



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

***WORK-LIFE BALANCE* NAS ORGANIZAÇÕES: FUNÇÃO DE LOJISTA**

Cláudia Duarte Parente

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Viana do Castelo, janeiro de 2026.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

WORK-LIFE BALANCE NAS ORGANIZAÇÕES: FUNÇÃO DE LOJISTA

Cláudia Duarte Parente

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Viana do Castelo, janeiro de 2026.

Resumo

Num ambiente de trabalho cada vez mais competitivo, onde as pressões profissionais são mais intensas, a gestão de tempo torna-se essencial para garantir o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores. Os profissionais do setor do retalho, sujeitos a horários irregulares e turnos rotativos, enfrentam desafios acrescidos na conciliação entre as suas responsabilidades laborais e pessoais.

O presente estudo visa compreender os desafios específicos enfrentados pelos lojistas na gestão do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, bem como a implementação de práticas organizacionais de apoio. Pretende-se, assim, contribuir para a literatura sobre WLB ao analisar um setor ainda pouco explorado em Portugal e fornecer recomendações práticas às organizações de retalho, destacando medidas de gestão de recursos humanos que podem melhorar a motivação, a produtividade e o bem-estar dos seus colaboradores.

Optou-se por uma metodologia qualitativa de natureza exploratória, recorrendo à realização de 12 entrevistas semiestruturadas a lojistas da região norte de Portugal. As entrevistas permitiram recolher *insights* profundos sobre as perceções individuais, compreender quais são os principais desafios, dificuldades e estratégias para promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e compreender de que forma é que as empresas, onde estes exercem as suas funções, implementam práticas como forma de promover este equilíbrio. A análise dos dados seguiu o método de análise temática de Braun & Clarke (2006), assegurando a sistematização e a fiabilidade dos resultados.

Os resultados evidenciaram que a flexibilidade de horários e o apoio das chefias são fatores determinantes para promover um equilíbrio positivo. No entanto, persistem constrangimentos relevantes, nomeadamente a imprevisibilidade dos turnos, o impacto nas rotinas familiares e a pressão associada ao cumprimento de metas e vendas comerciais.

Palavras-chave: *Work-life balance*; lojistas; retalho; gestão de recursos humanos

Resumen

En un entorno laboral cada vez más competitivo, donde las presiones profesionales son más intensas, la gestión del tiempo se vuelve esencial para garantizar el equilibrio entre la vida profesional y personal de los colaboradores. Los profesionales del sector minorista, sujetos a horarios irregulares y turnos rotativos, enfrentan desafíos adicionales para conciliar sus responsabilidades laborales y personales.

El presente estudio tiene como objetivo comprender los desafíos específicos que enfrentan los vendedores en la gestión del equilibrio entre la vida profesional y personal, así como la implementación de prácticas organizacionales de apoyo. Se pretende así contribuir a la literatura sobre el equilibrio entre la vida laboral y personal al analizar un sector aún poco explorado en Portugal y proporcionar recomendaciones prácticas a las organizaciones minoristas, destacando medidas de gestión de recursos humanos que puedan mejorar la motivación, la productividad y el bienestar de sus colaboradores.

Se optó por una metodología cualitativa de carácter exploratorio, recurriendo a la realización de 12 entrevistas semiestructuradas a vendedores de la región norte de Portugal. Las entrevistas permitieron recoger percepciones profundas sobre las experiencias individuales, comprender los principales desafíos, dificultades y estrategias para promover el equilibrio entre la vida profesional y personal, y entender cómo las empresas en las que trabajan implementan prácticas para fomentar dicho equilibrio. El análisis de los datos siguió el método de análisis temática de Braun y Clarke (2006), asegurando la sistematización y la fiabilidad de los resultados.

Los resultados evidenciaron que la flexibilidad horaria y el apoyo de los superiores son factores determinantes para promover un equilibrio positivo. Sin embargo, persisten limitaciones relevantes, como la imprevisibilidad de los turnos, el impacto en las rutinas familiares y la presión asociada al cumplimiento de metas y ventas comerciales.

Palabras clave: Equilibrio entre vida laboral y personal; vendedores; comercio minorista; gestión de recursos humanos

Abstract

In an increasingly competitive work environment, where professional pressures are more intense, time management becomes essential to ensure employees' work-life balance. Retail sector professionals, subject to irregular schedules and rotating shifts, face additional challenges in reconciling their work and personal responsibilities.

This study aims to understand the specific challenges faced by retail workers in managing the balance between work and personal life, as well as the implementation of supportive organizational practices. The goal is to contribute to the literature on Work-Life Balance (WLB) by analyzing a sector that remains underexplored in Portugal and to provide practical recommendations to retail organizations, highlighting human resource management measures that can enhance employee motivation, productivity, and well-being.

A qualitative exploratory methodology was chosen, involving 12 semi-structured interviews with retail workers from the northern region of Portugal. The interviews provided deep insights into individual perceptions, helping to identify the main challenges, difficulties, and strategies for promoting work-life balance, and to understand how the companies where these individuals work implement practices to support this balance. Data analysis followed the thematic analysis method proposed by Braun & Clarke (2006), ensuring systematic and reliable results.

The findings revealed that schedule flexibility and managerial support are key factors in promoting a positive balance. However, significant constraints persist, particularly the unpredictability of shifts, the impact on family routines, and the pressure associated with meeting commercial targets and sales goals.

Keywords: Work-life balance; retail workers; retail sector; human resource management

Agradecimentos

A realização desta dissertação de mestrado só foi possível graças às pessoas que me acompanharam ao longo deste processo. Por isso, quero deixar o meu mais sincero agradecimento.

À minha família, aos meus pais, à minha irmã e aos meus avós, pela ajuda, compreensão e força para que nunca desistisse.

À minha orientadora, Professora Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves, agradeço a disponibilidade, o acompanhamento e as palavras de motivação. O seu apoio foi, sem dúvida, essencial para a realização e concretização desta dissertação.

Ao meu namorado e a todos os meus amigos, pelos momentos de convívio e descontração, pela companhia e por todas as palavras de incentivo ao longo deste percurso.

A todos os participantes deste estudo, pela disponibilidade, simpatia e pelo contributo indispensável.

A todos, muito obrigada, de coração.

Lista de Siglas

APA – *American Psychological Association*

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego

CPP – Classificação Portuguesa das Profissões

Ctesp – Curso Técnico Superior Profissional

RH – Recursos Humanos

WLB – *Work-Life Balance*

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico

INE – Instituto Nacional de Estatística

NP – Norma Portuguesa

Índice Geral

Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos	xii
Índice de Tabelas	xiii
Introdução.....	1
1. Revisão da Literatura	3
1.1 Evolução e Definição do Conceito Work-Life Balance.....	4
1.2 Teorias Explicativas do WLB.....	7
1.3 Práticas Organizacionais de Suporte ao WLB	10
1.4 Especificidades da Profissão de Lojista	13
2. Metodologia de Investigação.....	17
2.1 Método de recolha de dados.....	17
2.2 Participantes.....	20
2.3 Procedimento de Recolha	24
2.4 Análise de Dados	24
3. Análise e Discussão de Resultados	26
3.1 Work-Life Balance	26
3.1.1 Relação Equilibrada	27
3.1.2 Relação Desequilibrada	29
3.2 Desafios Profissionais dos Lojistas	31
3.2.1 Atendimento ao cliente.....	31
3.2.2 Vendas e Metas	32
3.3 Horários de Trabalho.....	33
3.3.1 Vantagens	35
3.3.2 Desvantagens	37
3.4 Práticas Organizacionais de WLB.....	42
3.4.1 Práticas Facilitadoras	43
3.4.2 Sugestões de Melhoria.....	45
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	47
Referências Bibliográficas	51

Anexos.....	59
Anexo A Guião de Entrevista	59
Anexo B Declaração de Consentimento Informado.....	60
Anexo C Categorização da Análise dos Dados	61

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo das fontes de conflito trabalho-família (adaptado de Greenhaus & Beutell, 1985).	8
--	---

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Género dos participantes	22
Gráfico 2 - Classe de idades dos participantes	22
Gráfico 3 - Estado civil dos participantes	23

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Principais teorias de WLB	9
Tabela 2 - Questões da entrevista e fontes de referência	20
Tabela 3 – Resumo dados sociodemográficos dos participantes.....	21
Tabela 4 - Horários praticados pelos participantes	33

Introdução

A crescente exigência do mercado de trabalho, aliada à intensificação dos regimes de trabalho por turnos, tem acentuado os desafios na conciliação entre vida profissional e pessoal. Em Portugal, de acordo com o (Instituto Nacional de Estatística, 2023), cerca de 44,5% da população empregada trabalha por turnos, à noite ou aos fins de semana, uma tendência que tem vindo a aumentar nos últimos anos. Estudos indicam que esses fatores podem impactar significativamente a qualidade de vida e o bem-estar dos profissionais do setor do retalho (Jornal de Negócios , 2024). Esta realidade afeta particularmente este setor, dado o funcionamento alargado das lojas e a necessidade de assegurar atendimento contínuo, onde os lojistas enfrentam condições de trabalho exigentes e pouca previsibilidade de horários, o que compromete o seu bem-estar e equilíbrio pessoal.

A literatura tem evidenciado que a dificuldade em conciliar a esfera laboral com a esfera pessoal está associada a fenómenos como stress, *burnout* e insatisfação profissional, com impactos diretos no bem-estar individual e na produtividade organizacional (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses, 2021). Apesar da crescente atenção académica dedicada ao conceito de *work-life balance*, a literatura nacional e internacional sobre o tema permanece centrada, sobretudo, em setores como a saúde e a educação, deixando o contexto do retalho inexplorado. Esta dissertação

representa um contributo inovador ao abordar essa lacuna, especialmente relevante em Portugal, onde o setor do retalho desempenha um papel fundamental na economia e caracteriza-se por apresentar condições de trabalho exigentes, caracterizadas por horários irregulares, pressão constante por resultados e contacto direto e contínuo com o público que frequentemente dificultam a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal.

Para além da importância académica, este trabalho oferece um contributo significativo para a gestão de Recursos Humanos em Portugal, destacando a importância de implementar práticas de conciliação que respondem tanto às exigências organizacionais como às necessidades dos trabalhadores. Ao fazê-lo, a investigação pretende preencher uma lacuna teórica, como também fornecer recomendações aplicáveis a empresas do setor, com potencial para melhorar a satisfação, a motivação e a produtividade dos profissionais.

O presente estudo tem como objetivo geral compreender os desafios que os lojistas enfrentam na conciliação entre a vida profissional e pessoal. Os objetivos específicos consistem em: (i) identificar as perceções dos lojistas relativamente às dificuldades de conciliação; (ii) analisar a influência dos horários de trabalho no WLB dos profissionais do retalho e (iii) identificar práticas organizacionais existentes ou desejáveis que possam contribuir para um WLB mais favorável.

Parte-se do pressuposto de que a imprevisibilidade dos horários e a exigência de desempenho em contexto de retalho dificultam a obtenção de um equilíbrio satisfatório, mas que a existência de práticas organizacionais de conciliação pode atenuar esses efeitos, contribuindo para maior satisfação, motivação e produtividade.

A investigação seguiu um método qualitativo, através de entrevistas semiestruturadas. Estas foram realizadas individualmente a um grupo selecionado de lojistas, de diferentes empresas e áreas do setor do retalho. A análise das entrevistas seguiu um modelo de análise de conteúdo qualitativo.

O presente trabalho está organizado em quatro capítulos. No capítulo 1, dedicado à revisão da literatura, procura-se construir uma base teórica sólida para a pesquisa. Neste âmbito, procede-se à análise da evolução do conceito de *work-life balance* (1.1), à identificação das principais teorias explicativas do equilíbrio entre vida profissional e pessoal (1.2), ao mapeamento de práticas organizacionais de suporte ao WLB (1.3) e à compreensão das especificidades da função de lojista e dos desafios associados (1.4). No capítulo 2, apresenta-se a metodologia do estudo, descrevendo os participantes, o método de recolha de dados, os instrumentos utilizados e os procedimentos de análise. O capítulo 3 é dedicado à análise e discussão dos resultados, onde são apresentadas e analisadas as informações recolhidas e são interpretados os resultados, discutindo os mesmos e referindo as implicações que estes têm no presente trabalho. Por fim, apresentam-se as conclusões gerais do estudo, bem como as suas limitações, enumerando-se ainda algumas sugestões para investigações futuras dentro do mesmo domínio.

1. Revisão da Literatura

Neste presente capítulo, intitulado de revisão de literatura pretende-se enquadrar teoricamente o objeto de estudo, *Work-Life Balance*, tendo sempre por base o estudo de vários autores que realizaram pesquisas neste âmbito. A revisão de literatura está organizada em quatro secções principais: (1.1) definição e evolução do conceito de WLB; (1.2) teorias explicativas do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; (1.3) práticas organizacionais de apoio ao WLB; (1.4) especificidades e desafios da profissão de lojista.

São explorados os contributos de autores como Greenhaus & Beutell (1985) com a teoria do conflito, Clark (2000) com a teoria das fronteiras, e Greenhaus & Powell (2006) com a teoria do enriquecimento. São ainda discutidas as implicações práticas de medidas de flexibilidade horária, apoio à parentalidade e bem-estar organizacional.

A profissão de lojista é analisada à luz da literatura sobre riscos psicossociais, stress laboral, rotatividade de turnos e impacto na saúde mental, com base em estudos nacionais e internacionais.

1.1 Evolução e Definição do Conceito Work-Life Balance

Conhecido como *Work-Life Balance* (WLB), o conceito traduz-se por “equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal”. Embora não seja um dilema recente, a sua relevância tem evoluído ao longo das últimas duas décadas, influenciado pela incerteza económica, pela reestruturação organizacional e pelo aumento da concorrência empresarial (Abdulrahman & Ali, 2016), assim como uma reconfiguração da família passando-se de um modelo familiar em que o elemento masculino era o único sustento económico da família, para um modelo chamado ‘famílias de duplo-emprego’, onde ambos os elementos do casal contribuem para o rendimento familiar (Andrade, 2015).

Em Portugal, o direito à conciliação entre trabalho e vida familiar está consagrado na Constituição da República Portuguesa (artigo 59.º, n.º 1, alínea b), da qual *“todos os trabalhadores sem distinção de sexo, raça, cidadania, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, têm direito à organização do trabalho em condições socialmente dignificantes, de forma a facultar a realização pessoal e a permitir a conciliação da actividade profissional com a vida familiar”*. (Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10)

Ao longo dos anos, o conceito de WLB foi ganhando novas interpretações. Nos anos 2000, Clark (2000) definiu-o como *“satisfação e bom funcionamento no trabalho e em casa com um mínimo de conflitos de papeis”*. Guest (2002), por sua vez, analisou o conceito através de uma desconstrução do termo, tratando-o como uma forma de metáfora. Ao analisar separadamente os termos, analisou primeiramente o significado da palavra *“balance”* podendo este ser objetivo (distribuição equitativa de peso/quantidades, entre trabalho e vida pessoal) como subjetivo (estabilidade psicológica e física), podendo variar entre indivíduos. A palavra *“work”* não se limita a um emprego remunerado, inclui também as horas extras não pagas, o tempo gasto no deslocamento até ao trabalho e as dificuldades de, para quem trabalha em casa, separar a fronteira entre trabalho e casa dentro do mesmo espaço. E por fim a palavra *“life”* que envolve todas as atividades que não estejam relacionadas ao trabalho, como o lazer, tempo livre e tempo para a família.

Para Lockwood (2003), o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal varia de acordo com a perspetiva do indivíduo e da organização. Para o colaborador é o dilema de gerir as obrigações no trabalho com as responsabilidades familiares. Já para a organização é o desafio de criar uma cultura empresarial onde os trabalhadores se foquem nas suas funções em horário laboral.

O conceito para Abdulrahman & Ali (2016) inclui o equilíbrio apropriado entre a carreira e ambição, por um lado, em comparação com o prazer, as férias e a vida familiar, por outro. Atualmente, procura-se uma integração saudável entre a vida pessoal e a profissional, sem priorizar nem uma nem outra esfera (Dias R. A., 2020).

Apesar da esfera profissional ocupar uma parte significativa da vida de um indivíduo, grande parte da literatura limita a esfera pessoal apenas à vida familiar. No entanto, Jayasingam, Teng, & Mohd Zain (2023) destacam que o conceito de *work-life balance* abrange atividades para além do trabalho que inclui preocupações pessoais, amigos, vida social, hobbies e atividades de lazer.

Da mesma forma, Prakash (2018) acrescenta que a comunidade, o voluntariado e a saúde são elementos fundamentais na construção desse equilíbrio.

É importante reconhecer que podemos assumir simultaneamente múltiplos papéis como, colaborador, cônjuge, pai/mãe, amigo, atleta ou qualquer outro. Torna-se fundamental saber identificar as nossas funções e prioridades para poder conciliá-las e evitar conflitos. Passa a ser, desta forma, essencial a gestão de tempo, quando o tempo requerido numa esfera é incompatível com o tempo requerido pela outra esfera podemos estar perante um conflito (Greenhaus & Beutell, 1985). Para ajudar na organização de tempo, Usman (2023) utilizou a plataforma *LinkedIn* para expor a regra dos 8+8+8, como uma técnica simples ao distribuir o dia por três partes iguais: 8 horas de trabalho, 8 horas de sono de qualidade e 8 horas de atividades de lazer, como forma de alcançar o equilíbrio.

Mediante os critérios de análise da OECD (2020), Portugal ocupa a 22ª posição na classificação de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, segundo a organização a Itália ocupa o primeiro lugar. Nos países da OCDE, incluindo Portugal, os trabalhadores a tempo inteiro dedicam em média cerca de 15 horas por dia, a cuidados pessoais, como alimentação, sono, entre outros e ao lazer como convívio com amigos e familiares, *hobbies*, etc.

No contexto familiar, importa reconhecer que nem todos os indivíduos seguem um padrão tradicional de família matrimonial com cônjuge e filhos. Existem aqueles que vivem sozinhos, não têm filhos, pais solteiros ou famílias monoparentais, sendo que cada um enfrenta desafios diferentes na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal.

O estudo realizado por Cruz (2008) demonstrou que a ausência de filhos, aliada à inexistência de uma relação conjugal, contribui para um menor nível de dificuldades na conciliação entre a vida laboral e familiar. Por outro lado, dados do Instituto Nacional de Estatística (2023), revelam que 24,5% dos inquiridos já interromperam a atividade profissional para cuidar de filhos menores de 15 anos, sendo 84,1% mulheres, evidenciando o impacto da parentalidade na vida profissional. A literatura apontou, alias, que a presença de filhos pequenos está entre os principais fatores que dificultam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (Greenhaus & Beutell, 1985). Nesse sentido, os desafios associados à conciliação entre as responsabilidades familiares e profissionais podem influenciar na decisão de adiar ou até mesmo não ter filhos. Assim como outras mudanças observadas nas famílias portuguesas ao longos das últimas décadas, como o adiamento da idade ao casamento (Instituto Nacional de Estatística, 2024), a redução do número de casamentos, o crescimento das uniões de facto, o aumento da taxa de divórcios (Cunha, 2022) e o crescimento do número de casais sem filhos (Marketeer, 2024).

