação, representada pelo celular, nesse caso específico.

“A vida como está organizada hoje não cabe em 24 horas. As demandas do universo privado foram absolutamente desvalorizadas.” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 498). Esse segundo depoimento enfatiza a invasão à privacidade do funcionário devido ao desrespeito à sua vida pessoal. Como já discutido, a tecnologia no trabalho é utilizada para aumentar a capacidade produtiva do profissional. Diante disso, o papel das empresas é de se preocupar que seus membros cumpram suas tarefas e atendam a todas as demandas que surgem, ou seja, quem deve impor um limite de tempo dispensado à organização é o próprio profissional. Uma vez que ele não é capaz de determinar limites adequados, acaba por ter a mesma impressão do autor do depoimento: que “a vida não cabe em 24h”. Assim, a sugestão é que cada indivíduo concilie melhor os seus domínios, começando pelo estabelecimento de limites ao seu cargo laboral, ou seja, valorizando seu próprio universo privado e suas respectivas demandas (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009).

O vencedor, na maioria das vezes, é alguém sem vínculos, sem responsabilidades afetivas. Porque a maioria dos profissionais vai sofrer muito na tentativa de conciliação da carreira com a vida privada. (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 498)

O terceiro material retrata aquele indivíduo que considera impossível uma ótima conciliação entre vida profissional e pessoal. Por isso, explica, na sua perspectiva, que o ideal para um trabalhador obter sucesso em sua carreira é que ele não tenha nenhum laço afetivo, pois isso disseminaria seus recursos entre, pelo menos, duas esferas. Percebe-se que, apesar das pressões exercidas pela empresa sobre o colaborador não serem saudáveis para que se tenha uma vida equilibrada, os relatos dizem que isso é normal e são os profissionais que devem se adaptar a essas mudanças do mundo do trabalho. Uma sugestão de sobrevivência é evidenciada no terceiro depoimento, ressaltando a vantagem de não se ter vínculos e responsabilidades afetivas. “Ressalta-se que, para que haja investimento na vida profissional, há a necessidade de renunciar à vida pessoal e vice-versa” (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016, p. 20). Na sequência, são feitas algumas análises de casos menos radicais de adaptação a intensas rotinas de trabalho onde se percebe um maior equilíbrio com a vida pessoal.

Observam-se posturas mais adaptativas e menos pessimistas sobre a realidade do mundo do trabalho, em comparação aos relatos vistos anteriormente. “Há seis meses, a executiva se separou do namorado e desde então toca a vida com as duas filhas sozinha. Acorda as 6h30 e dificilmente vai para a cama antes da meia-noite” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 498) Esse primeiro depoimento conta sobre as dificuldades enfrentadas por uma mulher na conciliação trabalho-família, ou seja, a má administração dos potenciais impactos negativos da vida profissional sobre a familiar, resultando em conflitos familiares e criação de mais obstáculos, como a separação do namorado e a total responsabilidade pela criação de duas filhas.

Sheila definiu que o horário oficial do despertador é 5h45. Só assim ela consegue tomar café calmamente ao lado do filho e ainda levá-lo ao colégio (a aula começa às 7h20), antes de iniciar o expediente. Como ela não almoça em casa e só sai do trabalho depois das 8 da noite, nunca encontra o filho acordado, já que a orientação é para que ele vá dormir às 19h30. (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 498)

O segundo item explica como uma mãe organizou seus horários para ter, pelo menos, uma refeição por dia com o seu filho frente à sua rotina de trabalho.

Esse é um provável caso de família monoparental, assim a mãe é a única figura parental ao seu filho no dia-a-dia, priorizando a reserva de pelo menos um momento compartilhado entre os dois diariamente.

“Não é sobre trabalhar menos. É sobre reequilibrar o trabalho para os momentos em que você está mais produtivo.” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 499). O terceiro comentário trata mais sobre um modelo prático, sugerindo que, dentro de um regime de horários de trabalho flexíveis, as pessoas organizem seus horários conscientizando-se dos momentos diários mais produtivos para cada um de seus domínios. Questões sobre flexibilização de horários de trabalho e sobre conciliação trabalho família são melhor aprofundados em outros capítulos específicos do presente trabalho.

Um dos importantes elementos que constituem o capital humano nas organizações é a figura do executivo. O executivo é o profissional que, em sua empresa, é um dos principais responsáveis por atingir o sucesso organizacional [...]. O trabalho de executivos é caracterizado por altos graus de exigência, dinamismo, agilidade, jornadas estendidas, sobrecarga e necessidade de resultados em prazos reduzidos. (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016, p. 20)

O gestor comercial carrega uma responsabilidade muito grande sobre os resultados atingidos pela empresa pra qual trabalha. Isso se concretiza por dois principais motivos: ele ocupa um cargo de liderança, assim seu trabalho, organização e capacidade de coordenar uma equipe influenciam na produtividade de outros funcionários, que são normalmente seus subordinados e atuam no setor comercial da organização, um dos principais para a captação de recursos financeiros a sobrevivência e desenvolvimento da firma.

### **2.1.3 Flexibilização de Horários**

A tecnologia contribui para o aumento de produtividade do profissional, como um dos quatro indicadores da compressão espaciotemporal (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009), porém o tempo que, supostamente, sobra ao gestor comercial para atividades livres das obrigações corporativas, acaba sendo tomado, invadido e abusado pela empresa pra qual trabalha. Conforme discutido anteriormente, essa é uma consequência da falsa promessa da TI (FREZZA;

GRISCI; KESSLER, 2009), que, ao invés de diminuir a quantidade de trabalho, justamente “intensifica a lista de requisições impostas ao trabalhador” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 501).

as evoluções tecnológicas foram anunciadas como libertadoras do sujeito, embora, de fato, o coloquem sob pressão, pressão do sempre mais, da concorrência que se estabelece entre os sujeitos, das férias cada vez mais curtas, passíveis de ilustração por meio da expressão não tenho mais tempo para mim. (WEBER; GRISCI, 2011, p. 899)

Para muitos gestores comerciais, a jornada de trabalho não pode ser fixa como a de outros funcionários da empresa, que têm horários determinados para entrarem e saírem todos os dias. Ele precisa estar 24h por dia disponível à empresa, incluindo eventuais finais de semana e feriados, oportunos para diminuir pendências ou para viagens a negócios. “A evidente exigência presente no cotidiano desses profissionais, a necessidade de constante atualização e abdicação do tempo direcionado à família em prol das demandas de trabalho” (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016, p. 20) tomam conta da realidade do gestor analisado.

a adoção de horários de trabalho flexíveis por parte das empresas tem, na verdade, promovido a intensificação do trabalho[...], uma vez que a fragmentação de períodos de trabalho, embora conveniente, pode acabar levando o profissional a se ocupar em horários atípicos, como à noite, nos finais de semana e nos feriados. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 432)

Por ocupar um papel importante, a rotina laboral do gestor comercial exige espaços e horários fora da jornada regular para que sejam atendidas todas as demandas. Isso inclui momentos como: refeições (muitas vezes aproveitados para convívio familiar), que, às vezes, são as únicas (ou melhores) oportunidades para conversar e negociar a fins profissionais; finais de semana, para botar as tarefas em dia ou até para a; realização de viagens, para reuniões e negociações mais importantes com clientes mais distantes; e férias, período que, oficialmente, é o mais reservado e fácil para que o colaborador se desconecte dos deveres com a firma.

Frente às intensas pressões por entrega de resultados interessantes à empresa, o gestor pode ter a sensação de lhe faltar tempo para o demasiado trabalho que lhe é exigido. Frezza, Grisci e Kessler (2009) chamam essa situação de *time famine*, onde o profissional sente uma carência constante por tempo no período laboral. Consequentemente, esse cenário acaba gerando um

conflito trabalho-família, uma vez que as responsabilidades da firma pressionam e desgastam tanto o colaborador, que ele acaba sentindo o mesmo esgotamento na sua vida fora da empresa (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009).

É necessário que seja muito bem planejado o tempo e os horários padrões em que o gestor é demandado ao longo do dia, para que se chegue em algum acordo oficial entre funcionário e empresa sobre a disponibilidade do colaborador à organização. Assim, haverá mais momentos de maior produtividade e evitar-se-á a percepção do profissional de que ele nunca tem tempo o suficiente para realizar todas as suas atividades (*time famine*). Porém, isso depende do quanto o gestor está disposto a dedicar suas energias e seu tempo ao trabalho (uma vez que pode ter muitas responsabilidades dentro de seu domínio familiar) e das pressões financeiras que costumam atuar, significativamente, sobre ele em função da remuneração variável.

Algumas políticas corporativas amortecem os conflitos entre as duas esferas de seus colaboradores. Justamente devido à sua finalidade, elas são chamadas de *work-life balance practices* ou de *family-friendly policies*, que significam, práticas de equilíbrio de vida pessoal e profissional e apoiador de família, respectivamente. Entre elas, estão cuidados com dependentes, flexibilização no trabalho e espaços para resolução de problemas pessoais durante as jornadas laborais (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). É importante que a postura da firma seja a favor do bem-estar do funcionário, sendo menos agressiva com relação à cobrança do profissional, buscando evitar uma sobrecarga para ele. Além disso, a empresa agrega valor a si no mercado de trabalho, uma vez que demonstra preocupação também com a vida pessoal de seus colaboradores.

Esse é um modelo alternativo mais brando, visto que não são adotadas medidas radicais nem incessantes demandas através da TI, usadas para a busca de resultados positivos constantemente. É mais saudável ao funcionário, que pode ser igualmente, ou até mais produtivo do que um colega que está em um outro ritmo mais intenso. Devido à complexidade para estabelecimento de acordos sobre horários, deve-se ter muito cuidado. Ao buscar um aumento de resultados, a empresa deve evitar um efeito contrário a partir de um aumento

demasiado do conflito trabalho-família, que pode desestruturar o lado emocional do funcionário, causando muitos conflitos família-trabalho ao mesmo tempo.

Em uma pesquisa realizada no Rio de Janeiro com 296 “profissionais com, no mínimo, nível superior completo, vinculados direta ou indiretamente a uma escola de negócios privada do Rio de Janeiro” (OLIVEIRA.; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 424) considerou diversas variáveis, sempre buscando suas relações com a conciliação trabalho-família desses trabalhadores. Entre as medidas utilizadas, estavam algumas como horário flexível, suporte gerencial, estrutura familiar, satisfação no trabalho, estresse, entre outras.

Diante das hipóteses da pesquisa de Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), duas se destacam. A primeira diz que o cargo de chefia é um fator impactante no Conflito Trabalho Família (CTF), enquadrando-se ao gestor comercial estudado no presente trabalho. A segunda afirmação descreve a flexibilização de horários laborais como aspecto que gera um aumento no bem-estar do trabalhador. Os autores comprovaram, estatisticamente, que o cargo de chefia se confirmou como ponto influenciador no CTF, enquanto os horários flexíveis não se afirmaram como potencializadores de bem-estar ao profissional. Isso comprova uma falsa promessa da flexibilização da agenda laboral sobre diminuição de pressões profissionais e de interferências na vida familiar dos colaboradores (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013).

Nota-se que o estudo aponta aspectos como “cargo de chefia” e “flexibilidade de horários de trabalho” como não amortecedores de conflito trabalho-família. Assim, torna-se muito relevante o aprofundamento da pesquisa para a compreensão da forma que, em cargos de chefia, a flexibilidade de horários pode ser administrada de uma maneira que busque a diminuição de CTF, trazendo bem-estar ao profissional em seu ambiente profissional e familiar.

#### **2.1.4 Contratos e Negociações**

Frente à importância do gestor comercial para a sobrevivência de uma organização, é necessário que seu trabalho seja organizado de uma forma

favorável ao seu desempenho. Para isso, cabe aos dois lados (empresa e funcionário) chegarem a um acordo a fim de otimizar o desempenho do profissional.

Uma série de acordos podem ser feitos para que o gestor possa se adaptar da melhor forma ao ambiente de trabalho. Benefícios e horários são os fatores mais comuns de serem analisados pelo profissional, pois estão entre os que mais buscam evitar, ou diminuir, os conflitos entre as vidas profissional e pessoal. “a cultura organizacional pode ser mais ou menos compreensiva e receptiva aos dilemas entre trabalho e vida pessoal.” (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 423). Uma vez que a empresa busca o aumento do bem-estar do seu colaborador a partir de negociações, encontram-se duas vantagens ao mesmo tempo: o gestor tem a sua vida melhor organizada de forma a atender às demandas de suas duas esferas; e ele percebe a preocupação da empresa ao lhe proporcionar tais facilidades, aumentando a sua confiança sobre ela.

Focando-se na flexibilização dos horários de trabalho, existem variados acordos que procuram otimizar o tempo do funcionário conforme a sua disponibilidade, organização própria e escala de prioridades entre as duas esferas. Entre eles, existem os seguintes: acordo de prorrogação de horas, sistema de compensação, horário flexível e horário livre.

