



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

**Promover o Equilíbrio Trabalho-Vida através da  
Recuperação: Diagnóstico e Proposta de Intervenção numa  
Empresa de Consultoria**

Sara Crespo Prazeres

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadores:

Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora  
Catedrática, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025





BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Recursos Humanos e Comportamento  
Organizacional

**Promover o Equilíbrio Trabalho-Vida através da  
Recuperação: Diagnóstico e Proposta de Intervenção numa  
Empresa de Consultoria**

Sara Crespo Prazeres

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria  
Organizacional

Orientadores:

Doutora Sílvia Costa Agostinho da Silva, Professora  
Catedrática, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

outubro, 2025



## Resumo

O presente projeto teve como objetivo diagnosticar exigências e recursos associados ao equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores de uma empresa de consultoria de recursos humanos, de forma a posteriormente se propor um plano de intervenção orientado para a promoção do bem-estar e recuperação dos mesmos. O projeto baseou-se no Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho e utilizou uma metodologia mista, combinando um diagnóstico quantitativo e qualitativo. No diagnóstico quantitativo, aplicou-se um questionário que avaliou exigências como a sobrecarga de trabalho e conflito de papéis e interpessoal, bem como recursos como a eficácia da equipa, *feedback* de desempenho e oportunidades de aprendizagem. Foram ainda analisadas as dimensões de equilíbrio trabalho-vida e recuperação, nomeadamente o distanciamento psicológico, relaxamento, mestria e controlo. O diagnóstico qualitativo foi desenvolvido através de entrevistas semiestruturadas que permitiram aprofundar qual a perceção dos colaboradores sobre estas dimensões.

A análise dos resultados permitiu identificar fatores de risco, como níveis elevados de sobrecarga de trabalho e dificuldades em desligar psicologicamente do trabalho fora do horário laboral, assim como fatores de proteção relacionados com o apoio do supervisor e dos colegas e eficácia da equipa. Com base neste diagnóstico, foram identificadas prioridades de intervenção e elaborado um plano de ação orientado para a redução das exigências, o reforço dos recursos organizacionais e pessoais e a promoção de estratégias eficazes de recuperação.

A implementação deste plano pretende contribuir para a prevenção do *burnout* e a melhoria do *engagement* na empresa em análise, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado, saudável e sustentável.

**Palavras-Chave:** Exigências e Recursos do Trabalho; Equilíbrio Trabalho-Vida; Recuperação; Bem-Estar; *Burnout*.

**Classificação JEL:** I31, J24



# Abstract

The present project aimed to diagnose the job demands and resources associated with the work-life balance of employees in a human resources consulting company, with the goal of subsequently proposing an intervention plan focused on promoting employee well-being and recovery. The project was based on the Job Demands-Resources Model and employed a mixed-methods approach, combining both quantitative and qualitative diagnosis. In the quantitative diagnosis a questionnaire was applied to assess demands such as work overload and role and interpersonal conflict, as well as resources including team effectiveness, performance feedback, and learning opportunities. It also examined work-life balance and recovery experiences, namely psychological detachment, relaxation, mastery, and control. The qualitative diagnosis consisted of semi-structured interviews designed to explore employees' perceptions of these dimensions in greater depth.

The results analysis allowed the identification of risk factors, such as high levels of work overload and difficulty in psychologically detaching from work during non-working hours, as well as protective factors related to supervisor and coworker support and team effectiveness. Based on this diagnosis, intervention priorities were defined, and an action plan was developed to reduce demands, strengthen organizational and personal resources, and promote effective recovery strategies.

The implementation of this plan is expected to contribute to the prevention of burnout and the enhancement of engagement within the organization, thereby fostering a more balanced, healthy, and sustainable work environment.

**Key Words:** Job Demands and Resources; Work-Life Balance; Recovery; Well-Being; Burnout.

**JEL Classification:** I31, J24

# Índice Geral

Resumo.....	iii
Abstract .....	vii
Introdução.....	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura.....	4
1.1.    Modelo dos Recursos e Exigências no Trabalho (JD-R) .....	4
1.2.    Equilíbrio Trabalho-Vida .....	6
1.3.    Recuperação .....	7
Capítulo 2. Caracterização do Contexto.....	9
Capítulo 3. Metodologia.....	10
3.1. Procedimento .....	10
3.2. Diagnóstico Quantitativo .....	11
3.2.1. Operacionalização das Variáveis .....	11
3.2.2. Amostra.....	13
3.2.3. Análise e Resultados do Questionário .....	14
3.3. Diagnóstico Qualitativo.....	24
3.3.1. Recolha de Dados das Entrevistas .....	24
3.3.2. Recolha de Dados das Entrevistas .....	25
Capítulo 4. Intervenção .....	37
4.1. Prioridades de Intervenção .....	37
4.2. Plano de Intervenção .....	40
Conclusões .....	49
Referências Bibliográficas .....	51
Anexos.....	54
Anexo A. Variáveis e questões dos três instrumentos utilizadas no questionário.....	54
Anexo B. Fiabilidade das escalas do questionário .....	56
Anexo C. Correlação entre recursos e exigências .....	57
Anexo D. Correlação entre exigências e recursos e a variável equilíbrio trabalho-vida.....	58
Anexo E. Correlação entre exigências e recursos e variáveis da recuperação .....	59
Anexo F. Correlação entre recuperação e equilíbrio trabalho-vida.....	61
Anexo G. Correlação entre exigências, recursos, equilíbrio trabalho-vida, recuperação e sociodemográficas .....	61



Anexo H. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores do sexo feminino e colaboradores do sexo masculino .....	64
Anexo I. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores que trabalham no região Norte e trabalhadores que trabalham na região de Lisboa e Vale do Tejo .....	70
Anexo J. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com e sem dependentes a cargo .....	75
Anexo K. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com filhos a cargo e trabalhadores com pais a cargo.....	80
Anexo L. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com e sem responsabilidades de chefia .....	85
Anexo M. Guião de Entrevista RH.....	90
Anexo N. Guião de Entrevista Colaboradores.....	92
Anexo O. Análise de Entrevistas .....	95

## Índice de Quadros

Quadro 3.1. Caracterização sociodemográfica da amostra	14
Quadro 3.2. Caracterização descritiva dos resultados do questionário	16
Quadro 3.3. Caracterização descritiva dos resultados do questionário	17
Quadro 3.4. Correlação significativa entre exigências e recursos	19
Quadro 3.5. Correlação significativa entre exigências e recursos e a variável equilíbrio trabalho-vida	20
Quadro 3.6. Correlação significativa entre exigências, recursos e equilíbrio e as variáveis da recuperação	20
Quadro 3.7. Correlação significativa entre exigências, recursos, recuperação e sociodemográficas	22
Quadro 3.8. Caracterização qualitativa de variáveis com diferenças estatisticamente significativas	23
Quadro 3.9. Caracterização dos colaboradores entrevistados	25
Quadro 3.10. Análise síntese dos aspetos mencionados em comum ou de forma isolada pelos entrevistados	26
Quadro 3.11. Síntese das estratégias sugeridas pelos entrevistados	33
Quadro 4.1. Prioridades para plano de intervenção	38
Quadro 4.2. Plano de intervenção	41

## **Glossário de Siglas**

**HRBP:** *Human Resources Business Partner*

**JD-R:** *Job Demands-Resources Model*

**KPIs:** *Key Performance Indicators*

**EVAL:** *Evaluation*



# Introdução

É sabido que os profissionais na área da consultoria trabalham frequentemente longas horas de trabalho, a um ritmo acelerado e com uma grande pressão a nível de objetivos e resultados, o que contribui para o seu desgaste físico e mental, consequentemente provocando efeitos nefastos na saúde física e mental dos trabalhadores (Antunes, 2020).

Este projeto incidiu numa empresa de consultoria de recursos humanos onde os colaboradores têm dificuldade em “desligar”, ou seja, desconectar-se do trabalho após o horário laboral e durante as férias. A empresa reconheceu este problema vivido pelos funcionários como algo necessário a corrigir e melhorar, porque segundo a *Human Resources Business Partner* (HRBP), os colaboradores demonstram dificuldade em esquecer o trabalho durante o tempo de não-trabalho, sendo frequente trabalharem e responderem a emails, chamadas ou mensagens fora do horário laboral, no fim de semana ou nas férias. Adicionalmente, foi referido que existe um elevado nível de *stress* e volume de trabalho, que são vividos no dia a dia, o que inclusive já levou à ocorrência de casos de *burnout* entre as equipas. A HRBP percebeu que alguns trabalhadores revelam um desequilíbrio significativo entre trabalho e vida pessoal, o que, sob uma perspetiva prática, não só prejudica o indivíduo, no que diz respeito ao seu bem-estar e felicidade, mas também a organização, que consequentemente é afetada por uma maior ou menor produtividade dos colaboradores.

A intervenção deste projeto centrou-se em quatro fases principais. A primeira correspondeu ao diagnóstico quantitativo, onde foram recolhidos e analisados os dados referentes aos fatores de risco e de proteção do trabalho na empresa, com base no Modelo dos Recursos e Exigências do Trabalho (*Job Demands-Resources Model*, JD-R) (Bakker et al. 2023), assim como os dados relativamente ao equilíbrio trabalho-vida e recuperação dos colaboradores da empresa. Segundo o modelo JD-R, o bem-estar dos colaboradores resulta do equilíbrio entre as exigências e os recursos do trabalho. As exigências correspondem a elementos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que requerem esforço contínuo e podem gerar *stress*. Por outro lado, os recursos são aspetos do trabalho capazes de reduzir as exigências, promover o desenvolvimento pessoal e potenciar a motivação. A literatura sobre o tema demonstra que o desequilíbrio entre exigências elevadas e recursos insuficientes está associado a maiores níveis de *burnout*, menor capacidade de recuperação e prejuízos no bem-estar geral (Sonnentag & Fritz, 2015). Por esta razão, o diagnóstico contemplou não só exigências e recursos, mas também as variáveis equilíbrio trabalho-vida (*work-life balance*) e recuperação (*recovery*).

A segunda fase do projeto correspondeu a um diagnóstico qualitativo, onde foram recolhidos e analisados os dados qualitativos. Para este propósito, foram realizadas entrevistas aos colaboradores da empresa, que por sua vez, foram analisadas segundo a metodologia de análise de *template* com uma abordagem mista (King & Brooks, 2018).

A terceira fase do projeto correspondeu à identificação de prioridades para o plano de intervenção, e a elaboração deste plano correspondeu à quarta fase. O plano de intervenção estava orientado para a promoção de um maior equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores e procurou-se sugerir estratégias e iniciativas que favorecessem atividades de recuperação eficazes, que permitam que os níveis de tensão dos colaboradores, que aumentam devido ao *stress* do trabalho, voltem ao original (Craig & Cooper, 1992, citado por Sonnentag et. al., 2017). Assim, o plano visou não apenas mitigar o impacto das exigências, mas também criar condições que sustentem um ambiente de trabalho mais saudável e promotor de bem-estar para os colaboradores.

Este projeto tem uma relevância aplicada tendo em consideração que visa a promoção do bem-estar individual dos colaboradores de uma consultora onde diariamente os profissionais lidam com muita pressão e *stress*, o que afeta a saúde física e mental dos mesmos, dado que não conseguem recuperar desse *stress* fora do horário laboral. Sonnentag et al. (2017), na sua revisão de literatura, identificaram diversos estudos de intervenção que aplicaram variadas estratégias destinadas a apoiar a recuperação do *stress* laboral. Estes estudos permitiram evidenciar que os processos de recuperação podem ser desenvolvidos através de treino e demonstraram que os programas de intervenção nestas áreas têm efetivamente consequências positivas para o bem-estar dos colaboradores. Assim, foi com esse intuito que após o diagnóstico, se desenvolveu um plano de intervenção para a empresa, de acordo com a lógica do JD-R, com vista à promoção de atividades e experiências de recuperação, de forma a melhorar o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores e consequentemente aumentar a sua felicidade e bem-estar, visando atuar ao nível do *stress* e *engagement* do trabalho. Sonnentag et. al. (2012) demonstraram que o nível de recuperação e o *engagement* no trabalho estão mutuamente relacionados e provavelmente reforçam-se. No entanto, essa associação apenas se verifica em dias com baixos níveis de restrições situacionais, nomeadamente, stressores impeditivos que dificultam a conclusão de certas tarefas diárias, tornando a redução eficaz deste tipo de stressores um objetivo fundamental para alcançar este propósito.