No que concerne ao género, apesar dos avanços na presença feminina no mercado de trabalho, a divisão das responsabilidades domésticas ainda é assimétrica, apontando para uma desigualdade que afeta principalmente as mulheres (Andrade, 2015). O género ainda é considerado como “*base legítima e ideologicamente aceitável para a distribuição de poder, responsabilidades e direitos nos papéis profissionais e familiares*” (Andrade, 2015).

No âmbito do estudo de Janeska-Iliev, Postolov, & Shopova (2019), defende-se que os indivíduos pertencentes a diferentes gerações tendem a estar associados a conjuntos distintos de valores, os quais influenciam as suas percepções acerca do significado do equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

A primeira geração, designada por *Baby-boomers* (1946-1964) são indivíduos motivados, otimistas e esforçados no trabalho (*workaholics*) (Machado, 2020), apesar de pioneiros no conceito, não valorizam tanto o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Contrariamente a esta geração, a Geração X (1965-1980), valoriza mais o tempo para a família, envolvimento em atividades de lazer e gestão eficaz do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Arceo et al., 2024). As últimas gerações, a Geração Y ou *millennials* (1981-1996) e a geração Z (1997-2010), segundo o relatório da Deloitte (2025), atribuem maior valor ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e valorizam especialmente práticas mais flexíveis de trabalho.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional associa-se a benefícios significativos, no âmbito profissional, esse equilíbrio pode resultar em alto desempenho, maior satisfação, elevado comprometimento organizacional, desenvolvimento de carreira, baixo absentismo e baixa rotatividade (Sirgy & Lee, 2018). Estes benefícios são influenciados por características do trabalho e pelo apoio organizacional, como sistemas de suporte à conciliação da vida profissional e pessoal, conforme será abordado no [capítulo 1.3](#). No domínio pessoal, um bom equilíbrio proporciona alta satisfação com a vida e satisfação conjugal, elevado desempenho familiar, satisfação com as atividades de lazer e baixo nível de conflito com a família (Sirgy & Lee, 2018).

Em contrapartida, um desequilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal pode acarretar efeitos prejudiciais graves no bem-estar, como stress, insatisfação, ansiedade, redução da produtividade, falta de motivação e, em casos mais severos, ao *burnout*, que segundo Bakker, Demerouti, & Sanz-Vergel (2014) é um estado de exaustão emocional, de sentimentos negativos em relação ao trabalho e falta de realização pessoal, o que resulta numa diminuição do desempenho individual, e desta forma reflete-se também, na equipa e na organização. Consequentemente, as empresas podem enfrentar aumento da rotatividade, absentismo, presentismo (prática que consiste em estar presente no local de trabalho por mais horas) e baixo desempenho no trabalho (Sirgy & Lee, 2018).

Mais recentemente, a pandemia de COVID-19 trouxe mudanças significativas na vida pessoal e profissional, exigindo uma reorganização das rotinas diárias para conciliar teletrabalho, educação dos filhos e cuidados familiares (Ordem dos Psicólogos, 2020). Na dissertação de Delgado (2022) foi possível verificar que durante a pandemia, o teletrabalho melhorou a qualidade de vida devido à flexibilidade de horário e de local de trabalho, permitindo conciliar a vida profissional e familiar, no entanto, também foi possível observar uma maior dificuldade de separar a vida pessoal da profissional.

Neste sentido, literatura pós-pandemia mostra ganhos de autonomia e melhoria na saúde mental como também menos conflito entre a vida profissional e pessoal, destacando a importância de suportes organizacionais adequados (Lopes M. B., 2024).

A percepção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é influenciada por mudanças sociais, como a crescente participação da mulher no mercado de trabalho, as mudanças de valores entre gerações e o impacto da pandemia na organização do trabalho. Verificaram-se também mudanças económicas, resultantes da incerteza económica e do aumento da concorrência empresarial. No âmbito familiar, sentiram-se mudanças pela transição do modelo tradicional para famílias de duplo-emprego, a diversificação das estruturas familiares, bem como o atraso da maternidade e paternidade e a redução do número de filhos.

1.2 Teorias Explicativas do WLB

Ao longo dos anos, foram expostas diversas teorias no âmbito do *work-life balance*, neste tópico vamos apresentar as principais abordagens da literatura e as mais relevantes para o estudo.

De acordo com Staines (1980), a relação entre o trabalho e a família é descrita através da teoria da compensação, da qual um indivíduo procura compensar a escassez num domínio, o trabalho ou a família, compensando no outro. Além do mais, o autor defende que uma experiência familiar negativa está ligada a uma experiência de trabalho negativa e vice-versa.

De acordo com Lambert (1990) o conceito de *spillover* refere-se ao transporte de emoções, atitudes, competências e comportamentos do nível profissional para a esfera familiar e vice-versa, podendo este efeito ser positivo ou negativo.

A vida profissional e não profissional (isto é, familiar, social e pessoal) estão constantemente em competição, sendo vistas como irreconciliáveis, o que pode gerar conflitos (Guerreiro & Pereira, 2006). Tal fenómeno ocorre quando o desempenho de um dos papéis dificulta o desempenho do outro, suscitando assim um conflito entre ambos, que de acordo com Greenhaus & Beutell (1985, p. 77) se explica através da teoria do conflito, em que *“as pressões de funções do trabalho e os domínios da família são incompatíveis em algum aspeto.”*

Estes autores propõem, através do modelo das fontes de conflito trabalho-família, que qualquer característica que afete num domínio do indivíduo uma destas três dimensões: o tempo, a tensão ou o comportamento, pode produzir conflito entre esse domínio e o outro.

O conflito é considerado bidirecional, ou seja, o trabalho pode causar interferência na vida pessoal (conflito trabalho-vida) ou a vida pessoal pode afetar o trabalho (conflito vida-trabalho) (Frone, Russell, & Cooper, 1992).

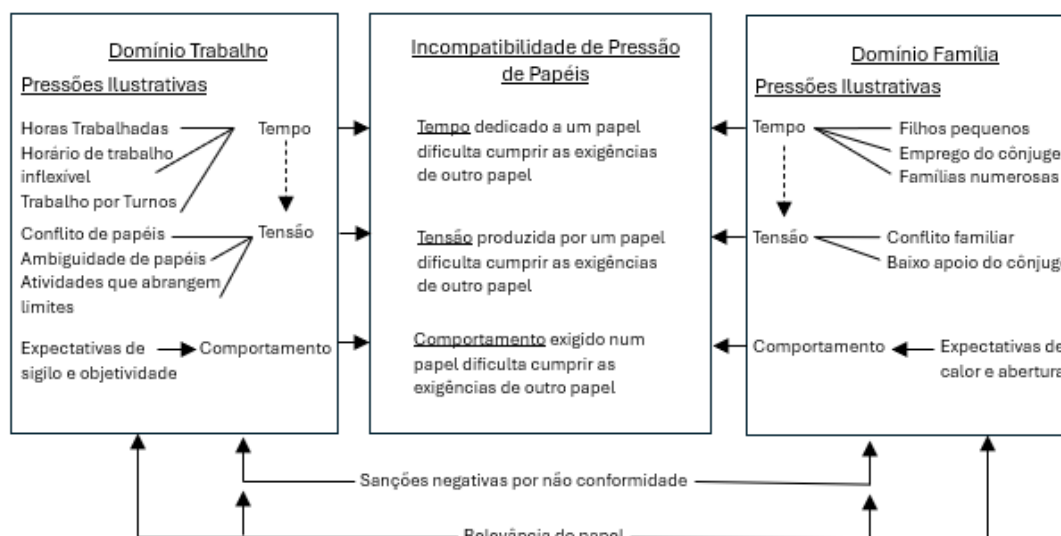


Figura 1 - Modelo das fontes de conflito trabalho-família (adaptado de Greenhaus & Beutell, 1985).

De acordo com a Figura 1, podemos perceber que relativamente ao conflito baseado no tempo (*time-based*), este acontece quando as pressões do tempo produzidas pelos horários de trabalho, a orientação profissional, o casamento, os filhos e o padrão de emprego dos cônjuges são incompatíveis com as exigências de outro papel. Ou seja, o tempo dispensado com uma atividade vai afetar o tempo necessário para a realização de outra atividade noutra esfera da vida. De seguida, o conflito baseado na tensão (*strain-based*) ocorre quando os constrangimentos (como ansiedade, fadiga, depressão entre outros) para a realização de uma tarefa ao nível profissional, por exemplo, interferem no desenvolvimento das tarefas da dimensão familiar (ou vice-versa). Por último, o conflito baseado no comportamento (*behavior-based*) ocorre quando os comportamentos exigidos num papel são incompatíveis com os comportamentos esperados no outro. Os indivíduos devem ajustar os comportamentos para corresponder às expectativas dos diferentes papéis para prevenir o conflito entre eles.

Os autores Sirgy & Lee (2018) reuniram os efeitos prejudiciais do conflito no indivíduo que, consequentemente, se evidenciam na organização, no contexto familiar e também na saúde. Pode surgir o aumento da ocorrência de alterações psicológicas (exaustão emocional, ansiedade, irritabilidade e hostilidade, hipertensão, depressão), stress familiar (stress afetivo parental e conjugal) e manifestação de sintomas de doenças (tensão alta e colesterol, abuso de álcool e consumo de tabaco).

No ano 2000, Clark (2000) apresentou a teoria das fronteiras entre trabalho e família, intitulada de *“Work/Family Border Theory”*, na qual argumenta que a vida pessoal e profissional pode ser vista como dois domínios distintos, mas que se influenciam mutuamente. Os domínios profissional e pessoal são delimitados por três tipos de fronteiras, uma fronteira física, que distingue o local de trabalho do ambiente de casa, a fronteira temporal baseada no tempo de horas de trabalho e de assumir responsabilidades familiares e por fim, a fronteira psicológica em que cada indivíduo

estabelece padrões de pensamento, comportamento e emoções para cada esfera. Clark (2000) destaca a importância de gerir estas fronteiras por meio de diferentes estratégias como a segmentação que procura manter as vidas separadas para que não haja interferência entre elas e a integração ao combinar ou sobrepor os domínios, em busca de sinergia. Assim, ambos os domínios, a vida profissional e a vida pessoal, estão interligadas e, ao mesmo tempo, são interdependentes entre si.

Numa perspetiva mais positiva, surgiu a teoria do enriquecimento (Greenhaus & Powell, 2006) definida como um processo que ocorre quando a experiência num domínio (família ou trabalho) melhora a qualidade de vida no outro domínio, ou seja, a relação entre a vida profissional e a vida familiar tem efeitos positivos uma na outra.

À semelhança, existe também a teoria da facilitação, segundo Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar (2007) esta acontece quando a participação num domínio (i.e., trabalho/família) proporciona ganhos, de desenvolvimento (aquisição de competências, conhecimentos, etc.), afetivos (alteração de humor, comportamento, etc.) e de capital (ativos monetários, de saúde, sociais), que contribuem para o melhor funcionamento do outro domínio da vida.

Por fim, a teoria da compensação apresenta tanto uma abordagem negativa como positiva, pois segundo Mathew & Natarajan (2014) as experiências negativas num domínio resultam na perceção positiva de outro domínio, por exemplo, quando os indivíduos sentem falta de realização no trabalho, tendem a procurar compensação na vida pessoal, e vice-versa.

Teoria	Autor	Pressupostos
Teoria do Conflito	Greenhaus & Beutell (1985)	Exigências profissionais e familiares entram em conflito, competindo por tempo, tensão e comportamento.
Teoria das Fronteiras	Clark (2000)	A vida profissional e pessoal são esferas distintas, separadas por fronteiras físicas, temporais e psicológicas.
Teoria do Enriquecimento	Greenhaus & Powell (2006)	Experiências positivas num domínio (profissional ou pessoal) pode melhorar a qualidade de vida no outro.
Teoria da Facilitação	Wayne, Grzywacz, Carlson & Kacmar (2007)	A participação num domínio (trabalho ou família) gera vantagens de desempenho, afetivos e de capital no outro domínio.
Teoria da Compensação	Mathew & Natarajan (2014)	Insatisfação num dos domínios (trabalho ou família), leva a procurar compensação no outro domínio.

Tabela 1 – Principais teorias de WLB

Fonte: Elaboração Própria

Em suma, e conforme mostra a Tabela 1, em contraste com as décadas anteriores a relação entre trabalho e família passou dos aspetos negativos e conflituosos para uma gestão dos domínios em

separado. A visão mais referida na literatura sobre da relação entre trabalho e a vida pessoal são os efeitos que cada um dos domínios exerce sobre o outro, pode ter uma relação incompatível, por exemplo o conflito entre as duas facetas ou uma relação benéfica, por exemplo o enriquecimento e a facilitação entre os domínios profissional e o pessoal.

1.3 Práticas Organizacionais de Suporte ao WLB

A literatura recente evidencia um reconhecimento progressivo, por parte das organizações, da necessidade de implementar políticas e práticas que favoreçam um equilíbrio sustentável entre as exigências do trabalho e as responsabilidades pessoais dos colaboradores. Estudos de Sirgy & Lee (2018) e Medina-Garrido, Biedma-Ferrer, & Sánchez-Ortiz (2020) demonstram que tais práticas não só aumentam o bem-estar individual, como também melhoram a produtividade e reduzem o absentismo.

Inicialmente, estas medidas destinavam-se sobretudo para apoiar mulheres com filhos (Lockwood, 2003). Em Portugal, desde a transição para a democracia, em 1976, a articulação entre o trabalho e a família começou a ser promovida por meio de serviços e apoios, inicialmente focados na maternidade (Marques, Casaca, & Arcanjo, 2021). Grande parte da literatura assenta da distinção de género e atribuem o papel de cuidadora à mulher. Atualmente os programas de conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal são menos específicos de género e reconhecem outros compromissos além dos familiares.

Um contributo relevante para o contexto português é a Norma Portuguesa (NP) 4552, cuja versão mais recente de 2022 estabelece um sistema de gestão destinado a promover a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos colaboradores. Esta norma é aplicável a qualquer organização, independentemente do seu setor (público ou privado), dimensão ou natureza. A sua implementação procura conscientizar as organizações sobre a importância da conciliação e auxiliar na execução das práticas, resultando em benefícios mútuos tanto para as empresas como para os seus colaboradores (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2023).

No caso específico das empresas do setor do retalho, a NP 4552 assume uma relevância acrescida devido às características particulares deste setor, frequentemente marcado por horários irregulares e pela necessidade de garantir o funcionamento contínuo dos estabelecimentos. A adoção da norma permite desenvolver políticas e práticas relacionadas com a gestão do tempo de trabalho, como a introdução de horários flexíveis, regimes de tempo parcial ou bancos de horas, sempre tendo em consideração as necessidades de conciliação de cada colaborador (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego, 2023).

Na literatura, de forma generalizada, encontram-se várias estratégias e práticas categorizadas em flexibilidade de tempo e espaço (*part-time*, trabalho híbrido), benefícios não monetários (assistência familiar, declaração trabalhador-estudante, licença maternidade/parentalidade) e atividades externas (atividades sociais, desporto, serviço comunitário) (Khateeb, 2021).

No que diz respeito à flexibilidade de tempo, está geralmente relacionada com uma maior autonomia do/a trabalhador/a na gestão do seu horário laboral, pode incluir flexibilidade do horário de entrada

e saída, banco de horas e trabalho a tempo parcial, também conhecido como *part-time* (Barroso, Saleiro, & Silva, 2024). Segundo o relatório da Organização Internacional do Trabalho (2022), estes regimes de horário de trabalho, da qual acrescenta o trabalho por turnos, influenciam tanto o desempenho das empresas, tanto o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos trabalhadores, o que resulta numa maior satisfação no trabalho, maior satisfação com as atividades domésticas e menor conflito de funções (Clark, 2000).

Já em contextos recentes, a pandemia veio a dar mais destaque à flexibilidade de espaço pela possibilidade de teletrabalho, ou a adoção de um modelo híbrido, combinando o trabalho remoto e presencial (Organização Internacional do Trabalho, 2020). No entanto, os setores com maior incidência de teletrabalho são os ligados a serviços, em que as funções puderam ser desempenhadas através das novas tecnologias, permitindo algum desenvolvimento em contexto pandémico. Em contraste, atividades como a restauração ou o comércio a retalho, a agricultura e os transportes foram gravemente afetadas pela impossibilidade de recorrer a esta modalidade (Eurofound, 2022). Estudos recentes como o de Partridge (2025) mostram ainda que, enquanto os trabalhadores de escritório adquiriram maior flexibilidade, aqueles vinculados a setores como a saúde, o retalho ou os trabalhos por turnos permaneceram sujeitos às mesmas condições, sem alterações significativas nos horários de trabalho.

Assim, torna-se fundamental recorrer a ferramentas que permitam uma maior flexibilidade de horários, especificamente no setor do retalho, atendendo às particularidades desta atividade profissional, marcada sobretudo pelo regime de turnos. Com o avanço das novas tecnologias torna-se possível otimizar a gestão de turnos, conciliando as necessidades organizacionais com as preferências individuais dos trabalhadores. Este tipo de inovação contribui para a promoção de um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, reduzindo a rotatividade e aumentando a satisfação laboral. Tal como sublinha a RHmagazine (2025), a implementação de sistemas digitais de planeamento de horários e escalas não só potencia ganhos de eficiência operacional, como também se revela fundamental para assegurar a experiência e o bem-estar dos colaboradores no setor do retalho.

A Timewise (2025) criou um guia especificamente para o setor retalhista, visando a promoção do trabalho flexível. Neste contexto, sugere-se que as organizações, para garantir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, deveriam publicar os horários com, pelo menos, 12 semanas de antecedência, o que permitiria aos colaboradores uma gestão mais eficaz do seu tempo. Da mesma forma aderir à tecnologia para permitir a troca de turnos entre colegas, através de aplicações digitais. Este guia visa dar aos trabalhadores mais flexibilidade e autonomia nos seus turnos. Por fim, para apoiar os colaboradores na conciliação das responsabilidades parentais durante as interrupções letivas, é ponderada a implementação de contratos de trabalho de duração determinada para períodos sazonais específicos.

Relativamente às licenças, é de realçar a importância das medidas legais de apoio à família e a sua efetiva aplicação nas entidades empregadoras, destas pode destacar-se por exemplo, a criação de serviços de acolhimento de crianças, o apoio na prestação de cuidados a idosos e ainda os

incentivos de maternidade e parentalidade, ou das ausências previstas para assistência familiar (Guerreiro & Pereira, 2006). Neste contexto, merece particular destaque o marco legislativo de 2009 na política de parentalidade, onde a criação da licença parental se tornou também obrigatória para o pai (Marques, Casaca, & Arcanjo, 2021).

Outro aspeto importante para promover o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional no setor do retalho consiste na disponibilização de programas de bem-estar que oferecem recursos e apoios destinados a auxiliar os colaboradores na gestão dos níveis de stress e na melhoria do seu bem-estar geral. Estes programas podem incluir iniciativas para promover a saúde física e mental, como aulas de ioga, programas de atividade física e serviços de aconselhamento psicológico (Bhatt, 2022).

