



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Patrícia Daniela Gonçalves do Rosário

**Trabalhos e vidas cruzadas:
uma aproximação sociológica ao fenómeno
de *burnout* nas empresas familiares**



Universidade do Minho
Instituto de Ciências Sociais

Patrícia Daniela Gonçalves do Rosário

**Trabalhos e vidas cruzadas:
uma aproximação sociológica ao fenómeno
de *burnout* nas empresas familiares**

Dissertação de Mestrado
Mestrado de Sociologia
Área de especialização em Organizações e Trabalho

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Ana Paula Marques

DECLARAÇÃO

Nome: Patrícia Daniela Gonçalves do Rosário

Endereço eletrónico: pg32206@alunos.uminho.pt

Telefone: 917003984

Número do Bilhete de Identidade: 14905967

Título da dissertação:

Trabalhos e vidas cruzadas: uma aproximação sociológica ao fenómeno de *burnout* nas empresas familiares

Orientador: Professora Doutora Ana Paula Marques

Ano de conclusão: 2018

Designação do Mestrado:

Mestrado em Sociologia – Área de especialização em Organizações e Trabalho

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, 15/10/2018

Assinatura: Patrícia Daniela Gonçalves do Rosário

Agradecimentos

A conclusão do presente trabalho não seria possível sem o apoio e colaboração de algumas pessoas a quem exprimo o meu enorme obrigado.

Em primeiro lugar gostava de agradecer à Professora Ana Paula Marques por toda a sua disponibilidade, apoio e motivação ao longo destes meses. Pelo seu profissionalismo, paciência e partilha de conhecimentos, permitindo-me alargar os horizontes.

Aos meus pais, por toda a força, carinho e apoio que me deram perante os obstáculos que iam surgindo. Por sempre acreditarem e confiarem em mim. Muito obrigado por estarem sempre presentes.

Ao Pedro, por sempre me ter ensinado a confiar em mim e a lutar pelos meus sonhos. Por toda a paciência e compreensão em todos os momentos mais difíceis. Um obrigado muito especial por toda a força e apoio ao longo destes meses.

À Ana e à Mariana por todo o caminho que percorremos juntas, pela amizade, pelo apoio incondicional e pelo incentivo.

A todas as pessoas que participaram neste projeto de investigação, aos entrevistados pelo tempo que disponibilizaram e pelos contributos valiosos que foram a base deste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente me ajudaram a cumprir esta meta, o meu sincero obrigado.

Trabalhos e vidas cruzadas: uma aproximação sociológica ao fenómeno de *burnout* nas empresas familiares

Resumo

As empresas familiares detêm um peso preponderante na economia da generalidade dos países ocidentais. No caso de Portugal, grande parte das pequenas e médias empresas são familiares, tendo muitas delas surgido nas últimas duas décadas e marcado, cada vez mais, a sua presença, não só em sectores tradicionais, mas também nalguns domínios mais modernos da indústria e dos serviços. Segundo a Associação de Empresas Familiares (AEF), esta realidade afasta a hipótese muitas vezes levantada de a empresa familiar constituir uma figura social e económica em extinção.

Em Portugal, prevê-se que as empresas familiares possam representar entre 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para 2/3 do PIB. Ainda que se trate de um tema bastante atual e de elevada pertinência, é evidente a escassez de estudos teóricos e empíricos em torno das empresas familiares. Nesta linha de abordagem, o presente trabalho tem como objetivo principal compreender uma aproximação sociológica ao fenómeno designado de *burnout* e, assim, identificar os motivos e as razões que levam a tal problema no contexto destas empresas. Trata-se, portanto, de um tema que exige uma certa complexidade, dado que é necessário um investimento no trabalho de campo, através de contacto direto com as pessoas, perceber o ambiente em que trabalham/vivem, perceber quais as relações familiares e quais os mecanismos que poderão ter desencadeado o fenómeno de *burnout*.

O presente estudo tem por base o estudo de caso, nomeadamente do setor da restauração, como por exemplo cafés e pastelarias, do concelho de Braga. Será utilizada uma metodologia qualitativa de carácter exploratório, utilizando como técnicas de recolha de dados, numa primeira fase a observação e, num segundo momento, a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Pretendemos assim estudar uma realidade de elevada importância, uma vez que as Empresas Familiares têm um impacto preponderante na economia mundial, e eis que Portugal não fica de fora.

Palavras-chave: Família; Trabalho; Empresa Familiar; *Burnout*

Work and intersecting lives: a sociological approach to the *burnout* phenomenon in family businesses

Abstract

Family businesses have a predominant influence in the economy of most western countries. In Portugal, a big part of small and medium-sized businesses are family-run. A lot of them have emerged in the last two decades and they have made a statement, not only in traditional sectors, but also in some other modern areas of industry and services. According to the Associação de Empresas Familiares (AEF), this reality drives away the assumption that family businesses may be a social and economic figure on the verge of extinction.

In Portugal, it is believed that family businesses may represent between 70% to 80% of the national businesses, absorbing 50% of the labour force and contributing up to 2/3 of the gross domestic product (GDP). Even though this is a very current and important topic, the lack of theoretical and empirical studies around family businesses is obvious. On this note, the main goal of this work is to take on a sociological approach to the *burnout* phenomenon and identify the reasons and causes behind it. Consequently, it is a topic that involves some complexity, as it requires an investment in fieldwork. It is necessary to have direct contact with people and it is also important to understand the environment where they work/live, understand how they get along with their families and understand which mechanisms may have triggered the *burnout* phenomenon.

Cafes and bakeries from Braga were the case study. A qualitative methodology of exploratory nature was used and the data collection techniques used were, firstly, the observation and, secondly, the application of a semi-structured interview. Therefore, the intention is to study a reality of great importance, since Family Businesses have a major impact in the world's economy and, because of that, Portugal is not left out.

Keywords: Family; Work; Family Business; *Burnout*

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice de figuras	xi
Índice de Tabelas	xi
Abreviaturas.....	xiii
Capítulo 2 – A empresa, a família e o <i>burnout</i>	19
2.1 Empresas Familiares: uma grande família, uma grande empresa.....	20
2.1.1 Breve evolução histórica: empresas familiares	20
2.1.2 Definição de empresa familiar	24
2.2 Entre o profissional e o afetivo: o conflito da interação entre trabalho e família. 31	
2.2.1 Qualidade de vida e satisfação no trabalho	31
2.2.2 A relação entre o trabalho e a família: a questão dos conflitos.....	35
2.3. Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador: síndrome de <i>burnout</i> ...	41
2.3.1 Compreensão da origem da síndrome de <i>burnout</i>	41
2.3.2 Conceitos de <i>burnout</i>	43
2.3.3 Manifestações e vulnerabilidade da síndrome de <i>burnout</i>	47
2.3.4. Um olhar sociológico sobre o fenómeno de <i>burnout</i>	50
2.4 Relação entre <i>burnout</i> e conflito trabalho-família/ família-trabalho	55
Capítulo 3 - Metodologia	61
3.1 Escolha da Metodologia.....	62
3.2 Objetivos	65
3.3 Delimitação do objeto de estudo.....	66
3.4 Técnicas de recolha e tratamento de informação	66

Capítulo 4 - Análise da síndrome de <i>burnout</i> nas empresas familiares: a relação entre trabalho e família	69
4.1 Perfil sociodemográfico dos entrevistados	70
4.2 Apresentação e análise dos resultados	72
4.3 Ambiente de trabalho - um primeiro indicador de <i>burnout</i>	73
4.4 Identificação das manifestações físicas, psíquicas e comportamentais da síndrome de <i>burnout</i>	75
4.5 As relações sociais (conflito trabalho-família/ família-trabalho)	79
4.6 Discussão dos resultados	87
Conclusão	91
Bibliografia.....	95
Apêndices	105
Apêndice 1 – Grelha de observação	106
Apêndice 2 – Guião da entrevista	108
Apêndice 3 – Diário de campo.....	110
Apêndice 4 – Tabelas análise.....	113
Apêndice 5 – Termo de consentimento	122

Índice de figuras

Figura 1- Modelo dos três círculos (reproduzido de Ussman, 1996)	23
Figura 2- Principais resultados das manifestações de <i>burnout</i>	79
Figura 3 - Principais resultados da relação entre família e empresa	86

Índice de Tabelas

Tabela 1- Conceitos de empresas familiares	26
Tabela 2 - Características das empresas familiares	29
Tabela 3- A qualidade de vida e a satisfação no trabalho	34
Tabela 4 - Conceitos de <i>burnout</i>	44
Tabela 5 - Manifestações da síndrome de <i>burnout</i>	48
Tabela 6 - Abordagens teóricas da síndrome de <i>burnout</i>	51
Tabela 7 - <i>Burnout</i> e o conflito trabalho-família/família-trabalho	55
Tabela 8 - Condições presentes na associação entre <i>burnout</i> e conflito trabalho-família/família-trabalho no âmbito das empresas familiares.....	57
Tabela 9 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados.....	71
Tabela 10 - Análise da dimensão ambiente de trabalho	113
Tabela 11 - Análise das manifestações físicas da síndrome de <i>burnout</i>	114
Tabela 12 - Análise das manifestações psíquicas da síndrome de <i>burnout</i>	115
Tabela 13 - Análise dos sentimentos de tensão, raiva e irritabilidade.....	116
Tabela 14 - Análise das relações sociais relativamente ao tempo	117
Tabela 15 - Análise das relações sociais relativamente aos recursos	118
Tabela 16- Análise das relações sociais relativamente à questão dos papéis.....	118
Tabela 17 - Análise das relações sociais relativamente ao comportamento.....	119
Tabela 18 - Análise das relações sociais relativamente ao espaço	120
Tabela 19 - Análise das relações sociais relativamente à tensão.....	121

Abreviaturas

AEF- Associação das Empresas Familiares

AEP – Associação Empresarial de Portugal

CICS – Centro de Interdisciplinar de Ciências Sociais

EF - Empresa Familiar

F - Feminino

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

GDP – *Gross Domestic Product*

INE – Instituto Nacional de Estatística

M - Masculino

MBI - *Maslach Burnout Inventory*

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena(s) e Média(s) Empresa(s)

QVT – Qualidade de vida no trabalho

UE – União Europeia

UMinho – Universidade do Minho

USA – Estados Unidos da América

Capítulo 1 - Introdução

O trabalho é, nas sociedades contemporâneas, considerado como uma das principais vias de construção da identidade pessoal e social do indivíduo. Contudo, na atualidade o mundo do trabalho e das organizações é distinto do passado, onde a intensificação dos ritmos de trabalho, a flexibilização e a precarização das relações de trabalho estão associadas a riscos profundos nas próprias condições de cidadania.

Um dos riscos profundos nas próprias condições de cidadania é o que se tem vindo a designar de síndrome de *burnout*, ocorrendo quando os atores sociais se focam demasiado no seu trabalho, o que se traduz num esgotamento físico e mental relacionado com a sua atividade profissional (Eurofound, 2015).

Os agentes causadores de *stress* estão presentes em todas as ocupações laborais. Porém, algumas profissões, em função das suas características intrínsecas, tendem a evidenciar níveis mais acentuados de tensão (Baganha, 2013: 6). Com efeito, assinala-se a sua importância nas mais diversas áreas de trabalho, havendo algumas em que esta se intensifica como é o caso dos profissionais de saúde, dos enfermeiros e os médicos, e o caso dos professores e bancários, entre outras profissões que exigem relações de interajuda.

Neste sentido, torna-se interessante analisar este fenómeno à luz das empresas familiares (EF) uma vez que estas constituem um dos pilares de crescimento da economia de qualquer país. Deste modo, procuramos perceber de que forma é que os trabalhadores familiares de empresas familiares são afetados pelo fenómeno de *burnout*, uma vez que são expostos a uma variedade de fatores como “não poderem falhar”, acumularem trabalho por o negócio ser seu e/ou da família, e este fazer parte da sua vida familiar, acabando por ultrapassar as paredes da empresa e ser levando para suas próprias casas e mesmo para a própria mesa de jantar.

Posto isto, de acordo com Ussman (2004: 17), a empresa familiar é resultado de uma interação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, em que cada um possui regras e objetivos próprios, o que pode originar, com demasiada frequência, conflitos e confusões.

O presente estudo será realizado no âmbito do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” levado a cabo pelo Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais – Polo da Universidade do Minho (CICS-UMinho) e coordenado pela professora Ana Paula Marques – investigadora responsável do projeto (investigadora integrada do CICS-UMinho). Esta investigação conta com a parceria da Associação Empresarial de Portugal (AEP), tendo o apoio do programa Norte 2020 e do Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER). O principal objetivo da proposta prende-se em conhecer e avaliar o impacto das empresas familiares da Região Norte na economia local, nacional e internacional. Um dos maiores problemas que as empresas familiares enfrentam na Europa é a falta de visibilidade institucional, nomeadamente em Portugal, onde não existem ainda estatísticas oficiais precisas e atualizadas sobre este sector da economia.

Deste modo, pretende-se conhecer com mais detalhe as situações de *stress* que estão presentes no dia-a-dia dos trabalhadores e perceber de que modo estas influenciam a saúde e as relações dos mesmos. Neste sentido, uma vez que não se conhece muito acerca do tema, havendo pouca literatura e estudos que confrontam a síndrome de *burnout* com as empresas familiares, o presente estudo é de cariz exploratório, visto que este tem como objetivo proporcionar maior familiaridade permitindo obter o primeiro contacto com a situação pesquisada, sendo a sua finalidade geral a descoberta. A grande maioria destes estudos envolvem três etapas: levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e por último a análise de exemplos que estimulem a compreensão (Gil, 2008: 27).

Deste modo, a questão que se coloca e que procuraremos responder é saber se existe uma relação entre empresa e família que possa conduzir à experimentação da síndrome de *burnout*, e assim perceber quais as manifestações de *burnout* que se encontram presentes no seu quotidiano e entender de que modo é que estas experimentações afetam o seu quotidiano e as suas relações com os demais.

No entanto, é ainda importante notar que são insuficientes, ou praticamente inexistentes, as investigações direcionadas para a conciliação do tema do *burnout* com as empresas familiares, o que legitima a realização de estudos que procurem compreender as condições do exercício laboral a que estes trabalhadores estão sujeitos. Apesar de separadamente as empresas familiares e o *burnout*, constituírem alvo de

análise por vários autores, o mesmo não acontece na conciliação de estudos entre as duas temáticas. A literatura não tem ainda dados empíricos, visando-se assim contribuir com novos conhecimentos neste domínio de investigação.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo principal compreender a prevalência da síndrome de *burnout* nas suas diversas manifestações, através de uma aproximação sociológica a este fenómeno e, assim, identificar os motivos e as razões que levam a tal problema, considerando a especificidade da realidade das empresas familiares.

Deste modo, o presente trabalho encontra-se organizado em 4 partes onde são abordadas as várias etapas que levaram à sua execução. Constituindo a primeira parte, nomeadamente o Capítulo 1, consiste numa apresentação introdutória de toda a componente do trabalho. No Capítulo 2, denominado “A empresa, a família e o *burnout*” apresentamos uma abordagem sobre os diversos estudos acerca do tema, feita através da revisão da literatura, destacando três subtemas fundamentais, são eles a questão da empresa familiar, nomeadamente a sua evolução histórica, as suas definições e as suas características; a sobreposição entre família e empresa encontrada nas empresas familiares, que surge como resultado destas serem construídas por relações familiares, identificando assim os conflitos e problemas que surgem dessa conciliação; e o fenómeno de *burnout*, analisando a sua origem, os seus conceitos e definições segundo os diversos autores, as suas manifestações bem como os grupos mais vulneráveis e, por fim, a apresentação de uma abordagem sociológica acerca do tema.

A terceira parte, Capítulo 3, destina-se à apresentação da metodologia adotada para a composição desta investigação. Deste modo, começamos com uma breve explicação da sua escolha, seguida da apresentação dos objetivos do estudo, bem como do objeto de estudo (amostra), e das técnicas de recolha e tratamento da informação, onde são descritos os instrumentos, procedimentos e métodos utilizados e ainda apresentamos a caracterização sociodemográfica dos indivíduos entrevistados.

Por último, na quarta parte, Capítulo 4, iremos apresentar os resultados obtidos, bem como algumas reflexões finais do estudo.

É indiscutível a importância das empresas familiares que representam uma realidade particular do tecido económico jurídico-empresarial português. De acordo

com a Associação de Empresas Familiares (AEF) estima-se que estas possam representar 70% a 80% das empresas nacionais, absorvendo 50% da força de trabalho e contribuindo para 2/3 do produto interno bruto PIB (AEF, 2010). Será assim interessante estudar este tipo de empresa à luz da síndrome de *burnout*, procurando perceber de que forma os trabalhadores familiares das empresas familiares experienciam este fenómeno, uma vez que esta é uma realidade preocupante, pois as constantes exigências do trabalho e da família, em simultâneo, acabam por consumir física e psicologicamente os trabalhadores. Pretendemos, assim, que este estudo contribua para a compreensão desta realidade socioprofissional que afeta os trabalhadores na atualidade.

Capítulo 2 – A empresa, a família e o *burnout*

2.1 Empresas Familiares: uma grande família, uma grande empresa

As empresas familiares são uma forma empresarial predominante a nível mundial. De acordo com a AEF, estima-se que em Portugal representem cerca de 70% a 80% das empresas nacionais, sendo por isso extremamente importantes para a economia. Estas empresas são transversais na economia, existindo em todos os setores, não se limitam apenas às pequenas e médias empresas, sendo que algumas das maiores empresas do mundo são dirigidas por famílias e constituem assim pilares essenciais para a estabilidade do tecido empresarial, contudo esta sobreposição de família e empresa confere-lhe características únicas (AEF, 2010).

Deste modo, neste primeiro ponto iremos começar por apresentar a evolução histórica das empresas familiares, bem como as suas especificidades e as diversas definições propostas por os autores.

2.1.1 Breve evolução histórica: empresas familiares

O processo de globalização trouxe profundas alterações no âmbito da produção, nas relações de trabalho, no comércio nacional e internacional, nas finanças, na esfera política e em inúmeros aspetos de vida social (Gorender, 1997: 324). Neste sentido, considerando o conjunto de transformações do sistema capitalista que vem colocar às empresas novas exigências, condições e constrangimentos, estas assumem assim um papel central.

Touraine (1994), citado por Veloso (2004: 97), considera que a empresa “é um dos agentes da modernização, juntamente com as nações e os consumidores”. Salienta ainda que nos anos 50 e 60 do séc. XX não era atribuído um papel central às empresas. Mesmo Taylor e Ford se focavam essencialmente sobre elementos de análise interna da empresa, nomeadamente com a produção e a organização do trabalho, não a assumindo assim como agente económico. Apenas nas duas últimas décadas do séc. XX é deixada de ser considerada como “a expressão concreta do capitalismo surgindo cada vez mais como uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como um agente de utilização de novas tecnologias” (Touraine, citado por Veloso, 2004: 97).

Assim, assume um enfoque destacado, salientando-se não apenas o papel e análise do seu funcionamento interno, mas também do papel que desempenha na sociedade.

Deste modo, na ótica de Thuderoz (1997), citado por Veloso (2004: 97), a empresa passa então a ocupar um espaço central nas nossas sociedades, sendo simultaneamente um lugar de produção, uma organização e uma instituição. Neste sentido, a empresa começa a constituir um objeto de análise, não apenas pelo seu papel económico, mas também por ser um fator de socialização, de aprendizagem e de criação cultural. Encontra-se, portanto, inserida na sociedade, na medida em que assimila as contingências estatutárias e culturais, possui regras próprias, e assume um papel ativo na configuração das dinâmicas do emprego e da exclusão social.

Posto isto, de acordo com Teixeira (2010: 17) podemos então definir empresa como um “fenómeno complexo, que tem como princípio a função de organizar a atividade económica, produzindo e fazendo circular bens e serviços”. Por um lado, as grandes empresas desempenham um papel relevante na economia global “através da importação, exportação, investimento e fabricação”, que devido ao seu grande tamanho “podem beneficiar de economias de escala e sobreviver a margens de lucro muito baixas” (Carreira, 2015: 4). Por outro lado, temos as pequenas e médias empresas (PME) que possuem menos condições como instalações, bens e equipamentos, assim como recursos financeiros e humanos, no entanto, estas tem apresentado um importante papel inovador na economia. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010: 1) “a categoria das micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros”.

Enquanto que as grandes empresas têm vantagens materiais para gerar inovação, as pequenas e médias empresas têm vantagens comportamentais relacionadas à sua “maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças no mercado” (La Rovere, 1999: 146).

No caso português segundo o INE, a estrutura empresarial é maioritariamente composta por PME, que são amplamente reconhecidas como o pilar da economia nacional, sendo as principais responsáveis pela criação de emprego. Segundo esta mesma fonte, em 2008 existiam 349 756 pequenas e médias empresas em Portugal,

representando 99,7% das sociedades do sector não financeiro. Dado que as microempresas assumiram um papel bastante importante, pesando 85,6% no total de sociedades, apresentam, assim, um tecido empresarial constituído maioritariamente por empresas com menos de 10 trabalhadores e uma faturação anual não superior a 2 milhões de euros.

Portanto, na generalidade dos países ocidentais, o tecido empresarial é composto sobretudo por pequenas e médias empresas, e dentro destas encontramos um tipo de empresa denominada de empresa familiar.

Gallo (2001), citado por Cunha (2011: 11), afirma que tanto as empresas não familiares como familiares, são ambas comunidades de pessoas que tem como objetivo criar riqueza económica através da gestão da sua empresa e do património. No entanto, para este autor, o que distingue as empresas familiares das restantes, é a sua vocação de continuar como empresa familiar.

Estas constituem em todo o mundo um importante alicerce da economia, devido à sua forte contribuição para o PIB e para a criação de emprego. Assim, podemos perceber que empresas familiares podem ir desde uma pequena loja ou um pequeno café ao lado da casa do seu proprietário até grandes empresas que todos os dias entram em nossas casas por diversos produtos que consumimos.

O estudo sobre empresas familiares iniciou-se nos anos sessenta e setenta e desde então tem vindo sucessivamente a se desenvolver. As EF são a forma predominante de empresa em todo o mundo. Elas ocupam uma parte tão grande da nossa paisagem económica e social que nós nem sequer damos conta disso. Constituem na generalidade dos países os alicerces da economia, particularmente nas economias europeias, devido à sua contribuição para o PIB, que varia entre 45% e 70%, conforme o país e também pela sustentabilidade de emprego que proporcionam. (Henrique, 2008: 4).

Assim, as empresas familiares detêm um peso preponderante na economia da generalidade dos países ocidentais. No caso de Portugal, grande parte das pequenas e médias empresas são familiares, tendo muitas delas surgido nas últimas duas décadas e marcado, cada vez mais, a sua presença, não só em sectores tradicionais, mas também em alguns domínios mais modernos da indústria e dos serviços (Cunha, 2011: 6).

Segundo a AEF, esta realidade afasta a hipótese muitas vezes levantada de a empresa familiar constituir uma figura social e económica em extinção.

A empresa familiar destaca-se como um tipo de organização diferenciada devido ao envolvimento da família proprietária nos negócios. Neste sentido, constituem um tipo específico de empresa, em que uma família interage, assumindo funções na condução de negócios, com diversos graus de interação entre os seus membros. O envolvimento da família pode ser compreendido como um aspeto que determina a cultura peculiar desse tipo de organização, tornando-a distinta em relação a um negócio não familiar. “Essa distinção, acarretada pela presença da família e de uma cultura peculiar, promoverá com certeza características diferenciadas às práticas de gestão de pessoas dessas empresas” (Cunha, 2011: 3).