Este projeto teve em vista responder a três questões principais:

1. Qual o papel das exigências e recursos do trabalho no equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores na empresa de consultoria?

Esta primeira questão prendeu-se com o problema principal porque teve em vista relacionar as exigências e recursos do trabalho com o equilíbrio trabalho-vida percebido pelos colaboradores, baseando-se no Modelo dos Recursos e Exigências no Trabalho (JD-R) (Bakker et al. 2023).

2. Como as características individuais dos colaboradores da empresa de consultoria, tais como a sua idade, antiguidade na empresa e responsabilidades profissionais ou familiares, influenciam o seu equilíbrio trabalho-vida?

Já a segunda questão pretendeu analisar como as características individuais dos colaboradores influenciam o seu equilíbrio trabalho-vida, permitindo que a proposta de intervenção seja ajustada de acordo com estas variáveis.

3. Como promover o equilíbrio trabalho-vida na empresa de consultoria?

Por último, a terceira focou-se em como atingir um melhor equilíbrio trabalho-vida na empresa através da implementação da proposta de intervenção definida de acordo com as prioridades levantadas no diagnóstico. Na proposta constaram práticas e políticas de promoção de equilíbrio trabalho-vida e recuperação, focadas nas equipas e organização.

Neste enquadramento, o presente projeto teve como objetivos específicos:

1. Identificar as exigências e recursos do trabalho na empresa de consultoria;
2. Interpretar os resultados e identificar prioridades para uma proposta de intervenção que promova o equilíbrio trabalho-vida na empresa de consultoria;
3. Elaborar uma proposta de plano de intervenção para promover o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores da empresa através de atividades e estratégias de recuperação que tenham em conta as prioridades identificadas.

## CAPÍTULO 1

# Revisão de Literatura

A saúde e o bem-estar dos trabalhadores têm sido estudados ao longo das últimas décadas, refletindo uma crescente preocupação com temas relacionados com as consequências psicológicas e sociais do trabalho. Segundo a World Health Organization (2010, p.6), um local de trabalho saudável, foi definido como “aquele em que trabalhadores e gestores colaboram num processo contínuo de melhoria para proteger e promover a saúde, a segurança e o bem-estar de todos os trabalhadores, bem como a sustentabilidade do local de trabalho”. Esta definição tem como base preocupações com o ambiente físico e psicossocial do trabalho, os recursos de saúde pessoal disponíveis no local de trabalho e as formas de participação na comunidade. No que diz respeito ao ambiente psicossocial do trabalho, estão incluídos a cultura organizacional, assim como práticas diárias na empresa que afetam o bem-estar mental e físico dos trabalhadores, sendo um exemplo de risco psicossocial a falta de apoio ao equilíbrio trabalho-vida.

Desta forma, foi demonstrado que o bem-estar ocupacional não depende unicamente da ausência de doença, mas também da capacidade do indivíduo manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal. Schaufeli (2017) destacou que o contexto organizacional, o clima psicossocial e as condições de trabalho são cruciais para o bem-estar dos trabalhadores. Neste sentido, o equilíbrio trabalho-vida, assim como a recuperação, assumem um papel importante na preservação da saúde psicológica e na prevenção do *burnout*. A literatura tem demonstrado que a capacidade de desligar psicologicamente do trabalho durante o tempo de não trabalho é essencial para restaurar os recursos energéticos e cognitivos (Sonnentag & Fritz, 2015). Assim, a integração do modelo JD-R com os conceitos de equilíbrio trabalho-vida e recuperação oferece uma perspetiva abrangente sobre a forma como os trabalhadores podem manter níveis sustentáveis de bem-estar e desempenho num contexto laboral cada vez mais exigente.

### 1.1. Modelo dos Recursos e Exigências no Trabalho (JD-R)

O modelo dos recursos e exigências no trabalho (*job demands-resources model*, JD-R) foi introduzido por Demerouti et. al. (2001) para estudar o *burnout*, um estado crónico de *stress* psicológico relacionado com o trabalho. Schaufeli et. al. (2002, citado por Schaufeli, 2017) agregou ao modelo o conceito de *work engagement*, um estado psicológico positivo e gratificante, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. O JD-R propõe que todas as condições e características do trabalho podem ser organizadas em duas amplas categorias:



exigências e recursos, que influenciam a saúde e absentismo, o desempenho laboral e a produtividade, assim como outras consequências como acidentes e lesões ocupacionais, ou em última análise os resultados financeiros das empresas (Schaufeli, 2017). O modelo pode ser aplicado em qualquer ambiente laboral, podendo ser adaptado a qualquer função ou empresa. Por esta razão, desde 2001, já foi aplicado em milhares de organizações e inspirou centenas de artigos empíricos (Bakker & Demerouti, 2017; Bakker et. al., 2014; Bakker et. al., 2023).

Segundo Demerouti et al. (2001, p.501), as exigências do trabalho referem-se aos “aspetos do trabalho, físicos, sociais ou ambientais, que exigem um esforço físico ou mental continuado (ao longo do tempo) e que estão associados a custos fisiológicos ou psicológicos (nomeadamente, *burnout*)”. As exigências podem ser definidas como os “aspetos negativos” do trabalho que consomem energia do colaborador, como a sobrecarga de trabalho, os conflitos interpessoais e a insegurança quanto ao futuro no emprego (Schaufeli, 2017, p.121). Pelo contrário, os recursos do trabalho referem-se aos “aspetos do trabalho, físicos ou sociais ou ambientais, que podem contribuir para que: a) o indivíduo esteja funcional para atingir os seus objetivos de trabalho; b) reduza as exigências do trabalho e os custos fisiológicos ou psicológicos associados ao trabalho; c) estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal.” (Demerouti et. al., 2001, p.501; Schaufeli, 2017, p.121). O JD-R especifica as relações entre características do trabalho e pessoais, liderança, bem-estar dos colaboradores e resultados, defendendo que reduzir as exigências do trabalho, aumentar os recursos laborais e pessoais e estimular uma liderança *engaged* previne o *burnout* e aumenta o *work engagement*. Como consequência, alcançam-se menos resultados negativos e mais resultados positivos, tanto para os colaboradores como para as organizações (Schaufeli, 2017).

Desta forma, o modelo JD-R é uma base teórica adequada para o presente projeto porque: (1) integra uma perspetiva positiva, focada no *work engagement*, com uma perspetiva negativa, centrada no *burnout*, numa abordagem equilibrada e abrangente; (2) possui um âmbito alargado, que permite incluir as características de trabalho relevantes; (3) é flexível, podendo ser adaptado às necessidades de qualquer organização; e (4) funciona como uma ferramenta comum de comunicação para todas as partes interessadas (Schaufeli, 2017).

## 1.2. Equilíbrio Trabalho-Vida

O conhecimento existente indica que tanto as exigências quanto os recursos do trabalho são determinantes importantes para o equilíbrio trabalho-vida (Bakker & Demerouti, 2017). O equilíbrio trabalho-vida é, por vezes, conceptualizado como um recurso em si, uma vez que permite ao indivíduo gerir de forma eficaz as exigências profissionais e pessoais. No entanto, é importante diferenciá-lo, pois os seus preditores incluem fatores que podem atuar simultaneamente como exigências e como recursos, influenciando positiva ou negativamente a percepção de equilíbrio (Selim & Kee, 2022), razão pela qual neste projeto se separou o estudo da variável equilíbrio trabalho-vida das variáveis exigências e recursos.

O conceito de “equilíbrio trabalho-vida” (*work-life balance* / *work-family balance*) tem sido amplamente estudado em várias vertentes, o que levou à sua diferente definição e referência ao longo dos anos (Beigi et. al., 2019; Shirmohammadi et. al., 2022). A literatura sobre este conceito aborda o impacto e as diferentes interpretações sobre como os papéis, atividades, tarefas e obrigações do trabalho influenciam e coexistem com os papéis, atividades, tarefas e obrigações da vida pessoal. As definições e terminologias variam: “*work-life balance*”, “*work-family balance*”, “*work-life harmony*”, “*work-home interaction*”, “*work-home interface*”, entre outros. Beigi et. al. (2019) identificaram 48 terminologias que descrevem a interface ou relação entre o trabalho e o não trabalho, e classificaram-nas como maduras, imaturas ou intermédias, de acordo com o seu nível de desenvolvimento e fundamentação teórica. A par desta classificação, desenvolveram ainda uma taxonomia que organiza as terminologias disponíveis sobre a interface de trabalho e não trabalho numa matriz de seis células, com base em duas dimensões: (1) o tipo de domínio não laboral, sendo o mesmo estreito ou amplo; e (2) a natureza do impacto mútuo entre os domínios de trabalho e de não trabalho, caracterizando esse impacto como negativo, positivo ou equilibrado. Segundo esta matriz, o termo “equilíbrio trabalho-vida” é caracterizado como uma terminologia imatura, porém, que retrata um tipo de “não-trabalho” amplo comparativamente aos termos “família” ou “casa” e um impacto mútuo entre os domínios de trabalho e não-trabalho equilibrado.

Na literatura sobre o tema, destacou-se a ideia de que equilíbrio não implica necessariamente a ausência de conflito, mas uma percepção individual de compatibilidade entre os papéis do trabalho e da vida pessoal, que promovem o crescimento pessoal, de acordo com as prioridades atuais do indivíduo (Kalliath & Brough, 2008), ou a satisfação com o nível de envolvimento físico e psicológico entre ambos os papéis (Kreiner et. al, 2009). Por outro lado, Kossek et al. (2011) questionam a utilização do termo equilíbrio trabalho-vida, argumentando que o trabalho faz parte da vida e sugerindo uma terminologia mais clara relacionada com o que

se pretende mencionar como “papel do trabalho” e para distinguir os diferentes papéis da vida pessoal. Assim sendo, para o desenvolvimento deste projeto foi utilizada a terminologia “equilíbrio trabalho-vida”, baseando-se na definição de Kalliath & Brough (2008, p.326): “O equilíbrio trabalho-vida é a percepção individual de que as atividades de trabalho e não-trabalho são compatíveis e promovem o crescimento pessoal, de acordo com as prioridades atuais do indivíduo.”

### 1.3. Recuperação

Com base no modelo JD-R, as exigências laborais representam aspetos do trabalho que requerem esforço físico ou psicológico prolongado. Por outro lado, os recursos laborais funcionam como fatores de energização e reposição, que aumentam o bem-estar e ajudam a compensar os efeitos negativos das exigências. Quando as exigências são elevadas e/ou os recursos insuficientes, os trabalhadores tendem a desenvolver reações de sobrecarga, como sintomas de *stress* e problemas de saúde (Bakker & Demerouti, 2007; Steed et. al., 2021). Neste enquadramento e segundo o estudo conduzido por Kinnunen et. al. (2011), é sugerido que a recuperação merece ser considerada como um mecanismo mediador do JD-R, explicando como a interação entre exigências e recursos influencia resultados relevantes ao nível individual e organizacional, ainda que o impacto varie entre as diferentes dimensões do processo de recuperação.

Assim, as experiências de recuperação e a percepção de reposição de energia tendem a ser mais frequentes quando os recursos superam as exigências, independentemente dos níveis absolutos de ambos os fatores (Steed et. al., 2021), desta forma mostrando que as exigências e recursos são importantes não só para o equilíbrio trabalho-vida, mas para a recuperação também. Sonnentag (2003) demonstrou que encontrar momentos de pausa em conjunto com outros mecanismos de recuperação revelam-se essenciais para a promoção do *work engagement* e bem-estar no geral. Kreiner et. al. (2009) indicam que essas pausas não só podem reduzir o conflito entre as esferas profissional e pessoal, como também oferecem um intervalo protetor face a potenciais exigências do trabalho na vida pessoal.

Ao contrário do conceito de “equilíbrio trabalho-vida” que apresenta várias terminologias e diferentes definições, o conceito de “recuperação” (*recovery*) é mais estável, apresentando menos diferenças ao longo do tempo. O conceito de recuperação foi inicialmente definido como processos que trazem o nível de tensão, que aumentou devido ao *stress*, de volta ao nível original (Craig & Cooper, 1992, citado por Sonnentag et. al., 2017, p.366). Posteriormente,

Sonnentag & Geurts (2009) argumentaram que os estudos sobre recuperação, por um lado, necessitam de ser explícitos quanto aos cenários temporais e situacionais em que a recuperação ocorre, ou seja, a diferenciação entre recuperação externa e interna, que ocorre após o trabalho ou durante o trabalho, respetivamente (Geurts & Sonnentag, 2006). Desta forma, estas pausas podem ocorrer após um dia de trabalho tradicional, em férias, fins de semana ou mesmo durante pequenas interrupções durante o dia de trabalho. Independentemente do momento ou da forma como os períodos de pausa ocorrem, a recuperação constitui um processo essencial que se desenvolve durante estes intervalos e que pode promover múltiplos benefícios para os trabalhadores (Steed et. al., 2021).