Para além das medidas legais, o apoio organizacional assume igualmente um papel crucial na promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. De acordo com Allen (2001) quando as organizações disponibilizam apoio adequado, como suporte prestado pelos supervisores ou um ambiente de trabalho favorável, contribuem assim significativamente para a redução das exigências e conflitos associados aos múltiplos papéis dos indivíduos, facilitando, assim, um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Nas organizações, a motivação e produtividade encontram-se maioritariamente relacionada com os sistemas de recompensa. O aumento do salário base, os prémios, as comissões e os bónus que funcionam como incentivos pertinentes ligados ao grau de performance individual dos trabalhadores (Rito, 2006).

No estudo de Saks (2019), as características do trabalho, o apoio organizacional e as recompensas e reconhecimento dos colaboradores são preditores significativos do *work engagement*. Este conceito é definido como “*um estado de espírito positivo e satisfatório em relação ao trabalho que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção*” (Schaufeli, Salanova, González-Romá, & Bakker, 2002, p. 74). Assim, os trabalhadores empenhados trabalham arduamente (vigor), estão profundamente envolvidos (dedicação) e felizmente absorvidos (absorção) no seu trabalho (Schaufeli W. B., 2018).

De acordo com Sirgy & Lee (2018), estudos anteriores sobre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal estabeleceram um vínculo positivo entre práticas que promovem o equilíbrio e diversos resultados organizacionais e dos próprios colaboradores. No caso dos colaboradores, verificou-se que ao promover práticas de conciliação, como horários flexíveis, licenças parentais e apoio dos supervisores, afeta positivamente a satisfação e o desempenho dos colaboradores (Bataineh, 2019), contribui para o seu bem-estar e para a redução do absentismo (Medina-Garrido, Biedma-Ferrer, & Sánchez-Ortiz, 2020), minimiza o conflito entre o trabalho e a família (Jacobsen & Fjeldbraaten, 2020) (Yadav & Sharma, 2023) e está associada a menores níveis de stress e a uma maior probabilidade de permanência na organização (Seibold, Botero, & Helmle, 2014).

Estas vantagens, por sua vez, trazem também benefícios para as organizações, da qual, segundo a Organização Internacional do Trabalho (2022) relatam um aumento da retenção dos atuais

colaboradores, melhor recrutamento, menores taxas de absentismo e aumento da produtividade. Além disso, reforçam a atratividade das organizações, há uma menor necessidade de formação de novos colaboradores e maior lealdade por parte da equipa (Hungund, Gujanal, & Suresh, 2024).

As empresas que valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos seus colaboradores demonstram, de forma consistente, um impacto positivo no seu nível de *engagement* (Larasati & Hasanati, 2019), uma vez que ao proporcionar oportunidades que permitam conciliar responsabilidades profissionais e pessoais promovem uma maior motivação, produtividade e desempenho (Bataineh, 2019) (Biedma-Ferrer, Medina-Garrido, Bogren, & Almeida, 2024), fatores que constituem um contributo relevante para o crescimento das empresas (Hungund, Gujanal, & Suresh, 2024).

Importa salientar que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal não é um conceito universal, uma vez que diferentes indivíduos podem ter preferências e necessidades distintas relativamente à forma como o alcançam (Bhatt, 2022). Nesse sentido, Bhatt (2022) sublinha que as organizações devem adotar abordagens individualizadas para promover o equilíbrio, tais como horários flexíveis e programas de apoio personalizados ao colaborador.

1.4 Especificidades da Profissão de Lojista

De acordo com a Classificação Portuguesa das Profissões (CPP), a função de lojista implica múltiplas responsabilidades tais como “*Avaliar necessidades do cliente e informar sobre a gama de produtos, preços, condições de entrega, garantias, utilização e cuidados a ter com o produto; Demonstrar e explicar aos clientes os bens e serviços oferecidos pelo estabelecimento; Vender bens e serviços, receber pagamentos, preparar facturas das vendas e registá-las; Apoiar a gestão diária dos stocks; Arrumar e expor bens para venda, embrulhar e embalar bens vendidos.*” (Instituto Nacional de Estatística, 2010). Desta forma, e segundo o estudo de Jegatheeswari (2020), a natureza de trabalho exige aos profissionais que estejam longos períodos em pé, causando dores nas costas, no pescoço, depressão e insónias.

Num contexto de crescente concorrência, as empresas devem priorizar a qualidade do serviço prestado e desenvolver um relacionamento que satisfaça os seus clientes, procurando fidelizá-los, de forma a diferenciarem-se do mercado (Dias A. , 2019). Assim, o colaborador deve adotar um comportamento assertivo e uma linguagem coerente com o cliente, e assim ultrapassar as barreiras de comunicação, o que pode ser considerado como um dos principais desafios (Dias A. , 2019).

Neste sentido, segundo Cruz (2008), o atendimento ao cliente deve garantir a satisfação e fidelização dos consumidores assim como é esperado que estes profissionais mantenham uma atitude positiva e uma aparência cuidada para promover uma imagem favorável da loja.

Desta forma, conforme Ortiz, Muela e Ortiz (2000, citado por Alfonzo, 2019), devem considerar-se os seguintes aspetos, o físico que diz respeito à imagem apresentada ao público, o aspeto afetivo, relacionado com os sentimentos transmitidos ao cliente (devendo estes ser sempre cordiais) e o aspeto intelectual, este consiste em demonstrar um genuíno interesse em resolver o problema do cliente.

A capacidade emocional pode representar outra característica desta profissão. É essencial ter capacidade de gerir emoções e compreender as dos clientes (Ribeiro, 2017). Desta forma, a inteligência emocional é fundamental na profissão de lojista, pois permite reconhecer, compreender e gerir emoções próprias e alheias, especialmente em contextos de stress, reclamações ou conflitos com clientes. Esta capacidade contribui para um atendimento mais empático, eficaz e humanizado, fortalecendo a relação com o consumidor e promovendo a sua fidelização. As competências associadas, como a empatia, a autorregulação e a comunicação, são essenciais para o sucesso profissional neste setor (Marinho, 2024).

Neste contexto, o estudo de Fernandes (2019) apela aos RH a consideração pelos períodos de maior afluência no setor do retalho, eventos como a *Black Friday* e a *Cyber Monday*, bem como as épocas tradicionais de saldos de verão e Natal, enquanto principais momentos de elevado volume de vendas, assume particular relevância para a saúde e o bem-estar ocupacional dos trabalhadores.

Os vendedores menos orientados para o cliente enfrentam mais desafios para satisfazer e fidelizar os consumidores, ao mesmo tempo que relatam uma menor satisfação com o trabalho e apresentam níveis mais elevados de stress (Caldeira, 2022). Para além disso, quando os lojistas estão sobrecarregados podem enfrentar dificuldades para lidar com os clientes e gerir o seu trabalho, levando a uma diminuição da satisfação (Veiga, 2023). O estudo de Jegatheeswari (2020) concluiu que, no setor de retalho, os colaboradores que experienciam elevados níveis de stress apresentam uma diminuição no desempenho e na produtividade, consequentemente impacta negativamente a taxa de conversão de vendas e, por conseguinte, a eficiência global das vendas.

Para avaliar o desempenho dos vendedores, as empresas podem oferecer incentivos financeiros, como comissões, para estimular melhores resultados (Monteiro, 2022). No entanto, Habel, Alavi, & Linsenmayer (2021) apontam que este tipo de remuneração variável pode gerar pressão e stress nos colaboradores. Neste contexto, a dissertação de Esteves (2013) avaliou os riscos psicossociais de operadores de loja e concluiu que fatores como o stress, pressão por metas e interação constante com o público podem afetar a saúde mental destes profissionais.

Para garantir a continuidade dos serviços, os profissionais lojistas operam frequentemente em regimes de turnos ou horários irregulares, incluindo trabalho aos fins de semana, feriados e ter folgas rotativas. Segundo Silva, Keating, & Costa (2017), esta modalidade de trabalho visa responder às necessidades do negócio pelo período total do dia. Contudo, a irregularidade dos horários torna-se um entrave à conciliação entre a vida profissional e pessoal, conforme revelou o estudo de Esteves (2013) em que os horários de trabalho por turnos impactam a vida familiar, horários de sono e alimentação que por sua vez prejudicam o bem-estar do trabalhador.

Em Portugal, o regime de trabalho por turnos está consagrado no artigo 220º do Código de Trabalho “*Considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas.*” (Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12).

Em 2023, os dados do INE indicam um aumento do número de população empregada que exercem em regime de trabalho à noite, por turnos, ao serão ou ao fim de semana totalizando 2,3 milhões de pessoas (48% da população empregada), face aos 2,2 milhões (46,7%) registados em 2021 (Jornal de Negócios , 2024).

O trabalho por turnos é uma realidade para muitos profissionais em diversos setores, no entanto, essa modalidade pode trazer impactos negativos para a vida dos trabalhadores. A constante irregularidade de horários de trabalho afeta a conciliação entre a vida profissional com a vida pessoal pelo que não favorece o direito ao lazer, à cultura, vida social e às responsabilidades familiares fazendo crescer fenómenos como o stress, o *burnout* e a desmotivação (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses, 2021).

No que respeita à saúde, o trabalho por turnos, especialmente a rotatividade entre horários diurnos e noturnos, pode causar perturbações significativas no sono, como insónia, sonolência excessiva e dificuldades em manter um padrão regular de descanso (Alves, 2021) (Grzywacz, 2016). Esta desregulação dos ritmos circadianos pode levar não só à fadiga e à diminuição do bem-estar geral, mas também problemas de saúde mais graves, como distúrbios gastrointestinais, na saúde reprodutiva das mulheres e um aumento do risco de desenvolvimento de doença oncológica (Silva, Prata, & Ferreira, 2014). No campo da saúde mental a Ordem dos Psicólogos (2018) destaca ainda que esta modalidade laboral pode originar problemas psicológicos, como ansiedade, irritabilidade, isolamento social e depressão.

No estudo de Martins, Pinto, & Silva (2018, p. 297), os autores destacam que muitos trabalhadores tendem a *“encarar o trabalho por turnos como uma situação temporária, conscientes de que o regime de turnos impacta negativamente na sua saúde psicológica e física, por défice de descanso, de modo a não negligenciarem a sua vida social e familiar.”* Segundo Bhatt (2022) o setor do retalho é caracterizado por elevados níveis de insegurança no emprego e empregos temporários, o que pode ter um impacto negativo no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A dimensão familiar e social também é afetada por esta modalidade de tempo de trabalho, poderá resultar numa maior dificuldade de sincronização entre os horários do trabalhador e os ritmos sociais e familiares dificultando a participação em atividades familiares, como refeições, celebrações ou rotinas diárias (Grzywacz, 2016). Esse desequilíbrio pode reduzir o envolvimento em momentos de convivência e gerar no trabalhador uma sensação de isolamento (Silva, Prata, & Ferreira, 2014). Num estudo recente de Gonçalves, Silva, & Veloso (2020) concluíram que os trabalhadores por turno sentem maior dificuldade de acompanhar as tarefas escolares dos filhos e de gerir questões disciplinares. As relações conjugais de trabalhadores por turnos foram analisadas no estudo de Pereira, Silva, & Keating (2020), conclui-se que a vida social conjunta é a mais afetada, enquanto a dimensão de conflito conjugal foi percecionada como a menos afetada pelo trabalho por turnos.

Por fim, no contexto organizacional, a Ordem dos Psicólogos (2018) destaca que a redução da produtividade, o aumento das taxas de absentismo e o presentismo são riscos associados ao trabalho noturno e por turnos. Consequentemente, o desempenho do trabalhador tenderá a ser

menor e haverá um maior risco de acidentes e erros no local e tempo de trabalho (Silva, Prata, & Ferreira, 2014).

De uma forma geral, o trabalho por turnos é visto pela sociedade como uma forma de trabalho que acarreta inúmeras consequências negativas, contudo, existem também aspetos positivos. O trabalho por turnos oferece aos trabalhadores mais tempo livre durante o dia, contribuindo para um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (Organização Internacional do Trabalho, 2022, p. 54). A flexibilidade de horários permite maior facilidade no acesso a serviços, como por exemplo ir ao banco (Alves, 2021) ou ir ao supermercado ou consultas médicas (Pereira, Silva, & Keating, 2020) assim como maior flexibilidade para frequentar outras atividades de interesse pessoal, nomeadamente atividades de lazer, como *hobbies*, ginásio, assistir a séries televisivas, entre outros, assim como escolas e universidades e ainda um segundo emprego (Rodrigues, 1998). No estudo de Santos (2022), verificou-se que, para muitos jovens, a flexibilidade, no contexto de retalho, constitui um fator essencial, uma vez que possibilita a conciliação entre o trabalho e o percurso académico, enquanto auferem um vencimento.

O trabalho em *part-time*, bastante praticado por estes profissionais, pode ser considerado uma vantagem. É possível diminuir as tensões entre as obrigações familiares e a organização, com isto passar menos tempo na organização e criar um menor conflito entre o trabalho e a família (Jacobsen & Fjeldbraaten, 2020).

Para além da questão do tempo, o trabalho por turnos tem vantagem a nível financeiro. As compensações a nível monetário conferem ao trabalhador um subsídio, aplicável ao trabalho noturno ou pelo trabalho aos domingos (Pereira, Silva, & Keating, 2020). O trabalho noturno permite uma adição remuneratória de 25% relativamente à remuneração do trabalho equivalente prestado durante o dia (Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12).

Concluimos que o trabalho no setor de retalho conjuga exigências a nível físico, como longos períodos em pé, a nível psicológicos destaca-se a pressão por metas e o contacto direto com o público e, por fim, referimos os horários de trabalho por turnos, irregulares e imprevisíveis. Estas características tornam-se particularmente relevantes na conciliação entre a vida profissional e pessoal.

2. Metodologia de Investigação

Neste capítulo, serão apresentados e justificados os procedimentos metodológicos utilizados na realização do presente trabalho, de forma a dar resposta aos objetivos propostos.

2.1 Método de recolha de dados

Para responder aos objetivos definidos, recorreu-se a uma abordagem qualitativa de cariz exploratório. A metodologia qualitativa refere-se a técnicas e métodos de pesquisa utilizados para recolher dados não numéricos, tipicamente focados na compreensão de conceitos, opiniões ou experiências, busca explorar fenómenos complexos por meio da interação direta com os participantes (Denzin & Lincoln, 2018). Por esta razão, esta opção revelou-se a mais adequada por permitir compreender em profundidade as perceções e experiências subjetivas dos lojistas relativamente ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Segundo Pocinho & Matos (2022) a investigação qualitativa tem como objetivo compreender de forma rigorosa as perspetivas dos participantes, substituindo a formulação de hipóteses testadas estatisticamente por questões orientadoras que permitem uma exploração mais detalhada. Desta forma, foram definidas as seguintes questões de investigação específicas que motivaram o desenvolvimento do presente estudo:

Q1: Como percebem os lojistas o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Q2: Quais os principais desafios enfrentados pelos lojistas?

Q3: De que modo os horários de trabalho condicionam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

Q4: Que práticas organizacionais podem promover um melhor WLB no setor de retalho?

As entrevistas semiestruturadas foram escolhidas por permitirem uma recolha rica e flexível de dados, possibilitando explorar dimensões subjetivas da experiência dos participantes, de acordo com as recomendações de Kallio, Pietilä, Johnson, & Kangasniemi (2016).

Para o efeito, foi elaborado um guião de entrevista (Anexo A) com base nos conteúdos abordados na revisão da literatura, apresentado na Tabela 2, bem como nos objetivos deste estudo. O guião desempenha um papel fundamental na estruturação do diálogo, garantindo que as questões essenciais sejam abordadas, mas sem limitar a espontaneidade da interação (Kallio, Pietilä, Johnson, & Kangasniemi, 2016).

O primeiro grupo do guião centrou-se na recolha de informações gerais sobre os participantes, nomeadamente a idade, género, estado civil, a existência de dependentes e respetivas idades, assim como questões relacionadas com profissão, nomeadamente carga horária, flexibilidade de horários, funções desempenhadas, número de horas semanais e tipo de turno praticado (fixo, rotativo, folgas fixas ou rotativas), entre outros fatores relevantes.

Posteriormente no segundo grupo procurou-se compreender de que forma os lojistas percebem e gerem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, analisando as suas perspetivas sobre o que constitui um bom equilíbrio, as dificuldades sentidas na sua manutenção e os impactos mútuos entre a esfera laboral e a pessoal. Procura ainda identificar os principais desafios associados à sua atividade profissional, bem como os fatores que facilitam ou dificultam essa conciliação. Por fim, pretende-se explorar as motivações que estiveram na base da escolha desta profissão, de forma a obter uma visão mais ampla sobre a experiência dos lojistas no contexto do seu quotidiano laboral.

No terceiro grupo, procurou-se compreender os impactos do trabalho na vida familiar, social e pessoal. As questões abordaram a influência dos horários, as vantagens e desvantagens do trabalho por turnos, a eventual perda de momentos importantes devido ao trabalho e a disponibilidade (ou desejo) de mudança para um horário fixo.

Por último, o quarto grupo centrou-se nas estratégias de apoio organizacional, questionando se a entidade empregadora promove medidas que favorecem a conciliação entre os diferentes domínios da vida e que outras ações poderiam ser implementadas para melhorar esse equilíbrio.