No entanto, apesar da maioria das empresas familiares constituírem pequenas e médias empresas, nem todas as empresas familiares são micro e/ou pequenas empresas, podendo constituir grandes organizações, de que hoje são exemplo, no nosso país, como o Grupo Espírito Santo, Grupo Jerónimo Martins, Grupo Amorim, Cafés Delta, entre outras (Lima 1999: 38).

Ao longo dos vários anos de estudo das empresas familiares, muitos modelos foram elaborados para explicar o seu funcionamento. Deste modo, a complexidade da empresa familiar tem sido representada com frequência no “modelo dos três círculos” (figura 1), que tem sido referenciado por vários autores da área como Gersick *et al.* (1997) e Ana Maria Ussman (1996).

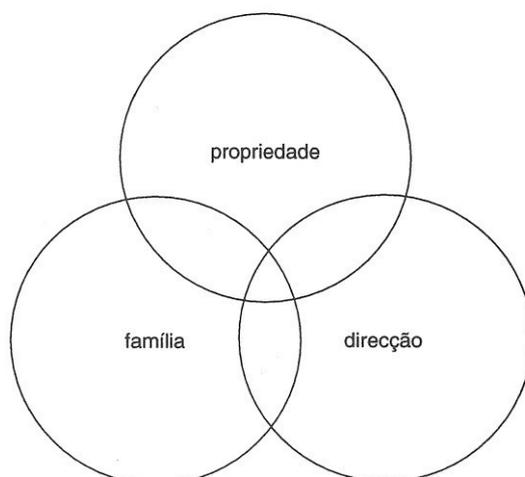


Figura 1- Modelo dos três círculos (reproduzido de Ussman, 1996)

Este modelo tem como objetivo esquematizar as “forças” ou os subsistemas que se relacionam dentro da empresa familiar. As pessoas da família tendem a encarar a empresa como elemento fundamental da identidade familiar, uma herança e uma fonte de segurança financeira. Enquanto as pessoas que estão na direção têm as suas carreiras profissionais ligadas à empresa e, portanto, defendem que esta deve gerar lucro, para os proprietários a empresa é um investimento do qual esperam receber lucros. (Ussman, 1996: 19).

O estudo das empresas familiares tem merecido um interesse crescente na literatura. São, portanto, atualmente, uma temática abordada por vários investigadores, no entanto, não há um consenso entre estes no que toca à sua definição, uma vez que, cada um dos autores vai adequando a definição ao objeto de estudo a que está a analisar.

2.1.2 Definição de empresa familiar

Lansberg *et al.* (1998) na edição inaugural da revista académica *Family Business Review* apresentaram a questão “o que é a empresa familiar?”, pois como já na altura os autores indicaram, “as pessoas parecem compreender o que se quer dizer com esse termo, mas quando tentam articular uma definição precisa, percebem que se trata de um fenómeno complexo” (Ali, 2015: 12).

Desde então, inúmeras definições surgiram, porém ainda não existe um consenso para a definição do termo, uma vez que vai variando de artigo para artigo, de autor para autor.

Segundo Ana Maria Ussman (2004: 17), pode-se definir uma empresa familiar por oposição a uma empresa não familiar. Uma empresa não familiar é uma organização gerida por profissionais que tem por objetivo primeiro e fundamental o lucro e, através dele, a sobrevivência. As empresas familiares também partilham naturalmente deste desígnio, ao qual se acresce um conjunto de estratégias e metas desenhadas pela família proprietária, nomeadamente, o de continuar a dirigir a empresa mantendo a propriedade e a direção desta através das gerações seguintes de familiares; continuar a reforçar o património da família, continuando a acumular riqueza; providenciar o apoio necessário à família, entre outros.

Para Cunha (2011: 7) a empresa familiar é resultado da interação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objetivos e regras próprias para cada sistema, o que origina, com frequência, conflito, confusão, complexidade.

Gallo (1995), citado por Cruz (2013: 10), apresenta uma outra definição para empresa familiar, para este autor, esta deve-se basear na coincidência de valores de uma empresa e de uma família. Uma empresa é identificada como familiar, quando existe uma importante união entre a empresa e a família. Afirma, contudo, que esta definição é difícil de operacionalizar uma vez que não é simples identificar a cultura de uma empresa, nem tão pouco a de uma família. Para ultrapassar esta limitação, Gallo (1995) considera empresa familiar aquela onde coexistem três dimensões: propriedade, poder e incorporação da 2ª geração (Cruz 2013: 10).

Para Machado (2005: 320) os principais obstáculos para a definição de empresa familiar estão relacionados com as diferentes concepções culturais de família e com a dificuldade em definir o que é família. Dyer (2003), ressalta que atualmente o número de empresas iniciadas e dirigidas por casais é cada vez maior e, tanto situações de consanguinidade, quanto de matrimônio podem ser consideradas empresas familiares (Machado, 2005: 320).

Segundo Minuchin (1985), citada por Faco & Melchiori (2009: 24), a família é um complexo sistema de organização, com crenças, valores e práticas desenvolvidas ligadas diretamente às transformações da sociedade, em busca da melhor adaptação possível para a sobrevivência de seus membros e da instituição como um todo. O sistema familiar muda à medida que a sociedade muda, e todos os seus membros podem ser afetados por pressões interna e externa, fazendo que ela se modifique com a finalidade de assegurar a continuidade e o crescimento psicossocial de seus membros.

Miller *et al.*, (2007), citado por Pires (2016: 8), mencionaram no seu estudo que “a literatura sobre negócios familiares é extremamente extensa e difícil de encontrar consenso na definição exata de empresa familiar”. Além das acima mencionadas, na tabela 1, apresentada abaixo, estão indicadas outras diversas definições importantes de empresas familiares e o respetivo autor:

Tabela 1- Conceitos de empresas familiares

Autor	Definição
AEP	“São empresas familiares aquelas em que uma família detém o controlo, em termos de nomear a gestão, e alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa”.
Anderson e Reeb (2003)	“Uma empresa é considerada empresa familiar quando a família fundadora tem uma participação do capital social e/ou membros da família fazem parte do conselho de administração”.
Basco (2013)	Para uma empresa ser considerada familiar tem de cumprir dois critérios essenciais: 1) pelo menos 51% da empresa pertencer a membros da mesma família; 2) a família deve gerir a empresa, isto é, deverá existir membros da família no conselho administrativo ou nos cargos executivos.
Basco & Pérez Rodriguez (2011)	“Uma empresa para ser considerada familiar tem de cumprir dois critérios: os membros da família ocuparem cargos executivos ou no conselho administrativo e/ou o capital social está dividido entre os membros da família.”.
João Basco Lodi (1994)	A empresa familiar é aquela em que “a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura do fundador”.
Miller, Le Breton-Miller, Lester & Cannella (2007)	“EF é aquelas em que existem múltiplos membros da mesma família, envolvidos como sócios maioritários ou gestores, quer simultaneamente, quer ao longo do tempo.”
Pedrosa (2012)	“Empresa familiar é aquela em que o uma família detém a maioria do capital social ou exerce uma influência inequívoca e determinante nas decisões estratégicas e na gestão empresarial.”

Romano et al. (2000)	Consideram que empresa familiar é aquela que obedece aos seguintes critérios: a) 50% ou mais da propriedade é detida por uma única família ou por membros de várias famílias; b) uma única família controla o negócio; c) uma parte significativa dos gestores pertence à mesma família.
Ussman (2004)	Empresa familiar é aquela em que a propriedade, parcial ou não, e controlo estão em poder de um grupo com relações de parentesco.

FONTE: Adaptado de Pires (2016)

Todas as definições acima apresentadas apontam similaridades, pelo que se pode considerar que para uma empresa ser considerada familiar tem de cumprir pelo menos dois critérios, nomeadamente, a família fundadora possuir uma percentagem mais elevada de direitos de votos e alguns dos seus membros executarem funções na empresa.

De acordo com Pires (2016: 11), nos últimos anos, vários autores têm tentado definir adequadamente as EF, atendendo ao país onde se situam, ao regime governativo, ao género de empresa entre outras características. Um exemplo disso mesmo foi o caso da Comissão Europeia (2009: 4) que face à relevância deste tipo de organizações no contexto europeu, procurou criar mecanismos que permitissem uniformizar e facilitar o estudo das empresas familiares na Europa, procurando uma definição que fosse o mais claro e aplicável possível a todo o tipo de empresas.

Deste modo, a definição proposta diz o seguinte:

“Uma empresa, de qualquer tamanho, é uma empresa familiar, se:

- 1. A maioria dos direitos de decisão está na posse da pessoa(s) natural(ais) que estabeleceu a empresa, ou na posse da pessoa(s) natural(ais) que adquiriu(m) o capital social da empresa, ou na posse de seus cônjuges, pais, filhos ou filhos herdeiros diretos.*
- 2. A maioria dos direitos de tomada de decisão é indireta ou direta.*
- 3. Pelo menos um representante da família ou parente está formalmente envolvido a governança da empresa.*

4. As empresas listadas atendem à definição de empresa familiar se a pessoa quem estabeleceu ou adquiriu a empresa (capital social) ou suas famílias ou descendentes possuem 25 por cento dos direitos de decisão mandatada pelo seu capital social” .

Neste sentido, uma das principais conclusões do trabalho da Comissão Europeia é de que uma definição de Empresa Familiar deve incorporar três elementos: a família, o negócio e a propriedade.

2.1.3 Características das empresas familiares

São diversos os aspetos que caracterizam uma empresa familiar, uma vez que é uma identidade complexa onde interagem dois sistemas, muitas vezes com interesses distintos, a empresa e a família. Neste sentido, há características que as distinguem das demais empresas.

Em primeiro lugar, de acordo com Oliveira (2000), citado por Coelho (2013: 7), a EF surge da audácia e da vontade de um empresário que começa o seu próprio negócio, e que conta com o apoio da família, juntamente com o conhecimento aprofundado do negócio e com a capacidade de conseguir ultrapassar os primeiros anos do negócio, assim, é criada uma relação forte entre fundador e empresa, sendo que esta última se torna uma “extensão” de si próprio. O fundador coloca sobre o negócio um enorme compromisso e dedicação, no entanto, apesar do conhecimento geral do negócio há aspetos que limitam o crescimento do mesmo, como a não fixação de objetivos e a incapacidade de planificação da empresa.

Segundo Ussman (2004: 22) o fundador de uma EF tem uma visão do negócio que mais ninguém tem, é uma pessoa prática que recusa burocracia e formalidades, normalmente toma decisões com base na sua intuição sem consultar demasiadas informações e tem um papel muito paternalista e autoritário. Características que tornam o estilo de gestão muito próprio. Com o passar dos tempos, começa a existir uma forte relação entre a família e a empresa, na qual alguns dos familiares são integrados na mesma, uma vez que na família é comum se apoiar quem necessita de ajuda.

Uma outra característica das EF diz respeito ao facto de estas estarem na posse de uma família, logo, estão ligadas ao nome da família, existindo uma grande pressão para que o nome se “mantenha limpo”. Isto refere-se não só às relações com os

funcionários como também com os clientes e fornecedores. Assim, são criadas relações importantes, baseadas no nome e no respeito.

Não querendo tornar exaustiva esta abordagem, apresenta-se de seguida na tabela 2, que refere de forma sucinta, as principais características das empresas familiares de acordo com Ana Maria Ussman:

Tabela 2 - Características das empresas familiares

Características	Descrição
Forte relação estabelecida entre a empresa e o fundador	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa é uma extensão de si próprio; - Compromisso e dedicação ao negócio; - Entidade onde o poder é completamente centralizado por si.
Criação de valores e tradições	- A criação de valores é continuada porque se faz através de gerações da mesma família. Os jovens trazem para a empresa os seus valores pessoais, que afinal, não são mais do que a extensão dos valores dos seus pais e tornam-se o ingrediente chave para a continuidade da empresa.
A família identifica-se profundamente com a empresa	- Na família criou-se o saber-fazer que é transmitido de geração para geração que, na maioria dos casos, só pode ser aprendido com anos de contacto com o setor, mas que na família passa quase sem naturalmente, sem esforço.
Perspetiva de longo prazo	- O empresário trabalha para os filhos e assim sucessivamente pelas gerações fora.
A empresa familiar é uma identidade que evolui	- Cada nova geração traz consigo novos desafios à empresa, da mesma forma que a empresa desafia a família a reunir-se num equilíbrio de forças, já que cada um tem uma perceção própria da empresa.
A empresa familiar é uma empresa de conflito	- A dupla relação existente entre as pessoas, que são da mesma família e por isso potenciais herdeiras ou efetivas de parte do capital e trabalham juntas, aumenta o conflito.
Fechada a capital estranho à família	- Fecham-se à entrada de novos sócios para a empresa mesmo quando este facto é benéfico para a empresa;

FONTE: Adaptado de Paulo (2009)

Posto isto, de acordo com Ussman (1996: 19), as empresas familiares são influenciadas pela complexidade ambiental e pelas incertezas do próprio mundo dos negócios, mas além destes, têm de contar também com problemas originados pela família. Neste sentido, estas empresas têm problemas únicos que advêm da interdependência entre a família e a empresa, isto é, as decisões mais importantes têm a ver com dois sistemas: a família e organização.

Contudo, a empresa familiar não pode ficar determinada por estas características que acabaram de ser apresentadas, uma vez que se trata de um sistema complexo que evolui à medida que passam as gerações da família. O sucesso da empresa familiar depende de como a relação entre a empresa e a família é gerida. Comporta em si problemas únicos que advêm da confusão entre relações familiares e profissionais que se geram no seio, se algumas têm falhado, outras podem ser apresentadas como líderes, pois conseguiram aproveitar o que de melhor têm as empresas familiares – a família (Ussman, 1996: 24).

2.2 Entre o profissional e o afetivo: o conflito da interação entre trabalho e família

Neste segundo ponto, abordaremos o conflito entre trabalho e família. Deste modo começamos por apresentar uma noção de qualidade de vida e satisfação no trabalho, fazendo uma ponte sobre o peso que estes dois conceitos possuem na vida do trabalhador e a forma como a podem influenciar. Seguidamente, o nosso foco recairá sobre a questão dos conflitos, quer na relação entre a família e a empresa, como também no contexto da empresa familiar. Por último, iremos relacionar o conflito trabalho-família/família-trabalho com o fenómeno de *burnout*.

2.2.1 Qualidade de vida e satisfação no trabalho

De acordo com Rodrigues (1999), com outros títulos e em outros contextos, mas sempre voltada para facilitar ou trazer satisfação e bem-estar ao trabalhador na execução das suas tarefas, a qualidade de vida sempre foi objeto de preocupação por parte do Homem (Vasconcelos, 2001: 23).

A valorização do ser humano, enquanto profissional, nasceu da necessidade de se colmatar a tendência à desumanização que era efetivada através da aplicação de metodologias rígidas, às quais os trabalhadores se deviam submeter sem questionar a finalidade e a utilidade destas medidas (Morin, 2004, citado por Amorim, 2016: 41). Na escola clássica da administração (*taylorismo* e *fordismo*), os trabalhadores eram tidos como se fossem máquinas, produzindo em série, onde o índice de produção encontrava-se sempre acima do padrão esperado e da capacidade dos trabalhadores. Contudo, nos anos 20/30 começou a surgir uma crescente preocupação com os aspetos humanos no contexto laboral emergindo assim o modelo da Escola das Relações Humanas, que vem romper com o modelo vigente, cujo principal objetivo recai sobre a valorização do ser humano.

Muitos pesquisadores contribuíram para o estudo da satisfação do indivíduo no trabalho, entre eles podemos destacar Helton Mayo, cujas pesquisas são altamente relevantes para o estudo do comportamento humano, da motivação dos indivíduos para a obtenção das metas organizacionais e da qualidade de vida do trabalhador

(Vasconcelos, 2001: 23). Neste âmbito, o investigador leva a cabo uma experiência denominada por “experiência de Hawthorne”, na *Western Electric Company*, onde concluiu que o trabalho se trata fundamentalmente de uma atividade com carácter grupal e, nesta perspetiva, quanto maior for o sentimento de pertença do trabalhador a um grupo, maior será a sua motivação para produzir.

Apesar de tais estudos tocarem na questão, a expressão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), só apareceu na literatura no início da década de 50, quando Eric Trist e os seus colaboradores estudavam o modelo macro para tratar o trinómio Indivíduo – Trabalho – Organização. A partir de então, surge a abordagem sociotécnica da organização do trabalho, que tem como base a satisfação do trabalhador no trabalho e com o trabalho (Massolla & Calderari, 2011: 11).

Para autores como Pereira & Bernhardt (2004), a qualidade de vida no trabalho encontra-se relacionada com o sentimento de compromisso, que se estabelece entre o colaborador e a organização ao qual se encontra vinculado. Allen & Meyer (1990) mencionam que entre as várias perspetivas existentes sobre o compromisso, aquela que mais se adapta ao contexto laboral, relaciona-se essencialmente com um estado psicológico que determina a ligação que o indivíduo estabelece com o local de trabalho. E ainda, Walton (1975) considerava que a QVT deveria ser o resultado da relação existente entre o desempenho das funções ou atividades laborais e de outras dimensões (de carácter mais individual) que não dependem somente da realização de determinada tarefa e que de certa forma produzem motivação e satisfação com o trabalho e com o contexto onde o indivíduo se encontra inserido (Amorim, 2016: 43).

Ainda nesta linha, para Chiavenato (2014: 419), a QVT “busca uma visão integral e ética do ser humano em seu relacionamento com as organizações. Tem sido utilizada como indicadora das experiências humanas no local de trabalho e o grau de satisfação das pessoas que desempenham o trabalho”. Isto é, para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensadas pelas suas contribuições.

Para Nadler e Lawler (1983), citado por Rueda *et al.* (2014: 131), a gestão da QVT diz respeito à busca da efetividade e produtividade por parte da organização, sem que sejam postos de lado aspetos relacionados à motivação e à satisfação do indivíduo

com o seu trabalho. Por sua vez, George & Brief (1990) e Leiter & Durup (1996), citado por Rueda *et al.* (2014: 131), tratam da QVT como a forma como o nível de satisfação em determinada área da vida, como no trabalho, pode influenciar a satisfação em outros domínios, como a família ou a saúde do trabalhador.

Estes estudos demonstram a importância da satisfação, em especial da satisfação laboral, como sendo um importante componente da qualidade de vida, que se relaciona com os fatores de QVT. Deste modo, ainda que de forma diferente, alguns autores consideram a satisfação no trabalho como resultado de uma boa gestão de vida no trabalho (Rueda *et al.* 2014: 131).

De acordo com Cunha (2009), o conceito de qualidade de vida, quando relacionado com o trabalho, trata-se de um conceito que tem como prioridade o bem-estar, tanto por parte do trabalhador, como por parte das organizações face aos seus trabalhadores. Neste sentido, surgiu um novo conceito, o da satisfação no trabalho, que, segundo este mesmo autor, tem um peso determinante na qualidade de vida, dado que um trabalhador insatisfeito é suscetível de não desenvolver as suas funções com empenho, prejudicando a qualidade e quantidade de produção. Um trabalhador insatisfeito pode também desenvolver vários problemas de saúde mental, como a falta de motivação, o *stress* e o *burnout*¹ (entre outros) e até mesmo problemas físicos que, em último caso o impedem de trabalhar, aumentando o absentismo e prejudicando as metas das organizações (Amorim, 2016: 52).

Locke (1969), citado por Marqueze & Moreno (2005: 70), define satisfação no trabalho como o resultado da avaliação que o trabalhador faz sobre o seu trabalho ou a realização de seus valores por meio dessa atividade. Trata-se então de um estado emocional, porque a emoção deriva da avaliação dos valores do indivíduo e, por tratar-se de um estado emocional, a satisfação possui dois fenómenos: o de alegria (satisfação) e o de sofrimento, desprazer (insatisfação). Esta mesma autora ressalta ainda que os fatores causais podem ser classificados em dois grandes grupos: eventos e condições do trabalho (trabalho propriamente dito, salário, promoção, reconhecimento, condições de trabalho, ambiente de trabalho); e agentes do trabalho (colegas e subordinados,

¹ É importante destacar a importância deste fenómeno que será abordado com mais profundidade mais à frente no ponto 2.3.

supervisores, empresa/organização), assinalando que os fatores causais devem ser analisados nas suas inter-relações.

Para Rego (2001), a satisfação no trabalho está relacionada ao tratamento de justiça e de respeito ao qual o trabalhador é submetido, enquanto Robbins (2002) define satisfação no trabalho “como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza” (Marqueze & Moreno, 2005: 71).

De acordo com Marqueze & Moreno (2005: 73), estar ou não satisfeito em relação ao trabalho incorre em diversas consequências, podendo ser elas do plano pessoal ou profissional, afetando diretamente o comportamento, a saúde e o bem-estar do trabalhador. Neste sentido, os mesmos autores apresentam alguns dos estudos acerca do tema, bem como os seus teóricos, apresentado abaixo na tabela 3:

Tabela 3- A qualidade de vida e a satisfação no trabalho

Autor	Teoria
Rahman & Sem (1987)	“O absenteísmo é menor entre os que possuem uma maior satisfação no trabalho”.
Henne & Locke (1985)	Para estes autores a satisfação no trabalho possui grande influência na determinação dos níveis de <i>stress</i> e na qualidade de vida do trabalhador.
Hipwell et al. (2000)	Segundo um estudo conduzido por estes autores, insatisfação no trabalho contribui para o <i>stress</i> ocupacional e ambos contribuem para um efeito negativo à saúde.
Martinez (2002)	Este autor aponta também alguns efeitos comportamentais consequentes da insatisfação no trabalho verificados na sua pesquisa: absenteísmo, rotatividade, atrasos ou pausas prolongadas e/ou não autorizadas, queda da produtividade, protestos ou greves e insatisfação com a vida de acordo com a importância que o trabalho possui na vida do indivíduo

Jardim et al. (2004)

Fazem menção à associação estatisticamente significativa entre satisfação no trabalho e síndrome de *burnout* (síndrome de esgotamento profissional), ou seja, a insatisfação no trabalho é preditiva deste fenómeno.

FONTE: Adaptado de Marqueze & Moreno (2005)

Deste modo, as consequências da satisfação no trabalho são individuais e variadas, abrangendo tanto o plano pessoal como o profissional. Deste modo, de acordo com Marqueze & Moreno (2005: 77), podemos concluir que a satisfação no trabalho resulta da complexa e dinâmica interação das condições gerais de vida, das relações de trabalho, do processo de trabalho e do controle que os próprios trabalhadores possuem sobre as suas condições de vida e de trabalho. A satisfação no trabalho pode ser, por conseguinte, fonte de saúde, pois a insatisfação pode gerar prejuízos à saúde física, mental e social, acarretando problemas à organização e ao ambiente de trabalho.

2.2.2 A relação entre o trabalho e a família: a questão dos conflitos

Nas nossas vidas, as esferas familiar e profissional interligam-se de várias formas sendo a sua relação muito próxima. Visto que cada uma destas esferas exige de nós tempo, recursos e energia, torna-se cada vez mais necessário equilibrá-las. Porém, tradicionalmente o trabalho e a família eram vistos como realidades que deviam ser mantidas afastadas, pois “acreditava-se que se o homem não mantivesse o trabalho «afastado» da família, os problemas familiares poderiam influenciar negativamente o desempenho no trabalho” (Gramacho, 2012: 1).