Por outro lado, deve-se diferenciar o conceito entre processo e resultado. Recuperação como um processo refere-se à ação de realizar atividades e experiências potencialmente recuperadoras, que permitem uma mudança no estado de recuperação, ao passo que recuperação como um resultado refere-se à consequência de um processo de recuperação bem ou malsucedido, focando-se no estado psicológico ou fisiológico que um indivíduo alcança depois de um período de recuperação (Sonnentag et. al., 2017).

Sonnentag & Fritz (2007) focaram-se também nas experiências psicológicas que podem estar subjacentes ao processo de recuperação, tendo sugerido quatro: 1) Distanciamento ou Desvinculação Psicológica (*Psychological Detachment*), que se refere à experiência subjetiva de deixar o trabalho para trás, "desligar", e esquecer o trabalho durante o tempo de não-trabalho; 2) Relaxamento (*Relaxation*) que descreve a experiência de baixa ativação; 3) Mestria (*Mastery Experiences*) que emerge de situações desafiadoras que resultam em algum tipo de sucesso ou realização, nomeadamente, ao aprender uma nova língua ou quando se realiza um passatempo exigente; e Controlo (*Control*), que capta a experiência de se poder decidir sobre o que fazer durante o tempo de não-trabalho e como fazê-lo (Sonnentag et. al., 2017, p.368).

Em síntese, a literatura evidencia que a recuperação desempenha um papel fulcral na capacidade dos indivíduos se sentirem com energia de manhã e *engaged* no trabalho, funcionando como um mecanismo essencial de prevenção do stress e de promoção do bem-estar e do equilíbrio trabalho-vida. Assim, o diagnóstico empírico que se segue procurou explorar de forma sistemática esta variável, identificando os fatores que facilitam ou dificultam a recuperação dos colaboradores da empresa, de forma a fornecer uma base prática para o plano de intervenção com vista à promoção do equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores e de um ambiente mais saudável na empresa.

## Caracterização do Contexto

A organização em análise é uma empresa de consultoria de recursos humanos pertencente a um grupo multinacional. A empresa apresenta uma larga experiência a prestar estes serviços a clientes, estando presente em mais de 25 países e empregando mais de 7000 pessoas.

Em Portugal, a empresa tem dois escritórios situados em Lisboa e no Porto e uma dimensão média de 75 a 100 colaboradores. Esta apresenta uma estrutura organizacional divisional, estando segmentada por setores de mercado e zonas geográficas para conseguir ir ao encontro das necessidades específicas de recursos humanos dos clientes.

A empresa centra-se em promover um sentimento de pertença entre os colaboradores e prestar um serviço excecional aos clientes, adotando uma abordagem consultiva e personalizada, orientada para resultados. Esta esforça-se para criar um ambiente onde todos os colaboradores possam experimentar o poder das suas ideias, entendendo que todos têm a capacidade de impactar vidas positivamente.

Nesta empresa, o recrutamento, a retenção e o desenvolvimento de talentos são prioridades fundamentais. A organização recruta colaboradores de diversificadas origens e valoriza bastante a experiência dos mesmos. Adicionalmente, tem também planos de carreira claros e definidos para todas as hierarquias, desde consultores a membros de *Board*, o que lhe permite garantir que retém os melhores talentos e desenvolve as equipas para posições de liderança.

A empresa reconhece que os seus funcionários são fundamentais para o seu sucesso a longo prazo. Porém, para garantir esta cultura de excelência e proatividade por parte dos colaboradores, muitas vezes estes têm de lidar com um ambiente de trabalho de alta intensidade e prazos rigorosos, o que prejudica o seu equilíbrio trabalho-vida. A dificuldade em desconectar do trabalho é frequente entre os colaboradores, pelo que é premente a necessidade de mudança e a sugestão de iniciativas que promovam a recuperação e o bem-estar dos mesmos.

## Metodologia

### 3.1. Procedimento

Este projeto encontra-se dividido em quatro fases principais, a primeira fase corresponde ao diagnóstico quantitativo, onde foram realizadas a recolha e análise de dados quantitativos, a segunda fase corresponde ao diagnóstico qualitativo, onde foram recolhidos e analisados os dados qualitativos, a terceira corresponde à identificação de prioridades e a quarta corresponde ao desenvolvimento de um plano de intervenção.

A fase inicial de diagnóstico e recolha de dados quantitativos, iniciou-se com duas reuniões: uma com o Diretor Geral, onde foi definido o procedimento deste projeto; e outra com a HRBP, onde foram recolhidos alguns dados sobre a empresa e onde ocorreu uma reflexão para definir quais os fatores do JD-R a incluir no questionário. A plataforma utilizada para o desenvolvimento e partilha do questionário online foi o *Qualtrics Survey Software*. O questionário foi partilhado com todos os colaboradores ativos da empresa com contrato ou a estagiar.

Para a análise das respostas recolhidas no questionário, utilizou-se uma análise estatística com recurso ao *software* SPSS versão 29, onde foi realizada uma caracterização descritiva dos resultados, seguida da correlação entre as variáveis exigências, recursos, equilíbrio trabalho-vida e recuperação, assim como a correlação destas quatro com as sociodemográficas e, por fim, realizou-se o T-teste para análise das diferenças de médias entre os grupos sociodemográficos. No que diz respeito às correlações entre variáveis e para efeitos de simplificação da visualização dos resultados, optou-se por apenas apresentar no corpo dos resultados os resultados significativos. Quando a correlação é significativa ao nível de 0,01 no teste bilateral, significa que existe uma forte evidência estatística de uma correlação, ou seja, probabilidade de erro é inferior a 1%. Quando a correlação é significativa ao nível de 0,05, significa que há evidência estatística moderada de uma correlação, ou seja, a probabilidade de erro é inferior a 5%. Para consulta dos resultados completos, vide Anexos C a G. Também para efeitos de simplificação da apresentação dos resultados das comparações de médias, ocorreu uma descrição qualitativa dos mesmos, sendo possível encontrar os resultados detalhados nos Anexos H a L.

Após a abordagem quantitativa, iniciou-se a segunda fase, correspondente ao diagnóstico qualitativo, onde se realizaram sete entrevistas semi-estruturadas individuais com colaboradores da empresa: uma colaboradora da equipa de recursos humanos, um colaborador

homem e uma mulher com filhos, pais ou dependentes a cargo, um colaborador homem e uma mulher com cargo de chefia, um colaborador sem cargo de chefia com vários anos na empresa e uma colaboradora sem cargo de chefia há pouco tempo na empresa. Seguiram-se as recomendações e práticas de realização de entrevistas.

Na análise das respostas das entrevistas, utilizou-se uma análise de *template* com uma abordagem mista (King & Brooks, 2018), tendo-se optado por realizar três quadros. No primeiro quadro foi realizada uma síntese dos principais aspetos mencionados pelos entrevistados, organizados segundo a ordem das perguntas dos guiões das entrevistas. Posteriormente, elaborou-se outro quadro, organizado pelas variáveis exigências, recursos, equilíbrio trabalho-vida e recuperação, onde se analisou os aspetos mais mencionados pelos entrevistados e os temas em que os mesmos estavam de acordo ou não. Após a elaboração deste quadro, realizou-se um outro com o resumo das estratégias mais sugeridas pelos entrevistados.

Após a análise, na fase três definiram-se as prioridades para a proposta de intervenção com vista a promover um maior equilíbrio trabalho-vida e recuperação na empresa de consultoria. Por fim, na quarta fase, definiu-se um plano de intervenção alinhado com as prioridades definidas, para promover o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores através de atividades que garantem a recuperação dos colaboradores e promovem o seu bem-estar no trabalho.

## **3.2. Diagnóstico Quantitativo**

### **3.2.1. Operacionalização das Variáveis**

Os instrumentos utilizados para o diagnóstico do projeto foram um questionário online e entrevistas semi-estruturadas. O questionário é baseado em escalas já previamente validadas para o estudo das variáveis em questão.

Em primeiro lugar, para o estudo das exigências e recursos do trabalho, utilizou-se a escala do *Energy Compass*, uma ferramenta de pesquisa baseada no modelo JD-R. Apesar da escala do *Energy Compass*, apresentar questões que visam averiguar exigências do trabalho, recursos, *engagement* da liderança, recursos pessoais, bem-estar do colaborador e consequências (Schaufeli, 2017), optou-se, após uma reflexão conjunta com a HRBP, utilizar apenas questões de exigências e recursos. Avaliou-se as seguintes variáveis nas exigências: sobrecarga de trabalho (quantitativa) e conflito de papéis e interpessoal (organizacionais). Por outro lado, nos recursos avaliou-se as seguintes: apoio do supervisor e dos colegas e eficácia da equipa (sociais) e *feedback* de desempenho e oportunidades de aprendizagem (de desenvolvimento). A escala de resposta foi uma escala de cinco pontos, variando entre questões de concordância ou

frequência em que (1) corresponde a “discordo totalmente” ou “nunca” e (5) corresponde a “concordo totalmente” ou “sempre”.

Em segundo lugar, para o estudo do equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores, utilizou-se a medida *Work-Family Balance* proposta por Carlson et. al (2009) e adaptada para português por Pimenta (2011). A escala é composta por seis itens, que foram desenvolvidos com base na definição proposta por Grzywacz e Carlson (2007) de equilíbrio trabalho-família, que se refere ao grau em que um indivíduo cumpre as expectativas de papéis previamente negociadas nos domínios do trabalho e da família. Assim, em cada item incluiu-se uma referência às expectativas ou à negociação dos papéis e cada um deles capta a perspectiva de uma parte externa, com o objetivo de refletir o que outras pessoas, ou seja, chefes, membros da família e colegas de trabalho, esperam do indivíduo em questão. Os participantes indicaram o seu grau de concordância com cada uma das 6 afirmações de carácter descritivo, numa escala de tipo Likert, de cinco pontos com categorias de resposta ordenadas que variaram entre (1) “discordo fortemente” e (5) “concordo fortemente”.

Por último, para a variável “recuperação” utilizou-se o *Recovery Experience Questionnaire* para avaliar as estratégias de recuperação adotadas pelos colaboradores e o seu impacto nos níveis de tensão percebidos (Sonnentag & Fritz, 2007). O questionário é composto por 16 questões, onde foram avaliados 4 fatores: (1) Distanciamento Psicológico, (2) Relaxamento, (3) Mestria e (4) Controlo. A escala de resposta é uma escala de cinco pontos, variando entre (1) discordo totalmente e (5) concordo totalmente (Lobo & Pinheiro, 2011).

No Anexo A apresentou-se um quadro com uma questão de exemplo de cada variável, bem como o número de questões de cada variável dos três instrumentos utilizados para o desenvolvimento do questionário. No Anexo B é possível consultar a fiabilidade das escalas do questionário, através da consulta dos alfas de Cronbach. Na análise dos alfas, a escala que apresentou um alfa mais baixo foi a Eficácia de Equipa com um  $\alpha$  igual a 0,649, encontrando-se abaixo de 0,70, o que não é um bom indicador de fiabilidade. Também o *Feedback* de Desempenho apresentou um valor abaixo de 0,70 com um  $\alpha$  igual a 0,659. Uma vez que ambas as escalas utilizadas já tinham sido validadas anteriormente, os valores possivelmente devem-se à dimensão reduzida da amostra ( $N = 66$ ). A escala que apresentou um alfa maior foi o Distanciamento Psicológico com um  $\alpha$  de 0,919.



### **3.2.2. Amostra**

A população útil para obter resposta às questões e cumprir com os objetivos do projeto foram todos os colaboradores ativos da empresa de consultoria em Portugal, que à data eram 95 pessoas: 86 colaboradores ativos e 9 estagiários divididos em dois escritórios. Os 4 colaboradores inativos devido a baixa ou licença de maternidade/paternidade não foram incluídos. Os critérios de inclusão foram ser um colaborador ativo na empresa com contrato ou em estágio e os critérios de exclusão foram ser um colaborador inativo devido a baixa ou licença de maternidade/paternidade.