Grupo	Objetivo	Questão	Fonte de Referência
Dados Sociodemográficos e Profissionais	Caracterizar os participantes em termos de idade, género, estado civil, responsabilidades familiares, experiência profissional e condições de trabalho.	Idade, estado civil e existência de filhos ou dependentes	Instituto Nacional de Estatística (2018); Cruz (2008)
		Tempo experiência como lojista, tipo de contrato	Instituto Nacional de Estatística (2010)
		Horário de trabalho: nº horas semanais, turnos fixos/ rotativos, folgas fixas/rotativas	Silva, Keating & Costa (2017); International Labour Organization (2022)
		Frequência de trabalho em fins de semana, feriados e horários noturnos	Instituto Nacional de Estatística (2018)
Work-Life Balance e Desafios da Profissão	Perceber como os lojistas encaram o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, os desafios que enfrentam e os fatores que os motivam na sua atividade.	Como define um bom equilíbrio entre vida profissional e pessoal?	Clark (2000); Greenhaus & Beutell (1985)
		Considera que consegue manter esse equilíbrio? O que é mais difícil de gerir?	Guest (2002); Lockwood (2003)
		O seu trabalho afeta a sua vida pessoal ou vice-versa? Em que aspetos?	Greenhaus & Powell (2006); Mathew & Natarajan (2014); Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar (2007)
		Quais considera serem os maiores desafios da sua profissão?	Dias A. (2019); Cruz (2008); Habel, Alavi, & Linsenmayer (2021); Esteves (2013); Ribeiro (2017)
		Que fatores no seu trabalho facilitam ou dificultam a conciliação	Sirgy & Lee (2018); Medina-Garrido, Biedma-Ferrer &

		entre a vida profissional e pessoal?	Sánchez-Ortiz (2020); Esteves (2013)
		O que o/a motivou a optar por esta profissão?	Pereira, Silva, & Keating (2020)
Impactos do trabalho na Vida Familiar/Social	Avaliar o impacto dos horários de trabalho nos contextos familiar e social	De que forma o seu horário influencia a sua vida familiar e social?	Alves (2021); Rodrigues (1998); Esteves (2013)
		Quais considera serem as principais vantagens do regime de trabalho por turnos? E as desvantagens?	Martins, Pinto & Silva (2018);
		Já perdeu momentos importantes com a família ou amigos devido ao trabalho?	Guerreiro & Pereira (2006); Gonçalves, Silva & Veloso (2020)
		Se tivesse oportunidade optaria por um horário fixo diurno? (ex.: 8h-17h ou 9h-18h)	Pereira, Silva & Keating (2020)
Estratégias e Apoio Organizacional	Identificar medidas organizacionais existentes ou desejadas para facilitar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.	A empresa onde trabalha facilita a conciliação entre a vida profissional e pessoal? De que forma?	International Labour Organization (2022); Seibold, Botero & Helmle (2014)
		Que medidas considera que poderiam ser implementadas para melhorar esse equilíbrio?	Jacobsen & Fjeldbraaten (2020); Hungund, Gujanal & Suresh (2024)

Tabela 2 - Questões da entrevista e fontes de referência

Fonte: Elaboração Própria

2.2 Participantes

A amostra deste estudo foi constituída por 12 participantes, seleccionados por conveniência, mediante os seguintes critérios de inclusão:

1. Exercer funções de vendedor de loja, de acordo com o CPP 2010

2. Exercer a profissão há pelo menos 12 meses;
3. Laborar na zona norte de Portugal.

Uma vez que o estudo assenta numa abordagem qualitativa, os dados sociodemográficos dos participantes são apresentados na Tabela 3 e posteriormente é feita uma descrição, recorrendo a frequências e percentagens.

Entrevistado	Gênero	Idade	Habilitações Literárias	Estado Civil	Nº de filhos (idades)	Tempo de Experiência e Atual Função
E1	Feminino	31	Licenciatura	Solteira	Não	8 anos (Empregada Balcão)
E2	Feminino	24	Em Ctesp	Solteira	Não	4 anos (Vendedora)
E3	Feminino	42	9º Ano	Casada	2 (18 e 8 anos)	20 anos (Vendedora)
E4	Feminino	44	12º Ano	Casada	2 (gémeas de 12 anos)	22 anos (Gerente de loja)
E5	Feminino	41	12º Ano	Divorciada	2 (6 e 17 anos)	16 anos (Responsável de loja)
E6	Feminino	36	12º Ano	Casada	1 (2 anos)	15 anos (Gerente de loja)
E7	Feminino	43	Licenciatura	Solteira	Não	25 anos (Vendedora)
E8	Feminino	46	Bacharelato	Solteira	1 (11 anos)	5 anos (Vendedora)
E9	Feminino	34	9º Ano	União de facto	2 (16 e 6 anos)	10 anos (Responsável de loja)
E10	Feminino	31	Em Licenciatura	Solteira	Não	8 anos (Caixeira)
E11	Masculino	31	12º Ano	Solteiro	Não	10 anos (Subgerente)
E12	Masculino	66	Licenciatura	Solteiro	Não	14 anos (Empregado Balcão)

Tabela 3 – Resumo dados sociodemográficos dos participantes
Fonte: Elaboração Própria

2.2.1.1 Género

No que toca à distribuição dos participantes por género, conforme mostra o Gráfico 1, constata-se que a amostra é constituída maioritariamente por participantes do sexo feminino, 83% (n=10) e os restantes participantes (17%) são do sexo masculino (n=2), em linha com a predominância feminina no setor do comércio a retalho em Portugal que emprega 68,5% mulheres (Instituto Nacional de Estatística, 2024).

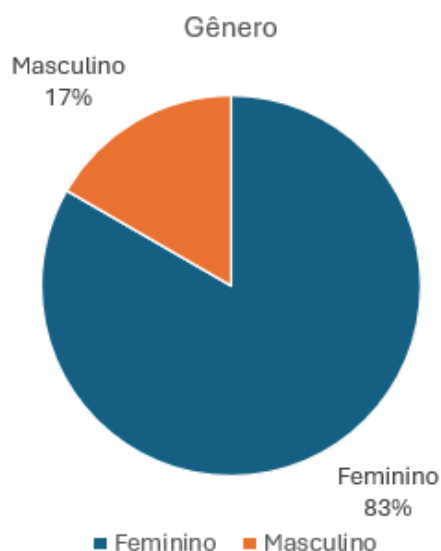


Gráfico 1 - Género dos participantes

2.2.1.2 Idade

No que respeita à idade dos participantes, verifica-se a presença de diferentes gerações, com o participante mais jovem a ter 24 anos e o mais velho 66 anos, resultando numa idade média aproximada de 39 anos. O Gráfico 2 destaca a distribuição etária dos participantes agrupadas por classes, nomeadamente, dos 20 aos 29 anos (n=1), dos 30 aos 39 anos (n=5), dos 40 aos 49 anos (n=5) e, ainda, >50 anos (n=1).

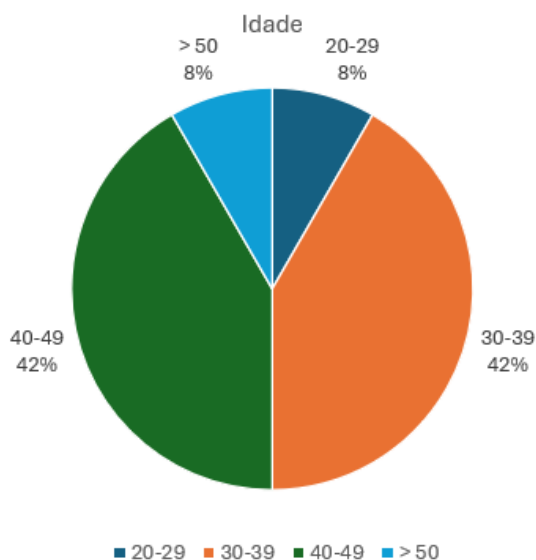


Gráfico 2 - Classe de idades dos participantes

A análise geracional permitiu identificar a presença de quatro grupos distintos: atualmente os *Baby Boomers* (61-79 anos), representados por um participante; Geração X (45-60 anos), com um participante; *Millennials* ou Geração Y (29-44 anos), correspondendo a nove participantes; e

Geração Z (15-28 anos), representada por um participante. Esta diversidade etária sugere a existência de múltiplas perspetivas e experiência no contexto do WLB.

2.2.1.3 Habilitações Literárias

A maioria tem pelo menos o ensino secundário ($n=4$). Três já têm formação superior, e duas estão em formação. Estamos perante um grupo com níveis educacionais diversificados, mas com tendência de qualificação média a alta.

2.2.1.4 Estado Civil

No que diz respeito ao estado civil, a maioria dos participantes 59% encontra-se solteira ($n=7$), seguida por aqueles que estão legalmente casados 25% ($n=3$), 8% encontra-se divorciado ($n=1$) e apenas um dos participantes (8%) está em união de facto, conforme ilustrado no Gráfico 3.

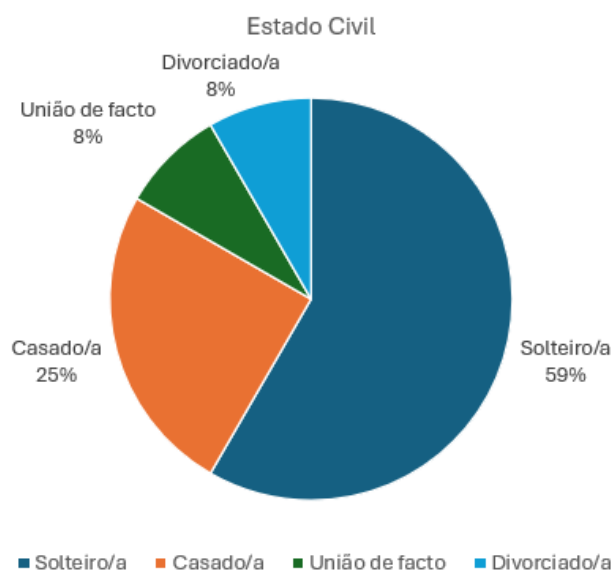


Gráfico 3 - Estado civil dos participantes

2.2.1.5 Filhos

Dos 12 participantes, 6 têm filhos (50%), 2 destes têm apenas 1 filho e os 4 restantes têm 2 filhos. A idade dos filhos varia entre 2 e 18 anos sendo a média de idades de 11 anos, sendo que apenas um dependente é maior de idade.

2.2.1.6 Tempo de Experiência e Função

A maioria dos participantes apresenta um elevado nível de experiência. Mesmo os participantes mais jovens já têm no mínimo 4 anos de experiência. O participante mais experiente já está no cargo há 25 anos. Exercem funções operacionais (58,3%), como venda, caixa/balcão, e de chefia (41,7%) como gerência, subgerência e responsável de loja.

2.3 Procedimento de Recolha

No contexto desta investigação, a aplicação do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) assumiu um papel central no planeamento e na execução das entrevistas semiestruturadas. Atendendo ao facto de estas entrevistas implicarem a recolha de informações diretamente fornecidas pelos participantes, foi necessário garantir a conformidade com os princípios de transparência, consentimento e confidencialidade previstos no regulamento.

Assim, antes da realização das entrevistas, foi fornecida a cada participante uma explicação clara sobre os objetivos do estudo, os procedimentos metodológicos e a forma como os dados recolhidos seriam utilizados. Foi também assegurado o consentimento informado (Anexo B), através do qual os participantes confirmaram compreender os termos da sua participação e aceitaram a utilização dos dados exclusivamente para fins académicos e científicos.

Durante o processo de recolha de dados, foram implementadas medidas de anonimização de forma a garantir que as respostas não pudessem ser associadas a indivíduos específicos. Adicionalmente, foi assegurado que os participantes tinham o direito de desistir da entrevista em qualquer momento, sem qualquer tipo de consequência para si.

No que respeita ao armazenamento da informação, os dados recolhidos foram mantidos em suporte digital protegido, com acesso restrito, e serão eliminados após o período estritamente necessário à análise e discussão dos resultados, em conformidade com o princípio da limitação da conservação.

A adoção destas práticas metodológicas inspiradas pelo RGPD contribuiu não só para o cumprimento das normas legais em vigor, mas também para a criação de um ambiente de confiança e segurança, essencial para que os participantes se sentissem confortáveis em partilhar as suas perceções e experiências durante as entrevistas.

Apesar de algumas dificuldades derivadas dos ritmos e horários de trabalho praticados, as entrevistas foram realizadas individualmente, em local de conveniência escolhido pelos entrevistados (local de trabalho ou fora) em horário de conveniência dos participantes (durante a hora de pausa de refeições), entre o dia 25 de março a 26 de maio, com duração entre os 10 minutos e 30 minutos.

2.4 Análise de Dados

A saturação teórica foi atingida na 12ª entrevista, momento em que se verificou a recorrência de temas e ausência de novos dados relevantes. A diversidade de perfis dos participantes (em termos de género, idade, estado civil, responsabilidades familiares e experiência profissional) permitiu identificar padrões e contrastes significativos nas vivências relatadas, reforçando a validade e riqueza da análise qualitativa realizada.

As entrevistas foram gravadas, transcritas manualmente e submetidas a uma análise temática, com base nos procedimentos de Braun & Clarke (2006, p. 87), estruturada em seis fases:

1. Familiarização com os dados - todas as respostas dos participantes foram registadas num ficheiro, permitindo uma visão mais clara das informações obtidas para cada questão.
2. Codificação inicial - atribuição de códigos a excertos significativos (ex.: "impacto na vida familiar", "interferência entre trabalho e vida pessoal").
3. Identificação de temas - agrupamento dos códigos em temas mais amplos (ex.: "horários de trabalho", "práticas facilitadoras").
4. Revisão de temas - verificação da coerência interna e diferenciação entre temas
5. Definição e nomeação - Clarificação conceptual de cada tema (ex.: "*Work-life balance* equilibrado" vs. "*Work-life balance* desequilibrado"), conforma sistematizado no Anexo C
6. Produção do relatório - integração da análise com citações ilustrativas dos participantes e discussão à luz da literatura.

Em síntese, o procedimento adotado privilegiou a clareza, a coerência e a fiabilidade da análise, permitindo extrair significados robustos das narrativas e aprofundar a compreensão sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal dos lojistas.

Na transcrição das entrevistas, os participantes foram identificados através de códigos que garantem o anonimato, mas que incluem informações relevantes para a análise (por exemplo: E3, mulher, 42 anos, mãe). Esta opção teve como objetivo facilitar a interpretação dos dados, permitindo observar diferenças de género, faixa etária, experiência ou contexto familiar, sem comprometer a confidencialidade dos entrevistados.

3. Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo apresentaram-se e discutiram-se os principais resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas, organizados por categorias temáticas (Anexo C). As categorias emergentes foram: (1) percepção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal; (2) desafios na profissão; (3) influência dos horários e regimes de trabalho no WLB; (4) práticas organizacionais. Optou-se por integrar a análise e a discussão numa mesma secção, de modo a promover uma leitura interpretativa e dinâmica dos discursos, relacionando imediatamente as percepções dos participantes com a literatura.

3.1 Work-Life Balance

O conceito de *work-life balance* refere-se ao equilíbrio percebido entre as exigências do trabalho e as responsabilidades e interesses pessoais. No contexto desta investigação, o WLB é entendido como a capacidade dos profissionais lojistas para gerir e conciliar estas duas esferas. Assim, a análise das entrevistas permitiu identificar duas tendências principais. Por um lado, a existência de

estratégias de separação entre a vida profissional e pessoal e planeamento da gestão eficaz do tempo, que lhes favorecem uma relação equilibrada. Por outro lado, verificou-se a ocorrência de conflitos e interferências recíprocas entre os domínios profissional e pessoal, comprometendo a conciliação desejada e evidenciando um desequilíbrio.

3.1.1 Relação Equilibrada

A percepção de um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal foi identificada por alguns participantes como uma característica presente no seu quotidiano. Para estes lojistas alcançar este equilíbrio assentou essencialmente em duas dimensões: a separação entre as esferas profissional e pessoal e a gestão eficaz do tempo.

a) Separação entre as esferas profissional e pessoal

Uma parte dos entrevistados associa o equilíbrio à capacidade de estabelecer e manter fronteiras psicológicas de forma clara entre o trabalho e a vida pessoal, ao evitar a transferência de preocupações, atitudes e estados emocionais entre cada domínio.

“Tento sempre separar bem o trabalho com a vida pessoal, não acho que entram em conflito, tento não trazer os meus problemas pessoais para o trabalho.” (E9, mulher, 34 anos, mãe)

“Separar bem, nunca levo o trabalho para casa nem o que se passa em casa para o trabalho, acho que só assim estou equilibrado” (E12, homem, 66 anos)

A separação entre o espaço de trabalho e espaço pessoal foi identificada pelo entrevistado E11, o que reforça esta fronteira física entre assumir o papel pessoal e o profissional em cada espaço próprio, deste modo ao concluir o trabalho, o profissional distancia-se das questões laborais e foca-se totalmente no pessoal:

“Conseguir separar (...) a maioria das vezes meto o pé fora da loja e dedico me ao meu pessoal, nunca levo trabalho para casa” (E11, homem, 31 anos)

A visão de WLB para a entrevistada E8 também foi definida por fronteiras ao salientar que não há sobreposições, ou seja, vê a vida profissional e pessoal como dois domínios separados, mas onde a participação num domínio pode facilitar o desempenho do outro, formando o equilíbrio essencial para obter a estabilidade financeira e emocional, e satisfação, tanto no trabalho como na sua vida pessoal.

“(...) nenhuma se pode sobrepor à outra. Não se consegue um bom equilíbrio sem ter todos os pontos, tem de haver estabilidade financeira, tem de haver estabilidade emocional, tem de haver acima de tudo uma satisfação geral, tanto no âmbito de trabalho como na vida pessoal.” (E8, mulher, 46 anos, mãe)

Discussão: Estes testemunhos reforçaram a Teoria das Fronteiras de (Clark, 2000). Nos relatos dos participantes, percebe-se que a segmentação foi entendida como uma forma eficaz de manter o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, evitando que um domínio interfira no outro. Os

entrevistados adotaram esta estratégia ao perceberem a vida profissional e pessoal como domínios distintos, separados por fronteiras psicológicas evitando a transferência de emoções e preocupações e por fronteiras físicas delimitando os espaços de trabalho e pessoal de forma autónoma. Foi também possível confirmar a teoria da facilitação a partir da perspectiva da entrevistada E8, à referência da estabilidade financeira, interpretada como um ganho de capital, enquanto a estabilidade emocional e a satisfação geral remetem para ganhos afetivos e de desenvolvimento, respetivamente. Tal como defende a teoria da facilitação (Wayne, Grzywacz, Carlson, & Kacmar, 2007), a participação num domínio (trabalho ou pessoal) pode gerar ganhos (desempenho, afetivos e de capital) transferíveis para o outro permitindo um bem-estar geral.

b) Gestão do Tempo

A gestão do tempo surgiu como uma ferramenta central para os lojistas que buscam um WLB positivo. Para eles, o planeamento e a alocação consciente de tempo são essenciais para evitar que as pressões profissionais interfiram nas responsabilidades pessoais.

Este primeiro discurso remete para uma perspectiva de organização rigorosa através do planeamento, esta estratégia surge para cumprir múltiplas responsabilidades. Para a entrevistada E2 pode estar associada a uma fase de vida em que o foco principal é a autogestão pessoal, sem a sobreposição de responsabilidades familiares acrescidas.

“Planear literalmente cada hora da minha vida, por exemplo como estou a fazer estágio, também estou a trabalhar aqui e tento encaixar também o ginásio e vida social, tento planear sempre tudo” (E2, mulher, 24 anos)

Pelo contrário, estes próximos testemunhos mencionam que o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal depende da gestão do tempo para conseguir equilibrar múltiplos papéis (colaborador, cônjuge, mãe). Desta forma demonstraram como o tempo é essencial para alcançar eficácia no trabalho e disponibilidade para a vida familiar.

“Poder estar bem aqui a trabalhar e poder ter tempo em casa para estar com o meu marido e com as minhas filhas.” (E3, mulher, 42 anos, mãe)

“O equilíbrio passa um bocadinho, lá está, por ter tempo livre para estar com os meus filhos.” (E5, mulher, 41 anos, mãe)

“Ter tempo livre basicamente, ter algum tempo livre para usufruir, por exemplo com a minha filha e não ser só trabalho.” (E6, mulher, 36 anos, mãe)

Discussão: Os testemunhos dos lojistas não confirmam a Teoria do Conflito baseado no tempo de (Greenhaus & Beutell, 1985), segundo o qual, o tempo exigido por uma atividade (por exemplo, no trabalho) é incompatível com o tempo necessário para a outra (como a vida familiar), criando conflito. Pelo contrário, ao referirem estratégias de gestão do tempo, os participantes estão na verdade a utilizar uma estratégia proativa para mitigar este tipo de conflito. Esta perspectiva revela uma

capacidade de gestão e planeamento dos profissionais que contradiz a inevitabilidade do conflito baseado no tempo sugerida pela teoria.