Com relação aos Direitos dos Trabalhadores, a Flexibilização pode ser por Acordo de Prorrogação de Horas, ou por Sistema de Compensação de Horas. Ambos seriam formas de Flexibilização de Horas Trabalhadas. O primeiro poderia ser considerado uma Flexibilização in pejus, o segundo, por ser benéfico ao trabalhador, Flexibilização in melius. (SARTÓRIO, 2019, p. 2)

No acordo de prorrogação de horas, o trabalhador pode trabalhar 2h além de sua jornada diária, acumulando tempo extra em um chamado banco de horas. A cada período determinado (diretamente entre empregado e empregador ou via Acordo/Convenção Coletiva de Trabalho), a empresa deve remunerar o colaborador de acordo com a sua carga horária cumprida no trabalho, considerando o adicional mínimo de 50% sobre as horas extras. Enquanto isso, muitas empresas, ao invés de pagar as horas extras dos seus colaboradores, acabam por os compensar com folgas futuras (SARTÓRIO, 2019, p. 2). Assim, o empregado acumula seu tempo além da jornada para, em período(s)

determinado(s) e acordado(s), poder começar mais tarde, sair mais cedo ou até se ausentar do trabalho.

Além dessas alternativas de horários, existem dois mais flexíveis. Estes são chamados de horário flexível e horário livre. O primeiro, descreve que o empregado pode entrar e sair no horário que achar melhor, não existindo uma carga horária diária fixa muito longa para cumprir, porém a sua presença no local de trabalho é obrigatória. Já no horário livre, a presença do funcionário no ambiente laboral formal não é obrigatória e seus horários também dependem apenas dele. Um exemplo do segundo cenário é o home office, onde o profissional exerce suas atividades de maneira remota, muitas vezes de casa. Nesse caso, pode-se encontrar uma dificuldade maior ainda de se separar as vidas laboral e pessoal, uma vez que elas compartilham o mesmo espaço.

## 2.2 FAMÍLIA

A família é a outra esfera a ser analisada para a compreensão de sua importância na vida de um indivíduo e sua devida conciliação com sua profissão. A maioria das metas de vida de pessoas são relacionadas ou à carreira profissional ou ao desenvolvimento do domínio familiar.

Como as duas esferas são as principais norteadoras das pessoas, é preciso que sejam conciliadas da maneira correta, entendendo-se suas principais interinfluências. Para isso, é necessário compreender as diferentes mudanças e adaptações ocorridas no núcleo familiar em prol de si e da profissão dos indivíduos, considerando seus objetivos de curto e de longo prazo nesse domínio mais pessoal da vida.

### 2.2.1 Esfera Familiar

Existem muitos tipos de famílias, devido ao alto número de variáveis para as definir. Não se sabe mais se a maioria das famílias criadas, e as não criadas,

têm origem em sonhos pessoais ou corporativos. No cenário contemporâneo, a expectativa de vida aumentou, a mulher está conquistando seus direitos cada vez mais e o trabalho está diminuindo a percepção de passagem do tempo aos indivíduos, causando alterações nas famílias. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013).

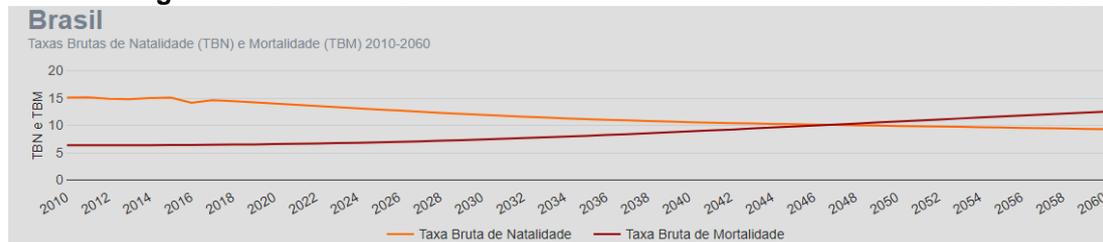
A inserção da mulher no mercado de trabalho resulta em um maior acúmulo de tarefas e cuidados domésticos. Esses cuidados incluem, muito mais que apenas a residência, todos os dependentes envolvidos e que compõem a esfera familiar do trabalhador, como filhos e idosos. “A maioria das mulheres tem uma participação ativa no mercado de trabalho, constituindo praticamente metade da população empregada: [...] 40,7% no Brasil” (MATIAS; FONTAINE, 2012, p. 235). Porém, essa participação no mercado não influencia tanto a divisão de responsabilidades domésticas quanto seria esperado, resultando em uma divisão injusta sobre as demandas familiares.

Apesar do mercado de trabalho estar melhor compartilhado entre os públicos masculino e feminino, as mulheres continuam assumindo mais os deveres domésticos, inclusive em casos onde os dois do casal exercem uma atividade profissional (MATIAS; FONTAINE, 2012). Esse cenário não gera alteração alguma no cotidiano dos homens, que costumam focar bem mais os seus recursos no trabalho. Já as mulheres trabalhadoras devem conciliar melhor sua energia e seu tempo para cumprir tarefas em momentos fora do emprego, chamados de segundo turno (*second shift*) (MATIAS; FONTAINE, 2012). Esse fato evidencia a maior dificuldade das mulheres para conciliar a vida profissional e a familiar. A sobrecarga pode gerar conflitos entre um casal, uma vez que a companheira percebe a falta de cooperação do parceiro nas tarefas domésticas. Uma alternativa simples para solucionar esse problema, seria pensar da seguinte maneira: se os dois trabalham pelo mesmo período diário, ficam igualmente cansados e têm o mesmo tempo disponível para atender às demandas de casa. Não há outro motivo que explique o desequilíbrio entre a distribuição de atividades familiares a não ser a tradicional cultura, que, entre muitas posturas, é machista.

A fim de diminuir desgastes entre casais e as esferas de cada um, uma das principais escolhas têm sido o retardo ou até desconsideração da

paternidade por parte dos adultos. O mundo do trabalho ocupa demais o profissional, que enfrenta dificuldades para planejar o seu futuro familiar, que, muitas vezes, envolve a criação de filhos.

**Figura 1 – Gráfico IBGE de Taxas de Natalidade e de Mortalidade 2010-2060**



Fonte: site do IBGE (ibge.gov.br)

Na figura 1, observa-se uma representação da postura de adultos brasileiros com relação aos seus planos familiares, principalmente sobre paternidade. Nota-se que, desde 2010, a taxa de natalidade tem diminuído e um dos fatores influenciadores dessa queda já registrada (e sua continuação no futuro), pode se dar pelo desinteresse da população em ter filhos, que exigem muito do recurso financeiro e do tempo, além de demandar muito planejamento anterior à decisão. Tanto quanto a disponibilidade de recursos, o planejamento é dificultado pela intensa rotina às quais os trabalhadores são submetidos, ou seja, devido ao “conflito trabalho-família, que ocorreria quando o excesso de demandas oriundas do trabalho dificultaria o exercício de papéis pessoais, tais como os cuidados com os filhos e outros dependentes.” (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 421).

As mudanças observadas na estrutura das famílias, por sua vez, vêm contribuindo para o problema do conflito família-trabalho, observado quando as responsabilidades familiares prejudicam o desempenho no trabalho. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 421)

Apesar de uma taxa de natalidade brasileira decrescente, outros aspectos familiares vêm prejudicando o desempenho no trabalho. Entre eles, se destacam a maior atividade da mulher no mercado de trabalho, aumento de idosos dependentes em casa e mais casos de famílias monoparentais – onde um casal sofre separação após conceber um filho (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Assim como são percebidos os conflitos trabalho-família, os impactos da família sobre o trabalho também devem ser bem relevados nos dias de hoje.

A expectativa de vida no Brasil está crescendo, como podemos observar na Figura 2. O envelhecimento da população brasileira gera um aumento de responsabilidade aos adultos trabalhadores, que sofrem desgastes na esfera familiar, gerando conflito família-trabalho, uma vez que isso prejudica seu desempenho no âmbito profissional.

**Figura 2 – Tabela IBGE com Expectativa de Vida no Brasil (1940 – 2017)**

Expectativa de vida ao nascer - Brasil - 1940/2017				
Ano	Expectativa de vida ao nascer			Diferencial entre os sexos (anos)
	Total	Homem	Mulher	
1940	45,5	42,9	48,3	5,4
1950	48	45,3	50,8	5,5
1960	52,5	49,7	55,5	5,8
1970	57,6	54,6	60,8	6,2
1980	62,5	59,6	65,7	6,1
1991	66,9	63,2	70,9	7,7
2000	69,8	66	73,9	7,9
2010	73,9	70,2	77,6	7,4
2017	76	72,5	79,6	7,1
D(1940/2017)	30,5	29,6	31,3	
Fontes: 1940 1950,1960 e 1970 - Tábua construídas no âmbito da Gerência de Estudos e Análises da Dinâmica Demográfica.				
1980 e 1991 - ALBUQUERQUE, Fernando Roberto P. de C. e SENNA, Janaína R. Xavier "Tábua de Mortalidade por Sexo e Grupos de Idade - Grandes e Unidades da Federação - 1980, 1991 e 2000. Textos para discussão, Diretoria de Pesquisas, IBGE, Rio de Janeiro, 2005.161p. ISSN 1518-675X ; n. 20				

Fonte: site do IBGE ([agenciadenoticias.ibge.gov.br](http://agenciadenoticias.ibge.gov.br))

Pode-se observar, na Figura 2, que a expectativa de vida do brasileiro, na média entre homens e mulheres, cresceu o equivalente a 30 anos e meio em 77 anos (de 1940 a 2017). Isso significa que a população idosa aumenta a sua representatividade sobre a total, e tendo, como consequência, muitas pessoas da terceira idade vivendo bem mais anos após adquirem sua aposentadoria.

O aumento da representatividade de idosos na população tem seus impactos negativos e positivos. Entre os negativos, podemos considerar os seguintes: a dependência deles, que inclui uma série de cuidados e muita atenção por parte dos seus responsáveis, que, muitas vezes, são os seus

próprios filhos (uso do recurso tempo); e os elevados gastos com consultas médicas e com compras de medicamentos (uso do recurso financeiro). Entre os pontos positivos, observamos a cooperação em tarefas diárias e domésticas, que inclui demandas da residência e cuidados de filhos (evitando a terceirização do último, mencionada na passagem abaixo), e a amortização de gastos da família através do recebimento da aposentadoria.

O fenômeno da terceirização dos filhos é destacado na matéria 'Pais sem happy-hour, filhos sem recreio' (Oliveira, novembro/2005), que mostra como executivos e profissionais de sucesso encaminham a formação dos filhos. Verifica-se o pouco contato familiar e o excesso de cursos e atividades dos filhos, cujas rotinas se parecem muito com as dos pais. De certo modo, a terceirização ultrapassou os limites do mundo do trabalho para começar a ser utilizada nas relações afetivas e no lazer (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 499)

Pode-se definir essas três mudanças sociais como as principais influenciadoras das mudanças das famílias no Brasil. A partir dessas alterações e do aumento de demandas laborais, a conciliação trabalho-família se torna mais desafiadora ao indivíduo, que, apesar de muitas mudanças, continua com seus maiores recursos (tempo, energia e dinheiro) muito limitados em comparação às suas demandas.

### 2.3 CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

O indivíduo se constitui atuando na sociedade em seus diferentes papéis sociais, e a função do trabalho e das relações familiares é fator imprescindível a ser estudado para compreensão de como grupos de sujeitos se comportam individual e coletivamente. (FEIJÓ et al., 2017, p. 106)

Os domínios do trabalho e da família são os principais que compõe a vida do indivíduo. O trabalho é a fonte de renda e oportunidade para o desenvolvimento de sua carreira, já a família é o principal componente da vida pessoal, sendo sustentada pelo recurso financeiro e pela boa conciliação de papéis da pessoa, que precisa administrar seu tempo (principalmente), que é muito tomado pelas demandas laborais. "Transformações no contexto do trabalho e uma maior preocupação com o equilíbrio entre vida pessoal e vida

profissional têm contribuído para ampliar o interesse pelo tema.” (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 420)

Devido à intensidade das rotinas dessas duas principais esferas, precisa-se definir a “fronteira entre as relações familiares e atividades de lazer [...] e as relações e atividades de trabalho[...]. Observa-se grande indiferenciação entre esses dois mundos, que antes eram claramente percebidos como distintos.” (FREZZA; GRISCI; KESSLER, 2009, p. 498). Essa indiferenciação pode ser compreendida pelos conceitos chamados de Conflito Trabalho-Família (CTF) e Conflito Família-Trabalho (CFT) (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). No primeiro, constam as influências negativas do domínio profissional sobre a familiar e suas respectivas demandas. No segundo, observa-se o processo contrário ao primeiro, onde as atividades familiares impactam negativamente no desempenho profissional do indivíduo.