A amostra da população foram todos os colaboradores que responderam ao questionário, sendo estes 66 participantes. Registaram-se 5 não respostas à questão do sexo, pelo que das 61 respostas, 42 corresponderam a participantes do sexo feminino e 19 do sexo masculino. Dos 62 participantes que responderam à questão da geográfica onde se situa o escritório onde trabalham, 6 responderam que trabalham no escritório da zona e 56 no escritório na zona de Lisboa e Vale do Tejo. O Quadro 3.1. presente abaixo caracteriza os 66 participantes.

Após a caracterização da amostra, conclui-se que embora o número de participantes não tenha sido elevado, a preocupação de ser qualitativamente representativa foi cumprida, uma vez que se respeitou as proporções da população no que diz respeito às suas características, como foi possível evidenciar pelas variáveis sexo, idade, grau de escolaridade, antiguidade e responsabilidade de chefia.

Quadro 3.1. *Caracterização sociodemográfica da amostra*

Variável Sociodemográfica	Valores
Idade	Entre 18 e 24 anos: 12,7%
	Entre 25 e 29 anos: 30,2%
	Entre 30 e 34 anos: 20,6%
	Entre 35 e 39 anos: 14,3%
	Entre 40 e 44 anos: 4,8%
	Entre 45 e 49 anos: 14,3%
	Entre 50 e 54 anos: 3,2%
Grau de escolaridade completo	Ensino secundário: 1,6%
	Licenciatura: 28,6%
	Pós-graduação: 20,6%
	Mestrado: 49,2%
Estado civil	Solteiro(a): 48,4%
	União de facto: 9,7%
	Casado(a): 41,9%
Filhos, pais ou outros dependentes a cargo	Não: 46%
	Sim: 54%
Dependentes a cargo	Filhos: 90,6%
	Pais: 9,4%
Antiguidade	Menos de 1 ano: 22,6%
	Entre 1 e 5 anos: 43,5%
	Entre 6 e 10 anos: 16,1%
	Entre 11 e 15 anos: 12,9%
	Entre 16 e 20 anos: 4,8%
Vínculo contratual	Estágio: 11,1%
	Contrato de trabalho a termo certo: 14,3%
	Contrato de trabalho a termo incerto: 12,7%
	Contrato de trabalho sem termo: 61,9%
Responsabilidades de chefia	Não: 61,9%
	Sim: 38,1%

### 3.2.3. Análise e Resultados do Questionário

De forma a analisar estatisticamente os resultados do questionário, iniciou-se com uma caracterização descritiva dos resultados, com o objetivo de compreender a distribuição dos mesmos e obter uma visão geral sobre os níveis médios das principais variáveis em estudo,

nomeadamente as exigências, os recursos, o equilíbrio trabalho-vida e a recuperação. Posteriormente, foram realizadas correlações entre as variáveis exigências, recursos, equilíbrio trabalho-vida e recuperação, com o intuito de explorar as relações existentes entre estes construtos e compreender de que forma se interligam no contexto da empresa. Após esta análise, procedeu-se também à análise das correlações entre estas quatro variáveis principais e as variáveis sociodemográficas idade e antiguidade. Por último, compararam-se as médias das variáveis sociodemográficas através do T-Teste para averiguar diferenças significativas. Estas análises que envolveram variáveis sociodemográficas tiveram o objetivo de dar resposta à segunda questão principal deste projeto (“Como as características individuais dos colaboradores da empresa de consultoria, tais como a sua idade, antiguidade na empresa e responsabilidades profissionais ou familiares, influenciam o seu equilíbrio trabalho-vida?”).

Os fatores psicossociais são características intrínsecas à organização e às condições de trabalho que podem afetar a saúde dos trabalhadores, através de processos psicológicos e fisiológicos. Os riscos psicossociais no trabalho resultam da interação entre o indivíduo, as suas condições de vida e as suas condições de trabalho (Silva et. al., 2011, p.3). Segundo a *International Labour Organization* (1986), alguns desses riscos incluem a subutilização de competências, a sobrecarga de trabalho, a falta de controlo, o conflito de papéis, a desigualdade salarial, a falta de segurança no emprego, os problemas nas relações interpessoais no local de trabalho, o trabalho por turnos e o risco físico. A exposição a estes riscos pode resultar em várias consequências, tais como acidentes de trabalho, absentismo, doenças psicológicas como ansiedade ou depressão, doenças cardiovasculares, deterioração do ambiente social no trabalho, decréscimo de produtividade e perda de qualidade do trabalho (Silva et. al., 2011, p.3). Já os fatores protetores correspondem a fatores que representam uma exposição favorável para a saúde dos colaboradores.

Neste sentido, as exigências e os recursos podem ser entendidos como fatores psicossociais, sendo as exigências correspondentes a fatores de risco e os recursos correspondentes a fatores protetores. Por esta razão e pelo facto dos fatores que são avaliados no instrumento de avaliação *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) serem relativamente semelhantes aos do *Energy Compass*, considera-se que se pode interpretar os resultados do questionário adotando as recomendações do COPSOQ (Schaufeli, 2017).

Para analisar quais os fatores de risco ou de proteção que representam uma situação de risco ou uma exposição favorável para a saúde dos colaboradores realizou-se, tal como evidenciado no Quadro 3.2., uma divisão da amplitude da cotação dos itens (1 a 5), de cada subescala, em três partes iguais, com os respetivos pontos de corte 2.33 e 3.66. No caso das variáveis com

amplitude de cotação de 1 a 7, realizou-se uma conversão dos pontos de corte através de uma regra de 3 simples, passando os mesmos a 3.262 e 5.124, como evidenciado no Quadro 3.3. Esta divisão tripartida assume uma interpretação “semáforo”, mediante o impacto para a saúde que a exposição a determinada dimensão representa, nomeadamente, verde corresponde a uma situação favorável para a saúde, amarelo, a uma situação intermédia, e vermelho, a uma de risco para a saúde (Silva et al., 2011).

Quadro 3.2. *Caracterização descritiva dos resultados do questionário*

Variável		Média (1-5)	% de Nível
Exigências	Conflito Interpessoal	1.7008	89.4% no verde 10.6% no amarelo
	Sobrecarga de Trabalho	3.5192	47.7% no vermelho 46.1% no amarelo 6.2% no verde
	Conflito de Papéis	2.3795	60% no verde 29.2% no amarelo 10.8% no vermelho
Recursos	Apoio do Supervisor	4.4848	92.4% no verde 7.6% no amarelo
	Apoio dos Colegas	4.1768	87.9% no verde 12.1% no amarelo
	Eficácia da Equipa	4.3283	92.4% no verde 7.6% no amarelo
	Feedback de Desempenho	3.9015	72.7% no verde 27.3% no amarelo
	Oportunidades de Aprendizagem	3.9596	77.3% no verde 22.7% no amarelo
Equilíbrio Trabalho-Vida	Equilíbrio Trabalho-Vida	3.737	67.2% no verde 28.2% no amarelo 4.6% no vermelho

*Nota.* Para fatores/consequências positivas numa escala de 1 a 5, médias abaixo de 2.33 – vermelho, entre 2.33 e 3.66 – amarelo e acima de 3.66 – verde.

Para fatores/consequências negativas numa escala de 1 a 5, médias abaixo de 2.33 – verde, entre 2.33 e 3.66 – amarelo e acima de 3.66 – vermelho.

Quadro 3.3. *Caracterização descritiva dos resultados do questionário*

	Variável	Média (1-7)	% de Nível
Recuperação	Distanciamento Psicológico	3.5476	52.4% no vermelho 25.4% no amarelo 22.2% no verde
	Relaxamento	5.0159	50.8% no verde 38.1% no amarelo 11.1% no vermelho
	Mestria	5.0079	53.8% no amarelo 41.3% no verde 4.9% no vermelho
	Controlo	5.3532	55.5% no verde 41.3% no amarelo 3.2% no vermelho
	Recuperação Global	4.7312	63.6% no amarelo 33.4% no verde 3% no vermelho

*Nota.* Para fatores/consequências positivas numa escala de 1 a 7, médias abaixo de 3.262 – vermelho, entre 3.262 e 5.124 – amarelo e acima de 5.124 – verde.

Com base na análise descritiva das médias das variáveis e da percentagem de participantes em cada nível de exposição (verde, amarelo ou vermelho), foi possível retratar a saúde psicossocial dos colaboradores.

Na análise das variáveis da Recuperação, o Distanciamento Psicológico apresentou uma média de 3.5476 (amarelo), com 52.4% no vermelho, o que refletiu uma clara dificuldade por parte dos colaboradores em desligarem-se do trabalho durante os períodos de descanso, sendo este o dado mais preocupante dos resultados do questionário, dado o papel fundamental deste mecanismo na reposição de recursos cognitivos e emocionais (Sonnentag & Fritz, 2007).

No que diz respeito às exigências, a variável Sobrecarga de Trabalho atingiu uma média de 3.5192 (amarelo), com 47.7% dos colaboradores no nível vermelho, o que indicou um nível elevado de risco. Esta exigência representou o segundo principal fator críticos identificado, sugerindo que quase metade dos participantes experienciam níveis de exigência laboral potencialmente prejudiciais à sua saúde mental e física. Esta sobrecarga pode comprometer a capacidade de recuperação, aumentar a fadiga e contribuir para o *burnout* (Bakker & Demerouti, 2017).

A Mestria ( $M = 5.0079$ ) e a Recuperação Global ( $M = 4.7312$ ) ficaram numa zona amarela, com 53.8% e 63.6% dos participantes respetivamente. Ambas apresentaram também percentagens bastante reduzidas no vermelho (4.9% e 3%, respetivamente). Isto significa que, embora não estejam em risco elevado, não alcançaram níveis ideais de regeneração energética e competência sentida fora do trabalho.

Já a variável Relaxamento ( $M = 5.0159$ ), representou um amarelo maioritariamente constituído por participantes no nível verde (50.8%), sugerindo que parte significativa dos trabalhadores consegue encontrar espaço para descontraír.

Também a exigência Conflito de Papéis, com média de 2.3795, surgiu numa zona amarela maioritariamente constituída por participantes no verde (60%), apontando para uma exposição moderada a situações ambíguas ou contraditórias nas funções desempenhadas. Apesar de não se configurar como risco elevado, estes valores exigem atenção, uma vez que esta exigência organizacional, quando persistente, contribui para a deterioração do bem-estar dos colaboradores (Bakker & Demerouti, 2017).

Por outro lado, o Controlo ( $M = 5.3532$ ) situa-se no nível verde para cerca de 55.5% dos participantes, o que indica que a maioria dos colaboradores consegue gerir o próprio tempo de forma eficaz. No entanto, os restantes colaboradores não atingiram esse nível ótimo, o que revela margem para melhoria.

O Equilíbrio Trabalho-Vida, com uma média de 3.737, foi classificado como verde para 67.2% dos participantes e amarelo para 28.2%. Este dado revelou que, apesar das exigências identificadas, como a sobrecarga de trabalho e o conflito de papéis, a maioria dos colaboradores conseguiu manter um certo controlo e estabilidade entre as esferas profissional e pessoal. Contudo, o facto de um terço dos participantes não se encontrar neste patamar mais favorável sugeriu a necessidade de encontrar estratégias de apoio mais personalizadas e contínuas.

No domínio dos recursos, o cenário foi positivo. As variáveis Feedback de Desempenho ( $M = 3.9015$ ), Oportunidades de Aprendizagem ( $M = 3.9596$ ), Apoio do Supervisor ( $M = 4.4848$ ), Apoio dos Colegas ( $M = 4.1768$ ) e Eficácia da Equipa ( $M = 4.3283$ ) apresentaram-se em zonas favoráveis. Estes resultados indicaram que a maioria dos colaboradores sentem que recebem reconhecimento, têm oportunidades para crescer profissionalmente e vivem um ambiente organizacional onde vigora o suporte social e cooperação entre colegas, pilares essenciais para a motivação e *engagement* no trabalho (Bakker & Demerouti, 2007).

O Conflito Interpessoal foi a exigência que apresentou melhor média ( $M = 1.7008$ ), com 89,4% dos participantes no nível verde, revelando um ambiente de trabalho globalmente

harmonioso nas relações interpessoais. Este dado sugeriu que a maioria dos colaboradores não se sentem afetados por tensões com colegas ou superiores.