Contudo, o conceito e as especificidades do trabalho têm-se vindo a alterar, os valores têm vindo a mudar de geração para geração. De acordo com Marques (2010: 66) “desde o início que a Sociologia se tem preocupado com a análise do «trabalho» e dos seus efeitos na configuração da sociedade moderna, em particular na moldagem de valores, atitudes e comportamentos dos atores sociais”. Estas mudanças foram sendo

acompanhadas por várias mudanças sociais, como a entrada da mulher no mercado de trabalho e as novas estruturas familiares. É importante aqui salientar autores de referência neste domínio, como por exemplo, Anália Torres que nos fala sobre as questões do casamento na sua obra “Casamento em Portugal: uma análise sociológica” (2002), Maria das Dores Guerreiro que trabalhou sobretudo sobre as mudanças familiares e Karin Wall & Lígia Amâncio que abordam na sua obra intitulada “Família e Género em Portugal e na Europa” (2007) as mudanças na estrutura da família contemporânea, as interações familiares e redes sociais, a reconciliação entre vida profissional e vida familiar e as famílias monoparentais problemáticas.

Com efeito, a família sofreu as mudanças da sociedade, procurando adaptar-se e estruturar-se em função das novas realidades. Historicamente “a família é um produto da sociedade e, portanto, encontra-se estreitamente ligada à sua mudança” (Dias, 2000: 90). Na sociedade pré-moderna, a família orientava-se para atingir objetivos como a definição do estatuto social, a procriação legitimada e que fosse socialmente reconhecida como uma relação sexual estável. Já na sociedade moderna orienta-se sobretudo para satisfazer as necessidades das pessoas.

Atualmente, existem cada vez mais famílias monoparentais, o homem participa cada vez mais ativamente na vida familiar e, ao contrário de antigamente, em quase todas as famílias ambos os membros do casal trabalham, sendo que muitos destes casais encontram dificuldades em responder às exigências dos seus papéis a nível profissional como familiar.

Neste sentido, o trabalho e a família constituem os domínios principais da vida adulta contemporânea, o que exige dos indivíduos uma gestão adequada dos papéis desempenhados em ambos os planos, falando-se de conflito quando tal gestão não é devidamente conseguida (Pereira, 2009: 16).

Greenhaus & Beutell (1985), citado por Tavares *et al.* (2007: 136), foram os primeiros autores a estudar o conflito entre o trabalho e família, segundo os quais, este é “uma forma de conflito interpapel no qual as pressões de papel nos domínios do trabalho e da família são, de algum modo, mutuamente incompatíveis”. Estes autores, propõem um modelo explicativo do conflito entre o trabalho e a família com base no tempo, no *stress* e no comportamento. Deste modo, consideram que o conflito pode existir devido ao facto de o tempo despendido nas atividades inerentes a um dos papéis

retirar tempo para as atividades do outro papel; através do *stress*, da ansiedade e do cansaço que o trabalho pode gerar no indivíduo e que pode interferir com o seu desempenho na vida familiar; e ainda através dos padrões comportamentais, isto é, a exigência de um dos papéis dificulta a capacidade de resposta às exigências do outro papel e, portanto, o indivíduo não consegue comportar-se conforme o esperado em cada um dos papéis.

Esta definição exposta por estes autores apresenta uma visão bidirecional do conflito, uma vez que é feita uma distinção do conflito trabalho-família e família-trabalho, para se referir à interferência do trabalho na família, e da família no trabalho. Segundo Tavares *et al.* (2007: 136), de facto, o conflito entre trabalho e a vida familiar pode surgir devido à interferência do trabalho na vida familiar (o chamado conflito trabalho-na-família), bem como devido à interferência da vida familiar no trabalho (o chamado conflito família-no-trabalho).

Estes conflitos como fonte de *stress* não põem em causa apenas o bem-estar dos indivíduos, como também o bem-estar das famílias e das organizações, tendo consequências a vários níveis. Allen *et al.* (2000), citado por Tavares *et al.* (2007: 4), apresentaram as consequências da relação entre trabalho e família organizadas em três categorias: a) consequências relacionadas ao trabalho (como por exemplo a diminuição da satisfação com o trabalho e o aumento das intenções e dos comportamentos de saída da organização; b) consequências que não estão relacionadas com o trabalho, como a diminuição da satisfação com a vida familiar; c) e consequências relacionadas ao *stress* como o aumento de sintomas de *distress*, de *burnout* e de quadros depressivos.

Diversas variáveis tem sido descritas como condicionantes desta relação de conflito entre trabalho e família, são elas nomeadamente: a) variáveis contextuais, como as necessidades financeiras; b) as políticas organizacionais de apoio ao conciliar o trabalho com a família; c) as características do trabalho e a existência de agentes *stressores* relacionados com o trabalho, como o volume de horas de trabalho; d) a congruência dos valores do indivíduo com os valores da organização; e) e ainda, a saliência, ou centralidade do trabalho para o indivíduo (Tavares *et al.* 2007: 137).

2.2.3. Os conflitos no seio das empresas familiares

As empresas familiares, tais como outras empresas, são influenciadas pela complexidade ambiental e pelas incertezas próprias do mundo dos negócios. De acordo com Ana Maria Ussman (2004: 24), para além desta realidade, as empresas familiares, têm de contar com a influência direta da família que têm a elas ligado o seu destino. Assim, estas possuem problemas que advêm da interdependência entre a família e a empresa, o que torna a tomada de decisões mais complexa.

Desta forma, a empresa familiar não coincide com a imagem ideal de empresa racional que é orientada para o lucro, trata-se de um sistema organizado em torno de relações que se esperam puramente profissionais (Ussman, 2004: 24). Os problemas familiares acabam por ser transportados para a empresa e vice-versa, sendo que, uma parte importante da direção da empresa está na gestão das relações familiares e profissionais que passa do gabinete da empresa para a sala de jantar.

Consequentemente, os gestores e donos das EFs têm uma grande dificuldade em separar a vida profissional da pessoal. Acabam por trabalhar mais horas e vivem mais intensamente os problemas da empresa, sacrificando muitas vezes a sua vida familiar. E assim, quando existem conflitos nos negócios, estes acabam por se alargar ao campo das suas relações pessoais. O envolvimento da família com a empresa é absoluto, cria-se um sentimento de pertença recíproca entre a família e a empresa. Pensa-se e discute-se a empresa no jantar de negócios, mas também no jantar de família, no fim-de-semana e mesmo nas férias (Ussman, 2004: 25).

De acordo com Rondeau (1996), o conflito pode ocorrer no nível individual ou em grupo; ele surge quando uma parte, o indivíduo ou o grupo, percebe a outra como obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provoca sentimento de frustração que levará a reagir em face da outra parte (Teixeira & Carvalhal 2013: 351). Enquanto Follet (1997), associa o conflito às diferenças e não é possível evitá-lo, mas utilizá-lo. Em vez de condená-lo, deve-se fazer do mesmo uma busca para os benefícios (Teixeira & Carvalhal (2012: 351). Já Robbins (2002: 373), adota uma definição semelhante à de Rondeau, e vê-o como “um processo que tem início quando uma das partes percebe que a outra parte afeta, ou pode afetar, negativamente, alguma coisa que a primeira considera importante”.

Autores como Beutell e Greenhaus (1985) e Carlson, Kacmar e Stepina (1995), sugerem que possa existir conflitos familiares ou no trabalho quando a atuação do indivíduo em um dos papéis dificulta o cumprimento das exigências do outro em função do tempo dedicado nas atribuições, da tensão provocada pela participação e dos comportamentos específicos exigidos por estes (Teixeira & Carvalhal, 2012: 351)

Neste sentido, para Brito *et al.* (2010), a proximidade entre as esferas da família e da empresa pode dificultar o processo de gestão à medida que os interesses diferentes podem gerar tensões e levar, em alguns casos, a conflitos de difícil resolução que precisam ser administrados corretamente. Segundo os autores, isto acontece porque os relacionamentos entre membros da família numa empresa são mais delicados do que entre empregados sem vínculos familiares entre si (Teixeira & Carvalhal, 2012: 351).

Esta visão é baseada na teoria de papéis, que fornece uma melhor compreensão para o estudo dos conflitos entre trabalho e família, uma vez que ela assume a existência de uma pressão mútua e incompatível entre papéis (Brito *et al.* (2010), citado por Teixeira & Carvalhal, 2012: 351)

Segundo Merhi *et al.* (2010: 6) na maior parte das vezes, espera-se do pai-fundador o papel de intervir, e conciliar as partes quando surgem os conflitos, esperando desta forma, que a situação seja amenizada. No entanto, muitas vezes os conflitos na empresa familiar são originados pelo próprio fundador, já que pode ter dificuldades em aceitar opiniões e posições divergentes da sua, e considerar isso uma atitude normal, por ser a empresa uma extensão de si mesmo e um local para a sua realização profissional e pessoal (Merhi *et al.* 2010: 6).

Uma outra fonte de conflito nas empresas familiares é a qualidade da relação de trabalho entre pais e filhos dentro da empresa, uma vez que, de acordo com Davis & Tagiuri (1989: 48), esta relação varia, existindo a tendência de melhorar ou piorar em determinados momentos do ciclo de vida. Também a rivalidade entre sucessores se apresenta como sendo outro problema, uma vez que se perde demasiado tempo com hesitações.

Lodi (1998), conclui que o pior conflito é aquele que é gerado pelo processo de sucessão, em que o sucedido escolhe o sucessor (familiar ou não) reavivando, muitas vezes, problemas estruturais da família (Merhi *et al.* 2010: 6).

Gersick *et al.* (2006), citado por Teixeira & Carvalhal (2012: 351), revelam que o conflito não pode nem deve ser evitado em uma empresa familiar, mas deve-se sim diagnosticar as fontes do mesmo e as tratar como algo produtivo. Deste modo, a empresa familiar tem como desafio equacionar os diversos sistemas de interesses relacionados à família e à estrutura de gestão, gerenciando os interesses tanto de natureza coletiva como individual. Segundo Junior (2006: 75), para que dentro de uma organização o conflito seja administrado num entendimento razoável, é necessário que as pessoas envolvidas estejam abertas ao diálogo, pois este juntamente com a comunicação, constituem das melhores técnicas de gestão e de redução do conflito permitindo assim uma convivência harmoniosa.

Posto isto, é notório que a empresa familiar assenta numa inter-relação de dois sistemas com valores opostos: a família e a empresa. De acordo com Ana Maria Ussman (2004: 28) o que de facto pode ser apontado como caracterizador da empresa familiar é a forte relação que se estabelece entre a empresa e o seu fundador.

Concluimos então que, na gestão da empresa familiar muitas vezes os papéis na família e na empresa podem tornar-se confusos, os problemas que a empresa atravessa, atravessam consigo as paredes de casa e vice-versa, e a própria intimidade pode ser um fator de conflito, atrapalhando o comportamento dentro da empresa.

2.3. Quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador: síndrome de *burnout*

Nos tempos que correm as organizações tem de estar numa evolução e mudança constante. Segundo Oliveira (2011: 1) “as organizações visam cada vez mais o lucro e o mercado de trabalho é globalizante, os valores humanos são colocados na maioria das vezes atrás do económicos”, o trabalho torna-se cada vez mais intenso, mais exigente e mais complexo, requerendo mais horas de trabalho, produz-se mais com menos pessoas, e menos recursos, o ritmo de trabalho torna-se alucinante o que acaba por deteriorar o relacionamento com os colegas, há um crescente conflito de valores entre as exigências do trabalho e os princípios pessoais, tudo isto leva a um aumento o desgaste físico e emocional, elevando o nível de *stress* do trabalhador.

2.3.1 Compreensão da origem da síndrome de *burnout*

De acordo com o Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (2015), levado a cabo pela Fundação Europeia para a melhoria das condições de vida e de trabalho, em Portugal 22% dos inquiridos afirmam trabalhar mais de 40h semanais, 79% admitem trabalhar entre 40h a 70h semanais, sendo que a lei portuguesa estabelece 40h como o número máximo de trabalho semanal; 15% consideram que o seu trabalho afeta a sua saúde de forma maioritariamente negativa e 41% dos portugueses inquiridos consideram que, nos últimos 12 meses, se sentiu demasiado cansado depois do trabalho.

As transformações marcadas pela globalização forçam tanto os trabalhadores como as empresas a se adaptarem aso novos métodos de trabalho. A competição internacional incrementa assim importantes mudanças na organização do trabalho, de forma a acompanhar tais mudanças e a manterem a sobrevivência da empresa, as pessoas são utilizadas como máquinas de produção pelas organizações e estas não consideram o lado “humano” de qualquer atividade, resultando na deterioração do desempenho dos trabalhadores, acarretando consigo problemas pessoais, organizacionais e com os seus colegas, família e amigos. A constante e repetitiva pressão emocional associada ao intenso envolvimento com o trabalho, prejudica tanto a organização como o trabalhador e nenhum tipo de empresa fica imune a esta dificuldade.

O termo *burnout* foi utilizado pela primeira vez em 1953, numa publicação de um estudo de caso de Schwartz & Will, conhecido por “*Miss Jones*”, uma enfermeira psiquiatra que estava desiludida com o trabalho (Ferreira, 2016: 16).

Mais tarde, em 1960, surgiu outra publicação um romance de Graham Greene, intitulado “*A burn Out Case*”, que conta um relato de um caso de um arquiteto que se sentia atormentado e desiludido com o seu trabalho, acabando por deixar o emprego e se retirando para a selva africana (Maslach *et al.* 2001: 398). E também Bradley, em 1969, já tinha falado sobre o termo designando-o como “desgaste profissional”.

Freudenberger, médico psicanalista, em 1974 definiu o *burnout* como um estado de exaustão física e mental como resultado da vida profissional, incluindo na sua definição comportamentos de fadiga, irritabilidade, perda de motivação, sobrecarga de trabalho rigidez e inflexibilidade. (Ferreira, 2016:16).

Mais tarde, a psicóloga e pesquisadora social, Christiana Maslach, realizou uma pesquisa exploratória e independente com grupos profissionais da área da saúde e dos serviços humanos, com o objetivo de entender como as pessoas lidam com as exigências do seu trabalho. Durante as entrevistas, alguns dos profissionais descreveram a sua experiência como “*burnout*” sendo então que se deu a identificação desse termo com poder evocativo para capturar a realidade psicológica das experiências das pessoas nos seus locais de trabalho (Santos, 2015: 5).

Por conseguinte, um foco particular desta pesquisa foi a avaliação do *burnout*, portanto, com base nestas entrevistas, Maslach & Jackson em 1981, desenvolveram o *Maslach Burnout Inventory (MBI)* cujo objetivo visava avaliar o *burnout* em profissionais que trabalhavam em áreas dos serviços humanos e de saúde. Neste sentido o MBI avalia a forma como o trabalhador vivencia o seu trabalho, de acordo com três dimensões conceituais: exaustão emocional, realização profissional e despersonalização. (Maslach *et al.* 1996: 194).

Posto isto, é perceptível que o *burnout* se refere a uma síndrome psicológica decorrente da pressão vivida pelos profissionais no seu trabalho, trata-se assim de um fenómeno muito pesquisado no domínio da psicologia organizacional e do trabalho, no entanto, o propósito aqui será abordá-lo tendo em conta uma abordagem de cariz sociológico. Deste modo, será analisada a forma como estes empresários/trabalhadores

de empresas familiares se relacionam com o trabalho, abordando termos tais como o cansaço, a exaustão, o desgaste e a insatisfação, a desmotivação, recuperando-se, assim, os contributos da sociologia do trabalho. Será também importante procurar articular certas noções sobre a história do próprio indivíduo na empresa (qual o cargo que desempenha, qual a importância desse cargo, quantas horas trabalha, qual o seu poder dentro), com o ambiente do seu próprio local de trabalho, isto é, com a cultura organizacional e com o modo como a empresa é gerida.

Deste modo, iremos privilegiar a análise das percepções e sentimentos relacionados com o mundo laboral, isto é, procurar saber se associam sintomas, tais como dores de cabeça, tonturas, sentimentos de irritabilidade, oscilações de humor e dificuldade de concentração na sua atividade, satisfação e motivação no trabalho; se sente que os seus vínculos sociais e familiares se tem vindo a desgastar devido a situações, tais como falta de tempo ou falta de energia ligada à sua profissão; se existe algum tipo de atividades, *hobbies* ou desportos que deixaram de praticar porque não era possível conciliar com o seu emprego; quais os motivos que o levam a trabalhar tanto (por exemplo: metas de produtividade, prestar um serviço de qualidade, por razões monetárias, por se sentir na obrigação para tal); quais os valores e sentidos que atribuem ao seu trabalho, entre outros. Desta forma, torna-se possível identificar possíveis situações de desgaste quer físico, quer emocional.

2.3.2 Conceitos de *burnout*

O termo *burnout* tem origem numa expressão inglesa que significa “queimar-se”, caracteriza-se como um fenómeno da era moderna que surge da reação que os trabalhadores estabelecem com o seu trabalho. Trata-se de uma resposta prolongada da tensão emocional relacionada com o trabalho, bem como também do resultado de acumulação significativa de trabalho e do esforço em manter as relações interpessoais com as outras pessoas (Maslach *et al.* 2001: 398).

De acordo com Benevides Pereira *et al.* (2003: 45), o “*burnout* é a resposta a um estado prolongado de *stress*, ocorre pela cronificação deste, quando os métodos de enfrentamento falharam ou foram insuficientes. Enquanto o *stress* pode apresentar

aspectos positivos ou negativos, o *burnout* tem sempre um carácter negativo. Por outro lado, o *burnout* está relacionado com o mundo do trabalho, com o tipo de atividades laborais do indivíduo.”

No entanto, não existe apenas uma definição possível para este fenómeno pelo que se torna importante referir algumas outras. Através da análise das produções científicas encontradas acerca do tema, foi elaborado uma tabela abaixo apresentada (tabela 4), com o propósito de sistematizar algumas das definições importantes deste fenómeno, bem como o seu respetivo autor e data.

Tabela 4 - Conceitos de *burnout*

Autor	Definições
Maslach e Jackson (1981)	O <i>burnout</i> é definido como um cansaço emocional, que conduz a uma perda de motivação profissional que pode transformar-se em sentimentos de inadequação e fracasso. Para os autores existem três dimensões fundamentais no <i>burnout</i> , são elas: exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal.
Schaufeli e Enzmann (1988)	O <i>burnout</i> é um estado persistente, negativo, relacionado com o trabalho da mente em indivíduos normais, é caracterizado pela exaustão, que é acompanhado por um sofrimento, um sentido de eficácia reduzida, diminuição da motivação e o desenvolvimento de atitudes e comportamentos disfuncionais no trabalho.
Pines e Aronson² (1993)	Trata-se de um estado de exaustão física, emocional e mental causado pelo envolvimento, por longo tempo, em situações emocionalmente desgastantes.
Maslach, Jackson & Leiter (1996)	<i>Burnout</i> é uma síndrome de esgotamento emocional, despersonalização e redução da realização pessoal que pode ocorrer entre indivíduos que trabalham com pessoas de alguma forma.
Harrison (1999)	<i>Burnout</i> é o resultado do <i>stress</i> crónico que é típico do ambiente de trabalho, principalmente quando neste estão presentes situações de excessiva pressão, conflitos, poucas recompensas emocionais e pouco

² Citado por Oliveira (2008: 22)

	reconhecimento.
Codo e Vaques-Menezes (1999)	O <i>burnout</i> é visto como a síndrome da desistência, pois o indivíduo deixa de dar importância ao trabalho e às relações afetivas que dele decorrem e não consegue estabelecer uma ligação emocional com o mesmo.
Shirom e Melamed (2006)	O <i>burnout</i> é um estado afetivo caracterizado pela fadiga física, exaustão emocional e fadiga cognitiva.
Carlotto e Palazzo (2006)	O <i>burnout</i> corresponde a um fenômeno psicossocial relacionado diretamente à situação laboral onde o homem busca constituir-se como sujeito através do seu trabalho e que o mesmo não se realiza de forma individual, mas sim se materializa num espaço social, e em que a atividade produtiva é um elemento constitutivo da saúde mental, individual e coletiva.

FONTE: Tabela elaborada pelo próprio autor com base na análise bibliográfica do tema

Deste modo, Maslach *et al.* (2001: 404) ressaltam, que nas várias definições que surgiram de *burnout*, embora algumas sejam divergentes, todas se possuem no mínimo cinco elementos em comum: 1) há a predominância de sintomas como a exaustão mental, emocional, fadiga e depressão; 2) o foco está nos sintomas mentais e comportamentais mais do que nos físicos; 3) sintomas relacionados ao trabalho; 4) a diminuição da efetividade e desempenho no trabalho, que ocorre devido a atitudes e comportamentos negativos; 5) os sintomas manifestam-se em pessoas “comuns” que até então não sofriam de distúrbios psicopatológicos antes de surgir esta síndrome.

Benevides Pereira (2003: 46) ainda ressalta que a síndrome de *burnout* “tem sido considerada um problema social de extrema relevância, pois se encontra vinculada a grandes custos organizacionais, devido à rotatividade pessoal, absenteísmo, problemas de produtividade e qualidade e também por encontrar-se associada a vários tipos de disfunções pessoais”.

Portanto, de acordo com Maslach *et al.* (2001: 403), a síndrome de *burnout* está composta por três dimensões:

- 1- A exaustão emocional ou esgotamento emocional, sendo esta o foco central das manifestações de *burnout*. Refere-se às sensações de sobre esforço emocional que se surge como consequência das contínuas interações que os trabalhadores devem manter com os clientes e entre eles;
- 2- A despersonalização supõe a tentativa de criar um distanciamento entre si e as pessoas a quem prestam serviços, desenvolvendo uma certa indiferença e uma atitude cínica face a estas;
- 3- A reduzida realização pessoal que acaba por levar à perda de confiança na própria realização pessoal e à presença de um autoconceito negativo.

De acordo com Maslach *et al.* (1996: 192), síndrome de *burnout* é, assim, “uma síndrome de exaustão emocional, despersonalização e realização pessoal, que pode ocorrer entre indivíduos que trabalham com outras pessoas”. É, portanto, uma grave consequência da exposição crónica ao *stress* no contexto laboral resultante de uma incongruência ou desajuste entre o profissional e o seu emprego.

Deste modo, a exaustão emocional é o ponto-chave, sensação de esgotamento de energia. A despersonalização é uma atitude negativa, cínica e distante em relação aos outros. A redução da realização pessoal é uma atitude negativa para consigo mesmo, em relação ao posto de trabalho (Sousa, 2011: 13).

Assim, de acordo com Schaufeli *et al.* (2008: 204), desde o início o *burnout* obteve reconhecimento por parte de um conjunto de pesquisadores e profissionais como sendo um problema social digno de atenção e melhoria. Com esse reconhecimento, espalhou-se para muitos outros países, além das suas origens americanas, tornando-se um fenómeno de elevada significância global. Em alguns países, como a Suécia e a Holanda, o diagnóstico de *burnout* abre a possibilidade de o indivíduo obter um regime de compensação financeira, aconselhamento, tratamento psicoterapêutico e reabilitação através da ajuda de um conjunto de profissionais e de um variado programa de tratamento. Porém, o mesmo ainda não acontece em muitos outros países, em que o diagnóstico de *burnout* não é considerado na regulamentação das doenças profissionais.

2.3.3 Manifestações e vulnerabilidade da síndrome de *burnout*

As frequentes mudanças no mundo do trabalho, a globalização, as transformações socioeconómicas e sociopolíticas, bem como as transformações demográficas da força laboral tem vindo a obrigar as organizações a adotar novas e distintas estratégias para lhes dar resposta. Como consequência, verifica-se também uma maior recorrência a formas alternativas de trabalho de carácter não permanente, como é exemplo o trabalho temporário, de forma a sustentar custos inferiores (por exemplo os custos fixos do trabalho) incrementando paralelamente a flexibilidade laboral. Face a esta realidade e ao constante progresso tecnológico que a acompanha, aos indivíduos trabalhadores é-lhes exigido um maior envolvimento nas suas funções (Loureiro, 2013: 11).