Para se compreender a conciliação trabalho-família, precisa-se esclarecer dois principais conceitos: conflito trabalho-família; e conflito família-trabalho. Muitos pesquisadores discutem sobre esses dois importantes conflitos que fazem parte do cotidiano de todo adulto trabalhador. O atrito entre as duas principais esferas da vida dos indivíduos pode ser originado dos dois lados: profissional e familiar. Ou seja, ele é representado por um impacto negativo de um domínio sobre o outro, não importando onde se inicia. “Dessa forma, consideram-se o conflito trabalho-família e o conflito família-trabalho como dois construtos diferentes, mas inter-relacionados” (OLIVEIRA.; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 420). Assim, vê-se o Conflito Trabalho-Família (CTF) quando a vida profissional interfere na vida pessoal (família). Quando ocorre o contrário, ou seja, as responsabilidades familiares prejudicam o exercício do profissional em seu trabalho, observa-se o Conflito Família-Trabalho (CFT).

Outros autores denominam esses conflitos de uma forma diferente. O primeiro é chamado de Interferência da Família no Trabalho (FIT), quando o desempenho da pessoa como membro de família interfere ao atender demandas do trabalho. O segundo, interferência do trabalho na família (TIF), seria o contrário do anterior, ou seja, nesse, a profissão do indivíduo prejudica o seu desempenho familiar (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016, p. 20).

Há diferentes formas de administrar esses impactos proporcionados pelas duas esferas principais que compõem o dia a dia do gestor comercial. Uma delas, é a teoria de *spillover*. Esse termo se refere à transferência de fatores como emoções, atitudes, comportamentos e competências de uma esfera à outra, podendo ela ser negativa (conflito de papéis) ou positiva (promoção de papel). O *spillover* negativo seria o transporte de atitudes e comportamentos negativos de um domínio para o outro. É muito comum em casos onde os indivíduos dirigem muito tempo a um domínio só, provocando conflito com um segundo. Também ocorre quando se possui múltiplos domínios, faltando recursos (como tempo, atenção ou energia) suficientes para atender às diferentes exigências (MATIAS; FONTAINE, 2012). O caso de *spillover* positivo é o contrário do negativo. Nele, os indivíduos conseguem fazer “a transferência de afeto, competências, comportamentos e valores de um domínio para outro, com efeito benéfico neste último” (MATIAS; FONTAINE, 2012, p. 238). Vale ressaltar que se pode perceber a ocorrência de *spillover* positivo e negativo simultaneamente (MATIAS; FONTAINE, 2012).

um emprego com elevado índice de stress, cuja tensão é transferida para o domínio familiar, pode simultaneamente proporcionar um elevado grau de *spillover* positivo, na medida em que confere segurança financeira à família (MATIAS; FONTAINE, 2012, p. 239)

A existência de um *spillover* não anula a do outro, com isso, podendo eles coexistirem em um mesmo contexto de uma mesma pessoa. Um exemplo que poderia contrapor com o trecho anterior e explicar a bilateralidade desse conceito seria o seguinte cenário: um pai de família com primeiro filho recém-nascido. Em casa, ele sofre muita pressão da esposa para que colabore quanto aos cuidados com a criança, deixando-o com o sono prejudicado e nível de estresse mais elevado. Ao mesmo tempo, a sua paternidade fez com que conseguisse liderar melhor seus subordinados, com mais paciência, empatia e atenção, uma vez que essas habilidades foram melhor desenvolvidas após o nascimento de seu filho. Além dessa simultaneidade dos *spillovers*, eles podem se sobrepor, no momento em que um é mais forte que o outro. “Deste modo, o oposto de *spillover* positivo não é *spillover* negativo, mas sim a ausência de *spillover* positivo e vice-versa” (MATIAS; FONTAINE, 2012, p. 239).

Outros estudos observam também duas diferentes perspectivas frente às esferas trabalho e família, sendo elas a do esgotamento, que busca compreender o atrito entre os dois papéis e suas interinfluências negativas, e a facilitadora, também conhecida como enriquecedora. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Nesse primeiro enfoque, é observada uma incompatibilidade entre as demandas atendidas pelos papéis profissional e familiar, sendo elas prejudiciais, umas às outras, para o exercício das atividades dos devidos domínios. Segundo os autores Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) - assim como na teoria de *spillover* negativo - esse conflito ocorre de três principais formas: o tempo, quando os papéis competem por disponibilidade do indivíduo, a tensão, notando-se que o cansaço causado por um papel prejudica o desempenho do outro, e o comportamento, quando há incompatibilidade entre a conduta esperada entre duas funções. A outra perspectiva vista por Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013) é a enriquecedora, que vem recebendo mais atenção em estudos. Nela, “experiências e habilidades desenvolvidas num domínio poderiam ajudar no desempenho de atividades no outro” (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Ou seja, ao contrário da primeira ideia explicada, vê-se que há como o trabalhador aproveitar vivências de um domínio para uma positiva influência ao outro.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente capítulo, são descritos os procedimentos realizados ao longo do desenvolvimento da pesquisa. Está dividida em quatro principais partes para uma maior clareza. A primeira explica sobre o delineamento da pesquisa e sua classificação. Depois, são apresentadas as técnicas, formas e instrumentos utilizados para a coleta dos dados necessários, assim como as suas respectivas justificativas de uso. Por último, são mostradas as formas de análise e discussão dos dados encontrados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O trabalho foi elaborado a partir de uma pesquisa qualitativa e de caráter exploratório, uma vez que o foco não está em dados estatísticos, e sim na compreensão também de informações mais subjetivas como relações pessoais, percepções sobre a realidade e formas de organização diária de cada indivíduo (MINAYO, 2001). Por isso, a coleta do material necessário se dá, majoritariamente, através de entrevistas individuais, buscando compartilhamento de experiências e percepções por parte dos entrevistados. Uma parte com menor participação nos dados e análises se dá a partir de um questionário online, com perguntas objetivas sobre as rotinas e percepções dos respondentes, além de solicitar, de forma não obrigatória, informações para contato, visando uma complementação dos dados em uma segunda etapa – de entrevistas.

Ao selecionar as pessoas entrevistadas, foram determinados alguns critérios iniciais. O primeiro requisito trata-se do cargo, tendo que ser ele, necessariamente, algum de gerência na área comercial, visto que é uma das profissões com maior número de demandas e *time famine* frequente. O segundo busca delimitar um espaço geográfico de residência da amostra analisada, sendo ele a cidade de Porto Alegre e a região metropolitana gaúcha. A pesquisa procurou perfis dos mais variados dentro desses critérios, a fim de conhecer as

diferentes realidades definidas pelas atividades e horários profissionais, além das famílias e suas relações.

Por se buscar um público de difícil acesso, utilizou-se o método da bola de neve para a captação de amostra (VINUTO, 2014). Através do *networking* do autor e de suas redes sociais, deu-se início aos primeiros contatos via lançamento de documentos, representados por questionários online, e informantes-chave, que contribuíssem para a localização do público específico. Através dessa teoria, foi possível chegar a um número razoável para execução da pesquisa, uma vez que o público de interesse tem pouca disponibilidade, ou disposição, para encaixar esse tipo de atividade em sua agenda.

### 3.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A pesquisa qualitativa do presente trabalho foi dividida em duas etapas principais: o questionário online com perguntas objetivas (APÊNDICE A) e as entrevistas individuais (APÊNDICE B). A primeira, com menor representatividade no material coletado, foi a etapa inicial do estudo exploratório. Nela, foi desenvolvido um documento virtual no programa Google Forms que, posteriormente, foi divulgado através de redes sociais mais direcionadas ao público desejado. Depois, o compartilhamento passou a se dar através de contatos diretos com pessoas do primeiro nível da rede de relacionamentos, resultando em um melhor retorno sobre os questionários.

Após o primeiro passo, as entrevistas individuais já estavam muito bem encaminhadas, apesar de algumas dificuldades para agendamento com os gestores, devido às suas agitadas rotinas. Elas caracterizam-se como entrevistas semiestruturadas, uma vez que, além da utilização de perguntas prévias, foram propostos momentos para livre dissertação do informante sobre o tema (MINAYO, 2001). Todas elas foram feitas com consentimento de todos os entrevistados quanto ao uso dos dados expostos. Além disso, foram realizadas em espaços reservados, tanto nos casos presenciais quanto à

distância (virtualmente), a fim de deixar o indivíduo mais confortável para fazer seus depoimentos.

### 3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Com a finalidade de aproveitar o material coletado da melhor forma, a análise dos dados foi estruturada baseando-se em três etapas principais, conforme a técnica de Bardin (2011): pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. A primeira trata do momento reservado à seleção dos dados relevantes à pesquisa que puderam ser retirados do processo de coleta, organizando e sistematizando as principais ideias. A segunda parte é feita a categorização dos trechos já selecionados e sistematizados, de forma a compreender a riqueza do material possuído. Na última etapa, ocorre a análise do material já organizado e categorizado, onde podem ser feitas interpretações e sugestões baseadas nos objetivos do presente trabalho.

### 3.4 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram selecionados a partir dos seguintes critérios:

- a) Ocupa um cargo de gestão comercial
- b) Reside em Porto Alegre ou região metropolitana

A partir desses requisitos, procurou-se entender as semelhanças e diferenças entre cada indivíduo e suas respectivas rotinas profissionais e pessoais. Ao se focar na flexibilidade de horários laborais, foram comparadas as diferentes realidades em um mesmo espaço geográfico.

Foram realizadas quatro entrevistas. Delas, três homens e uma mulher entrevistados, cada um tipo de flexibilidade de horários laborais. Um deles trabalha com horários livres por trabalhar de casa (*home office*) todos os dias,

assim, pode determinar, com total liberdade, quando e onde trabalhar. Os outros três têm seus horários mais fixos e trabalham no espaço da empresa: um deles consegue manter melhor seus horários e seu trabalho restritos ao ambiente corporativo apenas, enquanto os outros dois enfrentam dificuldades para tal conciliação devido às muitas pressões e responsabilidades a que lhes são impostas diariamente.

**Tabela 1 – Categorização dos Entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Gênero</b>	<b>Estado Civil</b>	<b>Dependente(s) Físico ou Financeiro</b>	<b>Ambiente de Trabalho</b>	<b>Classificação de Horários laborais</b>
Entrevistado 1	Masculino	Casado	Não	Empresa	+ Fixo
Entrevistado 2	Masculino	Casado	Não	Casa	Livre
Entrevistado 3	Feminino	Casada	Não	Empresa	+ Flexível
Entrevistado 4	Masculino	Casado	Sim	Empresa	+ Flexível

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar na Tabela 1, os sujeitos da pesquisa são profissionais cujos horários são bem variados quanto à flexibilidade. Além disso, conta com uma representação feminina, sendo uma boa oportunidade para a análise dessa realidade desse público previamente analisado no capítulo anterior, em comparação ao masculino, principalmente ao Entrevistado 4, que possui um perfil mais semelhante.

A fim de facilitar o entendimento dos entrevistados ao decorrer do trabalho – de forma a manter a segurança e privacidade sobre os dados – os entrevistados serão numerados. Para a identificação de cada um de acordo com o seu perfil, a numeração será conforme a Tabela 1.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após a análise dos dados coletados na pesquisa, foi possível categorizar os temas discutidos em três principais categorias para discussão dos tópicos relacionados ao trabalho. As categorias se baseiam na estrutura da revisão teórica da pesquisa, organizando de uma forma semelhante as ideias e depoimentos encontrados.

A primeira categoria de dados é a do trabalho. Para ela, foram selecionadas passagens que abordavam a relação dos gestores com as suas profissões e rotinas laborais. Então, são abordados assuntos como a flexibilidade de horários de trabalho, o alto nível de demandas internas e externas no dia a dia, o uso de TI's para a compressão espaciotemporal e otimização das atividades, e as percepções dos entrevistados sobre as políticas de suas empresas e o sistema de mercado atual.

A segunda categoria busca conhecer e analisar a outra esfera focal dos entrevistados, a vida familiar. Para isso, são levantados posicionamentos e comentários sobre as famílias de cada um, suas rotinas domésticas, e o impacto do uso da tecnologia nas relações pessoais (positivamente e negativamente).

A terceira categoria é, justamente, a relação entre as esferas de vida analisadas nas subseções anteriores. Nela, são estudadas e aprofundadas as conciliações entre lados profissional e familiar dos gestores, buscando conhecer e entender os principais conflitos (CTF e CFT), as formas de cada um conciliar suas vidas de forma equilibrada e saudável para encontrar o equilíbrio, além de suas percepções sobre a relação dessas duas esferas no presente.

### 4.1 TRABALHO

Uma das duas principais esferas do indivíduo, o trabalho compõe grande parte do dia a dia dos gestores comerciais. Entre os principais fatores que compõem essa esfera, estão os seguintes: o alto volume de demandas somado

às muitas pressões por resultados, os horários flexíveis, o excessivo uso de tecnologias da informação, e a remuneração, que é fonte de renda às suas famílias. Assim, essa subseção busca conhecer e analisar as realidades dos entrevistados com relação a esse lado de suas vidas.