A análise integrada permitiu concluir que, embora os recursos psicossociais estejam bem consolidados, o que representa um forte fator protetor, existem fragilidades claras ao nível das exigências, sobretudo quanto à sobrecarga de trabalho, assim como, sinais de alarme nas dimensões da recuperação, em especial no distanciamento psicológico. A situação torna-se particularmente crítica quando se observa que, apesar do bom equilíbrio trabalho-vida para a maioria, os mecanismos de recuperação não estão a funcionar plenamente para todos. Assim, a sobrecarga de trabalho e o desligamento psicológico surgem como fatores prioritários de intervenção, devendo ser acompanhada por ações que melhorem o conflito de papéis e promovam a mestria e o relaxamento.

Quadro 3.4. *Correlação significativa entre exigências e recursos*

	Apoio do Supervisor	Apoio dos Colegas	Eficácia da Equipa	Feedback de Desempenho	Oportunidades de Aprendizagem
Conflito Interpessoal	-.341**	-.350**	-.362**	-.245*	-.252*
Conflito de Papeis		-.254*	-.289*	-.317*	-.408**

Nota. \*\*Correlação com nível de significância 0,01; \*Correlação com nível de significância 0,05.

A análise das correlações entre as exigências e os recursos, equilíbrio trabalho-vida e recuperação permitiu compreender as dinâmicas que influenciam o bem-estar dos colaboradores no contexto desta organização. Constatou-se através dos resultados, que existem relações significativas entre estas variáveis, sugerindo que os efeitos das exigências laborais não se restringem ao ambiente de trabalho, mas repercutem-se sobre o equilíbrio trabalho-vida e os mecanismos de recuperação dos colaboradores.

Tal como evidenciado no Quadro 3.4., as exigências psicossociais, representadas pelo Conflito Interpessoal e o Conflito de Papéis, demonstraram correlações negativas relevantes com os recursos disponíveis no trabalho. O Conflito Interpessoal associa-se negativamente ao Apoio do Supervisor, Apoio dos Colegas, Eficácia da Equipa, *Feedback* e Oportunidades de Aprendizagem. Este padrão revela que ambientes marcados por tensão nas relações interpessoais tendem a prejudicar os principais recursos de suporte e desenvolvimento no trabalho, comprometendo o funcionamento da equipa e a perceção de crescimento profissional.

O Conflito de Papéis segue a mesma lógica, com correlações negativas com o Apoio dos Colegas, Eficácia da Equipa, *Feedback* e Oportunidades de Aprendizagem, reforçando que a ambiguidade de funções prejudica a estrutura de suporte organizacional.

Quadro 3.5. *Correlação significativa entre exigências e recursos e a variável equilíbrio trabalho-vida*

	Equilíbrio Trabalho-Vida
Conflito de Papéis	-.362**
Apoio dos Colegas	.341**
Eficácia da Equipa	.337**
Feedback de Desempenho	.357**
Oportunidades de Aprendizagem	.308*

Nota. \*\*Correlação com nível de significância 0,01; \*Correlação com nível de significância 0,05.

As exigências e recursos também influenciam significativamente o Equilíbrio Trabalho-Vida, vide Quadro 3.5. O Conflito de Papéis apresenta uma correlação negativa significativa com o Equilíbrio Trabalho-Vida, indicando que quanto maior a sobreposição ou contradição de funções, menor a capacidade dos colaboradores em gerir adequadamente as fronteiras entre o domínio profissional e o pessoal. Por outro lado, os recursos, nomeadamente, o Apoio dos Colegas, a Eficácia da Equipa, o *Feedback* e as Oportunidades de Aprendizagem, estão positivamente associados ao Equilíbrio Trabalho-Vida, mostrando que contextos laborais enriquecedores e sustentáveis promovem maior harmonia entre as esferas da vida.

Quadro 3.6. *Correlação significativa entre exigências, recursos e equilíbrio e as variáveis da recuperação*

	Distanciamento			
	Psicológico	Relaxamento	Controlo	Recuperação
Sobrecarga de Trabalho	-.281*			
Eficácia da Equipa		.272*		
Feedback de Desempenho				.255*
Oportunidades de Aprendizagem			.280*	.287*
Equilíbrio Trabalho-Vida	.415**	.512**	.419**	.519**

Nota. \*\*Correlação com nível de significância 0,01; \*Correlação com nível de significância 0,05.



No que diz respeito à recuperação, entendida através das suas componentes: distanciamento psicológico, relaxamento, controlo e recuperação global. Observa-se através do Quadro 3.6. uma relação clara com os recursos organizacionais. A Eficácia da Equipa correlaciona-se positivamente com o Relaxamento, o *Feedback* com a Recuperação, e as Oportunidades de Aprendizagem com o Controlo e a Recuperação. Tais resultados indicam que ambientes onde os colaboradores se sentem eficazes, reconhecidos e com oportunidades de desenvolvimento favorecem um estado psicológico mais reparador. Em sentido contrário, a Sobrecarga de Trabalho apresenta uma correlação negativa com o Distanciamento Psicológico, sugerindo que níveis elevados de exigência dificultam a desconexão mental do trabalho, prejudicando o processo de recuperação.

Finalmente, o Equilíbrio Trabalho-Vida revela-se fortemente associado aos diferentes níveis de recuperação: Distanciamento Psicológico, Relaxamento, Controlo e Recuperação Global. Estas correlações refletem que, quando os colaboradores conseguem manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, estão mais aptos a recuperar tanto fisicamente como emocionalmente.

Em síntese, os dados confirmaram uma estrutura interligada entre exigências, recursos, equilíbrio e recuperação. Exigências elevadas, especialmente quando não compensadas por recursos adequados, tendem a comprometer tanto o equilíbrio trabalho-vida como os mecanismos de regeneração dos colaboradores. Por outro lado, a presença de recursos psicossociais sólidos no ambiente de trabalho contribui para o equilíbrio trabalho-vida e para a recuperação. Os fatores considerados mais importantes foram aqueles que mais impacto têm a nível de consequências. Em termos de exigências, priorizou-se aquelas que geram maior *stress* ou desgaste, em termos de recursos, priorizou-se os que aumentam resiliência, *engagement* e desempenho. Assim a prioridade, foi a redução da sobrecarga de trabalho e a clarificação de papéis, acompanhadas do reforço dos recursos interpessoais e de desenvolvimento profissional, de forma a promover uma cultura organizacional mais equilibrada, saudável e sustentável.

Por outro lado, a análise das correlações entre variáveis psicossociais e características sociodemográficas, como a Idade e a Antiguidade, revelou padrões relevantes que ajudaram a compreender como os fatores individuais se relacionam com a experiência dos colaboradores no contexto de trabalho. Estes dados permitiram analisar como a fase de vida e o percurso profissional influenciam a perceção de exigências, recursos e recuperação dos colaboradores e serão úteis para o ajuste e maior personalização das estratégias sugeridas no plano de intervenção.

Quadro 3.7. *Correlação significativa entre exigências, recursos, recuperação e sociodemográficas*

	Idade	Antiguidade
Conflito Interpessoal	.302*	.352**
Sobrecarga de Trabalho	.266*	
Conflito de Papeis	.265*	
Apoio dos Colegas	-.270*	
Distanciamento Psicológico		.266*

*Nota.* \*\*Correlação com nível de significância 0,01; \*Correlação com nível de significância 0,05.

Tal como evidenciado no Quadro 3.7., a variável Idade apresentou correlações positivas e estatisticamente significativas com o Conflito Interpessoal ( $r = .302$ ), Sobrecarga de Trabalho ( $r = .266$ ) e Conflito de Papéis ( $r = .265$ ). Estes resultados sugeriram que colaboradores mais velhos tendem a experienciar maior exposição a exigências no seu dia a dia. A associação com o Conflito Interpessoal pode refletir uma maior sensibilidade às dinâmicas relacionais com o trabalho ou uma menor tolerância a comportamentos desajustados, o que pode também decorrer de diferentes expectativas geracionais sobre comunicação, respeito ou reconhecimento.

Já a correlação positiva com a Sobrecarga de Trabalho pode eventualmente ser explicada por trabalhadores mais experientes acumularem mais responsabilidades ou funções de maior complexidade. Por sua vez, o aumento do Conflito de Papéis pode estar relacionado com cargos mais abrangentes ou ambíguos, nos quais as funções não estão tão claramente delimitadas. Em conjunto, estes dados apontaram para uma maior pressão funcional e relacional sentida por trabalhadores mais séniores, o que exige especial atenção por parte das chefias e da gestão de RH.

Por fim, a variável Idade apresentou uma correlação negativa com o Apoio dos Colegas ( $r = -0.270$ ). Este resultado pode sugerir que os colaboradores mais velhos percebem menos apoio por parte dos seus pares, o que pode ser causado por diferenças geracionais, rotatividade dos colegas mais jovens, ou até uma autonomia crescente com a idade. Esta ausência de suporte informal pode acentuar o impacto negativo das exigências laborais.

No que diz respeito à Antiguidade na empresa, esta apresentou correlações igualmente significativas. Especificamente, revela-se positivamente relacionada com o Conflito Interpessoal ( $r = .352$ ) e o Distanciamento Psicológico ( $r = .266$ ). A associação entre Antiguidade e Conflito Interpessoal pode ser fruto de relações interpessoais que se deterioram ao longo do tempo, especialmente em contextos organizacionais com pouca mobilidade interna ou poucas oportunidades de renovação de equipas. Já a correlação entre o Distanciamento

Psicológico e a Antiguidade, indicou que trabalhadores com mais tempo de casa tendem a apresentar menor dificuldade em desligar mentalmente do trabalho, o que pode ser reflexo de mais experiência e regulação emocional, fruto do conhecimento adquirido ao longo dos anos que permite relativizar alguns problemas.

De forma geral, os dados revelaram que os trabalhadores mais velhos e com mais tempo na empresa: estão mais expostos a conflitos interpessoais, sobrecarga e ambiguidade de papéis, sentem menos apoio dos colegas e têm mais dificuldade em desligar-se mentalmente do trabalho. Estes resultados sugerem um possível efeito cumulativo do stress organizacional e reforçam a importância de desenvolver estratégias direcionadas de retenção, valorização e recuperação para os colaboradores mais séniores, promovendo contextos mais inclusivos, relacionamentos saudáveis e uma gestão eficaz das cargas e funções.

Por último, no âmbito da análise estatística de diferenças entre grupos, utilizou-se a ferramentas T-teste. O T-teste de *Student* é utilizado para verificar se há uma diferença estatisticamente significativa entre as médias de dois grupos. O seu resultado é o *p*, e quando este é inferior a 0,05, considera-se que a diferença observada provavelmente não se deve ao acaso. Neste seguimento, a análise comparativa de médias através do T-teste entre os diferentes grupos sociodemográficos permitiu identificar um conjunto de variáveis com diferenças estatisticamente significativas ( $p < 0,05$ ), as mesmas encontram-se caracterizadas qualitativamente no Quadro 3.8. Para análise dos resultados dos T-testes completos, é possível consultar Anexos H a L, onde se encontram os *outputs* completos do SPSS.

Quadro 3.8. *Caracterização qualitativa de variáveis com diferenças estatisticamente significativas*

Comparação	Variável	Grupo com maior média
Sexo	Equilíbrio Trabalho-Vida	Homens
Sexo	Sobrecarga de Trabalho	Homens
Geografia Escritório	Conflito Interpessoal	Lisboa
Geografia Escritório	Conflito de Papéis	Lisboa
Dependentes a Cargo	Conflito Interpessoal	Com dependentes
Dependentes a Cargo	Sobrecarga de Trabalho	Com dependentes
Dependentes a Cargo	Conflito de Papéis	Com dependentes
Chefia	Conflito Interpessoal	Com chefia

Relativamente ao Sexo, na variável Equilíbrio Trabalho-Vida, foi encontrada uma diferença significativa entre homens e mulheres, com as mulheres a apresentarem uma perceção significativamente mais baixa.

Quanto à Geografia do Escritório onde os colaboradores trabalham, ao comparar colaboradores do escritório Norte com os da região de Lisboa e Vale do Tejo, identificaram-se diferenças estatisticamente significativas em duas variáveis: Conflito Interpessoal e Conflito de Papéis. O Conflito Interpessoal demonstrou que os colaboradores da região de Lisboa percecionaram níveis mais elevados de conflito nas relações interpessoais no trabalho. Também no Conflito de Papéis, novamente, os colaboradores do escritório da região de Lisboa e Vale do Tejo apresentam médias mais elevadas, sugerindo maior ambiguidade ou incompatibilidade entre funções. Estes resultados indicaram que a localização geográfica pode influenciar significativamente a experiência subjetiva dos colaboradores, possivelmente em função de diferenças na cultura organizacional, no estilo de liderança ou no contexto socioeconómico.