As condições gerais a que estão expostos e outros fatores organizacionais, inerentes à profissão e ao trabalhador, podem conduzir a diferentes consequências na saúde (físicas e/ou psicológicas) gerando assim *stress*. Isto é, o contexto de trabalho constitui um dos domínios de vida mais significativos para o indivíduo, podendo configurar-se, simultaneamente, como uma fonte de satisfação pessoal, de autorrealização e de apoio social instrumental e emocional ou, pelo contrário, pode ser percebido como fonte de mal-estar, quando imbuído de fatores de risco que afetem seu o bem-estar.

Uma das possíveis consequências da multiplicidade de exigências laborais é o surgimento do *burnout*. De acordo com Maslach & Schaufeli (1993: 2) este problema é frequentemente entendido como um prolongamento do *stress* ocupacional³ crónico, no qual o trabalhador sente que os seus recursos para lidar com as exigências colocadas pela situação estão esgotados.

Nesta perspetiva, a síndrome de *burnout* foi definida como “um estado de exaustão em que se é cínico sobre o valor da própria ocupação e se tem dúvidas da nossa capacidade de realização” (Maslach *et al.* 1996: 192). Como tal, nos primeiros estudos, a síndrome de *burnout* foi predominantemente identificada nos serviços

³ Torna-se aqui importante referir que *stress* ocupacional difere do conceito de *burnout* uma vez que, de acordo com Valenzuela & Trucco, 1999, citado por Miranda (2011: 9), “o *stress* ocupacional corresponde ao conjunto de processos e respostas fisiológicas, emocionais e comportamentais perante situações que são percebidas e interpretadas pelo indivíduo como ameaça ou perigo, quer seja para a sua integridade biológica ou psicológica. Em suma, *stress* surge quando há uma discrepância entre as capacidades do indivíduo e as exigências do seu meio”.

humanos, sendo uma condição inerente à atividade ocupacional e especialmente prevalente em profissões cuja tarefa implicava o relacionamento com pessoas. No entanto, no final da década de 80, investigadores e profissionais começaram a constatar que o mesmo ocorria também fora dos serviços humanos, como por exemplo entre empresários, gestores e nos trabalhadores/operários. A síndrome de *burnout* claramente tem as suas raízes voltadas para os profissionais de “profissões de ajuda”, sendo aqui que o termo se originou e onde se encontra grande parte das investigações académicas. Porém praticamente todas as atividades laborais envolvem um contacto interpessoal de algum tipo, como por exemplo o trabalho com colegas, supervisores e com clientes e ou pacientes, portanto todas envolvem algum nível de tensão emocional no que diz respeito ao relacionamento interpessoal (Santos, 2015: 7).

A síndrome de *burnout* pode manifestar-se através de uma diversidade de sintomas, variando de indivíduo para indivíduo, quer no grau, quer na maneira de se expressar. Existe uma lista extensa de manifestações que são associadas à síndrome de *burnout*, encontrando-se subdivididas em físicas, psíquicas, comportamentais defensivos das quais serão seguidamente apresentados, de forma sucinta, na tabela 5 abaixo apresentada:

Tabela 5 - Manifestações da síndrome de *burnout*

Manifestações	Descrição
Físicas	Fadiga constante e progressiva; falta de energia; desmotivação; cansaço.
Psíquicas	Dificuldades de memória; dificuldades na realização de tarefas; sentimento de alienação, sentindo-se uma pessoa distante do ambiente e das pessoas que o rodeiam; impaciência; desânimo, desconfiança para com os colegas, encontrando em qualquer atitude o sentido de prejudicar, sentimentos de frustração, isolamento e preocupação.
Comportamentais	Negligência de tarefas, irritabilidade; aumento da agressividade; indivíduo sem desperto com medo de que algo aconteça.
Defensivos	Tendência ao isolamento, sentimentos de onnipotência, perda do interesse pelo trabalho ou pelo lazer e cinismo

FONTE: Tabela elaborada pelo próprio autor com base na análise bibliográfica do tema

Há que salientar que nem todos os indivíduos são igualmente vulneráveis ao *stress*, pois um mesmo acontecimento poderá afetar bastante uma pessoa e não afetar a outra, ou vice-versa. Existem vulnerabilidades físicas e psicológicas que irão determinar a reação de *stress*, de acordo também com a vulnerabilidade de cada indivíduo diante do estímulo.

Posto isto, de acordo com Ferreira (2016: 17), em primeiro lugar, as variáveis que contribuem para o surgimento do *burnout* são as características do ambiente de trabalho, sendo que essas características são a fraca socialização, a carga de trabalho excessiva, o trabalho rotineiro, poucas interações, a falta de autonomia e o isolamento social. Posteriormente, temos as características individuais, que por sua vez, também tem efeito direto/indireto no surgimento de *burnout*. De acordo com El Akremi *et al.* (2013), são os “fatores demográficos (a idade e o género) e também particularidades psicossociais do indivíduo (os contactos sociais e as expectativas profissionais) que determinam o equilíbrio entre os laços sociais, as exigências extraprofissionais e as expectativas em relação ao local de emprego”. Segundo ainda este mesmo autor, assim, as dificuldades ou mesmo as responsabilidades familiares de elevado peso, uma ausência ou a insuficiência de vínculos sociais e afetivos são variáveis extraprofissionais que atuarão sobre o *burnout* (Ferreira, 2016: 17).

Freudenberger notou desde o início da década de 80 do século passado que as mulheres apresentavam manifestações de *burnout* ligeiramente diferentes das dos homens. Freudenberger & North (2000), citado por Reinhold (2004: 13) estudaram o *burnout* especificamente em mulheres, e assim elaboraram um ciclo composto por doze estágios: “a pressão para mostrar-se capaz; o engajamento aumentado; a gradual e sutil tendência a negligenciar suas próprias necessidades; repressão de conflitos e necessidades pessoais; atribuição de significados diferentes aos valores; negação crescente dos problemas que surgem; “retirada”, desistência; mudanças de comportamentos observáveis; despersonalização, perda da própria identidade; vazio interior; depressão; exaustão ou *burnout* total”. Os autores concluíram então que as mulheres são mais suscetíveis a esta síndrome pelo facto de usarem como mecanismos de defesa básicos a negação e a repressão. No entanto, Maslach *et al.* (2001: 408) chama à atenção ao facto de estes resultados poderem estar ligados aos estereótipos do papel de género, podendo haver também uma confusão do sexo com a ocupação, isto é, por

exemplo cargos policiais normalmente são mais ocupados por homens enquanto cargos de enfermagem são mais ocupados por mulheres.

De acordo ainda com estes autores, Maslach *et al.* (2001: 409), de todas as variáveis demográficas estudadas, a idade é a que tem sido mais consistentemente ligada ao *burnout*, afetando com maior frequência os trabalhadores mais novos. Por outro lado, no que respeita ao estado civil, estes autores constataram que são os solteiros que são mais propensos à experimentação de *burnout*, ultrapassando os casados e os divorciados. Quanto à etnia muito poucos estudos avaliaram esta variável demográfica pelo que não é possível apresentar quaisquer tendências empíricas.

Podemos então concluir que, o *burnout* acarreta consigo diversas consequências para os indivíduos como o surgimento de níveis elevados de despersonalização, constituindo uma estratégia de modo a lidar com o sofrimento psicológico, caracterizada pelo aparecimento de comportamentos negativos para com os clientes; manifestam níveis baixos de realização pessoal no trabalho e níveis elevados de exaustão emocional; exprimem uma indiferença dirigida aos colegas de trabalho; e apresentam uma redução dos objetivos e do sentimento de responsabilidade profissional.

2.3.4. Um olhar sociológico sobre o fenómeno de *burnout*

Tal como já foi referido anteriormente, o *burnout* refere-se a uma síndrome psicológica decorrente da pressão vivida pelos profissionais no seu contexto laboral, tratando-se, portanto, de um fenómeno muito pesquisado no domínio da psicologia organizacional e do trabalho, no entanto o objetivo do presente trabalho é abordar este fenómeno segundo um olhar sociológico.

Através da análise da literatura conseguimos destacar cinco grandes abordagens da síndrome de *burnout*, são elas: a clínica, a psicossocial, a organizacional, a sócio histórica/sociológica e a da psicologia do trabalho. De modo a não tornar exaustivo este ponto, mas torna-se importante referir as mesmas, na tabela 6, abaixo apresentada, segue uma breve definição de cada das abordagens acima referidas.

Tabela 6 - Abordagens teóricas da síndrome de *burnout*

Abordagem	Autores	Descrição
Clínica	Freudenberger (1974) Farber (1991) Fischer (1983) Pines & Aronson (1981)	De acordo com esta abordagem, o <i>burnout</i> é entendido como um estado mental negativo que acomete o indivíduo exposto a intenso <i>stress</i> laboral. Deste modo, trata-se de uma experiência individual caracterizada por um estado de esgotamento, decepção e perda de interesse pelas atividades relacionadas com o trabalho.
Psicossocial	Maslach & Jackson (1981) Castro & Zanelli (2007)	De acordo com esta abordagem, este fenómeno caracteriza-se por três aspetos: o <i>burnout</i> é um processo e não um estado; sua etiologia destaca como causas principais os elementos do ambiente de trabalho, e finalmente, trata-se de um constructo multidimensional composto por três fatores – exaustão emocional, despersonalização e baixa realização profissional.
Organizacional	Cary (1980) Cherniss	O contexto institucional em que a organização se insere contribuí para a formação de uma cultura específica que vai se consolidando ao longo do tempo e que afeta a socialização dos trabalhadores.
Sócio Histórica/ Sociológica	Seymour Sarason (1977-1983) Woods (1999)	Defende que <i>burnout</i> não pode ser considerada uma característica individual e sim um complexo de características psicológicas que refletem o perfil de uma sociedade.
Psicologia do Trabalho	Cobo <i>et al.</i> (1996)	Esta abordagem defende que o <i>burnout</i> tem como origem a rutura da relação trabalho-afeto que é condição para o desempenho de trabalhos apoiados em relacionamento humano.

FONTE: Adaptado de Leite (2007).

Dentro desta abordagem destacam-se os trabalhos de Seymour Sarason (1977-1983), principal responsável por esta abordagem, que defende que “não pode ser considerada uma característica individual e sim um complexo de características psicológicas que refletem o perfil de uma sociedade” (Leite, 2007: 24). Na sua pesquisa Sarason (1983) avaliou os efeitos da Segunda Guerra Mundial nos locais de trabalho, constatando que desde 1945 houve uma rápida transição do senso comunitário para o individualismo, visto que o papel social dos profissionais de serviços humanos, caracterizado pelo elevado senso de missão durante os duros anos da depressão, adquiriu, no próspero período do pós-guerra, feições de exacerbado profissionalismo, acrescido ao fato de que passou a ser mais fortemente demandado pela estrutura governamental, e deste modo, tudo isto, contribuiu para tornar o trabalho mais burocratizado e isolado, aumentando a distância entre o prestador e o cliente. Segundo a autora, citado por Thomé *et al.* (2014: 109), “numa sociedade individual e competitiva, o ser humano termina por desinteressar-se em ajudar o outro, o que contribui para o surgimento de uma das principais características do *Burnout*: o desinvestimento em relação ao trabalho”.

De um modo geral, Sarason, citado por Leite (2007: 25), interliga a expansão do fenómeno de *burnout* as mudanças ocorridas na sociedade do pós-guerra, afetando a estrutura familiar, o trabalho, e as estruturas sociais.

A ênfase dada aos determinantes sociais também se encontra presente no modelo sociológico de Woods (1999). Este autor aborda o *burnout* numa perspetiva contextualista ao considerar a interação de fatores em níveis micro, meso e macro. Os fatores micro dizem respeito aos que se situam dentro da biografia pessoal e profissional do indivíduo (comprometimento, valores, carreira e papéis desenvolvidos), enquanto os fatores meso ou intermediários são os institucionais (por exemplo o tipo de instituição, aspetos éticos da instituição, aspetos culturais dos trabalhadores), por último os fatores macro são todas as forças derivadas das tendências globais e políticas governamentais, as quais influenciam maciçamente o nível individual e institucional. (Thomé *et al.* 2014: 109).

De acordo com Benevides-Pereira (2002: 192) para as abordagens sócio histórica e sociológica “na medida em que a economia capitalista avança, há uma

preocupação em manter e promover a eficiência. Nesse movimento, há uma redução da autonomia no trabalho, existindo uma maior subserviência a um conjunto de burocracias. Também há menos tempo para executar a atividade laboral, para atualização profissional, lazer, convívio social e poucas oportunidades de trabalho criativo”. Esses determinantes sociais seriam os principais responsáveis pelo processo de exaustão e despersonalização profissional.

Posto isto, podemos concluir que esta perspectiva enfatiza, mais do que as características organizacionais e individuais, o impacto da sociedade enquanto determinante de *burnout*, procurando assim identificar os fatores que podem estar na origem desta síndrome.

2.4 Relação entre *burnout* e conflito trabalho-família/ família-trabalho

Tal como referido anteriormente, a família e o trabalho são áreas centrais da vida da maioria dos indivíduos, podendo a relação e os contextos entre ambos servir de mútuo suporte, porém, pode também ser experienciada como um conflito. Nos últimos anos, diversos autores têm-se debruçado sobre o conflito trabalho-família/família-trabalho, identificando-se assim diversas consequências negativas quer a nível laboral, familiar ou individual.

Uma das definições mais usadas do conflito trabalho-família/família-trabalho é a de Greenhaus & Beutell (1985), citado por Marques (2014: 3), que o define como uma forma de conflito entre papéis, no qual as pressões do trabalho e os domínios da família são incompatíveis entre si em algum aspeto.

Através da literatura, verificamos a existência de inúmeros estudos que relacionam a síndrome de *burnout* com o conflito existente entre trabalho-família/família trabalho. No entanto, não é unânime a direção desta relação, isto é, se o *burnout* é um ascendente do conflito trabalho-família/família-trabalho, ou se é uma consequência. Nos estudos mais recentes são notórias algumas transformações no que respeita à própria terminologia. Os autores têm optado pelos termos “interferência”, “interface” ou “interação” entre trabalho e família ao invés de conflito, pelo que no presente trabalho optamos pela designação mais tradicional, conflito.

Com o intuito de apresentar de forma sintetizada os diversos estudos que correlacionam estas duas variáveis, apresentamos a tabela 7 com os diferentes autores e as respetivas teorias:

Tabela 7 - *Burnout* e o conflito trabalho-família/família-trabalho

Autor	Teoria/Estudo
Bacharach, Bamberger & Conley (1991)	Teorizaram um “modelo de mediação parcial” do conflito trabalho-família entre o conflito de papéis e o <i>burnout</i> . Num estudo comparativo entre enfermeiros e engenheiros,

	os autores concluíram que o conflito trabalho-família tem um efeito direto no nível de <i>burnout</i> em ambos os grupos.
Montgomery & colaboradores (2003)	Realizaram um estudo com diretores de jornais onde constataram que o conflito trabalho-família negativo está correlacionado positivamente com a exaustão e o cinismo, enquanto que o conflito família-trabalho negativo está correlacionado negativamente com o rigor.
Lindgard & Francis (2004)	Realizaram um estudo com trabalhadores do sexo masculino na área da construção civil, no qual avaliaram a relação entre o conflito trabalho-família e o <i>stress</i> profissional. Neste sentido, foi investigado o efeito mediador do conflito entre os agentes <i>stressores</i> do trabalho e a ocorrência de <i>burnout</i> .
Thompson, Kirk & Brown (2005)	Realizaram um estudo com mulheres polícias e constataram que a exaustão emocional estava negativamente correlacionada com a coesão familiar, como também com o conflito familiar.
Peeters & colaboradores (2005)	Analisando as diferenças de género na relação entre as exigências do trabalho e da família, a interferência trabalho-família e o <i>burnout</i> , verificaram que nas mulheres, a interferência trabalho-família encontra-se mais correlacionada com <i>burnout</i> , enquanto que nos homens são as exigências da família que se encontram mais correlacionadas com este fenómeno, sugerindo que as mulheres e os homens experienciam o conflito trabalho-família/família-trabalho de forma diferente.
Kinnunen & colaboradores (2002)	Num estudo realizado com trabalhadores casados ou em união de facto constataram que a carga horária semanal tinha uma correlação significativa com o conflito trabalho-família negativo, isto é, quanto maior o número de horas de trabalho por semana, maior a influência negativa do trabalho na família. Verificaram ainda que o conflito trabalho-família negativo estava correlacionado com a exaustão associada ao

trabalho, indicando que os trabalhadores que consideram que o seu trabalho afeta mais a família, sofrem mais exaustão. Além disso, estava também relacionado com o nível de *stress*, ou seja, quanto maior o nível de conflito trabalho-família negativo, maior o nível de *stress*.

FONTE: Adaptado de Pereira (2009).

Desta forma, a conciliação entre a família e o trabalho ocupa uma grande centralidade na vida dos indivíduos, sendo essencial para uma vida satisfatória. Porém, nas atuais condições do mercado de trabalho é cada vez mais difícil manter ambos os domínios em equilíbrio, especialmente quando os elementos da própria família são os colegas de trabalho e a própria casa é a empresa. Com base nos resultados descritos na literatura, que sugerem associações entre *burnout* e conflito trabalho-família/família-trabalho, no presente trabalho iremos analisar esta questão no contexto das empresas familiares, de acordo com as seguintes condições apresentadas na tabela abaixo (tabela 8):

Tabela 8 - Condições presentes na associação entre *burnout* e conflito trabalho-família/família-trabalho no âmbito das empresas familiares

Tempo	Ocorre quando o indivíduo sente dificuldades em desempenhar adequadamente um dos seus papéis devido ao tempo que lhe é exigido no outro
Tensão	Acontece quando o indivíduo se sente preocupado com as exigências de um dos papéis (familiar ou profissional), ao ponto de essa preocupação o impedir de desempenhar corretamente o outro papel.
Comportamento	Ocorre quando os comportamentos que o indivíduo manifesta num dos papéis são incompatíveis com os comportamentos desejados e/ou considerados adequados no outro papel.
Espaço	Surge quando as pessoas partilham o espaço de trabalho com o

	espaço familiar em que a casa é a continuidade do negócio.
Recursos	Acontece quando os recursos materiais da empresa são os mesmos dos da família, não há uma separação destes.
Papéis	Refere-se à pressão que cada papel exerce sobre o indivíduo, a qual leva a que este sinta dificuldade em atender a todas as pressões em simultâneo.

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora

De acordo com Allen *et al.* (2000), citado por Tavares *et al.* (2007: 5), as características do trabalho, tais como as horas de trabalho semanais, funcionam como fatores geradores de *stress*, levando a que o indivíduo encontre dificuldades em balancear as exigências dos vários papéis. Considerando as horas de trabalho como uma dessas exigências, o facto de o indivíduo depender muitos recursos num dos papéis (por exemplo, muitas horas de trabalho) isto implica que restarão poucos recursos para os restantes papéis (por exemplo, familiar), o que poderá originar o conflito trabalho-família. Este, por sua vez, constituirá uma base de manifestação possível de *burnout*, dado que ao experienciar conflito, o indivíduo encontra-se numa situação de esgotamento de recursos, o que irá aumentar os seus níveis de exaustão. Posto isto, podemos constatar que fatores como a carga horária, a sobrecarga de papéis, as exigências emocionais do trabalho, a exaustão, o *stress*, o próprio sexo e o papel familiar podem desencadear manifestações de *burnout*, podendo chegar ao seu estado mais profundo.

Neste sentido, iremos analisar a relação do conflito trabalho-família com as manifestações da síndrome de *burnout* tendo em conta:

a) o ambiente de trabalho, de modo a compreender de que modo o espaço se encontra organizado, o tipo de ambiente e a intensidade do ritmo de trabalho;

b) a relação com os clientes, procurando identificar qual a interação existente para com os clientes, o tipo de atendimento (simpático ou desinteressado);

c) as manifestações físicas e comportamentais dos trabalhadores associadas ao fenómeno de *burnout*, tais como antipatia, desinteresse, exaustão física/cansaço e possíveis dificuldades na realização das tarefas;

d) e as relações sociais no espaço de trabalho para com os trabalhadores familiares e não familiares, identificando a existência de conflitos, a forma como estes são solucionados (se assim o forem), a existência de interajuda e a divisão de tarefas entre os trabalhadores.

Em suma, a presente investigação pretende compreender de que forma é que a síndrome de *burnout*, tendo em conta as dimensões acima referidas, afeta o trabalho e a vida dos trabalhadores familiares das empresas familiares procurando identificar as suas principais manifestações desta síndrome e explorando de que forma a relação entre família e empresa pode conduzir à experimentação do fenómeno de *burnout*. Seguidamente será descrita a metodologia utilizada para a realização do presente trabalho.

Capítulo 3 - Metodología

3.1 Escolha da Metodologia

De acordo com Gonçalves (2004: 35) investigação é um processo, um conjunto hierarquizado de atividades interdependentes. O que se faz em cada passo deve ter em consideração o que já se fez, o que também se está a fazer e o que, previsivelmente, se fará. A investigação pode ser ainda associada a uma estratégia, “trata-se de escolher o melhor caminho (método) a percorrer, numa miríade de pequenas e grandes decisões orientadas para o melhor alcance dos objetivos mediante uma otimização dos recursos e disponíveis e mobilizáveis” (Gonçalves, 2004: 35).

Neste sentido, e tendo em conta o tema da presente investigação, que por sua vez exige uma certa complexidade, dado que é necessário um contacto direto com as pessoas, perceber o ambiente em que trabalham/vivem, perceber quais as relações familiares, quais os mecanismos que poderão desencadear a síndrome de *burnout*, entre outros fatores macro e micro, o método que mais se adapta será sem dúvida o método qualitativo. Este permite abordar a questão do *burnout* de forma mais discreta, fazendo com que os entrevistados se sintam mais à vontade para falar e não hajam grandes barreiras para tal.

Posto isto, por se tratar de um tema bastante complexo, pois existem certos tabus relativamente a ele, sugere que seja utilizada uma metodologia mais criativa, que permita abordar pontos mais difíceis, tais como a relação entre empresa e família, de que modo estas se influenciam mutuamente e se essa influência é positiva ou negativa.

De acordo com Gonçalves (2004: 48), seja qual for a amostragem adotada, duas questões carecem de ser resolvidas: qual a população alvo? Dessa população, quem se vai realmente observar? É preciso proceder à delimitação do universo e à amostragem. A delimitação do universo, tarefa só aparentemente simples, costuma revelar-se, na prática, difícil e problemática.

O universo é o conjunto completo da população que envolve todos os elementos, como por exemplo o censo. A amostra é o subgrupo ou subconjunto da população de estudo, ou seja, os elementos que “seleccionamos” para estudar.

Consequentemente, não existe uma amostra, irei encontrar previamente um estabelecimento deste setor e ser uma investigadora não declarada. Deste modo, a população selecionada para o estudo compõe-se por empresários, proprietários e

trabalhadores familiares de empresas familiares pequenas, nomeadamente do setor da restauração, como por exemplo cafés e pastelarias, do concelho de Braga que experienciam da síndrome de *burnout*. Explorando assim a relação entre família e empresa, o impacto e as principais manifestações que estas podem originar na experimentação do *burnout*.

Por conseguinte, é necessária a aplicação de dois métodos que se completam entre si. Numa primeira fase a observação não participante, na qual irá permitir observar as rotinas de trabalho das empresas familiares. Numa segunda fase a aplicação de entrevistas a estes empresários e/ou proprietários e trabalhadores destas empresas.

Posto isto, é importante salientar que o *burnout* constitui uma experiência subjetiva que implica sentimentos, atitudes, motivos e expectativas que ocorrem como resposta a uma tensão emocional e interpessoal crónica. Deste modo, não se trata de um problema do indivíduo, mas sim do ambiente social onde se desenvolve o trabalho, podendo surgir em várias profissões, e mesmo com diferentes nomes, trata-se do mesmo fenómeno básico, ocorrendo assim em uma grande variedade de ambientes de trabalho (Maslach, 1976), citado por Santini (2004: 185).