Entre as entrevistas, foram encontradas muitas perspectivas e comportamentos diferentes relacionados à profissão em comum dos respondentes. Todos alegaram que suas rotinas laborais são muito agitadas e imprevisíveis; conseqüentemente, elas também devem ser flexíveis. Algumas são mais e outras, menos. Quanto a isso, foram encontrados comentários bem interessantes onde se percebe o *time famine* causado por esse dia a dia, cujo planejamento é complicado de ser mantido sem mudanças e alterações.

*Em termos de rotina, não tenho uma rotina clara, por exemplo, eu tenho uma lista ali que eu chamo de 'Minha Lista de Pendências' que são coisas que eu estou olhando todo dia. [...] Não tenho uma programação tipo "ah, que que tu tem pras próximas duas semanas?" Eu não tenho! Eu tenho, até o final da semana, a minha programação do que que eu planejo fazer, dos assuntos que eu preciso concluir, e até o final dessa semana, eu já tenho uma demanda pra semana que vem. Não tenho uma mega organização no meu planejamento nesse sentido. Meu dia não é tão organizado e planejado em termos de fluxo (Entrevistado 1)*

*Programo a semana, mas a correria desorganiza. [...] Minha programação profissional eu consigo planejar diariamente, mas às vezes surgem imprevistos, e tenho que reestruturar todo o meu planejamento. (Entrevistado 3)*

Nos dois comentários acima, pode-se observar a flexibilidade que a agenda do gestor comercial deve apresentar. A quantidade e frequência de urgências e imprevistos é muito alta e se somam às muitas tarefas já planejadas da semana, ou do dia. Além disso, o volume de demandas e pressões sobre esse profissional costumam ser acima do padrão devido à sua importância para a organização, cujas necessidades devem acompanhar a velocidade do mercado. Esse fenômeno faz com que ele se sinta trabalhando sempre com pendências, como se estivesse atrasado e com carência de tempo. "Quem quiser sobreviver no mundo atual do trabalho está condenado a vencer e a apresentar resultados de produtividade recorde cada dia, potenciando, cada vez mais, a sensação de estar sempre devendo." (WEBER; GRISCI, 2011, p. 903). Um problema encontrado nesse cenário é a alta quantidade de profissionais que renunciam às suas vidas pessoais, vendo essa como a única maneira de maximizar seus rendimentos profissionais. Nesse tipo de postura, incluindo os

casos inversos (quando o profissional abandona seu trabalho para dedicação à família), percebe-se que as pessoas não consideram os *spillovers* positivos, que só poderiam surgir e ser aproveitados em casos de coexistência das duas esferas, facilitando a conciliação delas.

Os principais horários de trabalho dos gestores comerciais entrevistados são bem definidos teoricamente. A maioria é baseada no horário comercial, variando o início entre 7h30 - 9h, e a saída entre 17h - 18h30. Porém, alguns desses profissionais conseguem organizar suas rotinas e responsabilidades melhor do que outros, evitando o prolongamento de suas jornadas. Isso ocorre devido à distribuição de tarefas e estrutura das equipes de trabalho. Entre os gestores que disseram sofrer com carência de tempo diário, pôde-se notar a sobrecarga deixada pela empresa sobre eles, visto que demonstraram a necessidade do aumento de pessoal em seu setor para uma melhor organização e rendimento da produção.

*Precisamos contratar mais pessoas pra dar conta. O problema são os custos, que aumentam. [...] Não deixo os funcionários esticarem – mas esqueço de mim. Faça o que eu falo, não o que eu faço. Como sou líder, devo ser exemplo. Sempre sobram pra mim as coisas pendentes do trabalho e tenho que ficar até mais tarde pra dar conta. Às vezes saio do trabalho às 18h30, às vezes 21h30... [...] (Entrevistado 3)*

*Quantidade de coisas pra fazer me exaure muito – o nível de cobrança e expectativa que se tem sobre um gestor comercial é muito grande porque tem que entregar o número. A quantidade de coisas que as pessoas têm pra fazer aumentou muito. A próxima mutação nossa vai ter mais dois braços - e mais dois cérebros. Eu, por exemplo, precisaria de um assistente comercial, um de marketing e mais dois supervisores para o meu trabalho render melhor e de forma mais organizada. (Entrevistado 4)*

Apesar do dia a dia do gestor comercial ser composto por “altos graus de exigência, dinamismo, agilidade, jornadas estendidas, sobrecarga e necessidade de resultados em prazos reduzidos.” (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016, p. 20), não significa que ele tenha que ser assim constantemente, até porque não é uma rotina favorável à otimização de seu rendimento profissional, nem saudável à sua vida pessoal. Com as constantes pendências e, entre elas, urgências, eles comentaram que, frequentemente, precisam passar de seu horário determinado trabalhando. Além de suas próprias tarefas, alguns precisam supervisionar e apoiar a sua equipe, que também tem demasiadas atividades. Consequentemente, elas acabam sobrando para o líder.

Em alguns casos, devem continuar as tarefas em casa inclusive, a fim de diminuir as pendências que sobriam para o dia seguinte. Com isso, além das programações de atividades, os horários desses profissionais também devem ser flexíveis, sendo a única forma de darem conta de todas as demandas.

Os entrevistados 3 e 4 gostariam que seus horários fossem mais flexíveis, assim poderiam conciliar melhor os momentos de trabalho de acordo com as necessidades da empresa. Ou seja, eles poderiam, por exemplo, chegar mais tarde na empresa após trabalhar até a madrugada do dia anterior. Nota-se que, nos casos dos entrevistados 1 e 2, as relações com os superiores são tão boas e saudáveis quanto as dos 3 e 4, porém pode-se perceber cenários que se diferenciam bastante. O caso do entrevistado 1 é de uma empresa com seu setor bem estruturado conforme as demandas que lhes são passadas e horários de trabalho bem definidos. Além disso, a cultura organizacional da firma é mais compreensiva com relação aos dilemas entre vidas profissionais e pessoais, evitando que seus colaboradores levem muitos deveres para casa (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Já a situação do 2 é de um trabalho com horários livres: visto que ele possui o seu próprio negócio e que o seu ambiente laboral é a sua casa também, tem mais autonomia para variar os seus horários de acordo com suas necessidades, apesar de, geralmente, preferir operar em horário comercial. Observa-se que, enquanto o entrevistado 1 tem horários laborais bem estabelecidos, o 2 trabalha com horários livre. O interessante é que ambos têm uma boa relação com seus horários laborais, apesar de serem bem diferentes.

Frente à importância do gestor comercial, principalmente em comparação à de outros cargos, o trabalho desse profissional é mais valorizado e necessário para o atingimento do sucesso organizacional (BRAUN; VIERHELLER; OLIVEIRA, 2016). O seu envolvimento com os processos da empresa é maior e, com isso, sua habilidade para difíceis tomadas de decisão são quase indispensáveis. Assim, ele precisa estar sempre disponível para qualquer necessidade da firma. Como as suas semanas já são lotadas de tarefas e dias prolongados de trabalho e, mesmo assim, sobram pendências, os gestores precisam botar seus compromissos em dia através da invasão de momentos não-reservados ao trabalho, como finais de semana, feriados e férias.

a adoção de horários de trabalho flexíveis por parte das empresas tem, na verdade, promovido a intensificação do trabalho[...], uma vez que a fragmentação de períodos de trabalho, embora conveniente, pode acabar levando o profissional a se ocupar em horários atípicos, como à noite, nos finais de semana e nos feriados. (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013, p. 432)

“Trabalhar muitas horas também faz parte da realidade daqueles que exercem posições de liderança, como os executivos, cujas horas extras se estendem aos finais de semana” (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 69). Entre os entrevistados, os 3 e 4 disseram ter os seus finais de semana invadidos pelo trabalho com maior frequência. Mais especificamente, ambos costumam trabalhar nos sábados apenas, porém, os motivos não são os mesmos: no caso do 3, os sábados são momentos de reserva de tempo na semana, ou seja, se ficarem muitas pendências no final de sexta-feira, o gestor deve trabalhar no dia seguinte; no do 4, sua empresa costuma receber representantes da região, de 15 em 15 dias, para conversas sobre negócios de uma forma um pouco mais descontraída durante as manhãs de sábado servindo café da manhã a todos a fim de melhorar sua receptividade. No segundo caso, percebe-se também uma refeição sendo invadida pelo âmbito profissional, uma vez que ela poderia ser compartilhada com a família, que passa a semana inteira distante, em outra cidade. Apesar de se tratar de apenas um turno em um dia do final de semana, já é um tempo valioso a menos de descanso ao gestor para se preparar à semana seguinte. Com isso, pode-se concluir que há uma menor preocupação, por parte da empresa, sobre o equilíbrio entre os dois eixos de seus funcionários.

O gestor comercial, devido à sua indispensabilidade à empresa, também sofre para tirar férias ou aproveitar feriados. O entrevistado 2 contou que seu trabalho não o permitia se desligar totalmente, mesmo viajando em suas férias. O 4 compartilhou sua experiência em outra empresa, onde não importavam as datas à empresa, apenas que as suas demandas fossem atendidas, até mesmo durante períodos de férias ou vésperas de feriados.

*Então se eu precisar viajar de férias, por exemplo, fiquei quase 15 dias fora de casa, levei meu notebook e continuei trabalhando de onde eu estava. Estava de férias claro! Mas sempre bem cedo pela manhã dava uma olhada nos e-mails, fazia o que tinha que fazer e, depois de curtir o dia, dava mais uma olhada à noite.[...] Claro, não vou desligar 100%, isso eu não posso fazer nunca – não vou ter, por exemplo, 30 dias de férias, onde não vou ter contato nenhum com o meu trabalho, isso não tem. (Entrevistado 2)*

*Em outra empresa onde trabalhei, todos os dias tinha reunião às 7h. Então, tínhamos que chegar às 6h45 sempre. Trabalhávamos em vésperas de natal, durante as férias. Em várias férias eu saí para visitar clientes. (Entrevistado 4)*

Nesses casos, as empresas devem ponderar as suas demandas sobre todos os seus colaboradores, principalmente os de liderança. Além de agregar valor a si no mercado, a adoção de políticas corporativas mais brandas pode evitar o surgimento de conflitos trabalho-família na vida de seus funcionários, causando um aumento de bem-estar de seus profissionais e consequente aumento de rendimento deles no ambiente laboral. Por isso, acordos e negociações mais flexíveis, como diminuição de equipe em alternados feriadados de final de ano, podem ser altamente valorizados pelos colaboradores, que poderão aproveitar essas principais épocas para dedicarem às suas famílias e assim, estarem mais motivados ao longo do ano.

Algumas atividades dos gestores comerciais incluem viagens longas, para outras cidades, estados ou países. Isso costuma tomar, pelo menos, um dia de trabalho do profissional. Além disso, não contribui muito para ele diminuir suas pendências da agenda, uma vez que reduz a sua produtividade. Com o objetivo de otimizar as viagens de gestores como os entrevistados, as empresas costumam fornecer recursos tecnológicos como celular e notebook a esses colaboradores. Dessa forma, em momentos que eles não estão em reuniões, por exemplo, eles possuem os instrumentos necessários para trabalhar à distância, respondendo e-mails, ligando para clientes, assistindo seus subordinados e supervisores em demandas internas, etc. Esse trabalho acaba desgastando muito o profissional, que exerce sua profissão com a mesma intensidade, porém com uma rotina de viagem, em um lugar com que, muitas vezes, não está acostumado e, além disso tudo, afastado de sua família. Ou seja, quando retorna ao seu local laboral e de residência, está mais cansado do que geralmente fica em uma semana comum de trabalho. Enquanto isso, muitos colegas de outras áreas têm uma impressão positiva sobre essas viagens, achando que sobram momentos para passeios e lazer.

*O laptop foi uma coisa que eu pedi, não foi uma coisa que a empresa me deu pra eu trabalhar mais. Eu estava viajando mais, daí às vezes viaja, faz duas reuniões e... fica muito tempo parado. Daí o laptop permite tu trabalhar no período que tu tá fora senão, cara, não tem o que fazer. Não quero ficar olhando foto no Instagram etc. Isso eu faço de noite antes de dormir... São momentos que eu perdia de estar*

*fazendo alguma coisa produtiva. Tive viagens que ia com os diretores, acabavam as reuniões, eles abriam o computador pra trabalhar e eu não tinha nada pra fazer. E o celular é muito limitado porque nele tu não consegue olhar e mexer em planilhas e orçamentos. (Entrevistado 1)*

*Em um outro emprego, tive uma viagem em que saí domingo de manhã e voltei no sábado de noite. Muitos falam sobre nós: “Ba, coisa boa! Os caras do comercial só viajam e só passeiam!”. Ou seja, tu tá lá ralando e os caras acham que tu tá de férias. Passei 3 dias em Fortaleza e não vi a cor do mar lá. (Entrevistado 4)*

O dinamismo adotado pelas empresas para o aumento da capacidade produtiva dos seus gestores comerciais no ambiente laboral através de TI's vem sendo muito adotada também para a rotina semanal. “Nas sociedades contemporâneas, o fluxo de informação é intenso, há um apelo constante à velocidade, à rapidez, à passagem, ao movimento.” (WEBER; GRISCI, 2011, p. 900). Para o acompanhamento desse fluxo e consequente sobrevivência da organização no cenário, a empresa exige disponibilidade total do gestor para quaisquer demandas, independentemente do horário.