No que diz respeito à existência de Dependentes a cargo, sejam estes filhos, pais ou outros, esta variável sociodemográfica mostrou estar associada a diferenças significativas em três dimensões: Conflito Interpessoal, Sobrecarga de Trabalho e Conflito de Papéis. Em todas estas variáveis, os colaboradores com dependentes reportaram médias mais elevadas, refletindo níveis acrescidos de exigência, tensão relacional e ambiguidade de funções.

Por último, quanto às responsabilidades de Chefia, a única variável que evidenciou uma diferença significativa neste domínio foi o Conflito Interpessoal, com os colaboradores em cargos de chefia a reportarem médias significativamente mais elevadas.

Estes resultados evidenciaram que fatores como o sexo, a localização geográfica do trabalho, a situação familiar e as responsabilidades profissionais têm impacto na perceção do contexto de trabalho e nas condições psicossociais. Esta informação foi particularmente relevante para o plano de intervenção, uma vez que permitiu direcionar as estratégias sugeridas de forma mais ajustada às necessidades específicas de cada grupo.

### **3.3. Diagnóstico Qualitativo**

#### **3.3.1. Recolha de Dados das Entrevistas**

Após a análise do questionário, foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com o intuito de compreender em maior detalhe as respostas obtidas no questionário e aprofundar os fatores que estão a influenciar mais o bem-estar e o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores da empresa. Foram desenvolvidos dois guiões de entrevista, um para a entrevista a realizar com

um membro da equipa de recursos humanos (Anexo M) e outro para utilizar nas entrevistas aos colaboradores (Anexo N). As questões que compunham o guião da entrevista foram de resposta aberta e estavam organizadas em cinco partes (1 – Percurso Profissional, 2 – Fatores de Stress, 3 – Equilíbrio Trabalho-Vida, 4 – Bem-Estar e Recuperação e 5 – Sugestões de Melhoria). Enquanto o guião da entrevista de recursos, nas questões das partes 2, 3 e 4, foi direccionado à visão da pessoa sobre a empresa, no caso do guião para a entrevista dos colaboradores, foi pedida a perspetiva pessoal e depois a visão da pessoa sobre a empresa.

Para a realização das entrevistas foram pedidos voluntários que apresentassem diferentes níveis de antiguidade na empresa e com características pessoais diferentes, perfazendo sete entrevistados com as características descritas no Quadro 3.9., presente abaixo.

Quadro 3.9. *Caracterização dos colaboradores entrevistados*

---

E1 - Colaboradora da equipa de recursos humanos
E2 - Colaboradora com filhos a cargo, a exercer cargo de chefia e a trabalhar há mais de 10 anos na empresa
E3 - Colaborador com filhos a cargo, a exercer cargo de chefia e a trabalhar há mais de 10 anos na empresa
E4 - Colaborador com filhos a cargo, a exercer cargo de chefia e a trabalhar há mais de 10 anos na empresa
E5 - Colaboradora sem dependentes a cargo, a exercer cargo de chefia e a trabalhar há 5 anos na empresa
E6 - Colaborador com filhos a cargo, sem cargo de chefia e a trabalhar há 4 anos na empresa
E7 - Colaboradora sem dependentes a cargo, sem cargo de chefia e a trabalhar há 1 ano na empresa

---

*Nota.* E – Entrevistado

### 3.3.2. Recolha de Dados das Entrevistas

Na análise das respostas das entrevistas, foi utilizada a técnica de análise de *template* com uma abordagem mista (King & Brooks, 2018), tendo sido efetuada um quadro presente no Anexo O com a principal informação recolhida junto de cada entrevistado. Posteriormente, foram elaborados duas quadros de síntese. No Quadro 3.10. analisou-se de forma resumida os aspetos mencionados em comum ou de forma isolada pelos entrevistados relativamente às exigências e recursos do trabalho, bem como as suas opiniões sobre o equilíbrio trabalho-vida e recuperação vividos na empresa. No Quadro 3.10., analisaram-se as estratégias sugeridas pelos entrevistados para fazer face às exigências do trabalho e melhorar o equilíbrio trabalho-vida e capacidade de recuperação dos colaboradores.

Quadro 3.10. *Análise síntese dos aspetos mencionados em comum ou de forma isolada pelos entrevistados*

Exigências	Experiência de stress no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os entrevistados referiram que o stress é uma característica do trabalho na empresa, sendo descrito como algo inevitável;</li> <li>- Em alguns casos foram descritas consequências deste stress (ex: relato de ansiedade, ataques de pânico e insónias);</li> <li>- Alguns mencionaram estratégias utilizadas para lidar e reduzir impacto: maturidade/experiência, apoio da equipa, e estratégias de recuperação (exercício, escrita criativa, podcasts).</li> </ul>
	Principais exigências	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os entrevistados mencionaram a elevada carga emocional/cognitiva;</li> <li>- Vários entrevistados fizeram referência à pressão vivida na empresa, com origens diferentes: relacionada com metas/objetivos e faturação, comparação interna e competitividade, relacionado com a essência do negócio de consultoria e vertente comercial e a dificuldade de desligar o telemóvel;</li> <li>- Três entrevistados fizeram referência a exigência física, nomeadamente relativamente à ergonomia e postura, tendo sido referidas consequências: desalinhamento postural e dores lombares;</li> <li>- De forma isolada, foram mencionados o recrutamento enviesado e pouca diversidade nas equipas e a falta de sentimento de pertença e espaço próprio no escritório.</li> </ul>
	Sobrecarga de Trabalho e Conflito de Papéis: Experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria mencionou que a sobrecarga é mais sentida no início da carreira e causada por má gestão de tempo e priorização;</li> <li>- Vários entrevistados referiram que a falta de comunicação e alinhamento são os causadores do conflito de papéis;</li> <li>- Apenas um entrevistado referiu que o conflito de papéis está relacionado com a falta de autonomia.</li> </ul>
	Sobrecarga de Trabalho e Conflito de Papeis: Impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respostas divididas entre as duas exigências: três mencionaram sobrecarga e dois o conflito de papéis, o que demonstrou que ambas são importantes;</li> <li>- Apenas um mencionou que nenhum dos dois tem impacto relevante em si.</li> </ul>

	Conflito Interpessoal vs. Antiguidade/Chefia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos concordaram que os conflitos aumentam com a antiguidade devido a maior responsabilidade e peso das decisões;</li> <li>- Desgaste da função e comunicação foram os fatores críticos mencionados;</li> <li>- Ocorreu ainda uma menção aos egos grandes de líderes e colaboradores mais antigos.</li> </ul>
Recursos	Recursos que promovem equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria dos entrevistados mencionou o regime híbrido, as ferramentas de trabalho (telemóvel e portátil) e benefícios como ginásio, seguro de saúde e programa de assistência ao colaborador (psicólogo e apoio financeiro);</li> <li>- Quatro entrevistados mencionaram eventos de <i>team-building</i>, como festas de Natal e verão e as “caipis” (eventos de convívio realizados todos os meses com <i>catering</i> providenciado pela empresa), tendo mencionado a necessidade de realização de mais eventos deste género;</li> <li>- Dois entrevistados mencionaram também a fruta no escritório;</li> <li>- Dois entrevistados mencionaram também a viatura que é atribuída a partir de certo nível funcional.</li> </ul>
	Recursos que contribuem para bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maior parte dos entrevistados mencionaram o bom ambiente de equipa, liderança transparente e benefícios (seguro, ginásio, estacionamento);</li> <li>- Em especial dois entrevistados mencionaram dois outros pontos de forma isolada, a liberdade e autenticidade no trabalho e a meritocracia e bónus competitivos;</li> <li>- De forma isolada, um entrevistado mencionou a necessidade de melhorar os planos de carreira e facilitar as mobilidades entre equipas.</li> </ul>
Equilíbrio Trabalho-vida	Equilíbrio Trabalho-vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maioria sente bom equilíbrio graças à flexibilidade, liberdade com responsabilidade e confiança das chefias;</li> <li>- Apenas um dos entrevistados perceciona um equilíbrio médio devido à tendência para trabalhar mais tempo, especialmente em teletrabalho;</li> <li>- Um entrevistado sugeriu implementar a sexta-feira livre o ano todo para promover um melhor equilíbrio.</li> </ul>

	Razões para bom equilíbrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A maioria dos entrevistados atribuiu os níveis favoráveis de equilíbrio ao regime híbrido, liderança menos controladora e cultura de liberdade com responsabilidade;</li> <li>- Dois entrevistados mencionaram ainda a cultura orientada à saúde mental, com políticas de prevenção de <i>burnout</i>.</li> <li>- De forma isolada, foi ainda mencionada a tecnologia utilizada na empresa.</li> </ul>
	Diferença de sexo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No geral, a opinião dos entrevistados foi que as mulheres acumulam mais tarefas domésticas, têm menos tempo de descanso e uma percepção natural de maior sobrecarga;</li> <li>- As políticas da empresa foram vistas pela maioria como favoráveis à igualdade;</li> <li>- Um entrevistado percebeu um sentimento de minoria de mulheres em cargos de topo.</li> </ul>
Recuperação	Capacidade de recuperação	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As respostas quanto à capacidade de recuperar variaram: 3 pessoas mencionaram que conseguem desligar, porém 2 referiram que nunca desligam a 100%;</li> <li>- A maioria referiu que as férias são essenciais para promover a recuperação;</li> <li>- Duas pessoas mencionaram que os managers devem garantir descanso, pausas e férias;</li> <li>- Foram mencionadas algumas sugestões para promover a recuperação: promoção do espírito de equipa (ir beber um copo / jantares), tardes de sextas livres e ginásio.</li> </ul>
	Dificuldade em desligar	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As razões principalmente mencionadas foram o medo de perder faturação ou deixar os clientes sem resposta, devido a cultura competitiva;</li> <li>- Três entrevistados mencionaram também a natureza do negócio, que é marcado por tarefas longas e incompletas, que prolongam o stress;</li> <li>- Um dos entrevistados mencionou que a dificuldade é maior em perfis mais juniores.</li> </ul>



Com base na análise das respostas das entrevistas elaborada no Quadro 3.10., foi possível observar que todos os entrevistados reconhecem que o *stress* é uma característica inevitável do trabalho na empresa, resultante do ritmo exigente e da natureza do negócio. Em alguns casos, este stress tem consequências significativas: o Entrevistado 2 partilhou ter passado por uma fase em que “(...) tinha insónias de meia-noite, ataques de pânico, ataques de ansiedade (...)”, embora refira ter aprendido a gerir melhor o equilíbrio trabalho-vida. Outros destacaram o papel da experiência adquirida ao longo dos anos e da equipa como fatores de mitigação, como referiu o Entrevistado 1: “(...) no momento de pico de stress que é partilhado pela maior parte dos trabalhadores que aqui estão, acho que há um descomprimir e há um sentimento mútuo de entreajuda, que ajuda às vezes a acalmar.”. Estratégias pessoais, como o exercício físico, a escrita ou ouvir podcasts, também foram formas de mencionadas.

Relativamente às exigências do trabalho, foi possível observar uma perceção geral de elevada carga emocional e cognitiva associada ao trabalho, sendo mencionada a pressão constante para cumprir objetivos de faturação, além da comparação entre colegas e equipas. Esta exigência foi ligada à essência comercial e competitiva do negócio de consultoria. O Entrevistado 6 mencionou que “(...) o espírito de competitividade que é incentivado pela organização indiretamente é um fator que te pode afetar se tu não souberes gerir a informação. Não é à toa que eles fazem rankings.”. Também o Entrevistado 2 referiu que o “(...) negócio é esquizofrénico, é muito volátil. Estás ótimo, hoje és o maior. Amanhã és uma besta, porque não faturaste nada, ou porque faturaste muito menos.”, o que gera ansiedade. O telemóvel e a pressão por faturação foram apontados também como fatores que interferem na vida pessoal dos colaboradores. O Entrevistado 2 explica que “O telefone não para. Tenho dois telefones, mas há imensa gente aqui que não tem, e eu acho que isso é o maior erro de sempre.”. Ocorreram também referências a exigências físicas, como problemas de ergonomia e postura, tendo dois entrevistados mencionado consequências como dores lombares e desalinhamento postural, sendo que este último se encontra a realizar fisioterapia para solucionar este problema.