A preocupação com o tempo é particularmente evidente em entrevistados com filhos, o que reforça a literatura de Greenhaus & Beutell (1985) onde aponta a presença de crianças como um dos principais fatores que dificultam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Para estas mães, o trabalho consome a maioria do tempo, e o equilíbrio é alcançado quando conseguem despende de algum tempo livre para a vida familiar. Desta forma, o tempo livre para a família e para os filhos é visto como o objetivo principal no alcance de um bom WLB o que confirma a literatura de Guest (2002) que considera o conceito de vida pessoal como tudo o que não está relacionado com o trabalho, incluindo tempo livre, lazer e tempo para a família.

3.1.2 Relação Desequilibrada

Embora alguns lojistas valorizem a separação entre a vida profissional e a vida pessoal, a análise das entrevistas também revela um desequilíbrio entre as duas esferas, caracterizado pela interferência bidirecional entre os dois domínios. Esta interferência manifesta-se através da transferência de estados de espírito, comportamentos e atitudes, e afeta o bem-estar e a produtividade dos profissionais.

a) Interferência entre trabalho e vida pessoal

Estes testemunhos reforçaram a ideia de que a esfera profissional e pessoal são interdependentes e influenciam-se mutuamente, onde estados emocionais da vida pessoal influenciam o desempenho e a produtividade no trabalho e que o contexto laboral impacta o bem-estar pessoal.

“(...) se tiver algum problema pessoal venho trabalhar mais stressada e vice-versa” (E1, mulher, 31 anos)

“(...) o dia pode não estar a correr bem aqui no trabalho e acho que inevitavelmente levamos este peso, entre aspas, para casa (...) o contrário também acontece, se não estamos bem, acaba por se refletir também no trabalho” (E3, mulher, 42 anos, mãe)

É evidente nestes próximos depoimentos a dificuldade em “desligar” do trabalho, o qual revela uma sobreposição de papéis e uma carga emocional que se estende para além do horário laboral.

“nós deveríamos de conseguir conciliar os dois (...) mas afeta os dois, tanto de dentro para fora como de fora para dentro, nós não somos máquinas, não conseguimos meter o pé fora da porta e desligar o botãozinho.” (E7, mulher, 43 anos)

“estou no trabalho e estou desmotivada, saio do trabalho e saio desmotivada afeta a todos os níveis depois, saís do trabalho, mas o trabalho continua em ti. O contrário também já aconteceu (...) acaba por afetar a produtividade no trabalho” (E10, mulher, 31 anos)

Este próximo relato demonstrou a disponibilidade contínua e o contacto permanente com a loja, mesmo fora do horário de trabalho, existe uma ausência de fronteira entre o trabalho e a vida pessoal.

“Um bom equilíbrio é quando saímos do trabalho e acabou, não existe mais contacto ou não levamos preocupações (...) não é o caso, levo sempre preocupações, estou sempre em contacto, porque se os colegas precisam de ajuda eu mesmo às 23h da noite, estando em casa, eu tenho de atender a chamada” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

Esta próxima entrevistada destaca claramente a interdependência bidirecional entre trabalho e vida pessoal, onde as emoções e experiências em cada domínio “transbordam” para o outro, com impactos positivos e negativos:

“(...) corre bem tem repercussão na vida pessoal, se corre mal também vai ter repercussão na vida pessoal, assim como a vida pessoal tem repercussão na vida profissional” (E8, mulher, 46 anos, mãe)

Discussão: Os depoimentos confirmam os resultados da literatura. Por um lado, reforça a teoria da compensação (Staines, 1980) quando experiências negativas em uma esfera, como a pessoal, tendem a refletir negativamente na esfera profissional e vice-versa. Os participantes experienciam também a teoria do conflito baseado na tensão de (Greenhaus & Beutell, 1985), já que o stress, a ansiedade ou a fadiga de uma esfera se espalham para a outra.

Os depoimentos reforçam as conclusões de Sirgy & Lee (2018), ao evidenciarem as consequências, tanto a nível individual como organizacional, de um desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Entre estas destacam-se o aumento do stress e da desmotivação, a transferência de preocupações laborais para o contexto familiar, bem como o impacto dos problemas pessoais no desempenho e produtividade no trabalho.

Conclusão-resumo do capítulo

A análise do *work-life balance* dos lojistas permite responder à questão de investigação “Como percebem os lojistas o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?”

Verificam-se duas realidades distintas, por um lado os lojistas conseguem manter fronteiras claras entre o trabalho e a vida pessoal, o que lhes permite manter uma relação equilibrada entre os dois domínios. Esta separação foi percebida como uma estratégia de prevenção de conflito, ao evitar a sobreposição entre os papéis profissional e pessoal. No mesmo sentido a gestão de tempo emerge como uma estratégia individual também para mitigar o conflito entre as esferas, isto amplia a discussão literária ao demonstrar que, em setores menos flexíveis, a organização do tempo é mais importante.

Por outro lado, mesmo com estratégias de separação e gestão de tempo, fatores externos e emocionais podem limitar o alcance do equilíbrio. Observou-se a presença de interferências entre as esferas, gerando impacto na produtividade e aumento do stress no trabalho, assim como dificuldades em desligar do trabalho, levando stress e preocupações para casa.

No entanto a percepção de *work-life balance* revelaram uma variação clara consoante a situação familiar. Cerca de 50% dos participantes têm filhos, e é precisamente neste grupo (E3, E4, E5, E6, E8, E9) que se revelaram maiores dificuldades em separar esferas e maior necessidade de planeamento, uma vez que as responsabilidades familiares ampliam as exigências de tempo. Mulheres e homens sem filhos (E2, E11, E12, entre outros) apresentam menor sobreposição de papéis, devido à menor carga familiar pelo que tem equilíbrio mais natural e sem grandes conflitos. Esta diferença confirma os estudos de (Cruz, 2008) o qual refere que a conciliação tende a ser mais fluída em contextos de menor exigência familiar, marcada pela ausência de filhos ou de relações conjugais.

Face a estas conclusões e no contexto português do retalho, as organizações devem implementar políticas que limitem chamadas, mensagens ou emails fora do horário de trabalho, disponibilizar apoio psicológico gratuito para os colaboradores e também programas de formação focados na gestão do tempo e no bem-estar pessoal.

3.2 Desafios Profissionais dos Lojistas

Nesta secção analisam-se os principais desafios estruturais e emocionais associados ao quotidiano laboral dos lojistas. Estes elementos revelam-se cruciais para compreender as dinâmicas do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, uma vez que influenciam diretamente o bem-estar, a organização do tempo e a forma como os profissionais lidam com as exigências do trabalho no setor do retalho.

3.2.1 Atendimento ao cliente

O contacto direto e constante com o público foi referido como um dos principais desafios da prática profissional. Os testemunhos revelaram esforço constante para alinhar os seus comportamentos às expectativas organizacionais e às exigências emocionais para com os clientes. As entrevistadas evidenciam a complexidade da interação com clientes e a necessidade de distanciamento emocional e profissional:

“Lidamos com muitos clientes, com personalidades completamente diferentes (...) nem toda a gente consegue fazer este distanciamento entre empresa, opinião pessoal e salvaguardar o interesse do cliente” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

“nós que trabalhamos com o público também ficamos muito vulneráveis (...). Há clientes que demonstram muito o sentimento na hora, acabas por ser um escudo, mas nem sempre consegues responder como gostarias, não deixar que aquilo te abale.” (E7, mulher, 43 anos)

Discussão: Os testemunhos evidenciam que o atendimento ao cliente exige não só competências técnicas, mas também emocionais e comunicativas, como a empatia, a autorregulação e a assertividade como defende Marinho (2024). As entrevistadas destacam os desafios de lidar com diferentes perfis de clientes, de gerir emoções e manter o distanciamento entre a empresa e a opinião pessoal, o que reforça a importância de uma linguagem coerente e da superação das

barreiras de comunicação (Ribeiro, 2017) e (Dias A. , 2019). Os dados sugerem que a elevada exigência emocional inerente à atividade torna os profissionais mais vulneráveis à transferência de tensão para a vida pessoal, dificultando o seu equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

3.2.2 Vendas e Metas

Outro desafio identificado está relacionado com objetivos a atingir e metas de vendas exigentes, geralmente associadas a sistemas de remuneração variável. A necessidade de atingir patamares definidos mensalmente para obtenção de incentivos financeiros ou cumprimento de objetivos foi percebida como um fator motivador, mas também uma fonte de stress.

“Temos objetivos de venda a cumprir por mês, cria uma certa pressão, para ganharmos mais um dinheiro no final do mês temos de atingir certos patamares de vendas.” (E2, mulher, 24 anos)

“(...) fora os objetivos mensais e as nossas metas pessoais que temos de atingir para ganhar dinheiro, é um grande desafio conseguirmos organizarmos de forma a termos todos os patamares atingidos” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

“Em termos de vendas, claro que temos objetivos e tentamos sempre todos os dias superar, nem sempre é fácil, mas é um desafio” (E11, homem, 31 anos)

Discussão: As entrevistas revelaram uma percepção ambígua, por um lado, as metas funcionam como estímulo motivacional, proporcionando ganhos financeiros adicionais e por outro, criam pressão e stress, especialmente quando os patamares estabelecidos são difíceis de alcançar. Estes resultados estão em consonância com estudos como os de Habel, Alavi, & Linsenmayer (2021) e Monteiro (2022), que demonstram como a remuneração variável pode simultaneamente reforçar a motivação e agravar a sobrecarga emocional.

Conclusão-resumo do capítulo

Em resposta à questão “Quais os principais desafios enfrentados pelos lojistas?” os dados destacam as exigências emocionais decorrentes do contacto direto e permanente com clientes no setor do retalho, que obrigam o profissional a desenvolver uma forte capacidade de gestão emocional e adaptação a diferentes personalidades. Este aspeto não está relacionado com tempo de experiência profissional, uma vez que tanto a entrevistada E4 como a E7, apesar de possuírem mais de 20 anos em atendimento ao cliente, continuam a sentir que existem desafios recorrentes na execução das suas funções. O estudo acrescentou também que os incentivos para alcançar metas e objetivos de venda funcionam como fonte de motivação e oportunidade para ganhos adicionais, mas ao mesmo tempo constituem um fator de pressão e stress contínuo.

Deste modo torna-se fundamental que as organizações do retalho invistam em programas de desenvolvimento de inteligência emocional direcionadas para o atendimento ao cliente. Além disso,

é recomendável rever as políticas de remuneração variável, de forma que as recompensa não seja apenas por vendas, mas também pela qualidade do atendimento e trabalho em equipa.

3.3 Horários de Trabalho

Os horários praticados pelos lojistas revelam-se um dos principais fatores condicionantes do equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Sendo por isso analisados nesta secção de forma detalhada os horários praticados pelos(as) entrevistados(as), incluindo o número de horas semanais, os tipos de turnos, as folgas atribuídas, a frequência de rotação e a incidência do trabalho aos fins de semana, feriados e noturno, de forma a compreender como estas condições moldam a experiência laboral e afetam a perceção de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, assim como as principais vantagens e desvantagens apontadas pelos entrevistados associados a esta modalidade de horário de trabalho.

Desta forma, para facilitar a compreensão dos horários executados pelos participantes torna-se pertinente sintetizar a informação (Tabela 4).

Entrevistados	Horas semanais	Turnos rotativos ou fixos	Folgas rotativas ou fixas	Frequência rotação	Trabalho em feriados, fins de semana e noturno
E1	30 horas	Rotativos	Rotativas	Diariamente	Sim
E2	20 horas	Fixos noturno (seg. a sex.) rotativo (sáb. e dom.)	Rotativas	Semanalmente	Sim
E3	40 horas	Rotativo	Rotativas	Diariamente	Sim
E4	40 horas	Fixo Diurno	Fixas sáb. e dom	N/A	Só feriados semanais
E5	40 horas	Rotativo	1 rotativa 1 fixa domingo	Diariamente	Sim, exceto domingo
E6	30 horas	Rotativo	1 rotativa 1 fixa domingo	Semanalmente	Sim, exceto domingo
E7	40 horas	Rotativo	Rotativas	Diariamente	Sim
E8	40 horas	Rotativo	Rotativas	Semanalmente	Sim
E9	40 horas	Rotativo	Rotativas	Semanalmente	Sim
E10	16 horas	Rotativo	N/A	Semanalmente	Sim
E11	40 horas	Rotativo	Rotativas	Diariamente	Sim
E12	40 horas	Fixos	Fixa quarta e quinta	N/A	Sim

Tabela 4 - Horários praticados pelos participantes

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às horas de trabalho semanais, a maioria dos entrevistados (67%, n=8) trabalha a tempo inteiro, ou seja, 40 horas semanais, horário de *full-time*. Verifica-se, ainda, a existência de outros tipos de horário. Trabalho de 30 horas semanais (17%, n=2), destes uma entrevistada está de forma temporária, devido ao facto de ter sido mãe há pouco tempo e usufruir deste horário. Trabalho a tempo parcial de 20 horas semanais (8%, n=1), a entrevistada realiza um turno fixo durante a semana devido ao estágio curricular. E também trabalho de 16 horas (8%, n=1) a entrevistada apenas trabalha aos fins de semana pela conciliação com o percurso académico.

“No momento faço 30 horas semanais, porque estou a amamentar” (E6, mulher, 36 anos, mãe)

“São 20 horas semanais, são 4 horas durante 5 dias (...) com o estágio faço durante a semana turno fixo noturno das 18h às 22h ou na sexta das 19h às 23h” (E2, mulher, 24 anos)

“Faço 16 horas, são 8 horas ao sábado e 8 horas ao domingo, para durante a semana estar livre para a licenciatura” (E10, mulher, 31 anos)

No que diz respeito ao trabalho por turnos predomina o regime rotativo (75%, n=9), alternando entre manhã, tarde e noite, em que as folgas são maioritariamente rotativas. Apenas uma minoria possui turnos e folgas fixas, o que, segundo os relatos, facilita a organização pessoal e familiar.

No que concerne às formas de rotação dos turnos, alguns participantes (n=5) executam diferentes turnos dentro de uma semana, isto é, uma rotação diária e imprevisível.

“Rotação diária, basicamente posso estar a fazer hoje manhã, amanhã noite e depois horário intermedio, pode ser diferentes todos os dias” (E3, mulher, 42 anos, mãe)

Outros entrevistados (n=5) realizam uma semana de trabalho contínua no mesmo turno, indicando uma rotação semanal.

“Muda semanalmente, é distribuído de igual forma, ou seja, 5 manhãs, 5 tardes e 5 noites.” (E8, mulher, 46 anos, mãe)

“Rotação semanal, uma semana fazemos só manhã, outra semana só noite e outra com horários intermédios” (E9, mulher, 34 anos, mãe)

Aqueles que praticam um horário rotativo, quando questionados sobre a oportunidade de mudar para um horário fixo diurno, a grande maioria aceitaria (n=8).

“Sim, sem dúvida, porque é um horário mais flexível e definido” (E12, homem, 66 anos)

Destes, há quem encare o trabalho por turnos no setor de retalho como um emprego temporário, tal como mencionado na literatura de Martins, Pinto, & Silva (2018) e Bhatt (2022).

“A verdade é que este trabalho acaba por ser provisório, assim que terminar o curso terei preferência por um horário fixo” (E2, mulher, 24 anos)

Alguns profissionais afirmam sentir-se confortáveis com o horário atual, revela que profissionais com experiência prolongada já desenvolveram estratégias para lidar com horários por turnos.

“Se calhar não, para mim, neste momento não me faz grande diferença.” (E1, mulher, 31 anos)

“Provavelmente não, porque eu cheguei a experimentar e não deu certo, são 12 anos a trabalhar em turnos.” (E8, mulher, 46 anos, mãe)

A grande maioria cumpre trabalho aos fins de semana, feriados e horários noturnos (n=9), tornando a conciliação entre a vida profissional e pessoal mais complexa. Apenas uma minoria (n=3) tem restrições (ex.: ter o domingo livre).

3.3.1 Vantagens

A análise das entrevistas revelou que os lojistas identificam vantagens significativas, no regime de horário de trabalho, que contribuem positivamente para o seu *Work-Life Balance*.

a) Conciliação com outras atividades

Os entrevistados destacaram como vantagem do trabalho por turnos a possibilidade de conciliar o emprego com outras atividades, como os estudos e o voluntariado. Essa conciliação aparece como um elemento valorizado especialmente pelos trabalhadores-estudantes que destacam a flexibilidade de horários como fator para conciliar diferentes dimensões da vida. A entrevistada E2 optou por um regime a tempo parcial, de modo a conciliar a atividade profissional com o estágio curricular, a E10 escolheu trabalhar apenas aos fins de semana, permitindo-lhe frequentar a universidade durante a semana sem comprometer o desempenho académico.

“(...) poder trabalhar aqui a part-time para conseguir conciliar com outra ocupação, no meu caso o estágio, ou seja, ser trabalhadora-estudante.” (E2, mulher, 24 anos)

“A maior vantagem é que, eu trabalhando só ao fim de semana, durante a semana posso me dedicar à universidade e não só” (E10, mulher, 31 anos)

Além do percurso académico, também surgiram referências a outros interesses pessoais, como o voluntariado. A flexibilidade de horários foi vista como facilitadora para o entrevistado, por permitir folgas em dias fixos, de forma a manter um compromisso de voluntariado noutro país.

“O facto de poder ter folgas a meio da semana, neste caso tenho folgas fixas na quarta e quinta-feira, porque precisava para conciliar com o meu trabalho de voluntariado em Espanha.” (E12, homem, 66 anos)

Desta forma, o regime de trabalho por turnos foi percecionado de forma positiva, na medida em que possibilita diferentes modalidades contratuais e horários ajustados às preferências e necessidades individuais.

Discussão: Os testemunhos confirmam que o trabalho por turnos, apesar de exigente, pode ser apropriado para quem procura compatibilizar responsabilidades profissionais com objetivos pessoais e comunitários. A literatura de Rodrigues (1998) já indicava que este regime facilitava a frequência de escolas e universidades. Para além dos estudos, destaca-se também o papel do

voluntariado e das atividades comunitárias, dimensão sublinhada por (Prakash, 2018), que relaciona este tipo de envolvimento com maior equilíbrio de vida e sentido de pertença social.

b) Autonomia na organização do tempo livre

Outro aspeto salientado é a autonomia na gestão do tempo, sobretudo pela possibilidade de usufruir de folgas em dias úteis. Esta característica foi valorizada por permitir um acesso mais facilitado a serviços públicos, que normalmente não estão disponíveis ao fim de semana, mas também por permitir um maior controlo sobre o tempo pessoal e uma gestão mais ajustada às rotinas individuais.