Neste sentido, o *burnout*, apesar de não ser originalmente um termo da sociologia, pode ser alvo de uma aproximação sociológica. No presente trabalho será estabelecida uma relação entre as manifestações individuais e coletivas, sobretudo considerando a sintomatologia e vulnerabilidade associadas ao *burnout* em contextos organizacionais específicos, ou seja, em empresas familiares.

Desta forma, orientamo-nos por três grupos de sintomas importantes: pelos sinais e sintomas físicos, onde procuramos manifestações físicas de mal-estar devido às exigências do trabalho, tais como o desgaste, a perda de energia, a fadiga e a sensação de exaustão (cansaço crónico); pelos sintomas de comportamento e interação com os outros ligados a uma certa despersonalização, que se descreve por uma interação negativa nas atitudes e respostas face a outras pessoas especialmente face aos beneficiários do seu trabalho, tais como clientes e colegas, havendo alterações de comportamento que afetam as outras pessoas inclusive os seus familiares, como, por exemplo, sentimentos como o aumento da irritabilidade e a falta de paciência para com os outros; e, por último, pelos sintomas associados à subjetividade laboral, que supõe uma série de respostas negativas em relação a si próprio e ao trabalho, como trabalhar

cada vez mais e de forma mais intensa, atitudes negativas face a si próprio e ao trabalho, falta de motivação, incapacidade para suportar a pressão, a baixa autoestima, baixa produtividade, evitamento das relações interpessoais-profissionais, baixo nível de entusiasmo, cansaço e do esgotamento, levando para casa problemas de trabalho, entre outros. Por conseguinte, procuramos perceber o que está na origem deste fenómeno, quais as circunstâncias conduzem a esta realidade.

Neste sentido, é ainda de ressaltar o modo como estas dimensões podem ser socialmente estudadas. Deste modo, serão realizadas um conjunto de questões que identifiquem as manifestações acima apresentadas, tais como, “quantas horas costuma trabalhar, tem algum horário de trabalho fixo?” e “em algum momento sente ou já sentiu que está a trabalhar demasiado, em especial por ser o seu próprio negócio ou por ter dependente de si a família em que o seu trabalho o esgota física e emocionalmente?”, entre outras⁴. Todas estas questões permitem identificar as manifestações de *burnout* acima mencionadas.

As EFs são um aspeto bastante importante do sistema económico. Este tipo de organizações possuem uma elevada representatividade tanto a nível global como nacional, sendo o seu contributo fundamental ao nível da oferta de emprego e da produção interna. Tal como foi referido anteriormente, as empresas familiares representam uma grande parte do tecido empresarial português, segundo Maria Lima (2003), citado por Henrique (2008: 8), a história das empresas familiares estrutura-se através da constante articulação entre a família e a empresa, em que os elementos mais significativos de vida de cada uma tem implicações em ambas as esferas de ação, assim, os gestores e os donos destas empresas têm grande dificuldade em separar a vida profissional da vida pessoal. Estes acabam por se dedicar de forma intensiva ao trabalho, originando uma falta de satisfação perante este e os problemas da empresa, de forma involuntária, acabam por afetar a vida pessoal, manifestando-se em comportamentos negativos para com os outros à sua volta.

Devido a todas as suas características, esta é, portanto, uma realidade bastante interessante de ser estudada que nos leva a algumas questões: serão as empresas familiares mais propensas ao fenómeno de *burnout*? A necessidade de haver uma conciliação entre a vida pessoal e a profissional pode ser um fator de origem desta

⁴ Para consulta de todas as questões confrontar guião da entrevista presente no apêndice.

realidade? Serão apenas os gestores e donos de empresas familiares os únicos afetados? De que modo é que o esgotamento pelo trabalho afeta os trabalhadores? Estas serão algumas questões que procuramos responder no presente estudo.

Assim sendo, a escolha de uma metodologia qualitativa permite descrever e compreender o comportamento humano na sua complexidade. O contacto prolongado do investigador com o real, orientado por esquemas de leitura flexíveis e o recurso a métodos e técnicas de recolha adaptados geram informações com as quais é possível construir representações mais próximas da realidade.

3.2 Objetivos

O trabalho e a família são duas dimensões centrais na vida de qualquer pessoa, tocam-se das mais diversas formas, havendo, portanto, uma relação próxima entre ambas. Deste modo, há cada vez mais uma necessidade crescente de equilibrar ambas as dimensões, uma vez que vão exigindo cada vez mais tempo, recursos e energia de cada um de nós, porém esta não é uma tarefa fácil.

O trabalho e a família eram vistos como duas esferas que se deveriam manter afastadas, todavia estes valores foram-se alterando e hoje surge uma grande importância dada ao equilíbrio entre papéis (Gramacho, 2012: 1).

No entanto, é ainda importante notar que são insuficientes, ou praticamente inexistentes, as investigações direcionadas para a relação entre trabalho e família, mais concretamente para âmbito das empresas familiares relacionadas com a síndrome de *burnout*. Neste sentido, o presente estudo, pretende abordar estas dimensões, tendo em atenção os seguintes objetivos:

1. Identificar e analisar as principais manifestações de *burnout* nos trabalhadores familiares de empresas familiares.
2. Explorar de que forma a relação entre família e empresa pode conduzir à experimentação da síndrome de *burnout*.

3.3 Delimitação do objeto de estudo

Tal como foi referido anteriormente, o presente estudo será realizado no âmbito do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas” em que o principal objetivo prende-se em conhecer e avaliar o impacto das empresas familiares da Região Norte na economia local, nacional e internacional, uma vez que o tecido empresarial português é maioritariamente composto por empresas familiares. Todavia, não se consegue ainda precisar quanto das PME podem ser ou não empresas familiares e caso o sejam desconhece-se as suas dinâmicas no contributo (potencial) para os mercados nacional e internacional. De modo a se superar este obstáculo, importa desenvolver conhecimento exaustivo e investigação consistente sobre o perfil das empresas familiares, assegurando a sua visibilidade, contribuição no mercado e na economia, na inovação e formação e, acima de tudo, na coesão social e territorial. Deste modo, é-nos possibilitado o contacto com as empresas familiares, sinalizando assim todos os aspetos anteriores.

A população objeto de análise na presente investigação consiste em empresários, proprietários e/ou trabalhadores familiares que trabalhem na empresa familiar (por exemplo, marido, esposa, pai, mãe, filho(s) e/ou irmão(s)), da região Norte, nomeadamente em Braga e em Vila Nova de Famalicão. Posto isto, por uma questão de facilidade optamos por limitar o tamanho da empresa, focando o estudo sobretudo sobre microempresas (até 9 trabalhadores). Estas são a tipologia de empresas mais dominante no domínio das empresas familiares, mas também porque entendemos ser expectável que, no contexto de grandes empresas, o eventual efeito de *burnout* se apresentará mais dissipado. Além disso, e por uma razão de exequibilidade e acesso ao terreno, esta delimitação às empresas micro permitir-nos-á o acesso a quotidianos mais imediatos e mais fáceis.

3.4 Técnicas de recolha e tratamento de informação

Quanto às técnicas de recolha de dados, a nossa opção recai, além da pesquisa documental, nas técnicas de observação e entrevistas aprofundadas.

Iniciamos este estudo fazendo uma revisão bibliográfica de estudos, livros e artigos sobre as empresas, as famílias, as empresas familiares e a síndrome de *burnout*.

De acordo com Clara Coutinho (2013: 59), “um dos primeiros propósitos de uma investigação é gerar informação que possa contribuir para uma melhor compreensão do fenómeno social em estudo”, pelo que se torna necessário identificar toda a investigação anterior considerada relevante para o fenómeno em análise. O investigador nunca parte do zero, é necessário recorrer a literatura já publicada, constituindo assim um importante ponto de partida para este. Posto isto, para elaboração do presente trabalho seria imprescindível o recurso à revisão da literatura que consiste “na identificação, localização e análise de documentos que contêm informação relacionada com o tema” (Coutinho, 2013: 59).

Por sua vez, a escolha pela observação e entrevistas aprofundadas justifica-se por estas técnicas se distinguirem “das restantes técnicas de recolha de informação pelo facto de decorrer de um processo de comunicação e de interação humana que nos facultam determinada informação” (Costa, 2005: 197). A entrevista trata-se de uma conversa que é cuidadosamente planeada “que visa obter informações sobre crenças, opiniões, atitudes, comportamentos, conhecimentos, etc. do entrevistado relativamente a certas questões ou matérias” (Costa, 2005: 198) e, portanto, ao contrário de outras técnicas, tais como o questionário, permite um contacto direto entre o investigador e a pessoa, possibilitando assim uma troca de ideias e recolher um maior aprofundamento da informação por parte dos entrevistados.

No que respeita ao tipo de empresa, o presente estudo, de cariz qualitativo exploratório, irá se focar em empresas familiares de prestação de serviços de proximidades, como, por exemplo, empresas do ramo da restauração e hotelaria, uma vez que os trabalhadores destes setores vivem num contexto de grande pressão, devido aos horários, aos turnos, à pressão dos clientes derivada do contacto direto com estes e porque estes familiares fazem de tudo, concentrando todas as funções no seu trabalho.

Desta forma, já delimitado o setor de atividades sobre o qual o presente estudo irá privilegiar, numa primeira fase, importa selecionar cafés e/ou pastelarias, que contem com a presença do marido, da esposa e/ou filhos ou outros laços familiares, procurando assim um núcleo familiar, perceber quais são os ritmos de trabalho destes, quais os horários, fazendo assim uma observação como técnica. Como não há amostra, iremos encontrar previamente um estabelecimento deste setor e ser uma investigadora “não declarada”. Tal consiste em realizar uma observação, em que cada sessão deve

centrar-se num único objetivo e pressupõe sempre a conceção de um protocolo ou grelha de observação com os aspetos que irão guiar a observação. A intenção desta técnica consiste em “passar despercebido”, para que a presença de um elemento externo não exerça uma influência direta sobre os fenómenos em estudo. O investigador tenta observar e compreender a situação “por dentro”.

Numa segunda fase, caso se note alguma intensidade dos ritmos, procedemos ao pedido para realizar entrevistas aprofundadas, uma vez que estas permitem-nos obter informações que não foram possíveis obter pela observação, sendo, portanto uma mais valia conjugar estas duas técnicas. Deste modo pretendemos caracterizar o quotidiano e estrategicamente estudar as questões de análise, nomeadamente, aos poucos ir introduzindo a questão do *burnout*, uma vez que se trata de um tema complexo e difícil de ser falado, tentamos assim inseri-lo no seio da conversa de modo “não invasivo”.

Assim sendo, foram selecionadas quatro empresas, onde numa primeira fase serei uma investigadora “não declarada”, observando primeiro, e posteriormente, já numa segunda etapa selecionarei a atividade de trabalho da empresa em que já serei investigadora declarada.

**Capítulo 4 - Análise da síndrome de *burnout* nas
empresas familiares: a relação entre trabalho e família**

4.1 Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Abrangendo histórias de vida bastante distintas, os perfis dos nossos entrevistados apresentam-se relevantes para o nosso estudo. As idades compreendem-se entre os 38 e os 63 anos, sendo notória a presença de gerações diferentes, permitindo, assim, compreender a forma como o fenómeno de *burnout* se manifesta em diferentes grupos etários.

O grupo alvo da nossa investigação distribui-se pelo distrito de Braga, sendo que dois residem nesta e outros dois residem em Vila Nova de Famalicão. No que concerne à distribuição por género, temos uma mulher e três homens. Todos os entrevistados são casados e vivem com os seus parceiros. Quanto ao nível de escolaridade, apenas dois concluíram o ensino superior, um o ensino secundário e outro o ensino básico através do programa Novas Oportunidades. No que respeita aos anos de trabalho na empresa também temos presente um leque de variações, em que os entrevistados que são também os fundadores da sua empresa apresentam muitos menos anos de trabalho dos que não foram os fundadores. Em comum, todos os entrevistados têm pelo menos um membro da sua família a trabalhar consigo. A tabela 9 apresenta o perfil sociodemográfico dos nossos entrevistados:

Tabela 9 - Perfil sociodemográfico dos entrevistados

Nº da entrevista	E1	E2	E3	E4
Sexo	M	M	M	F
Idade	41	63	38	47
Estado Civil	Casado	Casado	Casado	Casada
Agregado Familiar	Vive só com a esposa	Vive com a esposa e 1 filho	Vive com a esposa e 2 filhos menores	Vive com o marido, a mãe e 1 filha maior de idade
Nível de escolaridade	Licenciatura em Economia	9º ano (Novas oportunidades)	Licenciatura em Administração Pública	12º ano
Anos de trabalho	6	23	4	16
Fundador	Sim	Sim	Sim	Não
Outros trabalhadores familiares	Esposa e uma sobrinha	Esposa e filho	Irmão	Mãe e filha
Local de residência	Braga	Vila Nova de Famalicão	Braga	Vila Nova de Famalicão

4.2 Apresentação e análise dos resultados

Neste capítulo iremos apresentar e interpretar os resultados obtidos nas entrevistas em conformidade com as observações do trabalho de campo. Neste sentido, serão interpretados mediante os objetivos apresentados anteriormente e simultaneamente através da apresentação dos dados em tabelas de forma a permitir uma leitura clara dos mesmos.

A observação foi efetuada de forma sistemática através do preenchimento de uma grelha de observação (apêndice 1), que constituiu o diário de campo da investigação que inclui como dimensões de análise o ambiente de trabalho, a relação com os clientes, as manifestações físicas e comportamentais da síndrome de *burnout* e as relações sociais no espaço de trabalho entre trabalhadores familiares e não familiares, permitindo identificar algumas situações pertinentes para o estudo, bem como, ainda, completar os resultados obtidos nas entrevistas. É importante voltar a ressaltar que o tipo de participação foi de cariz não participante, uma vez que não houve vivência diária nos locais em estudo, mas tão só o registo das observações.

Para a realização das entrevistas foi previamente feito um pedido de autorização aos entrevistados, após essa mesma autorização foi efetuado um termo de consentimento a explicar o estudo e a garantir a confidencialidade dos dados (apêndice 5). Deste modo, as entrevistas foram efetuadas nos próprios estabelecimentos dos entrevistados, num horário pouco movimentado e escolhido pelos próprios.

Posto isto, tal como já foi referido anteriormente, a recolha de dados foi efetuada em quatro cafés dois de Braga e outros dois de Vila Nova de Famalicão, aos quais serão identificados como Empresa A, B, C e D e, conseqüentemente, os entrevistados serão identificados como: Entrevistado (E) 1, 2, 3 e 4.

O guião da entrevista (apêndice 2) encontra-se dividido em dimensões. Relativamente às dimensões “ambiente de trabalho” e “manifestações físicas, psíquicas e comportamentais”, partem do objetivo de identificar as manifestações físicas e psíquicas da síndrome de *burnout* presente nos entrevistados, tais como o cansaço, dores musculares, de cabeça entre outros. E ainda identificar o tipo de ambiente, se este é *stressante* ou não, como decorre um dia de trabalho normal, quantas horas trabalha, se

trabalha a mais, e se vive frequentemente situações de tensão. Neste sentido, estas dimensões respondem ao objetivo 1 do trabalho, nomeadamente “identificar e analisar as principais manifestações de *burnout* nos trabalhadores de empresas familiares”.

Quanto à dimensão “relações sociais (conflito trabalho-família/ família-trabalho)” tem como objetivo identificar qual o tipo de relação entre a família e a empresa, quais os conflitos que existem e como são resolvidos. Para tal recorreremos a categorias como o tempo, recursos, papéis, comportamento, espaço e tensão, que nos irão ajudar a responder ao objetivo subjacente a esta dimensão, nomeadamente o objetivo 2 do trabalho: “explorar de que forma a relação entre família e empresa pode conduzir à experimentação da síndrome de *burnout*”.

4.3 Ambiente de trabalho - um primeiro indicador de *burnout*

De acordo com El Akremi *et al.* (2013), citado por Ferreira (2016: 17), as principais variáveis que contribuem para o surgimento de *burnout* são as características do ambiente de trabalho, sendo que essas características são a carga excessiva de trabalho, o excesso de horas de trabalho, o trabalho rotineiro, poucas interações, a falta de autonomia e a falta de ajuda dos colegas perante necessidade de apoio.

Neste sentido, nesta dimensão iremos procurar perceber quantas horas costumam trabalhar por dia, se tem horários fixos e qual o ritmo de trabalho normal, procurando assim perceber em que medida o ambiente de trabalho poderá estar a influenciar possíveis manifestações de *burnout* nos entrevistados.

Relativamente à questão dos horários, o entrevistado 1 afirmou não os ter, mas que em média fica no trabalho cerca de 12h diárias, dependendo do dia: “*bem os meus dias nunca são exatamente iguais, normalmente não tenho horário ... é assim, nós abrimos à 7h e fechamos às 22h, estamos cerca de 15h abertos e costumo ficar cá cerca de 12h mais ao menos, depende do dia*” (E1), sendo aqui visível a presença de uma das características acima mencionadas, nomeadamente o excesso de horas de trabalho. Porém também o excesso de trabalho se mostrou notório, havendo horários em que o ritmo de trabalho era elevado: “*...nós aqui temos horários em que trabalhamos a um ritmo frenético*” (E1), o mesmo foi comprovado durante a observação, em que apenas em duas delas, o espaço se encontrava pouco movimentado.

No que respeita ao entrevistado 2, este também manifestou a existência de períodos de maior movimento e consequentemente de elevado trabalho e o acumular de tarefas. Afirmou ainda trabalhar cerca de oito a nove horas por dia, podendo depender do movimento, mas que normalmente tem um horário de trabalho: *“normalmente são cerca de oito a nove horas por dia... depende, há dias que saíu mais tarde porque o movimento é muito e lá tem de ser, mas é isso.”* (...) *“Por exemplo ao sábado de manhã estamos sempre cheios, é estar sempre a cozer o pão, atender e servir os clientes, atender ao balcão, e então andamos mais atarefados, e isso causa algum stress”* (E2).

Quanto ao entrevistado 3, este admite se sentir esgotado visto que há dias em que faz o horário completo, entrando no período da manhã e apenas saindo no período da noite, e no dia seguinte volta a ter que ir abrir de novo o estabelecimento, fazendo normalmente cerca de 9 a 10 horas de trabalho diário, havendo dias em que as ultrapassa: *“Esgota sim, há dias que entro aqui de manhã e só saíu à noite e no dia seguinte às 7h tenho o despertador a tocar para me por a pé e vir abrir o café (...) muitas vezes, só ao fim de 9, 10 ou mais horas de trabalho é que chego a casa, e chega a haver vezes que é bem mais que isso”*(E3). Aqui temos outro exemplo claro do excesso de carga horária bem como do elevado ritmo de trabalho.

Outro exemplo disso mesmo é a quarta entrevistada que também não possui horário de trabalho, sendo que apenas descansa um dia por semana, nomeadamente ao domingo à tarde, e o resto dos dias trabalha sempre. Quanto ao número de horas diárias de trabalho não consegue dizer corretamente uma vez que estas variam, tendo em conta o número de trabalhadoras no local e o movimento no café: *“Horário não tenho, o único dia que não trabalho é ao domingo à tarde, porque fechamos, de resto trabalho todos os dias”*; *“Isso é difícil dizer ao certo, no mínimo umas dez ou onze horas”* (E4).

Neste contexto, da análise realizada podemos verificar que todos os entrevistados possuem uma carga excessiva de trabalho e, consequentemente, um excesso de horas trabalho. Importa ainda ressaltar que durante o processo de observação foi possível identificar isto mesmo, em quase todas elas (e em alguns casos mesmo em todas), os proprietários encontravam-se a trabalhar, independentemente do horário e do dia da semana em que a observação foi realizada. É certo que o setor da restauração, em especial os cafés tendem a ser caracterizados por ritmos de trabalho intensos em determinados períodos do dia e, como tal, introduz uma dimensão de intensificação do

trabalho com consequências na qualidade de vida dos trabalhadores. Este aspeto tem sido devidamente sinalizado na literatura da especialidade e constitui uma das causas mais relevantes para o *stress* e saúde no trabalho.

4.4 Identificação das manifestações físicas, psíquicas e comportamentais da síndrome de *burnout*

Os sintomas físicos e psicológicos de *burnout* podem ser graves e ter bastante influência na vida pessoal e profissional das suas vítimas. Entre os entrevistados foram destacados três tipos de manifestações: físicas, psíquicas e comportamentais (sentimentos de irritabilidade e/ou tensão).

4.4.1 Manifestações físicas

No que respeita às manifestações físicas, as mais evidenciadas pelos entrevistados foram o cansaço e as dores de cabeça, como resultado de todas as atividades diárias que tem no seu negócio. O E1 referiu manifestações, tais como dores musculares e dores de cabeça, referindo que, além de resultar das atividades características do seu negócio, surgem também devido ao seu papel de gerente: “*e tudo isto acaba por desgastar bastante, a nível físico mais o cansaço, dores musculares, dores de cabeça*” (E1). Estes sintomas foram possíveis de identificar durante a observação, em que era notório um certo desânimo e um ar cansado por parte do mesmo.

No caso do E2 admitiu algumas vezes se sentir no limite das suas forças no final de um dia de trabalho, e que o seu papel de dono do negócio faz com que tenha muitos assuntos para resolver, o que tende a acarretar dores de cabeça: “*...também tenho de trabalhar e faço tudo cá dentro, e ao fim do dia levo o cansaço no corpo*” (...) “*Cansaço, e dores de cabeça também, por vezes o trabalho aqui não é fácil e chego ao fim do dia já sem forças (...) e as dores de cabeça porque às vezes tenho tanta coisa para resolver que me deixa esgotado*” (E2). O mesmo foi identificado no decorrer das observações em duas situações, quando este comentou com a esposa que se ia sentar um pouco porque já se estava a sentir cansado.

Os sentimentos diários de cansaço e esgotamento, fruto das muitas horas de trabalho, também foram referidos pelo E3, que considera que “*esgota sim*” (...) “*Para lhe ser sincero eu acho que é mesmo o cansaço, isso é basicamente todos os dias, e algumas dores de cabeça também, bastantes até diga-se...*” (E3).

Já a entrevistada 4 apresentou uma manifestação física diferente dos restantes entrevistados, possivelmente por se tratar de uma mulher e este ser um problema que afeta maioritariamente o sexo feminino⁵, nomeadamente as pernas inchadas e cansadas, uma vez que devido ao seu trabalho tem a necessidade de estar o dia todo em pé sem quase nunca conseguir descansar um pouco: “*ai sim, cansa muito, estou o dia todo de pé de trás para a frente, se não estou a fazer isto, estou a fazer aquilo*”; “*Pernas inchadas e dores, estar aqui tanto tempo de pé causa-me este problema, chego no fim do dia com as pernas tão inchadas*”; “*Ai sim, sim, cansaço físico, é que aqui andamos o dia todo de trás para a frente, é muito pouco o tempo que temos para descansar*” (E4).

Posto isto, através da análise dos discursos dos entrevistados, foi possível compreender que há uma clara associação de manifestações de cansaço, dores de cabeça e dores musculares às atividades diárias do negócio, como também ao seu papel de gerente.