*As evoluções tecnológicas foram anunciadas como libertadoras do sujeito, embora, de fato, o coloquem sob pressão, pressão do sempre mais, da concorrência que se estabelece entre os sujeitos, das férias cada vez mais curtas, passíveis de ilustração por meio da expressão não tenho mais tempo para mim. (WEBER; GRISCI, 2011, p. 899)*

No contexto acima, onde as empresas conseguem imprimir novas capacidades produtivas aos seus colaboradores constantemente (STEPANSKY; FRANÇA, 2008), cabe ao gestor comercial manter a consciência sobre a falsa promessa da tecnologia. Ele precisa ter sempre em mente que as TI's não estão presentes em seu dia a dia pra aumentar seu tempo livre, ela está justamente para aproveitar esse período de sobra em sua programação para lhe permitir trabalhar ainda mais, fazendo com que se ocupe em horários atípicos (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). O entrevistado 1 comentou sobre o impacto negativo da ausência de tecnologia em seu trabalho: “Quando eu era solteiro, tinham alguns finais de semana que eu ficava o pessoal para ajudar a faturar pedidos em final de mês. Muito fiz nota fiscal em máquina de escrever então, se tu errava um detalhe, tinha que escrever tudo de novo!”. Hoje em dia, ele diz não precisar mais passar os sábados e domingos na empresa devido ao atual dinamismo do faturamento, proporcionado pelos avanços tecnológicos. Além disso, vale destacar que nessa época, ele ainda não era casado e, por isso, valorizava menos os momentos de descanso em sua casa

provavelmente. Alguns entrevistados contam suas percepções e formas de lidarem com suas dificuldades para resistirem às pressões do trabalho:

*Não que eu tenha que estar sempre ligado, eu estou sempre ligado, mas, por exemplo, o email: hoje em dia, eu uso muito o celular né. O email está bastante no celular, então acabo usando bastante o meu celular. WhatsApp também. Telefone, a mesma coisa. Tem semanas que vão passar dois ou três dias e ninguém vai me ligar, tem dias que 7h30 tem alguém está viajando e me ligando “ah, só queria reconfirmar isso e aquilo” ou 7h30 da noite, vou atender o cliente de manhã e preciso resolver isso e isso... Aí eu busco atender. (Entrevistado 1)*

*Tenho dois celulares: um da empresa e um particular. Para o da empresa, eu tenho uma regra: não responder depois das 18h30. Domingo já consigo não olhar nada, eu simplesmente desligo. (Entrevistado 3)*

*Não importa, todos os dias o cara tem que pegar e abrir o computador e trabalhar. Pra tu parar totalmente de trabalhar, só se tu desligar o celular e ir pro meio do mato, porque senão as pessoas te acham e ligam. Antes mesmo de falar contigo, por exemplo, eu estava falando com uma representante. A tecnologia é uma faca de dois gumes. Ela facilita, mas te põe disponível. [...] Modelo econômico tá errado e o maior sintoma é a quantidade de farmácias. Tem mais farmácia do que supermercado! As pessoas estão adoecendo – e não são os velhos, são os jovens. Nós, humanos, não evoluímos tão rápido quanto o resto (como a tecnologia). Não temos capacidade intelectual pra acompanhar toda essa mudança (Entrevistado 4)*

Nos três depoimentos acima, percebe-se a consciência dos profissionais quanto ao controle necessário sobre as tecnologias de informação e comunicação para o trabalho. Apesar disso, nota-se que não são todos eles que conseguem manter a mesma postura diante dessa realidade. O entrevistado 1, além de estar sempre ligado, já sabe bem quais as demandas urgentes que precisam de atenção imediata, não precisando de regras para se autocontrolar. Já os entrevistados 3 e 4 têm mais dificuldades para resistir aos chamados profissionais, visto que o 3 alega adotar uma regra de não responder ao celular corporativo, e o 4, que a única forma de não trabalhar é desligando tudo, senão o trabalho te encontra em qualquer horário e local.

Percebendo-se que a presença física dos gestores comerciais nas empresas está cada vez mais sendo desvalorizada pelas TI's. a tendência de o trabalho interferir negativamente em outras esferas de suas vidas é maior. Com isso, seus momentos reservados ao descanso acabam se tornando mais escassos se eles não organizarem sua rotina e tiverem maior consciência sobre suas prioridades pessoais. Abaixo, pode-se perceber que o entrevistado 4 nota essa falta de necessidade de sua participação física, e de outros colegas de

setor, na empresa todos os dias no mesmo horário, além da dificuldade de delimitar o tempo para descanso enquanto há trabalho a ser feito, mesmo sabendo que precisa desses espaços para renovar energias. O entrevistado 1 também demonstra uma fraca resistência às pressões laborais em períodos livres. Já o entrevistado 3 considera combater esse mau hábito através de sua própria organização, estabelecendo até um prazo de duas semanas para a atingimento de sua meta: descansar.

*Não acredito que preciso estar fisicamente na empresa, posso estar em qualquer lugar pra produzir. Tirando a turma de chão de fábrica que precisa de supervisão direta, não importa o horário dos outros, não preciso que coincidam os horários. [...] Muitas vezes trabalho no final de semana à distância – quando não tenho o que fazer, descanso – mas também não fico caçando o trabalho. (Entrevistado 4)*

*Eu olho. Se entrou email, eu olho. [...] eu olho porque tipo “ah, tempo livre!” – se tocou meu email pessoal ou profissional eu vou olhar, não necessariamente vou responder. (Entrevistado 1)*

Com essa forte rotina imposta ao gestor comercial, com pressões constantes por resultados, demandas a qualquer momento, sensações de falta de tempo e imprevistos constantes, é difícil compreender como manter o bem-estar no trabalho. O que se pôde perceber, através da análise dos dados da presente categoria, é que a organização da empresa com relação às demandas comerciais e à estrutura da equipe desse setor é determinante para o alívio da sobrecarga de trabalho do profissional. A partir disso, ela pode manter os horários de seu líder comercial de forma mais fixa, evitando obrigações laborais em momentos e espaços atípicos e, conseqüentemente, mantendo esse profissional, tão importante à firma, com capacidade de, sempre que necessário, render da melhor forma, conforme as expectativas.

*O sucesso não vem de graça. (profissional) Se tu não trabalhar, não ser o melhor no que tu faz – ou procurar ser o melhor – os resultados vão vir? Vão. Mas vão demorar mais tempo. Ou tu vai ter um limite de crescimento. Eu acredito nisso. Se tu for fazer alguma coisa, tu tem que dar o teu máximo – ultrapassar o teu máximo, dar aquele 110%. Tem que fazer bem feito. (Entrevistado 2)*

*No primeiro mês, queria sair correndo por que a empresa era muito desorganizada. Jogavam as demandas e não treinavam. Comecei a organizar processos e otimizar o tempo. Com isso, nem os funcionários tinham que ficar mais. O pessoal ficou mais feliz – aumentamos o faturamento – recebemos bons feedbacks. Mas esqueci de mim. Resolvi a vida de todos, mas não a minha. [...] Fico no automático sem descanso e, quando descanso, percebo que consigo pensar mais e melhor. (3)*

## 4.2 FAMÍLIA

A outra principal esfera do ser humano é a da família. A fim de compreender bem seu impacto na vida de uma pessoa e como ela se relaciona com o lado profissional, essa categoria é apresentada e analisa as famílias e relações familiares encontradas, suas rotinas e responsabilidades domésticas, e a influência das TI's na vida pessoal.

Sobre as famílias dos entrevistados, todos são casados, porém nem todos convivem diariamente com o seu cônjuge. Enquanto os entrevistados 1, 2 e 3 trabalham e residem em Porto Alegre, o 4 trabalha no interior gaúcho e reside na região metropolitana com sua mulher e sua sobrinha. Todos eles possuem um pet em casa, entre cachorros e gatos, para cuidar. Os cônjuges dos entrevistados 1 e 3 possuem um negócio próprio, por isso, em momentos diferentes do dia, trabalham em casa. Já no caso do entrevistado 2, ele é quem trabalha em casa. Isso acaba gerando um *spillover* positivo, visto que o *home office* contribuiu na otimização de tempo do profissional (ou de seu cônjuge) através da compressão espacial proporcionada pelas TI's.

Diferente das rotinas profissionais, cujos planejamentos diários são sempre mudados e as urgências são muito frequentes, o dia a dia pessoal dos entrevistados é bem definida e organizada. Muitos deles têm horários sincronizados com seus parceiros para atividades como exercícios físicos e logísticas para o trabalho, por exemplo.

*Acordo de manhã cedo, levo minha esposa no trabalho, e volto como se eu tivesse saído de casa e ido ao escritório trabalhar, só que volto pra casa, ao invés de ir a um escritório. [...] Faço crossfit com a minha esposa e luta depois sozinho. (Entrevistado 2)*

*Acordamos em momentos separados por que eu sou mais preguiçoso pra levantar. Tomamos café juntos e saímos pra trabalhar. Nos falamos durante o dia. Fazemos academia ou corremos juntos. [...] Geralmente, conseguimos jantar juntos, tipo 98% das vezes por mês. (Entrevistado 1)*

Quanto às responsabilidades domésticas, os casais estudados demonstram, no geral, bastante suporte mútuo para que nenhum dos dois fique sobrecarregado. Alguns, demonstram mais desequilíbrio do que outros, e no

caso do entrevistado 4, atualmente quem se responsabiliza mais pelos cuidados da casa não é nenhum dos dois. A maior responsável pela sua casa é a sua sobrinha, que mora com eles durante períodos escolares, devido a limitações físicas de sua esposa.

Como já discutido, o equilíbrio da participação da população masculina e feminina no mercado de trabalho continua aumentando, principalmente representada pela saída da mulher de casa e conquistando seus direitos iguais, entre eles, o espaço no âmbito profissional (MATIAS; FONTAINE, 2012). Apesar disso, as tarefas domésticas continuam mal distribuídas na população brasileira, causando o *second shift* da mulher, que acaba se desgastando mais ao longo do dia. Entre os gestores entrevistados, são encontrados casos bem variados quanto às rotinas profissionais e seus impactos sobre o compartilhamento de responsabilidades de casa entre o casal.

O cenário do entrevistado 1 é composto por grande parte do seu dia passado na empresa onde trabalha, enquanto sua esposa tem seu próprio negócio e trabalha em casa. Já o caso do entrevistado 2 é o contrário: o trabalho de seu cônjuge é na empresa, enquanto ele tem seu negócio próprio e pode operar de casa (*home office*). Os dois comentaram sobre a distribuição de tarefas domésticas entre seus respectivos casais e como as rotinas de trabalho impactam nessas atividades.

*Tudo que a gente faz a gente tenta dividir. É óbvio que ela acaba fazendo mais do que eu, porque ela passa mais tempo em casa. A gente tomou café, ou eu ou ela lavo a louça. Sempre de acordo com os horários. Janta eu geralmente lavo a louça, já que ela costuma cozinhar – porque gosta mais e cozinha melhor do que eu. Se ela dá banho no cachorro, eu aspiro a casa. Se um tá mais cansado, “ah não, deixa que eu faço”. Ela fala que ela faz mais, até porque ela faz mais. Mas eu faço sempre quando eu posso que é quando eu estou em casa. (Entrevistado 1)*

*Lá (em casa) a gente divide bem as tarefas. Cada um tem as suas responsabilidades, então pode-se dizer que a gente acaba se ajudando mutuamente de forma igualitária. Cada um faz alguma coisa, então isso é bem definido. Porque, querendo ou não, durante o dia, tu tá lá trabalhando, tá na tua casa, mas tá ocupado fazendo outras coisas, não tá ocioso. Então, nós como casal sempre que chegamos em casa depois de atividades físicas, cada um faz alguma coisa, ajuda de alguma forma. Isso é bem tranquilo. Cada um já sabe o que tem que fazer. Já tá automático. (Entrevistado 2)*

Percebe-se que, nos dois casos, alguém do casal exerce o *home office*, porém isso não, necessariamente, desequilibra as tarefas domésticas. No caso

do entrevistado 1, sua mulher trabalha em sua residência e, como seu ambiente profissional é o mesmo que o familiar, ela acaba aproveitando para, durante o trabalho, tomar conta da casa e do cachorro, transferindo o seu *second shift* para o horário do trabalho. Quando o gestor chega em casa, as atividades pendentes são divididas igualmente, não dando espaço para compensação por parte do homem, ou para o seu *second shift*, a fim de equilibrar a dedicação do casal à sua casa.