Quanto às duas exigências com valores mais elevados no questionário (a Sobrecarga de Trabalho e o Conflito de Papéis), a Sobrecarga foi vista como mais intensa no início da carreira, quando a gestão do tempo e das prioridades ainda não está consolidada. Por outro lado, a falta de comunicação e de alinhamento entre equipas e liderança foi frequentemente apontada como causa do Conflito de Papéis. O Entrevistado 2 sublinhou que “eu acho que o conflito de papéis, se as pessoas sentem isso, na minha opinião, há de ser causado por um problema que nós temos identificado há muito tempo internamente, que é a má comunicação. Supostamente o diretor recebe uma informação, passa aos seus managers, os seus managers têm de passar à equipa

aquilo que é para passar. E, portanto, depois tens várias coisas: há diretores members que gostam muito de ser próximos da equipa e, portanto, aqui há conversas de corredor e de café, que trazem informação que não acrescenta. Há managers que também poderão sofrer de falta de competências de comunicação e, portanto, aquilo que lhes foi passado não é exatamente aquilo que eles comunicam às equipas, o que, mais uma vez, gera confusão.”. Apenas o Entrevistado 7 percecionou este conflito como reflexo de falta de autonomia, podendo estar relacionado com o facto de ser um perfil mais júnior, mas mostrando de qualquer forma que o problema é mais estrutural do que pessoal.

Quando questionados sobre qual das duas exigências teria um impacto mais negativo em si, as respostas dos entrevistados dividiram-se, mostrando que ambas as dimensões impactam significativamente o bem-estar dos colaboradores.

No que diz respeito à evidência de que a antiguidade na empresa está positivamente relacionada com o conflito interpessoal, todos concordaram que, com o aumento da antiguidade, cresce também a responsabilidade e consequentemente o potencial de conflito, porque a gestão de equipas e poder de decisões tende a gerar atritos. O desgaste da função e a comunicação deficiente foram os fatores críticos mais mencionados. O Entrevistado 6 refere que os egos entre os líderes e colaboradores mais antigos criam entropias, apontando para a necessidade de maior coesão e transparência.

Relativamente ao equilíbrio trabalho-vida, a maioria dos entrevistados sente ter um bom equilíbrio, atribuindo-o à flexibilidade, à liberdade com responsabilidade e à confiança que sentem que as suas chefias têm em si. O Entrevistado 1 afirmou que “Aquilo que te pedem é: tens esta flexibilidade, mas depois no fim tens de mostrar os teus resultados e o que te é pedido, ou seja, *KPIs* e faturação.”. Contudo, o Entrevistado 7 reconheceu uma tendência para prolongar o horário em regime de teletrabalho, o que interfere no seu equilíbrio pessoal, uma vez mais corroborando o que foi afirmado pelos entrevistados, ou seja, que a dificuldade de gestão de horário dos perfis mais juniores impacta na sua perceção de sobrecarga de trabalho e equilíbrio trabalho-vida.

Segundo os entrevistados, os resultados favoráveis obtidos no questionário relativamente ao equilíbrio trabalho-vida, são explicados novamente pelo regime híbrido, pela liderança menos controladora e por uma cultura de liberdade com responsabilidade. Além disso, alguns entrevistados referem políticas voltadas à prevenção do *burnout* e uma cultura mais consciente da saúde mental. O Entrevistado 3 afirma: “Eu acredito que a redução das horas de trabalho e o facto de a empresa disponibilizar acesso a ginásio. Os chefes de hoje também estão mais sensibilizados para o tema e, portanto, gerem as pessoas com responsabilidade nos seus

resultados, mas dando-lhes autonomia, o que lhes permite gerir melhor. Obviamente que a flexibilidade e o regime híbrido permitem às pessoas também ter mais equilíbrio. Eu diria que são estes os fatores, ou seja, há efetivamente por parte da organização uma perceção a determinada altura que isto é esgotante e que as pessoas não conseguem produzir se tiverem esgotadas. E, portanto, é preferível as pessoas trabalharem menos para terem um equilíbrio maior, porque acabam por estar mais felizes e acabam por produzir mais. Porque trabalhar mais, não é significado de produzir mais, como sabemos. E, portanto, eu acho que optaram por termos mais produção e menos horas de trabalho efetivo.”, reforçando a maturidade da gestão do equilíbrio trabalho-vida na empresa.

No geral, os entrevistados explicaram a perceção significativamente mais baixa de equilíbrio trabalho-vida das mulheres comparativamente aos homens pela acumulação de tarefas domésticas das mulheres, o que influencia a perceção de sobrecarga e disponibilidade para o trabalho. Apesar disso, reconhecem que as políticas da empresa favorecem a igualdade, oferecendo condições semelhantes de progressão e apoio. O Entrevistado 6 nota, contudo, que “no ponto de vista de lideranças e estou a falar de senior management para cima, temos 8 mulheres. A nível de homens temos muito mais que 8, por isso eu acho que é difícil desassociar o equilíbrio, com o sentimento de minoria.”.

Os recursos do trabalho mencionados pela maioria dos entrevistados foram o regime híbrido, o ginásio, o seguro de saúde e o programa de apoio psicológico e financeiro (*Employee Assistant Program*). Também são mencionadas as ferramentas de trabalho (telemóvel e portátil) e pequenos benefícios como a fruta no escritório. O Entrevistado 3 mencionou que “(...) a fruta, por exemplo, parece insignificante, mas é importante, são pequenas coisinhas que faz com que as pessoas se sintam bem ali e, portanto, seja mais fácil fazer a transição quando passas para a esfera pessoal.” O Entrevistado 5 destaca “Materiais, software, fruta, convívios oficiais da empresa, ambiente fora de trabalho, carro, estacionamento, escritório novo. Acho mesmo que não falta nada. Até benefícios de saúde e o *Employee Assistant Program*. A empresa tem mesmo muitas coisas. Só não usa quem não quer ou quem não sabe. Agora uma coisa é certa, acho que os managers e falo por mim. Temos muito papel em relembrar que existem estas ferramentas, relembrar e mostrar disponibilidade. Muitas das vezes, acho que os managers mais antigos é: vive a tua vida que eu vivo a minha, se tiveres um problema, liga-me.”.

Segundo os entrevistados, o bom ambiente de equipa, a liderança transparente e os benefícios corporativos são os recursos do trabalho mais associados ao seu bem-estar. A liberdade e a autenticidade no trabalho também foram valorizadas, assim como a meritocracia e os bónus competitivos. O Entrevistado 6 resume: “Existem vários fatores, o facto de termos

meritocracia na evolução de carreira. Salários mais competitivos que a concorrência. Eu não concordo, por exemplo, com certas bases, mas em algumas posições, eu acho que os salários são competitivos. Temos um esquema de bônus competitivo. Por isso sentires-te bem remunerado e bem valorizado, ou pelo menos saberes que tens oportunidade para, é uma coisa que efetivamente faz toda a diferença.”.

No que diz respeito à recuperação, as respostas mostram diferenças individuais: alguns conseguem desligar completamente, enquanto outros admitem nunca o fazer a 100%. As férias são vistas como essenciais para a recuperação, mas também se reconhece a importância de pausas e do papel dos managers em garantir descanso e equilíbrio. Como forma de promover a recuperação, o Entrevistado 2 sugere passarem a ter as sextas-feiras permanentemente livres, porque “Nos fins de semana, quando estou muito cansada, não sinto propriamente, ao domingo, que tenha sido suficiente.”

Para justificar os resultados negativos de recuperação obtidos no questionário, as razões principalmente mencionadas foram, por um lado, a cultura competitiva e o medo de perder faturação ou deixar clientes sem resposta e, por outro, o tipo de tarefas, descritas como longas e inacabadas, o que prolonga a sensação de trabalho ininterrupto. O Entrevistado 3 refere “(...) embora nós até tenhamos uma empresa com alguns séniores, ainda temos muita gente com menos de 5 anos de experiência profissional. A perceção de carga de trabalho é maior e, portanto, a perceção que deixaste coisas para fazer é maior também. E, sendo maior, é natural que venhas a pensar no trabalho ou a alargar o teu dia de trabalho. Tens mais dificuldade em desligar. (...) Há um sentimento de incompleto, de que não está finalizada a tarefa. Portanto, eu acho que passa por termos pessoas jovens. Conforme vão evoluindo na maturidade e na experiência, vão se calhar tendo resultados mais positivos a esse nível de conseguir equilibrar-se e desligar mais rapidamente.”, revelando a natureza contínua e exigente do negócio, que afeta principalmente os perfis mais juniores.

Segundo Day & Nielsen (2017), as organizações podem implementar intervenções que tenham como alvo os indivíduos, os grupos de trabalho, os líderes e até a própria organização. Quer isoladamente, quer em combinação, estas iniciativas podem criar um ambiente de trabalho psicologicamente saudável, que não só melhora o bem-estar dos trabalhadores, como também traz benefícios para a própria organização.

Os entrevistados fizeram também diversas recomendações de melhoria, no Quadro 3.11. estão presentes de forma sucinta as estratégias mais mencionadas pelos mesmos. Estas estratégias foram divididas em medidas que tinham como alvo os indivíduos, os grupos de trabalho/equipas e a organização.

Quadro 3.11. *Síntese das estratégias sugeridas pelos entrevistados*

Estratégias para reduzir exigências ( <i>stress</i> , sobrecarga e conflito)	Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégias de recuperação: exercício, escrita criativa e ouvir podcasts;</li> <li>- Partilha e apoio de amigos e família;</li> <li>- Terapia para gerir <i>stress</i> e ansiedade;</li> <li>- Separar vida pessoal da profissional, desligando o telemóvel e computador e evitando falar sobre o trabalho fora do horário;</li> <li>- Melhor organização pessoal e gestão de tempo e melhores métodos de trabalho, que promovam maior foco durante o horário laboral, evitando estender a jornada de trabalho;</li> <li>- Controlar impulsividade, deixando “arrefecer” antes de reagir e trazendo soluções para os problemas;</li> <li>- Evitar posição hierárquica para pressionar.</li> </ul>
	Equipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partilha de <i>stress</i> e problemas em equipa para conseguir apoio e um trabalho colaborativo para encontrar soluções;</li> <li>- Manter espírito de equipa e cultura organizacional ativa;</li> <li>- Reforçar disciplina nos dias de atividade comerciais;</li> <li>- Ajustar exigências de eventos e KPIs consoante o número de processos.</li> </ul>
	Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior controlo da distribuição de jobs e equilíbrio de carga de trabalho;</li> <li>- Melhorar comunicação top-down para evitar atrasos de informação;</li> <li>- Definir políticas claras para resolver conflitos de interesse;</li> <li>- Eventos de team building e promoção de bem-estar (saúde física, alimentação saudável, passeios, atividades ao ar livre);</li> <li>- Implementar iniciativas de wellness e melhorar ergonomia no local de trabalho (ex: massagista mensal no escritório e apoio para pés);</li> </ul>

		- Melhorar os planos de carreira e facilitar as mobilidades entre equipas.
Estratégias para promover equilíbrio trabalho-vida	Indivíduo	- Ter dois telemóveis (pessoal e profissional) e limitar o uso do profissional ao fim de semana.
	Equipa	- Maior controlo top-down para desligar fora de horas.
	Organização	- Tarde livre à sexta-feira durante todo o ano, compensando com horário mais longo nos outros dias; - Implementar “direito à desconexão” formal (mensagem automática em emails a partir das 18h); - Promover formação em gestão de tempo e organização; - Implementar literacia financeira desde entrada na empresa.
Estratégias para promover recuperação	Indivíduo	- Fazer exercício físico, ir ao ginásio; - Fazer tarefas de entretenimento: jogar, ver filmes e escrever; - Colocar out-of-office durante as férias com pessoa para contacto durante ausência; - Não levar computador e deixar telemóvel em casa durante as férias e não atender nem ve emails fora do horário laboral; - Delegar tarefas; - Evitar contactos a colegas fora de horas;
	Equipa	- Promover espírito de equipa: caipis e jantares com maior regularidade; - Distribuição dos processos pela equipa; - Garantir substituição de quem está ausente sem perda de negócio; - Melhor desenvolvimento de competências, através das EVALs.
	Organização	- Tarde sexta-feira livre; - Teletrabalho total durante os meses de verão; - Promover regresso das férias leve e motivador, com evento presencial; - Comunicação motivadora em vez de pressão por resultados; - Celebrar vitórias de formas visível e simbólica (ex: bolos para celebração de recordes);