4.4.2 Manifestações psíquicas

Quanto às manifestações psíquicas apenas o E1 apontou o desgaste psicológico como sendo o principal, mostrando dificuldade em lidar com as responsabilidades e de nada poder falhar, admitindo que por vezes não tem vontade de ir trabalhar, mostrando aqui sentimentos de alienação e perda de interesse pelo trabalho: “*sobretudo a nível psicológico, sabe não é fácil ter todas as responsabilidades e saber que nada pode falhar, tudo tem de estar em dia, os pagamentos, as entregas... tudo mesmo! E há dias em que a vontade de cá estar não é assim muita*” (E1). Novamente a observação veio confirmar isto mesmo, as manifestações de desânimo para com as tarefas que realizava eram frequentes. Este entrevistado admite ainda levar as preocupações do negócio para casa, atribuindo ao seu papel de gerente o principal responsável por todas essas causas,

⁵ Informação consultada através do site da Sociedade Portuguesa de Angiologia e Cirurgia Vasculiar, disponível em <http://www.alertadoencavenosa.pt/>.

pois considera que estas são cíclicas, isto é, um determinado assunto acaba num mês, mas no próximo, volta de novo, além disso considera que, no seu caso, as preocupações são maiores por ter a depender do seu trabalho a sua família e as suas funcionárias: “... agora vou para casa a pensar nele, nas contas que tenho para pagar, nas coisas que preciso de fazer no café, definir as tarefas que precisam de ser feitas no dia seguinte entre outras tantas coisas”; “... enquanto gerente o ciclo continua, está resolvida neste mês, mas no próximo, volta... as preocupações são mais, é a minha família e as minhas funcionárias a depender do meu trabalho” (E1).

Quanto ao E2 aponta também a preocupação como resultado do seu trabalho, considera ainda que não existe negócio nenhum em que ela não esteja presente, pois as exigências são muitos e esta surge como resultado disso mesmo: “e a preocupação claro, não há negócio que não inclua isso, pelo menos acho eu, não é? É que pode não parecer, mas tudo isto exige muito de nós” (E2).

Por sua vez, o E3 admite que no seu negócio anda constantemente preocupado em ter clientes e em chegar ao fim do mês e conseguir pagar as contas e daí ainda tirar os salários: “aqui andamos sempre preocupados em ter clientes e de chegarmos ao fim do mês e termos dinheiro para pagar o que é preciso e ainda sobrar algum para nós” (E3).

4.4.3 Manifestações comportamentais

As manifestações comportamentais mostraram-se sobretudo através de sentimentos de tensão e irritabilidade. O E1 afirma: “a minha esposa diz que ando sempre irritado e de mal com a vida, e acho que lá no fundo ela tem um pouquinho de razão sabe”, apesar de não concordar na totalidade, admite a possibilidade de ela ter razão. Torna-se aqui importante ainda ressaltar que, durante o período de observações foi ainda possível observar a existência de sentimentos de tensão e irritabilidade por parte da esposa do entrevistado, também trabalhadora na empresa.

Já o E2 também admite de vez em quando se sentir irritado, não com o trabalho, mas quando chega ao estabelecimento e não encontra tudo organizado: “irritado de vez em quando sim... bem, não com o trabalho, mas quando acontece certas situações,

quando chego aqui ao café e não encontro as coisas como devem de ser, e isso deixa-me chateado, porque todos sabem como quero tudo” (E2).

No que respeita ao entrevistado 3 demonstra se irritar muitas vezes, quase todos os dias, sobretudo com o irmão, com quem divide o negócio, devido a questões de horários e de empenho: *“ui nem lhe digo nada menina, há vezes que chega a ser dia sim e dia sim” (...)* *“É que às vezes o meu irmão consegue-me tirar do sério, ou porque amanhã não lhe dá jeito vir trabalhar e quando não vem, eu que me vire sozinho... há dias que tento ter calma, até porque é meu irmão mas também é meu sócio, e dá-me cá uma raiva. Tento evitar, tento adiar, chamar à atenção de uma forma ou de outra, mas chega a um momento em que já não dá mais, tudo bem que ele é meu irmão, mas assim também não pode ser” (E3).* No caso deste entrevistado, é ainda visível a criação de defesas para a resolução dos conflitos, que passam por estratégias de evitamento e de procura de diálogo. Em uma das observações foi possível identificar tais sentimentos, em uma conversa do gerente (E3) com um conhecido, em que salientou que a *“irresponsabilidade do irmão lhe deixa chateado”*.

Já a quarta entrevistada admite serem raros os sentimentos de tensão, raiva e irritabilidade, e de estes ocorrerem devido a acontecimentos básicos, como *“estragarem alguma coisa, deixarem faltar algo importante” (E4)*, porém esse sentimento de raiva é momentâneo e acaba por passar.

Em suma, face à identificação destes três tipos de manifestações conseguimos concluir que de diversas formas se encontram presentes no dia-a-dia dos nossos entrevistados. Retomando a análise da tabela 5, acima apresentada, conseguimos identificar algumas manifestações da síndrome de *burnout*. Deste modo vimos cumprido o que propusemos no nosso primeiro objetivo. Segue abaixo a figura 2 com a síntese dos principais resultados obtidos:

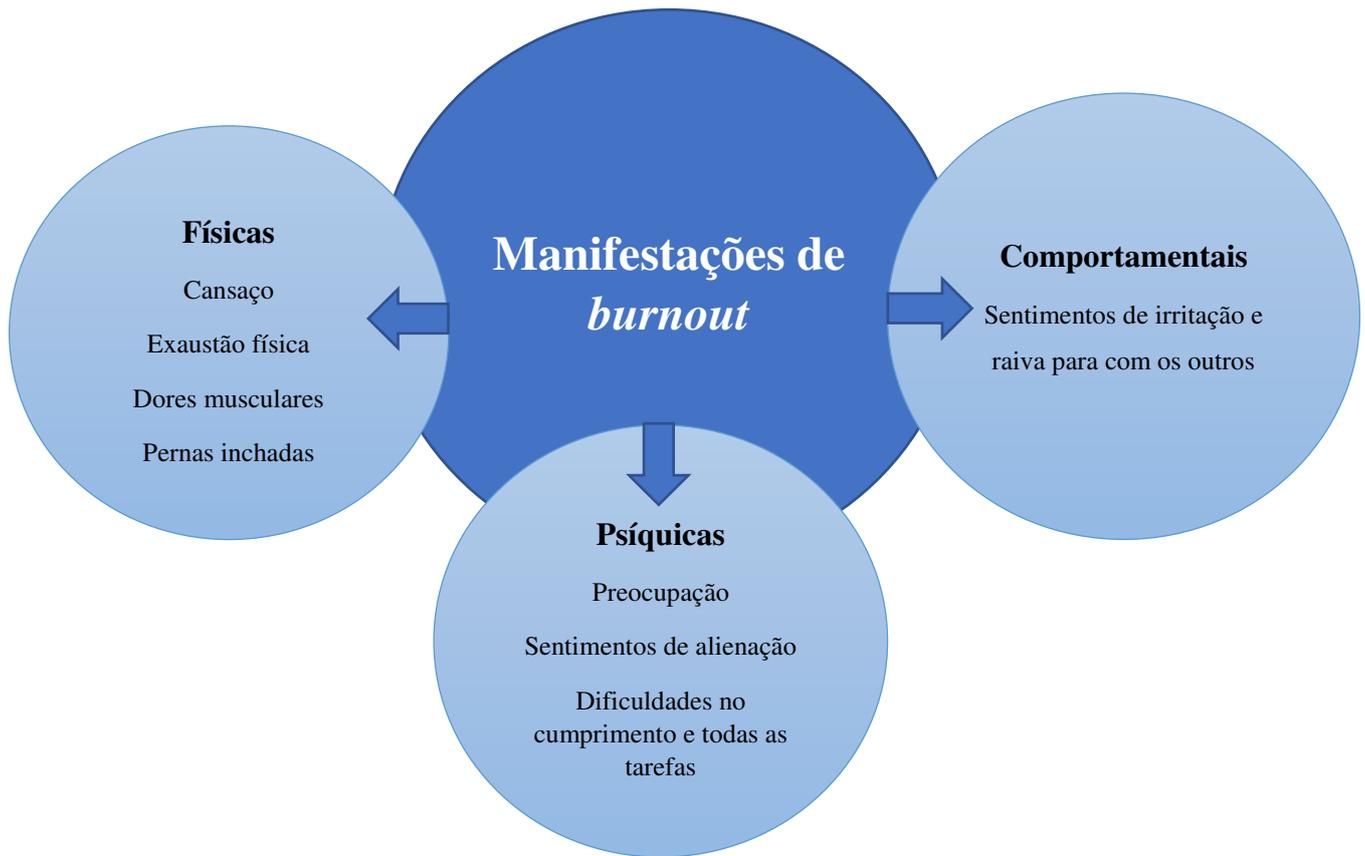


Figura 2- Principais resultados das manifestações de *burnout*

4.5 As relações sociais (conflito trabalho-família/ família-trabalho)

Tal como já foi referido anteriormente, nesta dimensão “relações sociais (conflito trabalho-família/família-trabalho)” iremos explorar a forma como a relação entre família e empresa pode conduzir à experimentação da síndrome de *burnout*, procurando perceber qual a relação existente entre a família e a empresa.

4.5.1 A falta de tempo e as suas consequências

Neste sentido, em primeiro lugar iremos abordar a categoria **tempo**. Esta categoria está presente quando existem dificuldades em desempenhar um dos seus papéis, devido ao tempo que lhe é exigido no outro. Três dos entrevistados apontaram o tempo como uma dificuldade para conseguirem estar com a família, o trabalho acaba

por lhes ocupar demasiado, o que lhes impossibilita de estarem com os seus familiares quando querem. No caso do E1 admite saber que o trabalho cria uma barreira na relação dele para com os pais e os irmãos e que, por vezes, não consegue ir visitar a família porque precisa de trabalhar: *“Principalmente a falta de tempo para a família (...) o facto de ainda levarmos trabalho para casa torna-se difícil em conseguir conciliar o trabalho com a nossa família. E esta falta de tempo tanto se refere para com a minha esposa como também para os meus pais e os meus irmãos (...) Eu tenho a perfeita consciência que o meu trabalho cria algumas barreiras no que respeita à minha relação com a minha família principalmente com os meus pais e com os meus irmãos, porque a falta de tempo é realmente um problema”* (E1).

Já o E3 também sente o mesmo, mas em relação aos filhos. Este conta que há dias que não os consegue sequer ver, mas que tenta no mínimo jantar com eles, mas por vezes não consegue: *“acaba por ser arranjar mais tempo para os meus filhos, chega a haver dias que não os vejo, em que não consigo ir jantar a casa e já não consigo estar com eles”* (E3).

Por último, a entrevistada 4 também apresenta esta mesma dificuldade, o tempo de qualidade e de lazer que tem com a família é pouco ou mesmo quase nenhum, sente que *“acaba por influenciar um pouco no tempo de qualidade, de lazer com a minha família, é quase zero, e se virmos desse modo”* (E4).

4.5.2. Entre a empresa e a família – duas realidades, os mesmos recursos

A categoria **recursos** respeita à não separação dos recursos materiais da empresa, que são os mesmos da família. Um exemplo disto mesmo é o caso do E2, que afirma muitas vezes os almoços e os jantares serem no próprio café: *“muitas vezes almoçamos e jantamos por aqui, isto é, como se fosse também a nossa casa, e é mesmo”* (E2). Aqui vemos claramente a não existência de uma separação do que é a casa e o negócio e o mesmo admite-o *“talvez também por não existir uma separação do que é o negócio e o que é a nossa casa, o espaço é quase o mesmo e tentar separar é complicado”* (E2). Porém, o entrevistado não se sente incomodado com isso, admite,

ainda, haver dias em que não vai trabalhar, mas sente a necessidade de ir ao seu café tomar um café.

Devido à falta de tempo para realizar todas as tarefas no tempo que está no estabelecimento, a nossa quarta entrevistada sente que acaba mesmo por *“ser obrigada a levar trabalho para casa”* (E2), tais como fazer tartes e bolos para vender no seu negócio, sendo aqui também claro o uso dos mesmos recursos.

4.5.3 A pressão dos papéis

No que respeita à categoria **papéis** esta refere-se à pressão que cada papel exerce sobre o indivíduo o que leva a que este sinta dificuldade em atender as pressões em simultâneo. O caso do E2 apresenta isso mesmo. Ele afirma sentir dificuldades em separar o papel familiar do papel de trabalhador, considera que isso se poderá dever ao facto de não existir uma separação das duas realidades, nomeadamente da empresa e da família, tal como já referimos anteriormente, tornando-se muito difícil para ele conseguir fazer uma separação, reconhece ainda que perante algumas decisões não sabe qual dos papéis irá assumir, optando sempre pelo que lhe parece mais justo: *“... o meu grande problema é tal como já lhe disse separar o papel de pai e marido com o de patrão, talvez também por não existir uma separação do que é o negócio e o que é a nossa casa, o espaço é quase o mesmo e tentar separar é complicado”* *“são duas realidades que estão tão... tão unidas, que as conseguir separar é complicado, que perante uma decisão há alturas que não sei qual dos papéis é que devo assumir.”* (E2).

Quando questionado se compensa o sacrifício da sua dedicação ao negócio face à vida familiar, o entrevistado 3 afirmou não compensar pois como considera trabalhar muito, acaba por não conseguir acompanhar o crescimento dos seus filhos: *“olhe, eu acho que não, não compensa, porque eu vivo a trabalhar, não consigo estar com os meus filhos e sei que estou a perder parte do crescimento deles.”* (E3), ficando aqui visível a dificuldade de atender à pressão dos dois papéis em simultâneo.

Esta dificuldade, também é uma questão que afeta a quarta entrevistada que confessou que a falta de tempo derivada do trabalho acabou por acarretar algumas dificuldades na sua família. Sente que: *“tudo isto acabou por trazer algumas dificuldades na relação com o meu marido e a minha filha, não na relação*

propriamente dita, mas o tempo que passo com eles não é o que queria, não consigo estar tão presente na vida da minha família”(E4), como consequência desta realidade, sente que “isto acabou por trazer um certo desligamento inconsciente da minha família, não é porque quero, mas acaba por acontecer”; “o meu marido decidiu afastar-se do negócio e acaba por ter horários que não são muito compatíveis com os meus, então há dias que sai cedo e chega tarde e acabamos por não nos conseguirmos encontrar” (E4).

4.5.4. Diferentes papéis, diferentes comportamentos

A categoria **comportamento** ocorre quando os comportamentos de um indivíduo manifestados em um dos papéis, é incompatível com os comportamentos desejados no outro papel. Todos os entrevistados admitem levar os assuntos do negócio para o seio familiar. No caso do E1, este afirma que o assunto principal de todas as conversas em sua casa são o negócio, sendo raras as vezes que consegue passar tempo com a sua esposa: *“lá em casa o assunto principal de todas as conversas tem a ver com o café e só quando conseguimos alguma folga, que são raras, é que conseguimos sabe... fazer a nossa vida de casal... passear, descansar” (E1).*

O entrevistado 2 tenta evitar falar em casa do negócio, porém considera que é difícil e que por mais que tente criar uma barreira é inevitável não a ultrapassar: *“tento criar uma barreira mas é difícil a respeitar... eu tento pelo menos lá em cima evitar falar do que se passa cá em baixo, mas não é fácil conseguir desligar de uma das partes, é que além de sermos casados, eu e a minha mulher somos colegas de trabalho, por isso tudo que se passa cá em baixo é do interesse dos dois, há sempre assuntos e acabamos por ultrapassar a tal barreira” (E2).*

Quanto ao E3 também nos diz levar para casa trabalho e falar dele com a sua família com muita frequência, considerando isso como algo normal e mesmo banal no seu caso, pois é com normalidade que costuma comentar os assuntos do trabalho com a sua esposa: *“isso acontece com muita frequência, é como lhe disse, o negócio é meu há questões daqui que precisam de ser pensadas e mesmo trabalhadas em casa, ou em outro lugar fora daqui e falar dele é ainda mais normal, acaba por ser algo mesmo banal no meu caso, eu e a minha esposa comentamos os assuntos do trabalho com*

bastante normalidade, é algo já normal”(E3). Porém também considera que *“continuar o trabalho em casa, traz algumas questões mais a nível do tempo de descanso, do tempo para a família”* (E3), porque apesar de ser em casa, precisa de trabalhar e isso acaba *“por consumir tempo, isso é inevitável”* (E3).

Por fim, a E4 sente dificuldades em tentar não deixar a sua família de lado, devido ao trabalho: *“e o meio de tudo isto tentar ainda não deixar a minha família de lado, isto é realmente muito difícil para mim porque acabo por ter de arranjar tempo onde ele já se esgotou”* (E4). Quando questionada sobre se costumava levar e falar do trabalho em casa, rapidamente respondeu positivamente, pois, tal como foi referido anteriormente, acaba por ter de confeccionar alguns bolos em casa e também porque o tempo no café não consegue resolver todos os assuntos. Esta mesma situação foi observada em duas sessões de observação, em que a entrevistada se encontrava numa mesa a trabalhar, enquanto a funcionária estava a atender os clientes.

4.5.5 Espaço – a casa enquanto continuidade do negócio

A partilha do espaço do negócio com o espaço familiar em que a casa é a continuidade do negócio refere-se à categoria **espaço**. No caso do primeiro entrevistado admite sentir dificuldades nesta separação *“o trabalho já faz parte de nós, nem associamos que estamos a levar trabalho connosco para as refeições ou mesmo para a cama, em qualquer momento e em qualquer sítio falamos dele”* (E1). Deste modo, identificamos aqui mais um exemplo de dificuldade de separação dos assuntos do negócio com os assuntos familiares, o trabalho acaba por ser levado para casa como uma continuidade.

Outro exemplo disto mesmo, é o caso do segundo entrevistado, que afirma viver no trabalho, a sua casa é no trabalho, a sua família também vive lá, e já não consegue separar os dois mundos, por mais que por vezes tente: *“eu vivo no meu trabalho, a minha casa é aqui, a minha família vive no trabalho, eu acho que já não consigo separar os dois mundos”* (E2).

No que respeita à E4 afirmou continuar o trabalho do seu negócio também em sua casa, não só no que diz respeito à questão da gestão do mesmo como também na confeção de produtos para vender, pois como não consegue ter tempo no local de

trabalho devido a estar muitas vezes sozinha, tem mesmo de continuar o trabalho em casa: *“sim claro, em primeiro lugar, porque eu faço tartes e alguns bolos para vender e isso tenho de fazer em casa, aqui não há tempo para isso, e também porque aqui no café é impossível resolver tudo que diz respeito à faturação, e como há dias em que estou aqui sozinha e é impossível conseguir fazer tudo ao mesmo tempo, acabo por ser mesmo obrigada a levar trabalho para casa ”*(E4).

Neste sentido, a dificuldade na separação entre o que é o negócio e o que é a casa mostraram-se constantes, a casa acaba por constituir uma continuidade do negócio, é lá que encontram sossego e tempo para resolverem as questões da gestão, que conseguem conversar com os seus familiares e ter apoio por parte destes na organização e planeamento do seu negócio.

4.5.6 Tensão e conflitos – dificuldades na gestão da empresa familiar

A última categoria de análise é a **tensão**, que ocorre quando o indivíduo se sente preocupado com as exigências de um dos papéis (familiar ou profissional) ao ponto de essa preocupação o impedir de desempenhar adequadamente o outro papel.

No caso do E3 é clara a existência de tensão com o irmão, admitindo existir discussões devido a assuntos ligados ao negócio, pois possuem maneiras diferentes de pensar, de ver as coisas e conseqüentemente prioridades diferentes acabando por gerar certos conflitos, que muitas das vezes são levados não só para o lado profissional, como também para o familiar: *“conflitos talvez mais a questão do meu irmão, acaba por haver algumas discussões, pois temos maneiras diferentes de pensar, de ver as coisas, temos prioridades diferentes e isso acaba por criar certos conflitos que são levados tanto para o lado profissional como familiar, porque somos sócios, mas somos família, somos colegas de trabalho, mas somos irmãos”* (E3). É, portanto, aqui possível identificar a não existência da separação do profissional e do familiar.

A quarta entrevistada admite haver momentos de desacordo com a sua família que surgem como resultado da necessidade de uma maior ajuda: *“essa ajuda não é suficiente, não os culpo, mas também sinto essa falta, e quando falamos deste assunto há sempre um desacordo entre contratarmos outra pessoa, eu não quero, até porque já*

temos uma funcionária e se contratarmos outra as despesas vão aumentar e não sei até que ponto seremos capazes de sustentar isso” (E4).

Posto isto, verificamos a grande necessidade da conciliação entre a família e o trabalho para uma vida satisfatória, porém estes são dois domínios difíceis de manter equilibrados. Se, por um lado, existe a necessidade de trabalhar para conseguir assegurar uma boa vida aos seus familiares, por outro, as relações entre si vão sendo afetadas, devido a um conjunto de fatores. Face aos resultados apresentados, fomos de encontro ao objetivo 2 da investigação, de tal forma, e de modo a tornar os resultados mais sucintos, segue abaixo (figura 3) os pontos principais:

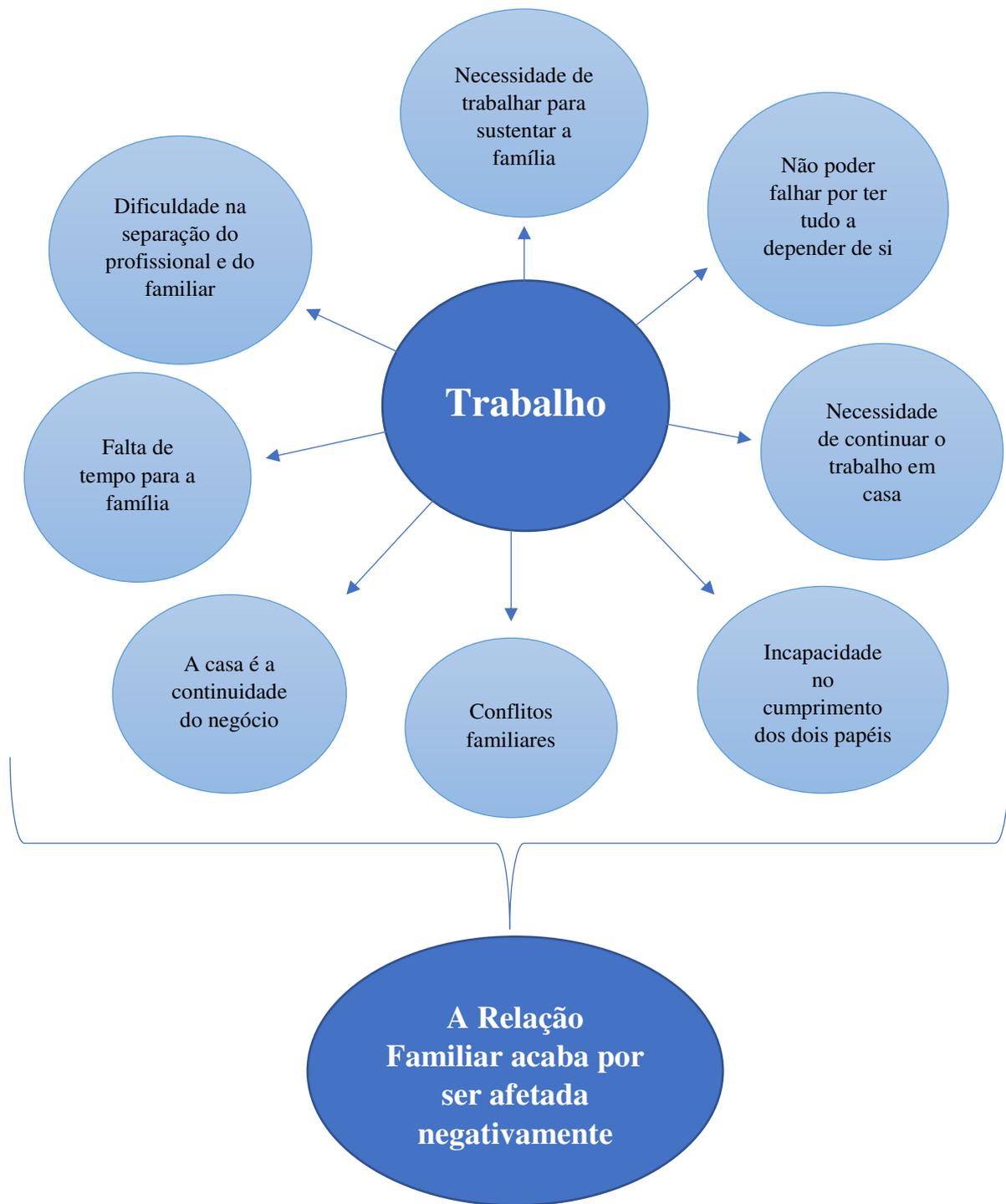


Figura 3 - Principais resultados da relação entre família e empresa

4.6 Discussão dos resultados

Em 2010, Henry Mintzberg publicou o livro “*Managing: desvendado o dia a dia da gestão*”, onde recolheu os resultados da sua pesquisa e estudo acerca do trabalho de gerente. O autor, citado por Custódio *et al.* (2013: 2), apresentou a função de gerente como possuindo um forte ritmo de trabalho, com atividades variadas, fragmentadas e descontínuas, gerando desgaste físico e psicológico. Os resultados obtidos através da presente investigação mostram isso mesmo, o trabalho de gerente acarreta consigo mais situações de *stress* devido às responsabilidades e ao acumular de funções a que estão sujeitos. Quando questionados sobre se sentem estar a trabalhar demais, em especial por ser o seu próprio negócio ou por ter dependentes de si a sua família todos os entrevistados responderam afirmativamente, havendo um que ainda acrescentou também tem dependente de si as suas funcionárias. Tal dependência da família acarreta mais preocupações, responsabilidades e uma maior pressão, visto que se o negócio acabar por falir não tem mais como sustentar a família, uma vez que os seus rendimentos são provenientes do seu trabalho.