No caso do entrevistado 2, nota-se que, por ter maior facilidade para separar as tarefas de casa e do trabalho, conseguindo evitar o desgaste com *second shift*, ele consegue manter o equilíbrio das obrigações domésticas entre o casal, uma vez que sua mulher chega em casa no momento em que ele interrompe suas atividades profissionais. Apesar da presença do pet (gato), que ele diz lhe incomodar às vezes, o profissional busca se focar muito mais nas demandas da casa como ambiente laboral durante o seu horário de trabalho, cuidando do seu espaço da mesma forma que a sua esposa administra o dela em sua empresa.

A situação do entrevistado 3 se relaciona melhor com a maioria dos casais brasileiros, conforme pesquisa de Matias e Fontaine (2012). A gestora e seu marido passam a manhã e tarde fora de casa trabalhando para suas respectivas empresas e seus ambientes laborais. À noite e nos finais de semana, os dois têm responsabilidades domésticas, porém elas não são bem distribuídas como deveriam, principalmente em comparação às situações dos entrevistados 1 e 2.

*Eu lidero a equipe lá [na empresa] e lidero a equipe aqui também [em casa]. Anda dando uma melhorada nisso, mas tenho que ficar em cima [do marido]. Fico cobrando, sou a chata, sou a mandona. Ele veio me ajudando mais sem eu precisar pedir ajuda, assim não sobra tudo pra mim como antes. (Entrevistado 3)*

Na passagem acima, observa-se dois tipos de *spillover*. O primeiro é o negativo de sentido família ao trabalho, visto que a sobrecarga de tarefas domésticas desgasta o entrevistado 3, gerando cansaço e estresse que impactam, negativamente, o seu desempenho na empresa também. Ao mesmo tempo, nota-se a percepção de *spillover* positivo de sentido familiar ao profissional por parte da própria profissional quando ela diz que lidera a equipe nos dois ambientes (corporativo e pessoal). Isso demonstra um aproveitamento

de habilidade desenvolvida em uma esfera (de liderar em casa) à outra esfera (profissional).

Quando questionados sobre planejamentos de longo prazo, os entrevistados 1, 2 e 3 demonstraram interesse em aumentar a sua família através dos planos de terem filhos. Nenhum deles falou que esse é um desejo incondicional, mostrando a consciência sobre a responsabilidade e preparação necessária para uma tomada de decisão como essa. Pode-se supor que esses três casais estão, de certa forma, se preparando para incluírem uma criança em suas vidas uma vez que todos eles possuem um pet, que, segundo o entrevistado 1, “Não é fácil [de cuidar]! Dá trabalho pra caramba!”.

Além disso, os entrevistados 2, 3 e 4 também manifestaram o sonho residirem em outra cidade, inclusive, essa é uma das condições para o entrevistado 3 ter filho, segundo ele. Um fator que motiva bastante os casais dos entrevistados 2 e 3 a mudarem seu local de residência é a facilidade que pelo menos um do casal tem para trabalhar de forma remota. Aqui já se nota uma conversação entre as vidas profissionais e familiares que são mais aprofundadas na subseção seguinte.

#### 4.3 CONCILIAÇÃO TRABALHO-FAMÍLIA

Não é simples falar de família, suas formas e suas rotinas sem falar do lado profissional das pessoas. Isso ocorre porque essas duas esferas compõem a vida do indivíduo, que precisa saber as conciliar bem para encontrarem o equilíbrio conforme as suas prioridades. Nessa categoria, são analisados os CTF e CFT dos gestores entrevistados além de *spillovers* positivos dos dois eixos, entendendo como as rotinas e os planejamentos de longo prazo de cada lado se relacionam e quais são os impactos das TI's nesses processos.

Nas categorias anteriores, observa-se que as rotinas profissionais e pessoais dos gestores são bem cheias. Entre elas, a laboral foi observada como a que mais os toma tempo, energia e atenção diariamente, enquanto os

planejamentos de longo prazo do lado familiar predominaram como seus principais.

Sobre o dia a dia dos entrevistados, foram conhecidos modelos bem diferentes e com variadas formas de lidar com dificuldades impostas pelos eixos profissional e familiar. Apesar dos diferentes cenários, é possível observar muita semelhança nos conflitos enfrentados por cada um deles e suas percepções e posturas frente a elas.

Um dos problemas mais comentados entre eles, é a dificuldade de se desligarem do trabalho, que, principalmente através das TI's, possibilitam esses profissionais a trabalharem em qualquer momento e espaço. Dessa forma, percebem um Conflito Trabalho-Família, uma vez que ocorre essa invasão do trabalho sobre as atividades pessoais, desequilibrando suas vidas.

*Às vezes o que acontece é que dou mais prioridade ao eu trabalho ao invés de minha casa. [...] O que eu preciso me regar mais, talvez, seja me desligar. Isso é difícil. Às vezes, sim [deixa-o cansado]. Acabo trabalhando mais, ou não dou tanta atenção em casa à minha esposa, enfim, poderia dar mais. Então, em algumas situações afeta. Acaba afetando, o trabalho se sobrepondo à vida pessoal. É essa rotina que eu tenho de trabalhar dessa forma em qualquer lugar, qualquer tempo. Não é uma situação específica, são situações constantes, que meu trabalho acaba se sobrepondo à vida pessoal. (Entrevistado 2)*

*Quase não tenho tempo pra mim mesmo nem pra família. Sinto que abro mão de várias coisas pelo trabalho. [...] Nesse momento, a prioridade é o trabalho. [...] Percebo que se eu não arrumar o meu tempo no trabalho, não consigo arrumar minha vida pessoal. Muitas vezes acabei não conseguindo ir nas minhas aulas de dança por passar do horário no trabalho. (Entrevistado 3)*

“No mundo que se torna flexível, as narrativas pessoais passam a ser de curto prazo, alteram-se as relações de tempo, de lugar e de trabalho. O tempo se fragmenta e a instabilidade é a normalidade” (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 67). Diante das muitas urgentes demandas que exigem tempo dos gestores, eles devem resistir a essas pressões, principalmente em momentos atípicos e que podem contribuir para o desequilíbrio entre as suas duas esferas. Segundo o entrevistado 2, “É o mundo dos negócios predatório total.”, então cabe, ao profissional, não se deixar tornar uma presa fácil.

A maioria deles considera que a sua vida profissional toma mais tempo do que a familiar, independentemente da flexibilidade dos horários laborais.

Inclusive, o entrevistado 4 (mais velho entre eles), comentou nunca ter conseguido priorizar o bem-estar em sua vida, devido à escravidão moderna e às pressões percebidas por ele, tanto do lado profissional (seus chefes), quanto da família (sua esposa), além da auto cobrança, que acaba sendo alimentada pelas duas anteriores. As pressões são muito comuns entre os gestores comerciais, uma vez que a sua remuneração costuma ser variável, ou seja, sua renda depende de sua dedicação e rendimento no trabalho. Os entrevistados 3 e 4 contaram um pouco sobre isso, justificando priorização da vida profissional apesar de seu esgotamento sobre a pessoal. O entrevistado 3 explica que, muitas vezes acaba compensando trabalhar mais para poder pagar um serviço de limpeza para sua casa ao invés de deixar o trabalho mais cedo para limpar seu lar. Já o entrevistado 4 disse ter aceitado seu último emprego mesmo sendo a duas horas de distância de sua casa e tendo que ir pra casa apenas em finais de semana, pois ele estava precisando arranjar um trabalho urgentemente para poder pagar as suas contas e sustentar sua família. Nesses casos, percebe-se um *spillover* negativo da esfera familiar à profissional, uma vez que os gestores sentem a pressão de seu eixo pessoal para maior dedicação ao trabalho.

Por passarem muito mais tempo envolvidos com o trabalho, mesmo sendo por um motivo positivo à esfera familiar, os gestores não conseguem evitar que suas cabeças continuem pensando sobre os deveres profissionais, mesmo após encerrar suas atividades. Entre os entrevistados, todos alegaram não conseguirem se desligar totalmente do trabalho, porém os 3 e 4 demonstraram maiores dificuldades para a conciliação de suas vidas com relação a esse *spillover* negativo, devido à alta cobrança laboral diária.

*Minha cabeça está constantemente pensando nas obrigações do trabalho. Por isso, acabo me esquecendo de muitos compromissos pessoais ou, simplesmente, ficando sem tempo a eles ou para cumprir as minhas tarefas domésticas. (Entrevistado 3)*

*Já foi motivo de discussões bem serias em casa [a influência de comportamento do trabalho em casa]. Já trabalhei em ambientes muito autoritários, e eu sempre procurei ser menos autoritário. Um dia, falando com a minha esposa, ela me interrompe dizendo “Para de falar assim comigo! Tu não tá falando com os teus vendedores!” Isso me deu um alerta. Apesar de ser muito burro mentalmente, eu vou aprendendo com isso. Hoje eu me vejo 70% melhor do que já fui (em casa) muito graças a minha esposa, levantava bandeira vermelha, e por anos! Mesmo assim, ainda levo 2h a 3h horas (depois de chegar em casa) pra chegar de fato, e ainda as vezes não consigo. É um movimento antinatural. (Entrevistado 4)*

Os responsáveis pelos depoimentos acima foram os dois profissionais mais difíceis para conseguir realizar a entrevista. Devido às suas lotadas agendas e muitos de imprevistos, cada um dos encontros foi remarcado três vezes, até que os horários conseguissem ficar compatíveis às suas devidas disponibilidades. Mesmo assim, as conversas tiveram de ser feitas à distância via Skype, a fim de facilitar a realização das entrevistas.

Sobre essa rotina mais conturbada dos entrevistados 3 e 4, vale destacar a sua história nas empresas onde trabalham atualmente. Ambos estão em seus atuais empregos há menos de um ano, sendo que, quando entraram nessas empresas, foi em diretamente em cargos de liderança. Nos primeiros meses, foram responsáveis pela organização e reestruturação dos processos de sua área para otimização do trabalho e conseqüente aumento da eficiência corporativa.

A dedicação à organização limita o tempo de convivência com a família e com o parceiro, e o tempo destinado ao consumo de bens culturais. Essa restrição é observada na promoção da saúde, em função da dificuldade de uma alimentação balanceada, de ter o mínimo de horas de sono necessárias, da prática de atividades físicas regulares ou exames médicos periódicos (STEPANSKY; FRANÇA, 2008, p. 69)

Pode-se muito bem associar a passagem acima com a realidade dos entrevistados 3 e 4. Ambos passaram por um momento de alta dedicação às suas empresas e ainda estão se recuperando desse ritmo, que os desequilibrou à esfera profissional (CTF). Por isso, estão com dificuldades ainda para encaixarem exercícios físicos em suas rotinas, assim como precisam comer de forma menos saudável devido à praticidade e velocidade desse tipo de alimento. Além disso, os dois entrevistados alegaram ter curtas noites de sono, em torno de 5h apenas. Esses maus hábitos acabam sendo *spillovers* negativos de família para trabalho, uma vez que todo esse desgaste e desleixo na vida pessoal é, inevitavelmente, reproduzido na profissional.

Apesar de o trabalho interferir bastante na vida pessoal dos profissionais, pôde-se perceber também alguns Conflitos Família-Trabalho. O 2 diz ter o conflito do compartilhamento de espaços profissional e familiar devido ao home office. Assim, ele percebe um CFT por não possuir um espaço exclusivo para o exercício de sua profissão. Ele chega até a citar o seu pet, que percebe a sua presença em casa e lhe cobra atenção, desviando mais a sua atenção do

trabalho. O entrevistado 3 comentou também sobre a sua ausência e a de seu marido durante o dia em casa. Disse que eles acabam passando menos tempo com seu pet, e, por causa de pena da cadela, ele acaba se desconcentrando às vezes no trabalho, principalmente em dias que deve alongar a jornada.

*Basicamente o meu ambiente de trabalho e ambiente doméstico é o mesmo. Acaba que eu interajo muito com os dois ambientes ao mesmo tempo. Uma grande diferença de se trabalhar em casa, em comparação ao escritório, que a logística é diferente, é que geralmente, nesse segundo ambiente (casa), tu acaba se desligando do ambiente de trabalho. Trabalhando em casa, não. A minha casa é meu ambiente de trabalho. (Entrevistado 2)*

*A minha cadela faz querer trabalhar menos, para que eu possa ficar mais tempo com ela. Coitada, nunca andou tão carente como agora. É duro principalmente nos dias em que me atraso, porque eles sabem quando a gente passa do horário. (Entrevistado 3)*

Uma forma de equilibrar e aliviar os conflitos entre trabalho e família foi adotada pelo entrevistado 1. Ele conta que, nos *happy hours* do seu setor da empresa, costuma levar a sua esposa. Assim, surgem muitos benefícios e facilidades às duas esferas, podendo-se considerar isso um *spillover* positivo, uma vez que uma atitude na vida profissional impacta positivamente a pessoal.