“ao fim de semana uma pessoa não consegue ir às finanças ou à segurança social o que se torna possível com folgas a meio da semana” (E1, mulher, 31 anos)

“a parte vantajosa de ter folgas durante a semana conseguir gerir outras coisas que ao fim de semana não dá, ficar mais liberta para tratar de coisas pessoais, ir ao banco ou finanças o que seja, o horário permite isso.” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

“o facto de serem folgas a meio da semana e se for preciso tratar de algum assunto particular, tratar de assuntos financeiros, médico e essas coisas, que não dá para se resolver ao fim de semana porque está fechado.” (E12, homem, 66 anos)

Para além dos assuntos burocráticos, esta flexibilidade permite ainda dedicar tempo a tarefas de cariz pessoal, bem-estar e lazer:

“A questão de conseguir ter mais tempo para nós, o trabalhar por turnos permite ter uma manhã só para nós, poder ir ao ginásio, ir fazer as unhas, ir ao cabeleireiro, para estar com uma amiga, para não fazer nada, gerir a casa.” (E6, mulher, 36 anos, mãe)

“uma parte boa de ter um horário rotativo, acaba por ser um benefício de gerir como te podes organizar, gerir da tua maneira o teu tempo livre (...) um dia de manhã posso ir ao ginásio, ou posso ir à tarde, ou posso ir tomar um café de manhã mais prolongado, porque trabalho no turno da tarde ou às vezes posso ter o horário da noite” (E7, mulher, 43 anos)

Discussão: Os depoimentos apresentados reforçam as vantagens do trabalho por turnos mencionadas por diversos autores. A autonomia na gestão do tempo, destacada pelos lojistas, confirma os contributos de Organização Internacional do Trabalho (2022) o qual argumenta que o trabalho por turnos pode favorecer um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Os relatos dos entrevistados E6 e E7 destacam a autonomia e flexibilidade na gestão do tempo, mencionando a possibilidade de organizar livremente o seu dia consoante o turno em que trabalham o que vai ao encontro da ideia de flexibilidade de horários defendida por Rodrigues (1998).

Os testemunhos de E1, E4 e E12 reforçam outro ponto destacado na literatura, nomeadamente a facilidade de acesso a serviços públicos e privados durante o horário laboral (Alves, 2021) (Pereira, Silva, & Keating, 2020).

c) Remuneração adicional

Outra vantagem associada ao trabalho por turnos é a remuneração adicional pelo desempenho de funções em horários menos convencionais, como os turnos noturnos, domingos e feriados. Este incentivo financeiro é entendido como uma forma de compensação pelo desgaste associado ao afastamento das rotinas sociais e familiares, funcionando, em alguns casos, como um fator motivacional e de retenção.

“(...) o que acaba por compensar por não estar presente nas rotinas noturnas, nos domingos e feriados é os subsídios, no final do mês é bastante compensatório, acaba por ser uma motivação para ainda continuar a trabalhar aqui ao fim de tantos anos” (E3, mulher, 42 anos, mãe)

Para este trabalhador jovem adulto, o subsídio noturno surge como um incentivo que reforça a satisfação com o trabalho e justifica o impacto do trabalho fora de horários convencionais.

“Uma das razões de também gostar de trabalhar mais noturnos (...) é o subsídio noturno” (E11, homem, 31 anos)

Discussão: Os depoimentos alinham-se com a teoria da compensação (Mathew & Natarajan, 2014), onde a satisfação num domínio, neste caso o financeiro, compensa a insatisfação ou o sacrifício no outro domínio, como o tempo com a família ou vida social.

A compensação monetária foi percebida como uma recompensa pelos sacrifícios inerentes ao regime de turnos, contribuindo para equilibrar os impactos menos positivos da exigência horária. A literatura portuguesa confirma esta tendência (Pereira, Silva, & Keating, 2020) ao sublinhar que os trabalhadores por turnos recebem frequentemente compensações superiores, através de subsídios específicos, como forma de reconhecimento e valorização do esforço adicional.

3.3.2 Desvantagens

Apesar das vantagens previamente destacadas no que toca à flexibilidade e organização pessoal, os horários por turnos e rotativos também acarretam impactos significativos na saúde e no bem-estar, assim como na vida familiar e social.

a) Cansaço físico e hábitos alimentares

A rotatividade de turnos, com alternância entre períodos diurnos e noturnos, foi apontada como um dos principais fatores que compromete o descanso, afetando diretamente o bem-estar geral dos trabalhadores.

“por vezes pode ser mais cansativo porque não consigo manter uma rotina de sono, às vezes venho trabalhar de manhã e no dia anterior estive de noite” (E1, mulher, 31 anos)

Nos casos em que o trabalho é acumulado com outras responsabilidades, como estágios curriculares, os níveis de fadiga acentuam-se, originando situações de cansaço extremo e desgaste

físico. É ainda referido que, devido aos horários impostos, muitas refeições são realizadas fora das horas convencionais, o que compromete a sua qualidade e regularidade.

“é muito cansativo trabalhar 12 horas por dia, são 8 horas de estágio e 4 horas de trabalho depois, acordo cedo e deito me tarde (...) a questão alimentar, quando praticava horário a meio período nem consegues almoçar a horas decentes e entrar as 18h e sair às 22h, fica muito tarde para jantar na minha opinião” (E2, mulher, 24 anos)

Estes participantes descreveram que o tempo total diário dedicado ao trabalho se traduz em fadiga acumulada, dificultando a disponibilidade para a vida pessoal e, consequentemente, impacta de forma negativa o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

“Estar a trabalhar 8 horas e mais a hora de refeição já são 9 horas mais viagem até casa, é exaustivo” (E10, mulher, 31 anos)

“Saio as 23h (...) arrumar tudo sair e não sair só se chega em casa quase meia-noite, tomar banho, fazer lanche e ir dormir (...) eu não consigo dormir as 8 horas por dia, durmo umas 5 ou 6 horas, às vezes 4 horas em vez das 8 horas de sono que é o essencial” (E12, homem, 66 anos)

Discussão: Estes testemunhos demonstraram como os turnos irregulares afetam os padrões de sono e provocam cansaço constante, confirmando a literatura. Esteves (2013) aponta que o desequilíbrio nos horários de sono e alimentação compromete diretamente o bem-estar geral dos indivíduos, enquanto Alves (2021) refere que a instabilidade dos horários e a alternância entre turnos diurnos e noturnos geram desajustes constantes nas horas de descanso dos trabalhadores, especialmente em contextos como os centros comerciais, onde os horários se prolongam até mais tarde. Além disso, os resultados obtidos alinham-se com a evidência científica da Ordem dos Psicólogos (2018) que reforça a ideia de que os horários de trabalho rotativo acarretam consequências a longo prazo na saúde física e mental.

b) Impacto na vida familiar e social

Um dos efeitos mais significativos do regime de trabalho por turnos, conforme relatado pelos entrevistados, é o seu impacto negativo na vida familiar, sobretudo na dinâmica parental e na disponibilidade para momentos de convívio e acompanhamento dos filhos. A ausência nas refeições em família, a dificuldade em apoiar nas rotinas escolares e a incompatibilidade de horários com os restantes membros do agregado familiar são elementos recorrentes nos testemunhos recolhidos.

“Durante a semana não consigo ter duas refeições com a minha família, às vezes não tenho nenhuma, porque venho trabalhar e só saio as 22h da noite e eles já jantaram, ou nos almoços as miúdas almoçam na escola e o meu marido no trabalho (...) o regime por turnos, acaba por mexer na rotina familiar, principalmente quando trabalho à noite, não consigo

acompanhar a filha mais pequena, nos estudos nem na rotina noturna dela” (E3, mulher, 42 anos, mãe)

Existe uma maior dificuldade no caso de famílias monoparentais, onde a sobreposição dos horários de trabalho e das responsabilidades familiares se tornam particularmente exigente:

“acabamos por sair muito depois da hora de jantar e numa família em que nós temos a dinâmica de banhos, acompanhamento dos trabalhos de casa, fazer jantar, principalmente numa situação monoparental, que é a minha realidade, fica muito difícil.” (E5, mulher, 41 anos, mãe)

Os trabalhadores referiram frequentemente a inversão de horários em relação aos outros membros da família, o que dificulta a convivência e prejudica o acompanhamento das crianças, sobretudo quando estas ainda são pequenas.

“eu de manhã acompanhava as rotinas delas e conseguia levá-las à escola, mas depois não conseguia nem dar de jantar, quando chegava a casa já estavam a dormir (...) elas cumpriam os horários delas de segunda a sexta na escola eu podia estar em casa, ao fim de semana que estavam elas em casa eu estava a trabalhar, perdesse muita coisa” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

“de manhã tive tempo para mim, mas depois vou ter de fazer noite até as 22h e já não vou conseguir estar em família e quando chegar a casa a minha filha já vai estar a dormir e não vou ter tempo de qualidade com ela.” (E6, mulher, 36 anos, mãe)

“trabalhamos aos fins de semana e feriados que é quando os meus estão em casa (...) quando eu venho trabalhar estão eles em casa quando ele [companheiro] está a trabalhar e elas na escola estou eu em casa e isto acaba por prejudicar e afetar um bocadinho em termos de vida familiar.” (E9, mulher, 34 anos, mãe)

Perante estas limitações, alguns entrevistados destacam a importância das redes de apoio familiar, especialmente no que toca aos filhos, por não estarem disponíveis recorrem ao suporte de familiares próximos ou do cônjuge, funciona como estratégia de mitigação do conflito entre o trabalho e a família. Estas declarações evidenciam como o regime de turnos afeta não só os próprios trabalhadores, mas toda a dinâmica familiar. O tempo disponível para a parentalidade torna-se limitado principalmente no período da tarde e início da noite, quando as crianças estão mais disponíveis e muitos destes profissionais ainda se encontram a trabalhar.

“(...) felizmente tenho o meu marido que me ajuda muito, o horário de trabalho dele permite isso, consegue ir buscá-la à escola, lá em casa trata do jantar, ajuda a miúda nos trabalhos de casa e nos banhos” (E3, mulher, 42 anos, mãe)

“tenho sempre apoio da família, que me possa ir buscar a miúda à escola, pô-la em casa, meter a fazer os trabalhos de casa a adiantar tudo, quando eu chego ela está a dormir com tudo feito” (E8, mulher, 46 anos, mãe)

A entrevistada evidenciou a discrepância entre o seu regime laboral e o do companheiro, o que permite identificar de forma concreta uma outra desvantagem associada a horários irregulares, a dificuldade em articular as exigências profissionais com a convivência conjugal e social.

“...vivo com o meu namorado que trabalha sempre de manhã enquanto eu faço noites, turnos repartidos e raramente de manhã, o que faz com que o nosso tempo junto seja reduzido (...) A vida social também é influenciada porque normalmente as pessoas tem sábado e domingo livre e eu não.” (E1, mulher, 31 anos)

Discussão: Os resultados desta investigação confirmam que o regime de trabalho por turnos exerce um impacto profundamente negativo na vida familiar e social dos trabalhadores, tal como sublinha Lockwood (2003). A conciliação entre as obrigações laborais e as responsabilidades familiares constitui um dos maiores desafios da conciliação entre a vida profissional e pessoal.

A impossibilidade de partilhar momentos quotidianos, como refeições em conjunto ou apoio nas rotinas escolares, revela que os regimes laborais atípicos praticados pelos profissionais dificultam a sincronização dos horários entre os membros da família, comprometendo a participação em atividades coletivas como refeições ou rotinas diárias, conforme salientado por Grzywacz (2016). Estes resultados vão também ao encontro das conclusões de Gonçalves, Silva, & Veloso (2020), ao demonstrarem que os pais com horários irregulares se revelam menos disponíveis para apoiar as tarefas escolares e acompanhar questões disciplinares dos filhos.

A dependência de redes de apoio informal (cônjuge e familiares próximos) constitui um dado relevante deste estudo. Apesar desta identificar os desafios do WLB em contextos de horários de trabalho irregulares, a gestão destas dificuldades depende de estratégia de apoio informal para além do organizacional.

c) Perda de momentos importantes

Para além das dificuldades diárias na conciliação da vida familiar, os entrevistados evidenciam também a ausência em aniversários, festas escolares e convívios com amigos e familiares. Esta ausência resulta da incompatibilidade entre o acontecimento e os horários de trabalho por turnos.

“quando tenho os meus pais cá em Portugal, já perdi passeios com eles, jantares em família e também já perdi festas e aniversários com amigos porque estava a trabalhar” (E2, mulher, 24 anos)

A impossibilidade de marcar presença nestas ocasiões é frequentemente relatada com carga emocional significativa, especialmente quando se trata de momentos que não podem ser recuperados.

“Já perdi o aniversario da minha avó, foi o que mais me impactou porque já não está cá. (...) já perdi aniversários sobretudo, muitas vezes são canalizados para o fim de semana

que é quando maior parte das pessoas pode, mas no meu caso, eu sempre trabalhei ao fim de semana.” (E6, mulher, 36 anos, mãe)

Muito para além da questão do trabalho por turnos, os participantes percecionam como negativa a dimensão contextual do trabalho em centro comercial, associado ao horário de fim de semana, desempenhado pela maioria dos participantes, que é apontado como um fator de insatisfação, afetando o convívio social e familiar.

Em casos mais sensíveis, como eventos relacionados com os filhos, este entrevistado sente-se em dívida, por não conseguir acompanhar etapas importantes do crescimento da sua filha.

“já perdi sim, os aniversários, festas de escola importantes das minhas filhas, então da minha filha mais velha sinto-me em dívida com ela por isso, tento recuperar agora, mas falhei muitas vezes estes momentos importantes dela” (E9, mulher, 34 anos, mãe)

A ausência repetida neste tipo de eventos tende a gerar sentimentos de frustração e culpa, afetando não só os próprios trabalhadores como na família e amigos.

“já perdi aniversários de amigos inclusive o meu aniversário e o da minha namorada que não me foi permitido sair do trabalho, não deu para fazer troca com outros colegas, deixou-me triste” (E12, homem, 66 anos)

Discussão: Os resultados obtidos tendem a reforçar estudos prévios (Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses, 2021) e (Esteves, 2013) que identificam a irregularidade e imprevisibilidade dos horários como uma barreira à participação em momentos de convivência social e familiar, comprometendo o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Do mesmo modo confirmam o impacto do trabalho por turnos na desconexão com o ritmo social e familiar referido na literatura de Grzywacz (2016).

Conclusão-resumo do capítulo

Face ao exposto pelos profissionais lojistas, os horários de trabalho surgem como um fator determinante do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, constituindo um desafio constante no setor de retalho. Assim, a análise realizada permite responder à questão de investigação do presente estudo: “De que modo os horários de trabalho condicionam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?”.

Os horários de trabalho praticados pelos lojistas evidenciam a complexidade e diversidade dos regimes laborais, com predominância de turnos e folgas rotativas, bem como trabalho em fins de semana, feriados e horários noturnos. Esta realidade tem implicações diretas na conciliação entre a vida profissional e pessoal, sendo percecionada tanto de forma positiva como negativa.

Os resultados obtidos indicaram que os horários de trabalho por turnos podem ser vistos de forma positiva, identificando benefícios na sua rotina pessoal e profissional. Entre as vantagens destacam-

se a possibilidade de compatibilizar o emprego com outras ocupações, como estudos ou voluntariado. As trabalhadoras mais jovens (E2 e E10) valorizam a flexibilidade dos horários, que lhes permite optar por regimes reduzidos, como part-time (20h) ou trabalho apenas ao fim de semana (16h), facilitando a conciliação com os estudos. O trabalhador E12 refere como vantagem a existência de folgas fixas, que possibilitam a participação em atividades pessoais, como o voluntariado.

Adicionalmente, os lojistas apontam como benefício o usufruto de tempo livre em dias úteis, graças às folgas rotativas, que facilita a gestão de questões burocráticas ou pessoais. Também são valorizadas as compensações financeiras associadas a turnos menos desejáveis, como o trabalho noturno, em feriados e fins de semana, que ajudam a mitigar os sacrifícios inerentes a estes horários.

Apesar das vantagens reconhecidas, os entrevistados também relataram várias desvantagens associadas aos horários por turnos, sobretudo relacionadas com a saúde, a vida familiar e o convívio social, refletindo-se diretamente no WLB. Entre os principais constrangimentos apontados destacam-se a fadiga, bem como alteração nos padrões de sono e alimentação, provocadas pela alternância entre turnos da manhã, tarde e noite, típica do regime rotativo.

Foi também apontada a dificuldade em acompanhar rotinas familiares e a ausência em momentos importantes, como aniversários ou refeições em família devido à execução de trabalho aos fins de semana, feriados e em horários noturnos. Esta desvantagem foi especialmente apontada por profissionais com filhos (E3, E4, E5, E6, E9), que sentem de forma mais acentuada a incompatibilidade entre os horários laborais e as responsabilidades parentais.

No que respeita à ausência em momentos importantes, os depoimentos abrangem diferentes idades e contextos de vida, tanto é percecionado por uma jovem de 24 anos, mães de 34 e 36 anos como por um homem de 66 anos, demonstrando que este problema persiste ao longo da carreira e afeta diferentes papéis sociais, como filho(a), neto(a), amigo(a), pai/mãe ou companheiro(a).

A maioria dos participantes com turnos rotativos expressou desejo de ter horários fixos diurnos, especialmente os com filhos. Perante este cenário, as organizações do retalho devem adotar medidas que mitiguem o conflito e fomentem o enriquecimento do WLB, desta forma podem implementar sistemas que permitam aos trabalhadores trocar turnos de forma mais autónoma e fácil, por exemplo, através de plataformas digitais. Apoio à parentalidade como creches ou parcerias com jardins de infância. E investir na promoção do bem-estar dos seus colaboradores através da criação de programas de apoio nutricional e psicológico para ajudar os profissionais a lidar com a fadiga, má alimentação e a gerir melhor o stress.

3.4 Práticas Organizacionais de WLB

Foi, neste contexto, pertinente analisar as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional e pessoal percecionadas pelos participantes. Como referido na literatura de Jacobsen & Fjeldbraaten (2020), a implementação de políticas organizacionais que favoreçam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode contribuir significativamente para a minimização de conflitos entre

estas duas esferas. A análise que se segue visa, assim, identificar as práticas facilitadoras já presentes nas organizações, bem como aquelas que os trabalhadores gostariam de ver implementadas para uma melhor articulação entre a vida profissional e pessoal.

3.4.1 Práticas Facilitadoras

a) Flexibilidade concebida pelas chefias e colegas

A flexibilidade concedida pelas chefias e colegas, particularmente no que respeita à gestão de horários e à possibilidade de trocas de turnos, foi amplamente reconhecida como uma prática facilitadora da conciliação entre os domínios profissional e pessoal. A percepção de que as chefias diretas e os colegas de trabalho são acessíveis e compreensivas, representa um fator chave para lidar com necessidades pessoais ou familiares inesperados.