Neste sentido, de acordo com Benevides-Pereira (2002: 63), o *burnout* indica “aquilo, ou aquele que atingiu o seu limite e que por falta de energia não tem mais condições físicas ou mentais para desempenhar as suas funções”, estando sempre relacionado com o mundo do trabalho. Deste modo, esta síndrome pode manifestar-se nos indivíduos através de diversos sintomas, porém, estes sintomas podem não se manifestar na totalidade e com a mesma intensidade, o tipo de manifestações pode depender de fatores individuais e fatores ambientais. Estas diferenças foram possíveis de identificar através da análise do discurso dos entrevistados, dado que a nossa amostra é constituída por 3 homens e 1 mulher. Deste modo, foi possível perceber que a entrevistada apresentou diferentes sintomas/manifestações dos restantes entrevistados.

No que respeita às manifestações apresentadas pelos entrevistados, a nível físico foram o cansaço físico, dores de cabeça, dores de musculares e dores nas pernas. A nível psíquico a preocupação foi a manifestação mais apontada, pois o papel de gerente gera mais preocupações. Já a nível comportamental apenas sentimentos de irritabilidade e tensão foram mencionados. Posto isto, os resultados obtidos vão em conta ao primeiro

objetivo do trabalho, nomeadamente de procurar identificar e analisar as principais manifestações de *burnout* nos trabalhadores familiares de empresas familiares.

O ambiente de trabalho trata-se de um dos fatores mais importantes no desencadear da síndrome de *burnout*, deste modo, a análise dos discursos dos entrevistados veio reforçar isto mesmo, apesar de serem os donos do seu negócio sentem a necessidade de trabalhar mais, chegando a realizar mais de oito horas diárias no estabelecimento, fora aquelas que ainda trabalham em casa, sendo aqui possível identificar uma excessiva carga horária e conseqüentemente um elevado ritmo de trabalho.

Caracterizando-se como um fenómeno da era moderna, de acordo com Maslach *et al.* (2001: 398), a síndrome de *burnout*, surge da relação que os trabalhadores estabelecem com o seu trabalho. Resultado das conseqüências da tensão emocional relacionada com a sua função, o *burnout* trata-se de uma acumulação significativa de trabalho e do enorme esforço em manter as relações interpessoais com as outras pessoas. Esta constatação vai em conta ao nosso segundo objetivo, onde procuramos explorar de que forma é que a relação entre família e empresa pode conduzir à experimentação de *burnout*. Através do discurso dos nossos entrevistados foi possível identificar que o fator tempo foi apontado como a maior dificuldade na relação entre trabalho/família, uma vez que o tempo que necessitam de despender na sua atividade não possibilita que consigam estar com a família. Muitas das vezes, têm ainda a necessidade de continuar o trabalho em casa, resolvendo assuntos que durante o horário no estabelecimento não foi possível.

Neste sentido, a maioria dos entrevistados sente o seu trabalho é responsável pelo afastamento que tem perante a família, havendo uma entrevistada que utiliza mesmo o termo “desligamento inconsciente”, pois como normalmente têm muitas questões a resolver, algumas inesperadas, faz com a família fique para último lugar. Porém, a maioria, considera isto como sendo algo necessário, uma vez que de outra forma consideram que não seria possível manter o negócio ativo.

No que respeita aos conflitos entre trabalho e família também foi possível constatar a existência de alguns, surgindo todos de situações ligadas às questões burocráticas do trabalho, como de falta de ajuda, ideias, pensamentos e prioridades diferentes dos membros da família. Normalmente estes conflitos são resolvidos com

base no diálogo, contudo no caso de um dos entrevistados por vezes não é suficiente e utiliza também estratégias de evitamento.

A dificuldade em conseguirem gerir todo o negócio e serem os principais responsáveis, também se mostrou ser um grande obstáculo para estes entrevistados, porque novamente é um impedimento para conseguirem estar com a família, uma vez que além das atividades diárias é ainda necessário resolverem todos os problemas, contas entre outras tarefas, o que acaba por lhes ocupar grande parte do tempo.

O trabalho do gerente é, no ponto de vista de diversos autores, bastante complexo e exigente, que implica, muitas vezes, um verdadeiro “jogo de cintura” face às responsabilidades muitas vezes diversas e ambíguas provenientes do seu negócio. De acordo com Duarte e Garcia (s/d: 13), a rotina diária do gerente é *stressante*, agitada, e ao mesmo tempo fragmentada, trabalhando a um ritmo implacável. Este facto foi constatável na presente investigação, todos os entrevistados manifestaram uma rotina de trabalho frenética, com uma carga horária excessiva, poucas folgas ou mesmo nenhuma, e com poucas horas de descanso, e como consequência disso mesmo, um esgotamento ao final de um dia de trabalho. A dependência da família face ao seu trabalho e ao negócio aumenta as responsabilidades e conseqüentemente o *stress*. Quando questionados se o sacrifício da sua dedicação ao negócio face à vida familiar compensa apenas um dos entrevistados respondeu afirmativamente, pois partilha o negócio com toda a sua família o que lhe permite estar sempre com eles. Quanto aos restantes entrevistados demonstraram pouca realização profissional, apesar de ainda considerarem pontos positivos relacionados à sua atividade, o valor da família sobrepunha-se, e estas duas esferas das suas vidas são difíceis de conciliar. A par desta dificuldade, bem como das elevadas preocupações e de não alcançar os resultados esperados, os entrevistados acabam por considerar que o sacrifício não compensa.

Verificamos ainda que o grande envolvimento pessoal no trabalho é bastante notório, a família é o fator mais importante para estes entrevistados, trabalhar para o bem-estar e sustento dela é uma das suas prioridades, sentem essa responsabilidade e conseqüentemente a necessidade de trabalharem mais para que situações indesejadas não aconteçam. Assim, foi possível identificar algumas manifestações de *burnout* e que a relação entre a família e a empresa é um contributo para a experimentação deste fenómeno.

Conclusão

O trabalho é uma das dimensões fundamentais à vida, sendo um determinante primordial da forma pela qual as sociedades se organizam e o meio pela qual o homem constrói o seu universo material/cultural e garante a sua sobrevivência (Muller, 2014: 29). Porém este pode ser uma fonte de fortalecimento como de desgaste para a saúde do trabalhador. A síndrome de *burnout* é uma consequência desse mesmo desgaste, tendo sido nas últimas décadas considerado um problema sério, com implicações na saúde física e mental do trabalhador, sendo esta sempre relacionada ao trabalho, isto é, constitui uma síndrome exclusiva do contexto laboral.

Uma vez que a síndrome de *burnout* tem as suas raízes voltadas para as “profissões de ajuda”, que implicam um envolvimento interpessoal intenso, com algum impacto direto à vida das outras pessoas, como é o caso dos profissionais na área da saúde, professores, advogados, jornalistas e agentes bancários e penitenciários, a presente investigação, realizada no âmbito do projeto “Roadmap para Empresas Familiares Portuguesas”, teve como objetivo explorar este fenómeno em outros contextos profissionais, nomeadamente no das empresas familiares, tentando assim procurar entender de que forma é que o *burnout* se manifesta no seio das destas empresas, bem como as suas causas e consequências.

Assim, através da literatura procuramos apresentar as diversas definições de empresa familiar, bem como de *burnout* e criar uma ligação entre estas duas dimensões, e com o trabalho empírico analisamos de que forma é que se influenciam uma à outra. Os resultados obtidos foram satisfatórios, conseguimos comprovar que existe uma associação entre o *burnout* e o trabalho nas empresas familiares, manifestando-se de diferentes maneiras nos entrevistados.

A pesquisa revelou que os conflitos existentes entre a prática de gerência e as relações em família acarretam diversas implicações tais como cansaço físico, dores de cabeça e preocupações, afetando diretamente a sua qualidade de vida. A sobrecarga de trabalho e a consequente falta de tempo, influencia negativamente o exercício de papéis no ambiente familiar. Foi também possível constatar que a conciliação entre trabalho e família é a que apresenta maior interesse por parte dos entrevistados.

Importa referir que analisar a síndrome de *burnout*, cujo tema tem sido mais explorado pela psicologia, não impede que o mesmo possa ser sociologicamente abordado, sobretudo tendo em conta que este fenómeno afeta os trabalhadores em geral e pode estar presente em qualquer contexto organizacional. Assim, exigiu maior atenção e criatividade sociológicas para aceder a este fenómeno e à sua compreensão

Todavia, vale a pena ressaltar que, após a concretização deste estudo, estamos cientes de que as limitações surgem, a serem suprimidas em eventuais investigações futuras. Inicialmente, uma das principais dificuldades foi a inexistência de bibliografia sobre a síndrome de *burnout* no contexto das empresas familiares, uma vez que as investigações abordam sobretudo a relação do *burnout* com profissões que exigem trabalhar com outras pessoas, como já referido anteriormente.

O tamanho reduzido da amostra bem como as especificidades próprias que cada empresa possui, com diferentes crenças, valores, estruturas e relações, não nos permite elaborar generalizações, porém, mesmo assim foi possível ir ao encontro dos objetivos do fenómeno estudado.

A dificuldade de acesso aos dados por si só, mostrou-se muito complexa, apesar de todas as tentativas em deixar os entrevistados à vontade durante a entrevista, não foi possível abordar todos os assuntos em profundidade, dado que, era perceptível que assuntos tais como conflitos familiares e as suas resoluções eram mais sensíveis de serem expostos, e quando assim o eram, evitavam explicações muito detalhadas e aprofundadas do assunto.

Também durante a fase de observação, se registaram algumas limitações, devido a fatores como a falta de tempo, o papel de observadora enquanto elemento não pertencente à organização, a tentativa de aproximação que criava o sentimento de invasão do espaço e o elevado movimento e barulho nos estabelecimentos. Estes fatores acabaram por dificultar o processo de captação todas as interações, havendo muitas sessões em que não foi possível identificar a diversidade prevista na nossa grelha de observação.

Não obstante, é nossa convicção que este trabalho possa despertar interesse para a realização de estudos complementares acerca do tema. Para investigações futuras, sugerimos a realização de mais estudos sobre esta síndrome, principalmente em outros contextos profissionais e em outras profissões, permitindo assim uma melhor

compreensão deste fenómeno. Sendo ainda bastante interessante uma análise do mesmo de acordo com os diferentes perfis sociodemográficos, como a idade, o sexo, as habilitações literárias, em estudos mais alargados até mesmo em diferentes regiões e ainda explorar melhor a forma como as próprias empresas e famílias são afetadas com este fenómeno.

Bibliografia

Ali, Zahra Assaraf, (2015). *Empresas Familiares: Motivação de Colaboradores Não Pertencentes à Família na Hotelaria Portuguesa*. Tese de Doutoramento em Gestão Empresarial, Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School: Lisboa.

Amorim, Margarida Rodrigues Castro Gomes, (2016). *A Satisfação e a Qualidade de Vida no Trabalho dos Colaboradores de Unidades Funcionais do ACES Dão Lafões*. Dissertação de Mestrado em Gestão – Especialização de Recursos Humanos, Universidade Católica Portuguesa: Lisboa.

Associação de Empresas Familiares, (2010). *As Empresas Familiares no mundo*. Acedido em 6 de janeiro de 2016, disponível em <http://www.empresasfamiliares.pt>.

Baganha, Cátia Alexandra Cordeiro, (2013). *Stress Ocupacional e Adaptação ao Trabalho: Um Estudo com Tripulações de Voo*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Escola de Psicologia, Universidade do Minho: Braga.

Benevides-Pereira, Ana Maria, (2002). *Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador*. São Paulo: Casa do Psicólogo.

Benevides-Pereira, Ana Maria; Justo, Tatiana; Gomes, Fabíola; Silva, Sarah; Volpato, Daiane, (2003). *Sintomas de estresse em educadores brasileiros*. Universidade Luterana do Brasil, Aletheia, nº17-18.

Carlotto, Mary Sandra; Palazzo, Lílian dos Santos, (2006). *Síndrome de burnout e fatores associados: um estudo epidemiológico com professores*. Caderno de Saúde Pública do Rio de Janeiro, vol. 22.

Carreira, Maria Dulce Santos Tomé Liberino (2015). *Internacionalização das Empresas Portuguesas: o caso do setor de Prefabricação em Betão*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.

Chiavenato, Idalberto, (2014). *Gestão de pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Brasil: Editora Manole

Codo, Wanderley; Vasques-Menezes, Iône, (1999). *O que é burnout?* Rio de Janeiro: Vozes.

Coelho, Cátia, (2013). *Sistemas de Controlo de Gestão em Empresas Familiares*. Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Controlo de Gestão, Faculdade de Economia, Universidade do Porto: Porto.

Costa, Joana Axilia Pereira Fernandes (2005). *Competências Adquiridas ao Longo da Vida- Processos, Trajectos e Efeitos*. Dissertação de Mestrado, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho: Braga.

Coutinho, Clara Pereira (2013). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Edições Almedina.

Cruz, Diogo Miguel Gomes. (2013). *Liderança e sucessão nas empresas familiares – um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Economia, Universidade do Porto: Porto.

Cunha, Pedro Miguel Martins (2011). *Gestão de Recursos Humanos em Empresas Familiares: o impacto geracional na definição das políticas de Recursos Humanos*.

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho: Braga.

Custódio, Júlio César Dias; Machado, Márcia Cristina da Silva; Ferreira, Victor Cláudio Paradela; Dusi, Cristina Sayuri Cortes, (2013). *O trabalho, os papéis e as competências do gerente: reflexões à luz do modelo de gestão de Henry Mintzberg*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Federal de Juiz de Fora.

Davis, John A.; Tagiuri, Renato, (1989). *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies*. Family Business Review, vol.11, nº1, Spring.

Dias, Maria Olívia, (2000). *A família numa sociedade em mudança: problemas e influências recíprocas*. Revista Gestão e Desenvolvimento, vol. 9.

Duarte, Lúcio José; Garcia, Fernando Coutinho, (s/d). *Burnout: analisando a síndrome em gerentes de uma Empresa Familiar*. Faculdade Novos Horizontes.

Eurofound, (2015). Inquérito Europeu sobre as Condições de Trabalho (2015). Acedido a 12 de abril de 2018, disponível em <https://www.eurofound.europa.eu/pt/data/european-working-conditions-survey>.

European Commission, (2009). *Enterprise and Industry Directorate-General. 2009. Final Report of the Expert Group - Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies*. Acedido a 25 de julho de 2018, disponível in https://ec.europa.eu/commission/index_en.

Faco, Vanessa; Melchiori, Lígia, (2009). *Conceito de Família: adolescentes de zonas rural e urbana*. Aprendizagem e desenvolvimento humano: avaliações e intervenções

(online). Acedido a 19 de abril, disponível in <http://books.scielo.org/id/krij5p/pdf/valle-9788598605999-07.pdf>.

Ferreira, Ana Rita Pereira (2016). *Stress ocupacional e burnout em professores universitários*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Departamento de Psicologia e Educação, Universidade Portucalense: Porto.

Gersick, Kelin; Lansberg, Ivan; Hampton, Marion, (1997). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio.

Gil, António Carlos, (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Editora Atlas.

Gonçalves, Albertino, (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação Social I: Programa, Conteúdo e Métodos de Ensino Teórico e Prático*. Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais: Braga.

Gorender, Jacob (1997). *Globalização, tecnologia e relações de trabalho*. Estudos Avançados, vol.11, nº29, São Paulo.

Gramacho, Paula Cristina Vieira Gouveia, (2012). *Conflito Trabalho-Família: importância das horas de trabalho e relação com o burnout e o engagement*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa: Lisboa.

Harrison, B. J. (1999). *Are you to burn out?* Fund Raising Management, vol.3.

Henrique, Carla Marisa Eusébio da Cruz, (2008). *A Governação na Empresas Familiares*. Dissertação de Mestrado em Finanças, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, ISCTE Bussiness School: Lisboa.

Instituto Nacional de Estatística, (2010). *Micro, Pequenas e Médias Empresas em Portugal – 2008*. Acedido a 8 de fevereiro de 2018, disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=84834900&DESTAQUESmodo=2.

Júnior, Armando Lourenzo Moreira, (2006). *Estratégias de Governança na Empresa Familiar – Modelo para Redução de Conflitos Familiares e Perpetuação da Empresa*. Tese de doutoramento em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo: São Paulo.

La Rovere, Renata Lèbre, (1999). *As Pequenas e Médias Empresas na Economia do Conhecimento: Implicações para Políticas de Inovação*. Informação e Globalização na Era do Conhecimento: Editora Campus, cap.6.

Leite, Nádia Maria Beserra, (2007). *Síndrome de burnout e relações sociais no trabalho: um estudo com professores de educação básica*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília: Brasília.

Lima, Maria Antónia Pedroso, (1999) *Grandes Famílias Grandes Empresas. Ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Acedido a 23 de abril de 2018, disponível em: http://www.pagu.unicamp.br/pfpagu/publicfiles/arquivo/75_lima_maria_antonia_pedroso_de_termo.pdf.

Loureiro, Carla Alexandra Marques, (2013). *Stresse e Burnout no Trabalho: estudo comparativo entre trabalhadores temporários e trabalhadores não temporários*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações, Universidade da Beira Interior: Covilhã.

Machado, Hilka Vier, (2005). *Reflexões Sobre Concepções de Família e Empresas Familiares*. Psicologia em Estudo, vol. 10, nº2, Maringá.

Marques, Ana Paula, (2010). «*Sacralização*» do mercado de trabalho. *Jovens diplomados sob o signo da precariedade*. Configurações (online), 7. Acedido a 15 de maio de 2018, disponível em <http://configuracoes.revues.org/183>.

Marques, Daniela Fernandes, (2014). *Relação entre conflito trabalho-família e satisfação profissional: o papel moderador das diferenças inter-geracionais*. Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, das organizações e trabalho, Faculdade de Psicologia, Universidade de Lisboa: Lisboa.

Marqueze, Elaine; Moreno, Cláudia, (2005). *Satisfação no trabalho – uma breve revisão*. Revista Brasileira de saúde ocupacional, vol.30, nº112, São Paulo. Acedido a 16 de maio de 2018, disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0303-76572005000200007&script=sci_abstract&tlng=pt.

Maslach, Christina; Jackson, Susan, (1981). *Maslach burnout inventory*. Consulting Psychologist Press: Califórnia.

Maslach, Christina; Jackson, Susan; Leiter, Michel (1996). *The Maslach Burnout Inventory Manual*. Consulting Psychologist Press: Califórnia.

Maslach, Christina; Schaufeli, Wilmar, (1993). *Historical and conceptual development of burnout*. Professional burnout: Recent developments in theory and research: Washington.

Maslach, Christina; Schaufeli, Wilmar; Leiter, Michel (2001). *Job Burnout*. Annual Review of Psychology, vol.52, pp. 397-422.

Massola, Milena Ferraz; Calderari, Patrícia, (2011). *Qualidade de Vida no Trabalho*. III Encontro científico e Simpósio de Educação Unisalesiano.

Merhi, Danielle; Junior, Annor da Silva; Silva, Priscilla; Silva, Alfredo, (2010). *Carreiras e Processo sucessório na Empresa Familiar: uma análise à luz da teoria Psicanalítica*. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.

Miranda, Susana Cristina Cerqueira, (2011). *Stress Ocupacional, Burnout e Suporte Social nos Profissionais de Saúde Mental*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde, Faculdade de Filosofia de Braga, Universidade Católica Portuguesa: Braga.

Muller, Fernanda Graudenz, (2014). *Perícia psicológica de transtornos mentais relacionados ao trabalho*. Tese de Doutorado em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis.

Oliveira, Mónica, (2008). *Burnout e Emoções: Estudo exploratório em médicos do hospital do Porto*. Dissertação de Mestrado em Psicologia da Saúde, Universidade do Porto: Porto.

Oliveira, Sílvia Maria Rodrigues, (2011). *O stress ocupacional e burnout em professores do ensino superior*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Filosofia, Universidade Católica Portuguesa: Braga.

Paulo, Diana Narciso Alves, (2009). *Empresas Familiares em Portugal: «sucessão competente»*. Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.

Pereira, Ana Mónica, (2009). *Burnout e o conflito Trabalho-Família/ Família-Trabalho em Profissionais de Enfermagem*. Dissertação de Mestrado em Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Universidade do Porto: Porto.

Pires, Vanda Cristina da Fonseca, (2016). *A performance das empresas familiares em momentos de crise*. Dissertação de Mestrado em Controlo de Gestão, Instituto Politécnico de Leiria: Leiria.

Reinhold, Helga Hinkenickel, (2004). *O sentido da vida: prevenção de stress e burnout no professor*. Tese de Doutoramento em Psicologia, Universidade Católica de Campinas: Brasil.

Robbins, Stephen, (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Education Brasil.

Rueda, Fabían Javier Marín; Lima, Robisom Carlos; Raad, Alexandre José, (2014). *Qualidade de Vida e Satisfação no Trabalho: Relação entre escalas que avaliam os construtos*. Boletim de Psicologia, vol. LXIV, nº141, Brasil.

Santini, Joarez, (2004). *Síndrome de esgotamento profissional – Revisão Bibliográfica. Movimento*, vol. 10, nº1.

Santos, Rebecca Natallie Demarchi, (2015). *Burnout: Um estudo em profissionais de saúde*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal: Setúbal.

Schaufeli, Wilmar, Leiter, Michael, Maslach, Christina, (2008). *Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International*, vol.14, nº3.

Schaufeli; Wilmar; Enzmann, Dirk, (1998). *The Burnout Companion to Study na Practice: A critical Analysis*. London: Taylor e Francis.

Shirom, Arie; Melamed, Samuel, (2006). *A comparison of the construct validity of two burnout measures in two groups of professionals. International Journal of Stress Management*, vol.13, nº2.