*Ela (esposa) conhece todo mundo aqui da empresa, então nos happy hours ela participa... às vezes convidam ela antes de me convidar e ela quem acaba me avisando sobre o compromisso, por isso que é um ambiente mais tranquilo. Prefiro que ela vá porque daí evita estresse tipo "tá, vou ir, ficar um pouco e às 20h eu to em casa. Daí não, ela indo junto tu vai indo, indo...daí se a conversa ta boa e ceva gelada já fica, prefiro que ela venha porque daí ela já janta e já chegamos em casa juntos". É a forma de conduzir né, pra mim, como ela participa é bem mais tranquilo. (Entrevistado 1)*

Puderam ser encontrados casos de *spillover* positivo nas quatro conversas com os gestores. O mais interessante, é que todos eles são impulsionados pelas TI's, que, até então, pareciam apenas desequilibrar a vida para o lado profissional. Ao mesmo tempo que as elas podem afetar negativamente as relações familiares e toda esfera pessoal, elas também podem ser usadas para aproximar, organizar e amortecer CTF's, ou seja, recursos aproveitados da esfera profissional que são utilizados positivamente na familiar.

*Geralmente quando desço pra fumar, durante o expediente, e falo com cliente por telefone. Se eu acabo encerrando antes, eu pego e mando mensagem para a minha esposa para manter o contato ao longo do dia. (Entrevistado 1)*

*Por outro lado, eu prefiro muito mais trabalhar dessa forma do que ter um ambiente fixo de trabalho, porque eu tenho a minha liberdade (estou na minha casa), tenho uma flexibilidade maior também de fazer*

*as minhas coisas. Por exemplo, preciso sair pra levar o carro no mecânico no meio da tarde: é muito mais fácil fazer isso trabalhando em casa do que fora, numa empresa. (Entrevistado 2)*

*Na minha vida pessoal, tenho uma agenda no telefone para organizar as coisas porque esqueço das coisas – estou sempre muito focada na vida profissional. Assim, tenho um calendário para não esquecer, estou muito no automático. Por cansaço do trabalho, não consigo nem pensar. (Entrevistado 3)*

*Mantemos o contato botando o papo em dia por vídeo durante a semana. Não chega a esse nível de qualidade [se chega ao mesmo nível que jantar junto] – quando tá junto, tu dá espaço pro silêncio – tão ali, as vezes não tão nem falando um com o outro. O silêncio é muito importante – dá uma resetada no cérebro. (Entrevistado 4)*

São muito interessantes esses comentários que envolvem a tecnologia. Percebe-se os seus mecanismos para aproximar (nos casos dos entrevistados 1 e 4) os casais quando estão distantes e, no caso dos entrevistados 2 e 3, serve para organizar seus compromissos pessoais, contribuindo ao equilíbrio. Sobre o caso do entrevistado 4, que trabalha longe de sua esposa, ele comentou que um dos planos do casal é que ela se mude para a cidade onde ele trabalha (considerando o seu comentário sobre a ligação por vídeo não substituir um jantar junto). Assim, percebemos um *spillover* negativo, uma vez que a distância de seu trabalho, segundo ele, desgasta a relação do casal e, ao mesmo tempo, faz com que ele se sintam mal no trabalho por estar distante de sua esposa.

Quanto aos planejamentos de longo prazo, primeiramente, vale destacar que todos eles pensam em seus futuros distantes, com sonhos a serem realizados e objetivos a serem alcançados. Isso demonstra que, apesar de suas rotinas serem muito cheias por demandas laborais e familiares, ainda lhes resta tempo e espaços para a discussão ou reflexão sobre o futuro. Assim, pode-se concluir que a compressão espaciotemporal se aplica às suas realidades, principalmente no âmbito do trabalho desses gestores, porém ela não gera uma total dissolução do passado e do futuro devido à vertiginosa velocidade do presente.

*A hora de planejar é a hora de planejar. Eu paro, principalmente no planejamento doméstico, sento com a minha esposa e conversamos bastante definimos as coisas. Claro, têm coisas que tu vai conversando no dia a dia. [...] Algumas coisas vão acontecendo naturalmente. Mas um planejamento de férias, de viagens, de determinada coisa que vamos fazer, isso é pautado. Alguns assuntos mais pontuais, que requerem um investimento maior de tempo, de recursos financeiro, de planejamento... isso é falado em particular e separadamente, se separa um tempo pra aquilo. (Entrevistado 2)*

Nota-se que, todos os profissionais entrevistados pretendem, ter ou filhos ou se mudarem de cidade, sendo que cada um compartilha de, pelo menos, um desses sonhos. Cabe salientar que nos dois casos em que esses dois sonhos estão presentes, alguém do casal poderia continuar o seu negócio trabalhando de forma remota. Isso demonstra, além da condição do trabalho sobre a família, a compressão espacial proporcionada pela TI, que lhes permitem exercer as mesmas atividades profissionais independentemente do lugar em que estão.

Sobre as intenções de ter filhos, vale destacar que todos os casais já têm idades acima de 30 anos e, por isso, biologicamente não possuem mais tanto tempo disponível para se prepararem pra tal mudança. Como diz o entrevistado 2, “na rotina que nós [casal] temos hoje, não há espaço e tempo para uma criança”. Isso demonstra uma incompatibilidade, visto que, provavelmente, um filho geraria um *spillover* negativo da esfera familiar à profissional desse gestor, que teria de abrir mão de tempo de trabalho para cuidados da criança, principalmente por ele ser a pessoa do casal que passa mais tempo em casa por dia. Já o entrevistado 1 comentou que “antes de nós [casal] termos um filho, queremos aproveitar mais, viajar mais, curtir mais a vida[...] É diferente do que com o cachorro, pois aí podemos deixar com a minha sogra, o filho não.”. Esse comentário demonstra uma percepção de desgaste para o gestor com relação a uma criança em sua vida, uma vez que se pressupõe que ele acha improvável conseguir viajar após virar pai.

O entrevistado 1, 2 e 3 alegaram praticar alguma atividade física semanalmente, dentro das disponibilidades. Alguns mostraram mais facilidade para reservar horário para esse momento, enquanto outros, menos. O entrevistado 2, além fazer *crossfit*, pratica luta. Ele contou sobre a sua percepção da perspectiva enriquecedora de Oliveira, Cavazotte e Paciello (2013), uma vez que a prática do esporte na vida pessoal contribui, positivamente, ao seu desempenho profissional.

*A luta te ajuda a controlar a tua ansiedade, teu estresse, saber trabalhar sob pressão: tem um cara em cima de ti a te pressionando, tu tem que manter a calma, então isso aí é legal. Além da disciplina, ser humilde... Essa filosofia que a arte marcial te dá é bem bacana. Não só pela questão física, mas pelos benefícios pra ti como pessoa. Não trabalha só o corpo, mas a mente também. Qualquer esporte é bom. (Entrevistado 2)*

Os entrevistados 2 e 4 salientaram a importância do equilíbrio em suas vidas. Ambos concordam que a vida é composta por três principais eixos que precisam estar igualmente equilibrados: espiritual, familiar e profissional.

*Eu entendo que a vida é um equilíbrio. Quanto mais equilibrada for, acredito que maior sucesso tu vai ter de forma geral. Tanto no teu relacionamento familiar, trabalho e espiritualmente. Acho que são estes 3 pilares: tua vida espiritual; teu trabalho; e a tua família/vida pessoal. Quando uma delas se sobrepõe à outra, é porque tem algo errado. Não é fácil, se fosse fácil, todo mundo faria [sobre o equilíbrio na vida entre todas as esferas]. Hoje em dia tem muitas pessoas desequilibradas nesse sentido. (Entrevistado 2)*

Sobre esse equilíbrio comentado pelo entrevistado 2, ele traz uma experiência profissional na qual, em uma entrevista de emprego, ele identificou um caso de desequilíbrio. O gestor que lhe recebeu explicou a ideologia da empresa, dizendo que “se tu quer resultado, deve ter sacrifício!”. O entrevistado 2 contou que, oito meses após essa entrevista, esse gestor estava divorciado e completou: “Às vezes, essa ganância pelo sucesso exacerbada obviamente que vai te gerar sacrifícios do lado pessoal.”

Assim, pode-se concluir que o *work-life balance* do gestor comercial precisa da cooperação principalmente de dois personagens: a empresa e o profissional. No momento em que a empresa organiza os seus processos e estrutura as suas equipes de acordo com seus volumes de demandas, o gestor acaba ficando bem menos sobrecarregado, uma vez que seu setor apresenta um melhor rendimento e conseqüente diminuição de pendências laborais. Já do lado do gestor comercial, cabe a ele também conseguir equilibrar as suas duas esferas, principalmente em semanas mais agitadas na empresa, nas quais surgem mais demandas e urgências. O ideal é que os dois lados, do colaborador e da empresa, possam cooperar de forma a manter o equilíbrio e o bem-estar do profissional.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a pesquisa, pode-se observar a relevância de se estudar a conciliação trabalho-família nos dias de hoje. Principalmente em se tratando de gestores comerciais, esse equilíbrio na vida se apresenta como uma grande dificuldade a ser enfrentada diariamente pelas pessoas. No cenário contemporâneo, onde o mercado está em aceleração vertiginosa e as TI's possibilitam a compressão espaciotemporal para exponenciais aumentos de produtividade, cabe, ao profissional, equilibrar a sua vida, visando, acima de tudo, o seu próprio bem-estar.

Guiando-se pelos objetivos, foram compreendidas as duas principais esferas do gestor comercial: profissional e familiar. Na primeira, encontram-se fatores determinantes à composição da rotina desse trabalhador, como as tecnologias da informação, horários flexíveis e diárias sobrecargas laborais. Na segunda esfera, pôde-se perceber a presença de pets, atividades físicas, home office e tarefas domésticas bem compartilhadas entre o casal.

Em um cargo como o do gestor comercial, observou-se que as rotinas são ditadas pela velocidade do mercado e das demandas corporativas. Os casos de agendas e planejamentos incertos predominaram entre os profissionais, que precisam estar sempre à disposição da empresa e de suas urgências. O fator que se manifestou como chave para o aumento de sobrecarga desnecessária sobre o gestor é a organização dos processos e estruturação da equipe de acordo com as suas exigências. Foram encontrados profissionais que, ao iniciarem seus atuais cargos recentemente, estão precisando estruturar o seu setor de forma a otimizar a produção dele e, conseqüentemente, diminuir acúmulo de suas pendências, que sempre se convertem a responsabilidade do líder.

Uma ferramenta vista como fundamental para que o gestor consiga cumprir as suas demandas, é a tecnologia de informação. Com rápido desenvolvimento e ingresso no mundo do trabalho, os recursos tecnológicos demonstraram-se muito ativos no cotidiano do gestor. A partir deles, as tarefas podem ser resolvidas muito mais rapidamente e de qualquer lugar, devido à

compressão espaciotemporal proporcionada. Porém, como trazido pelo entrevistado 4, “a tecnologia é uma faca de dois gumes, pois ao mesmo tempo que ela facilita, ela te deixa disponível”. Assim, através da facilitação, o gestor tem mais tempo livre, que, ao invés de ser usado para seu descanso, é aproveitado para trabalhar mais, aumentando a sua capacidade produtiva. Enquanto isso, a disponibilidade gerada incentiva o trabalho incessante, visto que, mesmo não procurando, “as pessoas te acham” (entrevistado 4).

Entendendo que o gestor comercial é uma peça fundamental para a sobrevivência e crescimento organizacional, o tradicional horário comercial acaba sendo esquecido. É evidente a importância da presença desse profissional no ambiente corporativo em horários coincidentes aos do resto da empresa. Por ocupar um cargo de liderança, ele, além de suas atividades, tem o dever de liderar sua equipe e ser uma referência aos seus subordinados, guiando-os visando o atingimento de metas e melhores resultados. Por outro lado, em casos de sobrecarga laboral sobre o gestor, foi percebida sua necessidade de maior flexibilidade em seus horários, proporcionando-o mais espaço para que ele equilibre seu tempo em função de outras prioridades, como tempo para descanso, à família e lazer. Observou-se que essa questão apresentou opiniões bem divididas entre os entrevistados, com percepções bem diferentes quanto aos seus papéis desempenhados quando presentes em suas empresas.

O que se pôde observar é que, devido a todas as praticidades oferecidas pelas TI's, os gestores estão podendo trabalhar tanto fora quanto dentro do ambiente da empresa. Assim, eles encontram grandes dificuldades para desligamento dos deveres laborais, gerando momentos de cansaço extremo e estresse. Esses casos são caracterizados por conflitos trabalho-família, uma vez que o trabalho se sobrepõe à família dos gestores.

As estruturas familiares encontradas apresentaram muitas semelhanças, sendo, basicamente, formadas por um casal e um pet, representado por gato ou cachorro. Com relação aos planos futuros que envolvem mudanças na estrutura familiar, destacaram-se dois mais comuns entre os casais: o interesse em ter filhos e de estabelecerem suas vidas em cidades diferentes de Porto Alegre. Tratando-se do primeiro, os gestores, já com idades acima de 30 anos, alegaram estar em fase de ponderação sobre a inclusão de uma criança em suas vidas,

considerando todas as responsabilidades e dificuldades agregadas à tomada dessa decisão. Por isso, a presença do pet chama atenção, uma vez que pode ser vista como um processo de adaptação às suas possíveis futuras rotinas como pais. A figura do filho foi vista também como impedimento de muitos momentos de lazer dos profissionais, que veem programas, como viagens do casal, inviabilizados pelas possíveis obrigações parentais.