“A gerente é bastante compreensível nos horários, quando precisamos de algum dia ela esforça-se para nos dar folga nesse dia e até fins de semana.” (E1, mulher, 31 anos)

“se precisamos de sair para ir a uma consulta ou qualquer coisa a empresa não põe esse impedimento, nem desconta” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

“posso dizer que tenho bastante facilidade em fazer as trocas consoante aquilo que a entidade patronal assim o permite” (E8, mulher, 46 anos, mãe)

“quando preciso de ir a uma festa ou reunião da escola ou uma consulta no médico acabam por me facilitar, tanto com colegas como com os superiores é so falar e conseguimos facilmente trocar o turno ou entrar mais tarde ou sair mais cedo” (E9, mulher, 34 anos, mãe)

“A compreensão por parte da entidade empregadora (...) se tiver um casamento ou uma cerimónia consigo trocar, ou um jantar, posso fazer manhã para estar livre de noite.” (E10, mulher, 31 anos)

Muitas das situações mencionadas estão ligadas a necessidades pessoais ou familiares, o que sublinha a importância desta flexibilidade para o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Existe de facto uma influência positiva do suporte organizacional, em particular dos gerentes e colegas, que justifica a diminuição do conflito entre os vários papéis do indivíduo.

Discussão: Os relatos mencionaram a possibilidade de troca de turnos, saídas antecipadas e ajustamentos de horário com facilidade. Estas práticas estão alinhadas com os conceitos de flexibilidade temporal e autonomia na gestão de horários, identificados por Barroso, Saleiro, & Silva (2024) e reforçados pela Organização Internacional do Trabalho (2022), que associam esta flexibilidade a níveis superiores de satisfação e motivação no trabalho.

Tal como referido pelos entrevistados, no que respeita à disponibilidade de apoio adequado e à existência de um ambiente de trabalho favorável, por parte dos supervisores, contribuí significativamente para reduzir as exigências e os conflitos associados aos múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais, facilitando assim um equilíbrio mais eficaz entre vida

profissional e pessoal, conforme mencionada na literatura de Allen (2001) e reforçado por Bataineh (2019) que evidencia que o apoio dos supervisores é positivo na satisfação e desempenho dos colaboradores.

b) Sensibilidade à parentalidade

No caso específico desta colaboradora, que foi mãe há pouco tempo, a empresa demonstrou uma postura positiva no apoio à maternidade, especialmente no que se refere à amamentação, concedendo folgas específicas e dispensando de burocracia.

“a minha empresa proporciona me estar em amamentação, nunca me puseram qualquer tipo de restrição, o meu chefe inclusivamente dá-me liberdade para não ter de enviar constantemente um documento do meu médico para poder amamentar, posso sair duas horas mais cedo (...) também me proporciona ter domingos, o que é muito bom agora que tenho uma filha pequenina” (E6, mulher, 36 anos, mãe)

Discussão: A sensibilidade demonstrada neste testemunho traduz não apenas uma prática de WLB, mas também uma valorização da autonomia e confiança na trabalhadora. Esta atitude revela-se particularmente importante no contexto da parentalidade, como defende a investigação de Bataineh (2019), que demonstra que quando as organizações reconhecem o papel familiar dos seus colaboradores e lhes proporcionam liberdade para conciliar a vida profissional e familiar, há um aumento significativo na performance individual e no compromisso organizacional.

c) Iniciativas adicionais de valorização pessoal

Algumas medidas, embora informais, vão para além da esfera profissional e refletem a preocupação com os colaboradores e os seus filhos.

“...há sempre uns miminhos para os filhos que têm boas notas (...) a nível pessoal temos um plano de saúde” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

Para além da flexibilidade nos horários, foram mencionadas outras iniciativas com impacto positivo na vida dos trabalhadores, como a possibilidade de majoração dos dias de férias e ainda o benefício de ter folga no dia de aniversário, para além das duas folgas semanais obrigatórias.

“Além das duas folgas semanais, a empresa também oferece o dia de aniversário como um dia de folga extra, o que é muito bom poder ter esse dia só para mim, sem responsabilidades profissionais, permite-me também celebrar com a minha família” (E3, mulher, 42 anos, mãe)

“...temos direito a três dias adicionais de majoração por ano, isto se não tivermos ausências” (E1, mulher, 31 anos)

Discussão: As práticas relatadas, como o plano de saúde, o dia de aniversário como folga e os incentivos aos filhos com bom desempenho escolar, evidenciam uma preocupação com o bem-estar

geral do trabalhador. Estas iniciativas, apesar de não terem sido referidas na literatura, apresentam resultados tanto para a satisfação e desempenho do trabalhador, conforme apontado por Bataineh (2019), como para as organizações, no aumento da retenção e produtividade e eventualmente menores taxas de absentismo, tal como aponta Organização Internacional do Trabalho (2022).

3.4.2 Sugestões de Melhoria

Apesar das práticas positivas reconhecidas, os colaboradores ainda sugerem várias propostas com o objetivo de promover um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

a) Previsibilidade e planeamento dos horários

Os participantes destacaram a necessidade de maior previsibilidade na gestão dos horários, sugerindo, em particular, a existência de pelo menos uma folga fixa semanal e a divulgação antecipada dos turnos. Estas medidas seriam vistas como facilitadoras da organização da vida pessoal e de compromissos fora do trabalho.

“Conseguir ter pelo menos 1 folga fixa, saberes que naquele dia estás sempre de folga, neste caso consegues conciliar com outras atividades e compromissos.” (E2, mulher, 24 anos)

“Acho que os horários poderiam ser feitos com mais antecedência e mais noção, às vezes temos folgas separadas sem necessidade...” (E1, mulher, 31 anos)

Discussão: Estes resultados indicaram que a adoção de políticas de maior previsibilidade nos horários, como a divulgação antecipada dos mesmos, prática também sugerida pela literatura (Timewise, 2025), pode estabilizar e mitigar o impacto da imprevisibilidade, característica típica do trabalho por turnos.

b) Redução e flexibilização dos horários de funcionamento

Outra proposta destacada é a redução do horário de funcionamento dos estabelecimentos, sobretudo nos fins de semana, período considerado particularmente exigente para quem trabalha por turnos.

“Reduzir o nível de horários, por exemplo fins de semana, não faz sentido estarem abertos até as 23h da noite, ao sábado e à sexta. Porque não fechar as 21h da noite já é uma ajuda” (E4, mulher, 44 anos, mãe)

A necessidade de ajustar os horários de funcionamento consoante a época do ano, por exemplo horário de verão e um horário de inverno, e os períodos de menor rentabilidade foi mencionada como uma medida relevante para promover uma melhor qualidade de vida para os trabalhadores.

“os meses que as lojas mais faturam e trabalham e tem clientes é maioritariamente no verão, de resto no inverno chega as 20h e já não vemos clientes e os lojistas são obrigados a ficar

até às 22h ou às 23h, acho que devia de haver um horário de inverno e o horário de verão acho que assim facilitava muito mais” (E9, mulher, 34 anos, mãe)

Para além de reforçarem a redução do horário de funcionamento ao fim de semana, foi também sugerido o encerramento total ao domingo ou da limitação do horário de sábado. Este testemunho relatou ainda que o estabelecimento só fecha duas vezes por ano o que demonstra uma carga horária intensa e contínua.

“o estabelecimento só fecha por completo duas vezes por ano, natal e passagem de ano, no resto do ano está sempre aberto mais de 12h por dia, devíamos por exemplo fechar aos domingos, já muitos países fazem isso, e aos sábados só abrir de manhã (...) acho que toda a gente tem o direito de estar com a família e fazer outras coisas” (E10, mulher, 31 anos)

c) Infraestruturas de apoio

Para além das questões diretamente relacionadas com o horário, alguns entrevistados destacam a falta de recursos adequados, como o caso dos estacionamento que deviam de ser gratuito para os lojistas assim como espaços reservados para o descanso destes.

“O que mais me chateia é os lojistas não terem parque gratuito (...) tenho de sair mais cedo de casa para procurar estacionamento na rua e chegar a horas ao trabalho.” (E11, homem, 31 anos)

“(...) era bom termos uma zona exterior só para nós, sem os clientes, podermos estar mais à vontade nos tempos de pausa, sem confusão e barulho.” (E8, mulher, 46 anos, mãe)

Conclusão-resumo do capítulo

Em resposta à questão de investigação “Que práticas organizacionais podem promover um melhor WLB no setor de retalho?”

Verificou-se que a flexibilidade no retalho é muitas vezes informal e relacional, assente no diálogo entre os colaboradores e os supervisores, traduzindo-se na possibilidade de trocas de turnos e ajustamentos pontuais de horários que contribuem para a conciliação entre a vida profissional e pessoal. Também as práticas de apoio à parentalidade, como folgas específicas ou medidas associadas à amamentação, são benéficas. Para além disso, medidas simbólicas e adicionais, como a folga no dia de aniversário, o plano de saúde ou incentivos para os filhos, reforçam o sentimento de valorização pessoal e organizacional.

As sugestões demonstraram que apesar das medidas existentes, ainda há espaço para melhorias que poderiam beneficiar o bem-estar dos colaboradores. Tal como sublinhado na literatura de Jacobsen & Fjeldbraaten (2020), o apoio organizacional é determinante para minimizar o conflito entre a vida profissional e pessoal, sendo, por isso, essencial que as organizações escutem e considerem as propostas dos seus trabalhadores.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O presente estudo tem como principal objetivo compreender os desafios que os lojistas enfrentam na conciliação entre a vida profissional e pessoal. Os objetivos específicos consistem em: (i) identificar as percepções dos lojistas relativamente às dificuldades de conciliação; (ii) analisar a influência dos horários de trabalho no WLB dos profissionais do retalho e (iii) identificar práticas organizacionais existentes ou desejáveis que possam contribuir para um WLB mais favorável.

A análise da literatura, em complemento com as entrevistas realizadas, permitiu confirmar que o setor do retalho caracteriza-se por condições laborais exigentes, com particular destaque para a irregularidade dos horários, a rotatividade de turnos, a pressão associada ao cumprimento de objetivos e metas de vendas e contacto direto com o cliente, aspetos que se revelam determinantes no modo como estes profissionais percebem o *work-life balance*.

Estes profissionais reconhecem que a articulação entre os domínios profissional e pessoal constitui um dos principais desafios inerentes à sua atividade. Por um lado, alguns profissionais referiram uma percepção do WLB equilibrada, associada à capacidade de separar as esferas pessoal e

profissional e recorrendo a estratégias individuais como o planeamento e gestão do tempo. Por outro lado, uma parte dos lojistas relatou uma perceção de WLB desequilibrada devido à interferência bidirecional entre o trabalho e a vida pessoal. O stress, a desmotivação e as preocupações profissionais são frequentemente transferidas para o contexto familiar, enquanto os problemas pessoais tendem a refletir-se em maiores níveis de stress e menor produtividade no trabalho.

Adicionalmente, os desafios de natureza profissional do setor de retalho impactam também na conciliação entre a vida profissional e pessoal. A exigência do atendimento ao cliente é apontada como uma fonte de pressão psicológica e emocional, exigindo uma gestão contante de emoções e comportamentos. Simultaneamente, a pressão para o cumprimento de vendas e metas comerciais gera tensão e stress, embora o sistema de bónus e comissões surja como fator de motivação financeira que modera o impacto negativo dessas exigências.

Um aspeto referido por todos os lojistas prende-se com os horários de trabalho, que apresenta uma influência direta e significativa no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, podendo atuar tanto como fator facilitador como obstáculo à conciliação.

Do ponto de vista positivo, alguns profissionais mencionam a vantagem do horário flexível de retalho, como *part-time*, contrato de fim de semana e folgas fixas, com a possibilidade de conciliar com a vida académica e atividades de voluntariado. A autonomia na organização do tempo foi igualmente valorizada, especialmente pela vantagem de folgas em dias úteis que facilitam o acesso a serviços públicos, realização de burocracias e preservação de momentos de autocuidado (como ginásio, cabeleireiro, etc.). Apesar de trabalharem em horários atípicos, como o noturno, aos domingos e feriados, os lojistas destacam a vantagem de os executarem devido à remuneração adicional associada, da qual constitui um fator de retenção e motivação. De uma forma geral, os participantes não evidenciam vantagens relativamente ao domínio familiar, mas mais a nível pessoal e financeiro.

Contudo, os efeitos negativos dos horários de trabalho são também amplamente discutidos. O cansaço físico, as perturbações do sono e os maus hábitos alimentares decorrentes da rotação de turnos são apontados como desvantagens significativas. A maior preocupação recai sobre os impactos na vida familiar, social e conjugal. O trabalho noturno e aos fins de semana conduz frequentemente à perda de momentos de convívio familiar, ausência em refeições partilhadas, rotinas escolares dos filhos e eventos sociais (como aniversários e festas escolares). Nesse contexto, os profissionais referiram a importância das redes de apoio familiar para mitigar as limitações impostas pelos horários laborais.

Por fim, no que respeita ao papel das organizações na promoção de um melhor *work-life balance*, foi possível verificar que os participantes reconhecem principalmente a flexibilidade demonstrada pelas chefias e colegas, permitindo trocas de turnos, ajustes pontuais de horários, saídas antecipadas ou atrasos justificados, bem como a possibilidade de solicitar folgas em dias específicos. Em situações de maternidade, são valorizadas medidas como o apoio à amamentação, a redução temporária da carga horária e a facilitação de folgas ao domingo, permitindo uma melhor conciliação familiar. Além disso, alguns participantes mencionaram iniciativas de valorização

pessoal, como reconhecimento de desempenho escolar dos filhos, planos de saúde para colaboradores, folga extra no dia de aniversário e dias adicionais de férias atribuídas pela assiduidade.

O estudo contribui teoricamente para a compreensão aprofundada do *work-life balance* no contexto específico do setor do retalho em Portugal, reforça e valida a teoria do conflito e das fronteiras de Clark (2000) e Greenhaus & Beutell (1985), ao demonstrar que a sobreposição do trabalho/vida pessoal e conflito de papéis são uma realidade intensa para os lojistas. O estudo introduz também evidência qualitativa sobre as perceções dos lojistas portugueses, permitindo compreender de que modo fatores específicos, como as exigências profissionais afetam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Do ponto de vista prático, para uma melhor gestão de RH no contexto do retalho, reforça-se a necessidade urgente de políticas laborais ajustadas às realidades do setor. Destacaram-se medidas como o planeamento das escalas com maior antecedência, permitindo uma melhor organização da vida pessoal, e a atribuição de pelo menos uma folga fixa semanal. Recomendou-se também uma redução dos horários de funcionamento, adotando horários sazonais de verão e inverno ou encerramento total aos domingos, bem como a diminuição da extensão dos turnos noturnos, evitando horários excessivamente tardios. Por fim foi apontada a melhoria das condições de apoio, como estacionamento gratuitos e criação de um espaço de pausa e descanso exclusivo para lojistas.

Recomenda-se, por conseguinte, a adoção de programas organizacionais centrados na gestão eficaz do tempo, na promoção do bem-estar e no desenvolvimento de competências de inteligência emocional, particularmente relevantes no contexto do atendimento ao público.

Importa reconhecer, todavia, algumas limitações. A amostra revelou um desequilíbrio de género, com predominância feminina, o que poderá ter influenciado a diversidade de perspetivas recolhidas. A concentração geográfica dos participantes à zona norte de Portugal poderá ter condicionado a diversidade de experiências captadas, uma vez que outras regiões do país poderão apresentar dinâmicas laborais diferentes. Por fim, a duração das entrevistas foi limitada, devida à reduzida disponibilidades de tempo dos profissionais envolvidos, o que pode não ter permitido explorar a total complexidade das experiências de WLB dos participantes.

Para futuras investigações, recomenda-se alargar a análise a elementos da família nuclear dos profissionais e aos representantes das empresas. Assim seria possível conhecer a perceção dos restantes elementos da família sobre a influência do trabalho na vida familiar e, por outro lado, confirmar, na perspetiva das empresas, se os seus trabalhadores são conhecedores das práticas organizacionais de conciliação do trabalho com a vida pessoal existentes. Sugere-se ainda que futuras investigações poderão aprofundar este tema através de metodologias mistas ou quantitativas, permitindo uma análise comparativa entre diferentes regiões de Portugal ou entre setores económicos.

Referências Bibliográficas

- Abdulrahman, A., & Ali, W. (2016). The notion of work-life balance, determining factors, antecedents, and consequences: A comprehensive literature survey. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 4(8), pp. 74-85. Obtido de <https://www.idpublications.org/ijarr-vol-4-no-8-2016/>
- Alfonzo, C. G. (2019). *Avaliação da qualidade de serviço e recomendações de melhorias na área de restauração*. Dissertação de mestrado, Universidade Nova de Lisboa, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/20047>
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), pp. 414-435. doi:10.1006/jvbe.2000.1774
- Alves, Â. D. (2021). *O impacto do trabalho por turnos nos projetos de vida e na articulação trabalho-família em jovens adultos*. Dissertação de mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação, Porto. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/137734>
- Andrade, C. (2015). Trabalho e vida pessoal: exigências, recursos e formas de conciliação. *DEDiCA. Revista De Educação E Humanidades*(8), pp. 117-130. doi:<https://doi.org/10.30827/dreh.v0i8.6913>
- Arceo, M. L., Cairo, A. M., Canuto, C. F., Escleto, G. M., & Herrera, M. C. (2024). Reconciling Work-Life Balance: An In-depth Exploration of Generation X's Career Experiences. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, VIII(IV), pp. 345-375. doi:<https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.804028>
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, pp. 389-411. doi:<http://dx.doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Barroso, M. M., Saleiro, S. P., & Silva, S. F. (2024). Pandemia e conciliação do trabalho com a vida pessoal e familiar: O caso da comunidade intermunicipal do cávado. *Sociologia, Problemas e Práticas*(104), 107-129. doi:<https://doi.org/10.7458/SPP202410431767>
- Bataineh, K. A. (janeiro de 2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), pp. 99-112. doi:<http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bhatt, M. B. (2022). The challenges and measures of work-life balance in organized retail sector in india: A study. *Vidhyayana*, 7(6), pp. 1-17. Obtido de <https://www.vidhyayanaejournal.org/index.php/journal/article/view/640>
- Biedma-Ferrer, J., Medina-Garrido, J., Bogren, M., & Almeida, H. (2024). Work-family policies and perceived organisational support as drivers of well-being and satisfaction among employees in the tourism industry. *Current Issues in Tourism*, pp. 1-19. doi:<https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2381241>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), pp. 77-101. doi:<http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Caldeira, R. A. (2022). *Clima competitivo e orientação para o cliente: a mediação do conflito no trabalho*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Coimbra. Obtido de <https://hdl.handle.net/10316/104920>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), pp. 747-770. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. (6 de junho de 2023). *Guia prático para a implementação e certificação da NP 4552:2022 - Sistema de gestão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal*. Obtido de <https://cite.gov.pt/documents/14333/389173/GuiaoNORMA2022.pdf/23137fc9-5c39-443c-a762-ad4905118451>
- Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses. (4 de março de 2021). *Estudo sobre horários de trabalho e a conciliação com a vida familiar e pessoal*. Obtido de Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses: <https://www.cgtp.pt/informacao/comunicacao-sindical/15655-estudo-sobre-horarios-de-trabalho-e-a-conciliacao-com-a-vida-familiar-e-pessoal>
- Cruz, S. A. (2008). *Trabalhadores(as) e contextos de trabalho em centros comerciais portugueses: O caso das lojas de vestuário e de restauração*. Tese de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade Porto, Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10216/10684>
- Cunha, H. (14 de maio de 2022). *Pequenas e com menos casamentos. A estatística está contra as famílias portuguesas*. Obtido de Renascença: <https://rr.pt/noticia/pais/2022/05/14/pequenas-e-com-menos-casamentos-a-estatistica-esta-contra-as-familias-portuguesas/284122/>
- Delgado, C. L. (2022). *Teletrabalho e relações de poder: O impacto da COVID-19 na adaptação dos controlos organizacionais exercidos sobre os colaboradores*. Dissertação Mestrado, Universidade Do Porto, Porto. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/146645>
- Deloitte. (2025). *Gen Z and Millennial Survey 2025*. Obtido de Dloitte Global: <https://www.deloitte.com/pt/pt/issues/work/genz-millennial-survey.html>
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5ª ed.). SAGE Publications.
- Diário da República n.º 30/2009, Série I de 2009-02-12. (s.d.). *Código do Trabalho - Subsecção V - Trabalho por turnos*. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46744875>
- Diário da República n.º 86/1976, Série I de 1976-04-10. (s.d.). *Constituição da República Portuguesa - CRP - Artigo 59.º*. Obtido de <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-aprovacao-constituicao/1976-34520775-49442875>