Sousa, Luís Miguel Coelho, (2011). *Síndrome de Burnout em Profissionais de Saúde (Estudo da Síndrome de Burnout em profissionais de saúde a desempenhar funções nas unidades de cuidados paliativos da região norte de Portugal)*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Medicina, Universidade do Porto: Porto.

Tavares, Susana; Caetano, António; Silva, Sílvia, (2007). “*Não há bela sem senão*”. *A identificação organizacional, os comportamentos de dedicação ao trabalho e o conflito trabalho-família. Associação Portuguesa de Psicologia*, Edições Colibri.

Teixeira, Ana Bárbara Costa, (2010). *A Empresa- Instituição*. Dissertação de Mestrado em Direito, Faculdade de Direito da USP: São Paulo.

Teixeira, Rivanda; Carvalhar, Felipe, (2013). *Sucessão e conflitos em empresas familiares: estudo de casos múltiplos em empresas da cidade de Aracaju*. Revista Alcance, vol.20, nº3.

Thomé, Luciana; Alencastro, Luciano; Koller, Silvia, (2014). *A narrativa como proposta metodológica para o estudo do burnout*. Psicologia e Sociedade, nº26.

Torres, Anália Cardoso, (2001). *Sociologia do Casamento: A família e a questão feminina*. Oeiras. Celta Editora.

Ussman, Ana Maria, (1996). *As empresas familiares – características e problemática*. Estudos de Gestão, vol. III, nº1.

Ussman, Ana Maria, (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Edições Sílabo.

Vasconcelos, Anselmo, (2001). *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectiva*. Caderno de Pesquisas em Administração, vol.8, nº1, São Paulo.

Veloso, Maria Luísa Macedo Ferreira, (2004). *Aprendizagem e processos de identificação no espaço social do trabalho: estudo de caso no grupo empresarial do setor eletromecânico*. Tese de Doutoramento em Sociologia, Faculdade de Letras, Universidade do Porto: Porto.

Wall, Karina; Amâncio, Lúcia, (2007). *Família e Género em Portugal e na Europa*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.

Apêndices

Apêndice 1 – Grelha de observação

Local: _____

Dia: _____ Horas: _____

Ambiente de trabalho	Sim	Não
1. Espaço com muito ruído e muito movimentado		
2. Espaço desleixado e/ou pouco organizado		
3. Serviço demorado		
4. Elevado ritmo de trabalho		
Relação com os clientes		
5. Manifestações de falta de interação com os clientes (atendimento desagradável, pouco atencioso)		
6. Manifestações de desinteresse e falta de ânimo no atendimento		
7. Problemas frequentes no atendimento (como erros nos pedidos)		
Manifestações físicas e comportamentais		
8. Trabalhador antipático e pouco motivado		
9. Trabalhador sem autonomia		
10. Trabalhador com ar inquieto/preocupado		
11. Manifestação de algum desinteresse/ desmotivação		
12. Manifestações de exaustão física		
13. Trabalhador com dificuldade na anotação/memorização dos pedidos		
14. Dificuldade no cumprimento das tarefas		
Relações sociais no espaço de trabalho trabalhadores familiares e não familiares		
15. Existência de conflitos entre os membros familiares (e.g. por via de linguagem, gestos ou atitudes)		

16. Manifestações de sentimentos de irritabilidade e/ou tensão para com os restantes trabalhadores		
17. Incapacidade de resolução de conflitos entre membros familiares e não familiares (por via de iniciativa, diálogo consenso)		
18. Falta de comunicação entre trabalhadores familiares e não familiares		
19. Inexistência de interajuda entre trabalhadores familiares e não familiares		
20. Ausência de divisão de tarefas entre trabalhadores familiares e não familiares		
Acontecimentos imprevistos		

Notas de campo:

Apêndice 2 – Guião da entrevista

Perfil sociodemográfico:
Sexo
Idade
Estado Civil
Agregado familiar
Nível de escolaridade
Anos de trabalho
Fundador
Outros trabalhadores familiares
Local de residência

Entrevista:

1. Pode-me descrever um dia normal de trabalho? (quais as atividades que normalmente realiza, quantas horas costuma trabalhar, tem algum horário de trabalho fixo...)
2. Sente que o seu trabalho o esgota física e emocionalmente?
3. Quais são as manifestações que sente desse desgaste? (ex. dores musculares, cansado, irritado, preocupado, desmotivado, dores de cabeça, desgaste emocional...)
4. Na sua atividade diária, quais são as situações que lhe provoca particular <i>stress</i> ? (descreva-a)
5. Com que frequência tem sentimentos de frustração, raiva ou irritabilidade provenientes do seu trabalho?
6. Em algum momento sente ou já sentiu que está a trabalhar demasiado, em especial

por ser o seu próprio negócio ou por ter dependente de si a família?
7. Costuma levar para casa trabalho ou falar dele em casa com a sua família? Se sim, que consequências isso acarreta na vida familiar? Se não, como consegue manter a separação da família com os negócios
8. Quais são os principais conflitos que existem no trabalho com os elementos da sua família? E quais as estratégias que utiliza para ultrapassar a situação?
9. Quais as principais dificuldades que tem em conciliar a vida familiar com o trabalho? (Descrever as mesmas) O que faz para superar essas dificuldades? (elencar as estratégias de superação)
10. A comunicação sobre assuntos da empresa faz-se apenas na empresa ou os assuntos são levados para casa?
11. Na sua opinião, considera que o trabalho de gerente acarreta consigo mais situações de <i>stress</i> ? Porquê?
12. Quais são as principais dificuldades com que se depara na gestão do seu negócio?
13. Considera que compensa o sacrifício da sua dedicação ao negócio face à vida familiar? O que gostaria de mudar na sua vida de trabalho? E na vida familiar?
14. O que pensa vir a fazer quando tiver oportunidade de passar o negócio para os seus descendentes? Preocupa-o este assunto? Tem alguma estratégia pensada?

Apêndice 3 – Diário de campo

Empresa A:

A fase de coleta de dados através da observação não – participante na Empresa A foi realizada no período de março a junho, totalizando sete sessões, em que cada uma durou em média 1h30min. De forma a compreender melhor a rotina desta empresa, foram escolhidos diferentes horários e diferentes dias da semana.

Em todas as observações foi notório um elevado movimento e consequentemente um elevado ritmo de trabalho. O gerente encontrava-se sempre presente no estabelecimento, porém a sua esposa apenas esteve presente em duas vezes.

Na relação com os clientes foi possível identificar a inexistência de uma boa interação para com estes e manifestações de falta de ânimo e algum desinteresse por parte do gerente. Também manifestações físicas e comportamentais foram possíveis de identificar em algumas das observações, nomeadamente preocupação e ar cansado.

No que respeita às relações sociais no espaço de trabalho entre trabalhadores familiares e não familiares, verificou-se, em uma das observações, a existência de sentimentos de irritabilidade por parte da esposa do gerente para com uma das funcionárias, em que a observava constantemente com desaprovação. Era também bastante visível, sendo este o ponto que mais me chamou à atenção, nomeadamente a falta de comunicação entre todos os trabalhadores, cada um/a atendia um cliente e procedia à realização do pedido, sendo que a interajuda era quase inexistente.

Empresa B:

As observações na Empresa B, subdividiram-se em oito sessões, realizadas entre março e junho e com a duração média de 1h30min cada uma. Os horários escolhidos foram distintos, realizando-se tanto no período da manhã, da tarde como também da noite e em diferentes dias da semana.

O espaço encontrava-se mais movimentado durante a manhã e a noite e aos fins de semana. Durante a manhã e a tarde era o gerente e a esposa que estavam no estabelecimento e durante a noite era o filho e um funcionário, o que se mostrou visível

a existência de horários. No que respeita à interação com os clientes não existiu nenhum fator negativo, porém no que concerne às manifestações físicas e comportamentais foi possível identificar algumas. O gerente por algumas vezes se mostrava cansado e com muito trabalho para fazer chegando mesmo a dizer à esposa que se ia sentar um bocado. Em uma das observações, feita no horário da tarde e com muito pouco movimento, este, o gerente, encontrava-se em uma das mesas a trabalhar, mostrando-se preocupado chegando mesmo a pedir ajuda à esposa, porque algo não estava bem, o que acabou por gerar entre desacordo entre os dois.

Empresa C:

Quanto à Empresa C, as observações realizaram-se em nove sessões entre junho e julho, com uma média de 1h30min em cada uma. O horário em que se registou maior movimento, durante a semana, foi no período da tarde e da noite, já no fim-de-semana havia sempre movimento, havendo duas sessões que não puderam ser realizadas pois já não havia mesas disponíveis. Deste modo, era notório um elevado ritmo de trabalho nestes horários e um serviço mais demorado.

É importante ressaltar que esta empresa familiar é gerida por dois irmãos, em que um deles apenas foi possível identificar como tal devido a uma conversa entre ambos, desta forma, de modo a ser possível identificar cada um, iremos designar o gerente que nos deu a entrevista como “gerente 1” e o irmão como “gerente 2”.

Quanto ao atendimento era simpático e atencioso, porém era visível, por do gerente 2 manifestações de desinteresse para com o trabalho, em uma das sessões, no horário da manhã, em que o movimento era pouco, tornando-se possível ouvir as conversas, um dos gerentes estava constantemente a perguntar ao outro se não ia fazer nada, existindo um clima de tensão entre ambos.

Alguns sintomas de cansaço, inquietação e preocupação foi possível identificar no gerente 1, nas observações realizadas no período da manhã ou no início da tarde, este estava sempre em frente ao computador em um dos balcões, em que após o atendimento voltava para o mesmo, ficando bastante atento ao que fazia.

As relações sociais no espaço entre trabalhadores mostraram-se com a existência de alguns conflitos na relação entre os dois irmãos. Nas conversas que eram perceptíveis

entre ambos, verificou-se manifestações de sentimentos de irritabilidade e tensão através de respostas rudes e cínicas. A capacidade de resolução de conflitos não se manifestou de nenhum modo, após essas conversas cada um continuava o que estava a fazer.

Empresa D:

Na Empresa D as observações foram realizadas entre junho a julho, totalizando nove sessões com duração aproximada de 2h cada uma.

Em todas as sessões foi visível um elevado ritmo de trabalho para um reduzido número de trabalhadores, apenas dois, mostrando-se muito atarefados. O período da manhã e o da tarde foram os que mostraram mais movimentados, bem como os fins de semana. A gerente esteve sempre presente em todas as observações, sendo aqui notória a não existência de horários e o excesso de carga horária. De modo a poder confirmar tal hipótese, foram realizadas no mesmo dia duas sessões, uma de manhã e outra à noite, constatando-se a presença da gerente nos dois períodos.

Foi ainda possível identificar a presença de sintomas de cansaço e exaustão física, através de expressões. Quanto aos elementos da organização foi possível identificar a gerente pois era quem mais tempo e mais vezes estava no estabelecimento e com a confiança que esta tinha para com alguns clientes já habituais. Também foi possível verificar que lá trabalhava mais uma funcionária, a filha, o marido (que apenas estava no café ao fim de semana) e uma senhora idosa que identificamos como sendo a mãe da gerente, que juntamente com esta também estava sempre no café, mas apenas realizava tarefas básicas como levantar a loiça das mesas, tirar cafés e outras vezes estava sentada em uma das mesas com outras senhoras a conversar.

No que respeita aos conflitos, presenciamos uma pequena discussão entre a gerente e a mãe, pois esta queria arrumar o balcão, mas a filha não lhe deixava insistindo para se ir sentar que ela tratava do assunto.

Apêndice 4 – Tabelas análise

Tabela 10 - Análise da dimensão ambiente de trabalho

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Ambiente de trabalho	Ritmo de trabalho	<p>E1: “Bem os meus dias nunca são exatamente iguais, normalmente não tenho horário ... é assim, nós abrimos à 7h e fechamos às 22h, estamos cerca de 15h abertos e costumo ficar cá cerca de 12h mais ao menos, depende do dia” (...)</p> <p>“...nós aqui temos horários em que trabalhamos a um ritmo frenético”.</p> <p>E2: “Normalmente são cerca de oito a nove horas por dia... depende, há dias que saíu mais tarde porque o movimento é muito e lá tem de ser, mas é isso.” (...) “Por exemplo ao sábado de manhã estamos sempre cheios, é estar sempre a cozer o pão, atender e servir os clientes, atender ao balcão, e então andamos mais atarefados, e isso causa algum <i>stress</i>”.</p> <p>E3: “Esgota sim, há dias que entro aqui de manhã e só saíu à noite e no dia seguinte às 7h tenho o despertador a tocar para me por a pé e vir abrir o café (...) muitas vezes, só ao fim de 9, 10 ou mais horas de trabalho é que chego a casa, e chega a haver vezes que é bem mais que isso.”</p> <p>E4: “Horário não tenho, o único dia que não trabalho é ao domingo à tarde, porque fechamos, de resto trabalho todos os dias”;</p>

“Isso é difícil dizer ao certo, no mínimo umas dez ou onze horas”.

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 11 - Análise das manifestações físicas da síndrome de *burnout*

Dimensão	Categoria	Subcategoria
<p>Manifestações físicas, psíquicas e comportamentais</p>	<p>Físicas</p>	<p>E1: “E tudo isto acaba por desgastar bastante, a nível físico mais o cansaço, dores musculares, dores de cabeça”.</p> <p>E2: “...também tenho de trabalhar e faço tudo cá dentro, e ao fim do dia levo o cansaço no corpo” (...) “Cansaço, e dores de cabeça também, por vezes o trabalho aqui não é fácil e chego ao fim do dia já sem forças (...) e as dores de cabeça porque às vezes tenho tanta coisa para resolver que me deixa esgotado”.</p> <p>E3: “Esgota sim” (...) “Para lhe ser sincero eu acho que é mesmo o cansaço, isso é basicamente todos os dias, e algumas dores de cabeça também...”</p> <p>E4: “Ai sim, cansa muito, estou o dia todo de pé de trás para a frente, se não estou a fazer isto, estou a fazer aquilo”; “Pernas inchadas e dores, estar aqui tanto tempo de pé causa-me este problema, chego no fim do dia com as pernas tão inchadas”; Ai sim, sim, cansaço físico, é que aqui andamos o dia todo de trás para a frente, é muito pouco o tempo que temos para descansar”.</p>

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 12 - Análise das manifestações psíquicas da síndrome de *burnout*

Dimensão	Categoria	Subcategoria
<p>Manifestações físicas, psíquicas e comportamentais</p>	<p>Psíquicas</p>	<p>E1: “Sobretudo a nível psicológico, sabe não é fácil ter todas as responsabilidades e saber que nada pode falhar, tudo tem de estar em dia, os pagamentos, as entregas... tudo mesmo! E há dias em que a vontade de cá estar não é assim muita”.</p> <p>E1: “... agora vou para casa a pensar nele, nas contas que tenho para pagar, nas coisas que preciso de fazer no café, definir as tarefas que precisam de ser feitas no dia seguinte entre outras tantas coisas”; “... enquanto gerente o ciclo continua, está resolvida neste mês, mas no próximo, volta... as preocupações são mais, é a minha família e as minhas funcionárias a depender do meu trabalho”.</p> <p>E2: “e a preocupação claro, não há negócio que não inclua isso, pelo menos acho eu, não é? É que pode não parecer, mas tudo isto exige muito de nós”.</p> <p>E3: “Aqui andamos sempre preocupados em ter clientes e de chegarmos ao fim do mês e termos dinheiro para pagar o que é preciso e ainda sobrar algum para nós”.</p>

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 13 - Análise dos sentimentos de tensão, raiva e irritabilidade

Dimensão	Categoria	Subcategoria
<p>Manifestações físicas, psíquicas e comportamentais</p>	<p>Comportamentais</p>	<p>E1: “A minha esposa diz que ando sempre irritado e de mal com a vida, e acho que lá no fundo ela tem um pouquinho de razão sabe”.</p> <p>E2: “irritado de vez em quando sim... bem, não com o trabalho, mas quando acontece certas situações, quando chego aqui ao café e não encontro as coisas como devem de ser, e isso deixa-me chateado, porque todos sabem como quero tudo”.</p> <p>E3: “Ui nem lhe digo nada menina, há vezes que chega a ser dia sim e dia sim” (...) “É que às vezes o meu irmão consegue-me tirar do sério, ou porque amanhã não lhe dá jeito vir trabalhar e quando não vem, eu que me vire sozinho... há dias que tento ter calma, até porque é meu irmão mas também é meu sócio, e dá-me cá uma raiva. Tento evitar, tento adiar, chamar à atenção de uma forma ou de outra, mas chega a um momento em que já não dá mais, tudo bem que ele é meu irmão, mas assim também não pode ser”.</p> <p>E4: “É raro e são por coisas básicas, como algumas asneiras que acontecem, estragarem alguma coisa, deixarem faltar algo importante, que no momento dá aquela raiva, mas acaba por passar”.</p>

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 14 - Análise das relações sociais relativamente ao tempo

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Relações sociais (conflito trabalho- família/ família- trabalho)	Tempo	<p>E1: “Principalmente a falta de tempo para a família (...) o facto de ainda levarmos trabalho para casa torna-se difícil em conseguir conciliar o trabalho com a nossa família. E esta falta de tempo tanto se refere para com a minha esposa como também para os meus pais e os meus irmãos (...) Eu tenho a perfeita consciência que o meu trabalho cria algumas barreiras no que respeita à minha relação com a minha família principalmente com os meus pais e com os meus irmãos, porque a falta de tempo é realmente um problema”.</p> <p>E3: “Acaba por ser arranjar mais tempo para os meus filhos, chega a haver dias que não os vejo, em que não consigo ir jantar a casa e já não consigo estar com eles”.</p> <p>E4: “Acaba por influenciar um pouco no tempo de qualidade, de lazer com a minha família, é quase zero, e se virmos desse modo”.</p>

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 15 - Análise das relações sociais relativamente aos recursos

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Relações sociais (conflito trabalho- família/ família- trabalho)	Recursos	E2: “Muitas vezes almoçamos e jantamos por aqui, isto é, como se fosse também a nossa casa, e é mesmo”.

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 16- Análise das relações sociais relativamente à questão dos papéis

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Relações sociais (conflito trabalho- família/ família- trabalho)	Papéis	<p>E2: “... o meu grande problema é tal como já lhe disse separar o papel de pai e marido com o de patrão, talvez também por não existir uma separação do que é o negócio e o que é a nossa casa, o espaço é quase o mesmo e tentar separar é complicado” “são duas realidades que estão tão... tão unidas, que as conseguir separar é complicado, que perante uma decisão há alturas que não sei qual dos papéis é que devo assumir...”.</p> <p>E3: “Olhe, eu acho que não, não compensa, porque eu vivo a trabalhar, não consigo estar com os meus filhos e sei que estou a perder parte do crescimento deles”.</p> <p>E4: “... tudo isto acabou por trazer algumas dificuldades na relação com o meu marido e a minha filha, não na relação propriamente dita,</p>

		mas o tempo que passo com eles não é o que queria, não consigo estar tão presente na vida da minha família (...) isto acabou por trazer um certo desligamento inconsciente da minha família, não é porque quero, mas acaba por acontecer”; “o meu marido decidiu afastar-se do negócio e acaba por ter horários que não são muito compatíveis com os meus, então há dias que sai cedo e chega tarde e acabamos por não nos conseguirmos encontrar”.
--	--	---

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 17 - Análise das relações sociais relativamente ao comportamento

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Relações sociais (conflito trabalho-família/família-trabalho)	Comportamento	<p>E1: “Lá em casa o assunto principal de todas as conversas tem a ver com o café e só quando conseguimos alguma folga, que são raras, é que conseguimos sabe... fazer a nossa vida de casal... passear, descansar”.</p> <p>E2: “Tento criar uma barreira mas é difícil a respeitar... eu tento pelo menos lá em cima evitar falar do que se passa cá em baixo, mas não é fácil conseguir desligar de uma das partes, é que além de sermos casados, eu e a minha mulher somos colegas de trabalho, por isso tudo que se passa cá em baixo é do interesse dos dois, há sempre assuntos e acabamos por ultrapassar a tal barreira”.</p> <p>E3: “Isso acontece com muita frequência, é como lhe disse, o negócio é meu há questões daqui que precisam de ser pensadas e mesmo</p>

		<p>trabalhadas em casa, ou em outro lugar fora daqui e falar dele é ainda mais normal, acaba por ser algo mesmo banal no meu caso, eu e a minha esposa comentamos os assuntos do trabalho com bastante normalidade, é algo já normal” (...) “agora continuar o trabalho em casa, traz algumas questões mais a nível do tempo de descanso, do tempo para a família, porque acaba por consumir tempo, isso é inevitável”.</p> <p>E4: “... e o meio de tudo isto tentar ainda não deixar a minha família de lado, isto é realmente muito difícil para mim porque acabo por ter de arranjar tempo onde ele já se esgotou”.</p>
--	--	--

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 18 - Análise das relações sociais relativamente ao espaço

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Relações sociais (conflito trabalho- família/ família- trabalho)	Espaço	<p>E1: “... o trabalho já faz parte de nós, nem associamos que estamos a levar trabalho connosco para as refeições ou mesmo para a cama, em qualquer momento e em qualquer sítio falamos dele”.</p> <p>E2: “Eu vivo no meu trabalho, a minha casa é aqui, a minha família vive no trabalho, eu acho que já não consigo separar os dois mundos (...)”.</p> <p>E4: “Sim claro, em primeiro lugar, porque eu faço tartes e alguns bolos para vender e isso</p>

		tenho de fazer em casa, aqui não há tempo para isso, e também porque aqui no café é impossível resolver tudo que diz respeito à faturação, e como há dias em que estou aqui sozinha e é impossível conseguir fazer tudo ao mesmo tempo, acabo por ser mesmo obrigada a levar trabalho para casa ”.
--	--	--

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Tabela 19 - Análise das relações sociais relativamente à tensão

Dimensão	Categoria	Subcategoria
Relações sociais (conflito trabalho- família/ família- trabalho)	Tensão	<p>E3: “Conflitos talvez mais a questão do meu irmão, acaba por haver algumas discussões, pois temos maneiras diferentes de pensar, de ver as coisas, temos prioridades diferentes e isso acaba por criar certos conflitos que são levados tanto para o lado profissional como familiar, porque somos sócios, mas somos família, somos colegas de trabalho, mas somos irmãos”.</p> <p>E4: “... essa ajuda não é suficiente, não os culpo, mas também sinto essa falta, e quando falamos deste assunto há sempre um desacordo entre contratarmos outra pessoa, eu não quero, até porque já temos uma funcionária e se contratarmos outra as despesas vão aumentar e não sei até que ponto seremos capazes de sustentar isso (...)”.</p>

FONTE: Tabela elaborada pela própria autora com base na análise das entrevistas

Apêndice 5 – Termo de consentimento

Termo de consentimento

O presente trabalho de investigação intitulado “Trabalhos e vidas cruzadas: uma aproximação sociológica ao fenómeno de *burnout* nas empresas familiares”, insere-se num estudo que decorre no âmbito do Mestrado em Sociologia, como especialização em Organizações e Trabalho, que tem como principal objetivo perceber de que forma é que a síndrome de *burnout* afeta os trabalhadores de empresas familiares, bem como identificar os motivos e as razões que levam a tal problema.

Pretendemos assim contribuir para um melhor conhecimento acerca do tema, sendo de extrema importância a sua participação. As informações recolhidas serão efetuadas através de uma entrevista, que será gravada, de forma a permitir uma melhor compreensão dos factos.

Os dados recolhidos serão apenas utilizados para fins científicos, estando assegurada a confidencialidade e o anonimato dos participantes.

Tomei conhecimento dos termos acima apresentados e declaro que aceito participar na investigação.

(Assinatura do participante)

(Data)