Ainda sobre as estruturas familiares, cabe destacar a atividade das mulheres no mercado de trabalho. Na maioria dos casos encontrados, os dois membros do casal trabalham de forma integral, representando significativamente as mudanças sociais brasileiras. Junto a isso, o maior compartilhamento de tarefas domésticas também é uma tendência das famílias, apesar de ainda haverem muitos casos de *second shift* de mulheres. Todos os gestores demonstraram-se a favor do total compartilhamento dos deveres de casa entre o casal e se esforçam para manter um equilíbrio nessas atividades também. Apesar disso, foi possível encontrar *spillovers* positivos de liderança desenvolvida em casa e aproveitada no trabalho.

Foi possível perceber rotinas pessoais bem definidas dentro das possibilidades, principalmente em casos de maiores interferências do trabalho. Os gestores conseguem organizar sua rotina possibilitando o compartilhamento de momentos com seu cônjuge como refeições matinais e noturnas, práticas de atividade física e períodos de sono. Assim, eles conseguem otimizar o tempo dedicado à esfera familiar deles e, conseqüentemente, equilibrar com a profissional, que os demanda muito tempo e energia ao longo do dia.

O uso de tecnologias da informação também se destaca positivamente na esfera familiar. Apesar de gerar muitos conflitos trabalho-família, elas podem ser utilizadas para amenizar essas interferências. Foram encontrados interessantes casos de gestores que as utilizam como ferramenta de resistência da vida pessoal sobre as pressões sofridas pela profissional. Entre elas, notam-se o uso de aplicativos de celular para agendamento e lembretes de compromissos particulares, e ligações de vídeo entre casais para diminuição de desgaste causado pela distância.

A prática de esportes foi percebida como um *spillover* positivo na realidade do gestor comercial. Dedicado à saúde e lazer do profissional em sua esfera pessoal, o esporte, além de lhe proporcionar um bom condicionamento físico, relacionamento com pessoas e lazer, proporciona o desenvolvimento de recursos que podem ser também aproveitados no eixo profissional. O esporte coletivo contribui para o amadurecimento do atleta com relação ao comportamento coletivo, essencial a um cargo de liderança como do gestor comercial. Além disso, em todo o esporte, existem os adversários, que precisam ser estudados e lidos para a antecipação de suas atitudes e movimentos, e consequente vantagem sobre ele. Essas técnicas podem ser aproveitadas pelo gestor visto que ele deve lidar diariamente com competitividades no mercado, buscando se destacar como melhor que toda sua concorrência.

Sobre o equilíbrio na vida, se destacou a consideração de um terceiro eixo. Foram encontrados relatos de gestores que dividem suas vidas nos eixos profissional, familiar e espiritual. Para eles, é preciso dedicar tempo ao seu lado espiritual também para a otimização do seu bem-estar.

Por fim, percebe-se que a conciliação trabalho-família do gestor comercial depende, principalmente, do maior responsável pelas suas duas esferas: ele mesmo. Ele é a pessoa que tem o maior poder e capacidade para decidir o que é melhor e o que é pior à sua vida. As situações e cenários adversos fazem parte da vida de todo indivíduo e devem ser enfrentados conforme as escolhas de cada um, não podendo-se deixar que sejam determinantes a um desequilíbrio prejudicial. Porém, quando se trata de casos problemáticos originados pelo trabalho, cabe, à empresa, estruturar suas equipes e processos proporcionando melhor andamento das atividades laborais e evitando o trabalho extra dos gestores em ambientes e momentos atípicos. Além disso, devem adotar políticas de *work-life balance*, mostrando preocupação com o bem-estar de seus colaboradores, por lhes permitir manter sua vida mais equilibrada. Essas posturas podem e devem ser adotadas em casos de profissionais donos de seu próprio negócio principalmente, uma vez que ninguém toma decisões por ele no trabalho, a não ser ele mesmo.

## REFERÊNCIAS

CAMPOS, M. T. de A.; DE TILIO, R.; CREMA, I. L. Socialização, gênero e família: uma revisão integrativa da literatura científica. **Pensando fam.**, Porto Alegre, v. 21, n. 1, p. 146-161, jul. 2017.

OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e consequências dos conflitos entre trabalho e família. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, Á. Validação da Escala de Estresse no Trabalho. **Estudos de Psicologia**, - Universidade de Brasília, 9(1), 45-52, 2004.

STEPANSKY, D. V.; FRANÇA, L. Trabalho e Vida Pessoal: O Equilíbrio Necessário. **B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof.** – Rio de Janeiro, v.34, n.1, jan./abr. 2008.

MATIAS, M.; FONTAINE, A. M. A Conciliação de Papéis Profissionais e Familiares: O Mecanismo Psicológico de Spillover. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Porto, Abr-Jun 2012, Vol. 28, n. 2, pp, 235-243.

BRAUN, A. C.; VIERHELLER, B.; OLIVEIRA, M. Z. Conflito Trabalho-Família em Executivos: uma revisão sistemática de 2009 a 2014. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**. - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre-RS, Brasil, jan.-jun. 2016, Vol. 17, No. 1, 19-30.

FREZZA, M.; GRISCI, C.L.I.; KESSLER, C.K. Tempo e Espaço na Contemporaneidade: uma Análise a partir de uma Revista Popular de Negócios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, n. 3, art. 8, p. 487-503, Jul./Ago. 2009.

[https://ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box\\_generico.html?ag=00&ano=2013&id=3](https://ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/box_generico.html?ag=00&ano=2013&id=3)

FEIJÓ, M. R.; JÚNIOR, E. G.; NASCIMENTO, J. M.; NASCIMENTO, N. B. Conflito Trabalho-família: Um Estudo sobre a Temática no Âmbito Brasileiro. **Pensando Famílias**, 21(1), jul. 2017, (105-119)

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23200-em-2017-expectativa-de-vida-era-de-76-anos>

SARTÓRIO, M. T. E. S. As Formas de Flexibilização e a sua Irrenunciabilidade perante as relações laborais. **Temas Jurídicos em Debates** (www.professorsimao.com.br), maio de 2019.

WEBER, L.; GRISCI, C. L. I. Trabalho Imaterial Bancário, Lazer e a Vivência de Dilemas Pessoais Contemporâneos. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba v. 15, n. 5, art. 6, pp. 897-917, Set./Out. 2011

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

VINUTO, J. A amostragem em Bola de Neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas** (UNICAMP), Campinas, v. 44, n. 22, p. 203-220, 2014.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO INICIAL COM GESTORES COMERCIAIS

“Olá!

Me chamo André Sanfelice Valenzuela. Sou estudante de graduação em administração na UFRGS e estou realizando o meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre conciliação trabalho-família e flexibilidade de horários de gestores comerciais.

O questionário a seguir é direcionado a gerentes/coordenadores/diretores comerciais de empresas localizadas em Porto Alegre e região, e busca ser bem objetivo para uma compreensão inicial desse profissional. Se você se identifica com o perfil do respondente, está convidado a preencher a minha pesquisa.”

[PERGUNTA 1] \*Qual é a sua idade?

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Acima de 55 anos

[PERGUNTA 2] \*Com qual gênero você se identifica?

- Masculino
- Feminino
- Outro

[PERGUNTA 3] \*Qual o seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Separado(a)
- Divorciado(a)

Viúvo(a)

[PERGUNTA 4] \*Qual a sua profissão?

Gerente/Coordenador/Diretor Comercial

Outro

[PERGUNTA 5] \*Onde você trabalha?

Porto Alegre / região metropolitana

Outro

[PERGUNTA 6] \*Você trabalha com horários flexíveis?

Não, trabalho apenas quando estou no ambiente da empresa sempre nos mesmos horários acordados.

Sim, posso entrar e sair / começar e parar em qualquer horário, mas não trabalho fora do ambiente da empresa.

Sim, posso entrar e sair / começar e parar em qualquer horário e ainda trabalho em alguns momentos fora do ambiente laboral.

Sim, posso chegar e sair / começar e parar em qualquer horário e até faltar alguns dias, contanto que eu esteja à disposição da empresa a qualquer momento.

[PERGUNTA 7]

De 1 a 5 (sendo 1 “muito insatisfeito” e 5, “muito satisfeito”), qual o seu grau de satisfação com relação aos seus horários de trabalho?

1      2      3      4      5

[PERGUNTA 8] Hoje, você mudaria algo quanto à flexibilização de seus horários laborais?

Não, estou muito satisfeito.

Sim, tornaria MAIS flexível.

Sim, tornaria MENOS flexível.

[PERGUNTA 9] Você tem algum dependente físico/financeiro?

Não.

Sim, tenho filho(s).

Sim, idoso(s).

Sim, idoso(s) e filho(s).

Outro: \_\_\_\_\_

[PERGUNTA 10] De 1 a 5 (sendo 1 “muito ao trabalho” e 5, “muito à família”), como você classifica o tempo dispensado a essas duas esferas de sua vida?

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5

[PERGUNTA 11] Você enfrenta alguma dificuldade para organizar seu tempo e energia entre família e trabalho?

Nenhuma

Poucas vezes

Às vezes

Muitas vezes

Sempre

[PERGUNTA 12] De 1 a 5 (sendo 1 “não planejo” e 5, “planejo muito”), como você classifica o tempo dispensado ao planejamento de longo prazo de sua vida familiar/pessoal?

<input type="checkbox"/>				
1	2	3	4	5

[PERGUNTA 13] De 1 a 5 (sendo 1 “não planejo nada” e 5, “planejo muito”), como você classifica o tempo dispensado ao planejamento de longo prazo de sua carreira profissional?

             
1      2      3      4      5

[PERGUNTA 14] De 1 a 5 (sendo 1 “100% do homem” e 5, “100% da mulher”), como você considera que deve ser feita a distribuição de responsabilidades domésticas entre um casal composto por um homem e uma mulher?

             
1      2      3      4      5

[PERGUNTA 15] De 1 a 5 (sendo 1 “Nunca” e 5, “Sempre”), com que frequência você tem a impressão de estar sem tempo para fazer as suas atividades diárias? (familiares e profissionais)

             
1      2      3      4      5

[PERGUNTA 16] Você já percebeu alguma confusão quanto ao seu comportamento em uma esfera da vida? (Exemplo: falar com o seu filho da mesma forma que fala com um cliente)

Sim

Não

Convido você a continuar contribuindo para o desenvolvimento do meu trabalho através de uma entrevista pessoal. Se concordares, podes deixar seu endereço de e-mail abaixo para contato.

E-mail: \_\_\_\_\_

Muito obrigado! Sua participação contribuiu bastante para o desenvolvimento do meu trabalho!

## **APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL COM GESTORES COMERCIAIS**

[ENTREVISTADOR]

“Olá, senhor(a).

Primeiramente, gostaria de me apresentar novamente e explicar o trabalho que estou elaborando. Me chamo André Sanfelice Valenzuela, sou estudante do curso de graduação em administração na UFRGS e estou realizando o meu Trabalho de Conclusão de Curso sobre conciliação trabalho-família e flexibilidade de horários de gestores comerciais.”

[DESCREVER A MINHA ROTINA E EXPERIÊNCIA COM PROFISSIONAIS DA ÁREA]

[PERGUNTA 1]: Poderias descrever sua rotina no trabalho?

[PERGUNTA 2]: Poderias descrever sua rotina pessoal?

[PERGUNTA 3]: Percebes muita interferência de uma esfera na outra? Quais? Isso gera algum tipo de confusão?

[PERGUNTA 4]: Percebes alguma dificuldade para conciliar suas vidas profissional e familiar? Essa conciliação é possível? (Consideras mais conciliado ou mais conflitivo?)

[PERGUNTA 5]: Como tu te vêes hoje com relação às tuas metas pessoais e profissionais? Atrasado? No tempo planejado? Adiantado?

[PERGUNTA 6]: Mudarias alguma coisa, hoje, com relação aos seus horários de trabalho? O quê?

[PERGUNTA 7]: Mudarias alguma coisa, hoje, em sua família? O quê?

[PERGUNTA 8]: Discuta a sua resposta à questão 15\* do questionário.

\*De 1 a 5 (sendo 1 “Nunca” e 5, “Sempre”), com que frequência você tem a impressão de estar sem tempo para fazer as suas atividades diárias? (familiares e profissionais)

( ) ( ) ( ) ( ) ( )  
1 2 3 4 5

[ENTREVISTADOR]

“Gostaria de lhe agradecer profundamente por seu tempo, atenção e sua fundamental contribuição para o desenvolvimento de meu trabalho. Muito obrigado e muito sucesso!”