- Dias, A. (2019). *Atendimento para a fidelização: determinantes fundamentais*. Dissertações de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Coimbra. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.26/33199>
- Dias, R. A. (2020). *Work-life blend: Desafios para a gestão de recursos humanos*. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/17775>
- Esteves, J. R. (2013). *Avaliação e diagnóstico dos riscos psicossociais numa loja hipermercado*. Universidade do Porto. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/69117>
- Eurofound. (2022). The rise in telework: Impact on working conditions and regulations. doi:doi:10.2806/069206
- Fernandes, M. E. (2019). *"I want it all and I want it now": análise ao modelo das exigências e recursos no sector do retalho em períodos de grande afluência às lojas*. Dissertação de mestrado, Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/19540>
- Frone, M., Russell, M., & Cooper, M. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 1(77), pp. 65-78. doi:<https://doi.org/10.1037//0021-9010.77.1.65>
- Gonçalves, S., Silva, I., & Veloso, A. (2020). Trabalho por turnos e vida familiar e social na perspectiva dos/as filhos/as. *Psicologia Em Estudo*, 25. doi:<https://doi.org/10.4025/psicolestud.v25i0.48999>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (janeiro de 1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. doi:<https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J., & Powell, G. (Janeiro de 2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. 31(1), pp. 72-92. doi:<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2006.19379625>
- Grzywacz, J. G. (2016). *Shift work and its implications for everyday work and family life: A foundation and summary*. USA: Springer International Publishing Switzerland. doi:10.1007/978-3-319-42286-2_1
- Guerreiro, M. D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/3135>
- Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), pp. 255-279. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/0539018402041002005>
- Habel, J., Alavi, S., & Linsenmayer, K. (2021). Variable compensation and salesperson health. 85, pp. 130-149. doi:<https://doi.org/10.1177/0022242921993195>

- Hungund, S., Gujanal, P., & Suresh, S. (abril de 2024). A Study of the work-life balance of IT professionals in bengaluru: An empirical investigation. *SDMIMD Journal of Management*, 15. doi:<http://dx.doi.org/10.18311/sdmimd/2024/42103>
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). Classificação Portuguesa das Profissões. p. 278. Obtido de <https://www.ine.pt/xurl/pub/107961853>
- Instituto Nacional de Estatística. (2023). Inquérito ao Emprego. Obtido de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_tema&tema_cod=1114
- Instituto Nacional de Estatística. (3 de dezembro de 2024). *Estatísticas do comércio – Unidades comerciais de dimensão relevante 2023*. Obtido de <https://www.ine.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística. (15 de novembro de 2024). *População residente em Portugal aumenta pelo quinto ano consecutivo em resultado do crescimento migratório positivo - 2023*. Obtido de Estatísticas Demográficas: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=646169385&DESTAQUESmodo=2
- Jacobsen, D., & Fjeldbraaten, E. (2020, Março). Exploring the links between part-time employment and absenteeism: The mediating roles of organizational commitment and work-family conflict. 20, pp. 129-143. doi:<https://doi.org/10.1007/s11115-018-00437-x>
- Janeska-Iliev, A., Postolov, K., & Shopova, M. M. (2019). Generational differences in achieving work-life balance. *MEST Journal*, 7(1), pp. 7-15. doi:<https://doi.org/10.12709/mest.07.07.01.02>
- Jayasingam, S., Teng, L., & Mohd Zain, K. (Janeiro de 2023). Demystifying the life domain in work-life balance: A Malaysian perspective. 42, pp. 1-12. doi:<https://doi.org/10.1007/s12144-021-01403-5>
- Jegatheeswari, P. (2020). Work life balance: Problems and challenges of retail textile outlets. *Gap Gyan – A Global Journal of Social Sciences*. doi:doi.org/10.47968/5830
- Jornal de Negócios . (18 de abril de 2024). *Trabalho por turnos, à noite ou ao domingo está a aumentar*. Obtido de Jornal de Negócios : <https://www.jornaldenegocios.pt/economia/emprego/detalhe/trabalho-por-turnos-a-noite-ou-ao-domingo-esta-a-aumentar>
- Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (25 de maio de 2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. 72(12), pp. 2954-2965. doi:<https://doi.org/10.1111/jan.13031>
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance - A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1), pp. 27-55. Obtido de https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2021_I1_3.pdf
- Lambert, S. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda. *Human Relations*, 3(43), pp. 239-257. doi:<http://dx.doi.org/10.1177/001872679004300303>

- Larasati, D., & Hasanati, N. (2019). The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation. *4th ASEAN Conference on Psychology Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)*, 304, pp. 390-394. doi:<https://doi.org/10.2991/acpch-18.2019.93>
- Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance: Challenges and solutions. *Research Quarterly*. Retrieved from https://old.adapt.it/adapt-indice-a-z/wp-content/uploads/2014/06/lockwood_work_life_balance_2003.pdf
- Lopes, M. B. (2024). *O Impacto do trabalho híbrido no work-life balance e no bem estar*. Tese de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento, Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/32306>
- Machado, A. M. (2020). *Work-life balance e a satisfação no trabalho: O papel moderador da pertença geracional*. Dissertação de Mestrado, Universidade Católica Portuguesa, Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/32635>
- Marinho, S. (02 de 10 de 2024). *Inteligência Emocional: Como Ela Influencia no Atendimento ao Cliente*. Obtido de inhouse: <https://www.inhouse.com.br/inteligencia-emocional-veja-a-influencia-no-atendimento-ao-cliente/>
- Marketeer. (15 de maio de 2024). *Famílias monoparentais e casais sem filhos aumentam em Portugal*. Obtido de Marketeer: <https://marketeer.sapo.pt/familias-monoparentais-e-casais-sem-filhos-aumentam-em-portugal/>
- Marques, S., Casaca, S., & Arcanjo, M. (2021). Work–family articulation policies in Portugal and gender equality: Advances and challenges. 10. doi:<https://doi.org/10.3390/socsci10040119>
- Martins, D., Pinto, A., & Silva, S. (2018). Trabalho por Turnos: O impacto no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Em *Estratégias, Tendências e Desafios da Gestão* (pp. 283-298). TMS Conference Series. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/23314>
- Mathew, R., & Natarajan, P. (2014). Work life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Canadian Journal of Social Science*, 7(1), pp. 1-24. doi:<http://dx.doi.org/10.5707/cjsocsci.2014.7.1.1.24>
- Medina-Garrido, J., Biedma-Ferrer, J., & Sánchez-Ortiz, J. (julho de 2020). I can't go to work tomorrow! Work-family policies, well-being and absenteeism. 12. doi:<https://doi.org/10.3390/su12145519>
- Monteiro, L. F. (2022). *Modelos de remuneração e incentivos em forças de vendas, aplicado à empresa Epoch*. Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. Obtido de <http://hdl.handle.net/10071/28361>
- OECD. (2020). *Vida/trabalho*. Obtido de Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/pt/paises/portugal/>
- Ordem dos Psicólogos. (março de 2018). *O trabalho nocturno e por turnos*. Obtido de Ordem dos Psicólogos:

- https://recursos.ordemdospsicologos.pt/files/artigos/o_trabalho_nocturno_e_por_turnos_enquanto_riscos_psicossociais.pdf
- Ordem dos Psicólogos. (18 de novembro de 2020). *Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional: uma necessidade básica (sobretudo em contexto de crise)*. Obtido de Ordem dos Psicólogos: <https://www.ordemdospsicologos.pt/pt/noticia/3237>
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19. Obtido de <https://www.ilo.org/pt-pt/publications/teletrabalho-durante-e-apos-pandemia-da-covid-19>
- Organização Internacional do Trabalho. (2022). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Obtido de International Labour Organization: <https://www.ilo.org/publications/working-time-and-work-life-balance-around-world>
- Partridge, J. (2025, jan 27). *Inequality in flexible working dividing Britain into 'two-tier workforce'*. Retrieved from The Guardian: <https://www.theguardian.com/money/2025/jan/27/inequality-in-flexible-working-dividing-britain-into-two-tier-workforce>
- Pereira, J., Silva, I. S., & Keating, J. (2020). Trabalho por turnos e vida familiar e social: Perspetivas do trabalhador(a) e do cônjuge. 34(1), pp. 94-108. doi:<https://doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1476>
- Pocinho, M., & Matos, F. (2022). *Metodologias de Pesquisa e de Investigação: qualitativa, quantitativa, quantiquantitativa, qualiquantitativa e revisões sistemáticas*. Coimbra: Margarida Pocinho's Lab. Obtido de <https://www.researchgate.net/lab/Margarida-Pocinho-Lab>
- Prakash, V. (2018). Work-life balance: Perceptions of the non-work domain. 7, pp. 97-108. doi:<https://doi.org/10.1177/2277975218769505>
- RHmagazine. (5 de fevereiro de 2025). *As tendências que irão transformar os RH do retalho até 2025*. Obtido de RHmagazine: <https://rhmagazine.pt/as-tendencias-que-irao-transformar-os-rh-do-retalho-ate-2025/>
- Ribeiro, E. C. (2017). *A competência emocional do pessoal de contacto e a perceção do cliente em diferentes encontros de serviço*. Faculdade de Economia. Obtido de <https://hdl.handle.net/10216/108233>
- Rito, P. (novembro de 2006). O sistema de recompensas - Remunerações e benefícios . pp. 44-55. Obtido de https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1164884947_44a55.pdf
- Rodrigues, V. (1998). Principais impactos do trabalho em turnos: Estudo de caso de uma sonda de perfuração marítima. (4), pp. 199-207.
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), pp. 19-38. doi:<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>

- Santos, B. C. (2022). *O trabalho por turnos e o work-life balance: a conciliação é (im)possível? Um estudo exploratório no setor do retalho alimentar*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.22/21914>
- Schaufeli, W. B. (2018). Work engagement in europe: Relations with national economy, governance and culture. *Organizational Dynamics*, 47(2), pp. 99-106. doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.01.003>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), pp. 71-92. doi:<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Seibold, D., Botero, I., & Helmle, J. (Junho de 2014). Factors that influence work-life balance in owners of copreneurial firms. 4(2), pp. 110-132. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JFBM-06-2014-0013>
- Silva, I., Keating, J., & Costa, D. (2017). Impacts of shift work: a study in textile companies in Portugal. pp. 69-78. doi:https://doi.org/10.24840/2184-0954_001.001_0007
- Silva, I., Prata, J., & Ferreira, A. I. (2014). Horários de trabalho por turnos: Da avaliação dos efeitos às possibilidades de intervenção. *International journal on working conditions*(7), pp. 69-83. Obtido de <https://hdl.handle.net/1822/32389>
- Sirgy, M., & Lee, D.-J. (2018, março). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229-254. doi:<https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Staines, G. L. (fevereiro de 1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. 33(2), pp. 111-129. doi:<https://doi.org/10.1177/001872678003300203>
- Timewise. (2025). *Secure and flexible work in the retail sector*. Obtido de <https://timewise.co.uk/wp-content/uploads/2025/01/Timewise-Secure-and-Flexible-Work-in-the-Retail-Sector.pdf>
- Usman, M. (2023, outubro 4). *O que é a regra 8+8+8 e como ela pode ajudar você a alcançar o equilíbrio em sua vida?* Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/what-888-rule-how-can-help-you-achieve-balance-your-life-m-usman/>
- Veiga, M. R. (2023). *Estratégias de gestão de conflitos, satisfação no trabalho e inteligência emocional: um estudo com lojistas*. Braga. Obtido de <http://hdl.handle.net/10400.14/42114>
- Wayne, J., Grzywacz, J., Carlson, D., & Kacmar, K. (maio de 2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. 17(1), pp. 63-76. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002>
- Yadav, V., & Sharma, H. (2 de fevereiro de 2023). Family-friendly policies, supervisor support and job satisfaction: mediating effect of work-family conflict. 20(1), pp. 98-113. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/XJM-02-2021-0050>

Anexos

Anexo A Guião de Entrevista

Grupo 1: Dados Sociodemográficos e Profissionais

Género:

Idade:

Habilitações literárias:

Estado Civil:

Têm filhos? Se sim quantos e quais as idades?

É trabalhador-estudante?

Há quanto tempo exerce a função de lojista? Qual o cargo atual?

Quantas horas trabalha, em média, por semana?

O seu horário é rotativo ou fixo? (Diurno, tarde, noturno)

As suas folgas são rotativas ou fixas?

Com que frequência ocorre a rotação de turnos? (diária, semanal, mensal ou anual)

Trabalha em feriados, fins de semana ou no período noturno?

Grupo 2: *Work-Life Balance* e Desafios da Profissão

1. Como define um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal?
2. Considera que consegue manter esse equilíbrio? O que é mais difícil de gerir?
3. O seu trabalho afeta a sua vida pessoal, ou vice-versa? Em que aspetos?
4. Quais considera serem os maiores desafios da sua profissão?
5. Que fatores no seu trabalho facilitam ou dificultam a conciliação entre vida profissional e pessoal?
6. O que o/a motivou a optar por esta profissão?

Grupo 3: Impactos do Trabalho na Vida Pessoal, Familiar e Social

7. De que forma o seu horário influencia a sua vida familiar e social?
8. Quais considera serem as principais vantagens do regime de trabalho por turnos? E as desvantagens?
9. Já perdeu momentos importantes com a família ou amigos devido ao trabalho?
10. Se tivesse oportunidade optaria por um horário fixo diurno? (por exemplo, 9h-18h ou 8h-17h)

Grupo 4: Estratégias e Apoio Organizacional

11. A empresa onde trabalha facilita a conciliação entre a vida profissional e pessoal? De que forma?
12. Que medidas considera que poderiam ser implementadas para melhorar esse equilíbrio?

Pergunta Final: Há alguma informação adicional que gostaria de acrescentar?

Anexo B Declaração de Consentimento Informado



A presente investigação académica “**Work-Life Balance nas Organizações: Função de Lojista**” realizada no âmbito do Mestrado de Gestão das Organizações: Ramo de Gestão de Empresas, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo (ESTG-IPVC), tem como objetivo perceber os principais desafios do profissional lojista na conciliação entre a vida profissional e pessoal.

Pretende-se, assim, contribuir para um melhor conhecimento sobre esta temática, sendo essencial a participação de indivíduos que exercem a profissão de vendedores de loja/lojistas, exercer a profissão há pelo menos 12 meses e laborem na zona norte de Portugal.

As informações para o presente estudo serão recolhidas através de uma entrevista semiestruturada dividida em quatro grupos: um primeiro grupo relativo a **dados sociodemográficos e profissionais**, um segundo grupo com questões focadas no **Work-Life Balance e Desafios da Profissão**, no terceiro grupo abordar questões sobre o **Impactos do trabalho na Vida Familiar/Social** e por fim questões relacionadas com as **Estratégias e Apoio Organizacional**.

A entrevista será sujeita a gravação, para melhor condução da mesma e maior facilidade de tratamento posterior da informação. Qualquer informação recolhida será tratada com confidencialidade e anonimato, servindo exclusivamente para fins académicos.

O tratamento e armazenamento dos dados respeitam integralmente o disposto no Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD – Regulamento (UE) 2016/679). Assim, os participantes têm direito a: aceder, retificar ou solicitar a eliminação dos seus dados; retirar o consentimento em qualquer momento, sem quaisquer consequências negativas; solicitar informações adicionais sobre o tratamento de dados à investigadora responsável.

Para qualquer esclarecimento adicional poderá entrar em contacto com a investigadora Cláudia Parente, através do email: claudiaparente@ipvc.pt.

Face ao exposto, e tendo conhecimento de todas as informações descritas, declaro que li e compreendi os termos apresentados e que concordo, de forma voluntária, em participar no estudo, ao mesmo tempo que permito a gravação da entrevista.

Data:

Data:

Assinatura do/a Participante:

Assinatura da Investigadora:

Anexo C Categorização da Análise dos Dados

Unidade de Registo	Subcategoria	Categoria	Tema
"não trazer os meus problemas pessoais para o trabalho."	a) Separação entre as esferas profissional e pessoal	Relação Equilibrada	Work-Life Balance
"ter tempo para as duas partes e acho que assim tudo se equilibra"	b) Gestão do Tempo		
"se não estamos bem, acaba por se refletir no trabalho"	c)Interferência entre trabalho e vida pessoal	Relação Desequilibrada	
"lidamos com muitos clientes, com personalidades diferentes"	a) Atendimento ao Cliente		Desafios Profissionais dos Lojistas
"temos objetivos de venda a cumprir por mês"	b) Vendas e Metas		
"conciliar com outra ocupação, no meu ser trabalhadora-estudante."	a) Conciliação com outras atividades	Vantagens	Horários de Trabalho
"gerir como te podes organizar, gerir da tua maneira o teu tempo livre "	b) Autonomia na organização do tempo livre		
"os subsídios, no final do mês é bastante compensatório"	c) Remuneração adicional		
"mais cansativo porque não consigo manter uma rotina de sono"	a) Cansaço físico e hábitos alimentares	Desvantagens	
"quando chegar a casa a minha filha já vai estar a dormir "	b) Impacto na vida familiar e social		
"já perdi passeios com os meus pais, jantares em família"	c) Perda de momentos importantes		
"a gerente é bastante compreensível nos horários"	a) Flexibilidade concebida pelas chefias e colegas	Práticas Facilitadoras	Práticas Organizacionais de WLB
"a minha empresa proporciona me estar em amamentação"	b) Sensibilidade à parentalidade		
"oferece o dia de aniversário como um dia de folga extra"	c) Iniciativas adicionais de valorização pessoal		
"conseguir ter pelo menos 1 folga fixa"	a) Estabilidade e planeamento dos horários	Sugestões de Melhoria	
"o estabelecimento fechar aos domingos"	b) Redução e flexibilização dos horários de funcionamento		
"os lojistas poderem ter parque gratuito"	c) Infraestruturas de apoio		