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoção de formações: gestão de vida pessoal e foco, gestão financeira;</li> <li>- Sessões informais com elementos de board e pessoas mais séniores na organização (ex: cafés ou fóruns privados);</li> <li>- Documento de boas práticas e exemplos reais;</li> <li>- Mais atividades internas regulares: desporto, voluntariado, eventos).</li> </ul>
Sugestões de melhoria gerais	Indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar comunicação.</li> </ul>
	Equipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reduzir competitividade interna e mais colaboração entre equipas;</li> <li>- Maior sensibilização das lideranças para criar proximidade e melhorar ambiente.</li> </ul>
	Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mais acompanhamento contínuo das equipas, através de aumento de equipa de RH ou promovendo um regime mais presencial;</li> <li>- Promover rotatividade entre equipas/áreas ou de lideranças;</li> <li>- Melhorar planos de carreira;</li> <li>- Melhorar definição de regras e metodologias (ex: executive search);</li> <li>- Mais ações de team building e aproximação de equipas;</li> <li>- Valorizar e reter quem está alinhado;</li> <li>- Criar momentos de fecho de quarter motivadores e presenciais fora dos escritórios;</li> <li>- Dar uma mochila de material;</li> <li>- Aumentar diversidade e inclusão, através da implementação de uma etapa no processo de seleção para questionar escolhas e promover diversidade;</li> <li>- Melhorar condições físicas no escritório (ergonomia);</li> <li>- Reforçar sentimento de pertença e lugar próprio;</li> <li>- Snacks saudáveis e energéticos no escritório.</li> </ul>

Com base na análise das entrevistas, observou-se que os sete entrevistados reforçaram, nas estratégias que sugeriram, a necessidade de estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal e de adotar hábitos de autorregulação para gerir o *stress* e a sobrecarga. A maioria dos entrevistados destacou a importância de desligar o telemóvel e o computador fora do horário laboral, evitando falar sobre trabalho após o expediente, bem como de melhorar a organização pessoal e a gestão do tempo para aumentar o foco e evitar jornadas prolongadas. Também se repetiram referências ao exercício físico e a atividades de lazer (como escrita ou ouvir podcasts) como formas de recuperação.

As estratégias ao nível da equipa surgiram com menor frequência, mas ainda assim alguns entrevistados realçaram o valor da partilha de *stress* e apoio coletivo para a promoção de um ambiente colaborativo e solidário. Ocorreram igualmente menções à necessidade de equilíbrio na distribuição de tarefas e do número de processos de recrutamento pelos vários elementos da equipa. Em adição, foram também várias vezes mencionadas sugestões de manutenção do espírito de equipa através de mais momentos de convívio.

Ao nível organizacional, as sugestões são mais variadas e menos consensuais, destacando-se sobretudo propostas como o reforço do controlo da carga de trabalho, a melhoria da comunicação *top-down* e a criação de iniciativas de bem-estar e desconexão, nomeadamente a tarde livre à sexta-feira, o direito formal à desconexão e a promoção de eventos ou celebrações motivadoras.

Os entrevistados deram de facto vários exemplos e sugestões diversas, consideradas importantes para o desenvolvimento do propósito deste projeto, pelo que algumas destas propostas foram incorporadas no plano de intervenção apresentado na seguinte secção.



# Intervenção

### 4.1. Prioridades de Intervenção

Tendo em conta a articulação do diagnóstico quantitativo com o diagnóstico qualitativo, foi elaborado o Quadro 4.1. apresenta abaixo, onde constam as prioridades para o plano de intervenção, sendo cada dimensão caracterizada com um nível de prioridade, podendo variar entre prioridade baixa, média ou alta, consoante o impacto da mesma, ou seja, o número de pessoas que está a ser afetado e as consequências que está a ter. Em primeiro lugar, foram mencionadas as dimensões que nas respostas ao questionário obtiveram médias maioritariamente classificadas no vermelho, posteriormente no amarelo e, por fim no verde. Foram também considerados os fatores que estavam significativamente correlacionados com outras variáveis importantes, como o equilíbrio trabalho-vida e a recuperação. Em segundo lugar, foram contempladas as variáveis que foram mencionadas por pelo menos três dos sete participantes nas entrevistas e que têm enquadramento no modelo do JD-R.

Os resultados evidenciam que as principais prioridades de intervenção recaem sobre a sobrecarga de trabalho, o conflito de papéis, o distanciamento psicológico e o relaxamento. Por um lado, a sobrecarga de trabalho, com quase metade dos colaboradores em risco elevado, refletiu problemas de gestão de tempo, priorização e distribuição desigual de tarefas. Por outro lado, o conflito de papéis, embora moderado nos questionários, revelou-se relevante nas entrevistas devido à comunicação ambígua e ao desalinhamento entre liderança e equipas. Também o distanciamento psicológico e o relaxamento, destacam a influência da competitividade interna e do receio de perda de faturação, contribuindo para níveis elevados de tensão.

Em nível intermédio, a mestria surge como dimensão a reforçar, pois o segundo os entrevistados, o envolvimento em atividades desafiantes depende sobretudo da iniciativa individual, sem estímulo organizacional estruturado. No que diz respeito ao conflito interpessoal, apesar de se terem obtidos baixos níveis no questionário, este conflito foi mencionado nas entrevistas como reflexo do clima competitivo vivido na empresa, justificando a atenção moderada. Por fim, as condições físicas e ergonómicas revelaram-se uma prioridade média, com queixas de desconforto e problemas posturais, podendo haver a necessidade de melhorias no ambiente físico de trabalho.

Quadro 4.1. *Prioridades para plano de intervenção*

Dimensão	Evidência no Diagnóstico Quantitativo	Evidência no Diagnóstico Qualitativo	Prioridade
Sobrecarga de Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 3.5192 (amarelo), com 47,7% dos colaboradores no nível vermelho, o que indica um nível elevado de risco;</li> <li>- Correlação negativa com Distanciamento Psicológico;</li> <li>- Relacionamento positivo com Idade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Associada à má gestão de tempo, má priorização e falta de equilíbrio na distribuição de processos de recrutamento;</li> <li>- Evidenciada especialmente no início da carreira;</li> <li>- Vários entrevistados fizeram referência à pressão vivida na empresa, relacionada com metas/objetivos e faturação.</li> </ul>	Alta
Conflito de Papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 2.3795, surge numa zona amarela (47,7%), apesar de não se configurar como risco elevado, esta dimensão exige atenção;</li> <li>- Correlação negativa significativa com o Equilíbrio Trabalho-Vida;</li> <li>- Correlação positiva com Idade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de clareza e alinhamento entre liderança e equipas;</li> <li>- Comunicação <i>top-down</i> inconsistente.</li> </ul>	Alta
Conflito Interpessoal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 1.7008 (89,4% no verde), resultados bons;</li> <li>- Correlação positiva com Antiguidade e Idade;</li> <li>- Apresenta diferença estatisticamente significativa entre médias relativamente a variável Chefia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quatro entrevistados pediram mais atividades de <i>team-building</i> e de promoção de bom ambiente organizacional;</li> <li>- Cinco entrevistados fizeram referência à comparação interna e competitividade, relacionado com a essência do negócio de consultoria e vertente comercial.</li> </ul>	Média
Condições Físicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não abordado diretamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Três entrevistados queixaram-se da ergonomia do escritório, mencionando dores lombares e</li> </ul>	Média

		desalinhamento postural (a ser corrigido com fisioterapia).	
Equilíbrio Trabalho-Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 3.737, é classificado como verde para 67,2% dos participantes, o que é globalmente positivo;</li> <li>- Diferenças por sexo, com mulheres a apresentar valores mais baixos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidade e confiança são pontos fortes;</li> <li>- Alguns casos de trabalho fora do horário laboral, principalmente em teletrabalho.</li> </ul>	Baixa
Distanciamento Psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 3.5476 (amarelo), com 52,4% no vermelho, resultados negativos;</li> <li>- Relação positiva com Antiguidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade em desligar devido à competitividade, medo de perder faturação e falta de delegação.</li> </ul>	Alta
Relaxamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 5.0159, amarelo maioritariamente constituído por participantes no verde (50,8%), sugerindo que parte significativa dos trabalhadores consegue encontrar espaço para descontrair.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos os entrevistados referiram que experienciam elevados níveis de <i>stress</i>, sendo descrito como algo inevitável;</li> <li>- Relatos de ansiedade e insónias.</li> </ul>	Alta
Mestria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Média de 5.0079, com 53,8% no amarelo, o que significa que poderá haver uma falta de envolvimento em atividades desafiantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mencionada como essencial para lidar com o <i>stress</i>, embora seja algo espontâneo e individual, e não formalmente incentivado pela organização.</li> </ul>	Média

## 4.2. Plano de Intervenção

Segundo Randall & Nielsen (2010), as intervenções podem ser classificadas como primárias, secundárias e terciárias. Por um lado, as intervenções primárias visam combater a origem do problema, fazendo a prevenção dos riscos psicossociais na origem e atuando sobre o ambiente e a organização do trabalho. Por outro lado, as intervenções secundárias envolvem o fortalecimento da capacidade dos colaboradores para lidar com a exposição a riscos psicossociais ocupacionais, ajudando na gestão e redução do impacto do *stress*. Por fim, as intervenções terciárias oferecem suporte corretivo para problemas já manifestados, procurando apoiar quem já apresenta sintomas de *stress*, *burnout* ou fadiga.

No Quadro 4.2. presente abaixo encontra-se definido o plano de intervenção multiestratégico a apresentar à empresa, inspirado no modelo de Randall & Nielsen (2010) e nas recomendações da *Health and Safety Executive* (n.d.). O plano foi definido de acordo com as prioridades enumeradas anteriormente e visa incidir sobre as exigências do trabalho com maior nível de risco e os fatores que mais estão a impactar de forma negativa a capacidade dos colaboradores recuperarem do *stress* nos períodos de não trabalho. Para cada sugestão foi definido o alvo da intervenção, podendo variar entre indivíduo, equipa ou organização. Relativamente ao prazo de implementação de cada solução, foi tida em conta a prioridade e urgência de cada intervenção, assim como a viabilidade da sua aplicação. Durante e após a implementação desta proposta de plano de intervenção, deverá ocorrer uma monitorização e avaliação da sua eficácia e, numa lógica de melhoria contínua, proceder-se ao desenho de outras iniciativas para dar continuidade à promoção do equilíbrio trabalho-vida e da recuperação dos colaboradores da empresa.

Quadro 4.2. *Plano de intervenção*

Objetivo	Estado Desejado	Estado Atual	Soluções Práticas	Tipo de Intervenção	Alvo da Intervenção	Quando
Reduzir a sobrecarga de trabalho e melhorar a gestão de tempo	Tarefas adequadas e atingíveis nas horas de trabalho; Distribuição justa da carga de trabalho.	Sobrecarga elevada (47,7% no vermelho); Má priorização de tarefas e planeamento do trabalho.	1. Implementar sistema de distribuição equitativa de projetos pelas equipas; 2. Formação obrigatória para consultores e perfis mais juniores em gestão de tempo e prioridades; 3. Revisão dos indicadores e objetivos comerciais para maior adequação ao volume de trabalho.	1. Primária 2.Secundária 3. Primária	1.Organização Managers 2. Indivíduo 3. Organização	Curto Prazo
Reduzir o conflito de papéis e clarificar responsabilidades	Funções e objetivos claros e consistentes	Comunicação inconsistente e ambiguidade quanto ao rumo a seguir	1.Implementar procedimento formal de partilha de decisões ou informações importantes; 2.Formação em comunicação assertiva.	1. Primária 2.Secundária	1. Organização 2. Equipa	1. Curto Prazo 2.Médio Prazo
Promover desconexão e recuperação	Distanciamento psicológico saudável	Dificuldade em desligar (52,4% no vermelho); Medo de perder faturação.	1. Política interna formalizada de não contacto a colegas,	Primárias	1.Organização 2. Equipa 3. Organização	Curto Prazo

	fora do horário laboral		clientes e candidatos antes das 8h e após as 19h; 2. Garantir delegação e substituição durante as férias; 3. Averiguar possibilidade de alargar a tarde de sexta-feira livre em mais meses do ano.			
Incentivar atividades de mestria e crescimento pessoal	Envolvimento regular em atividades desafiadoras	Pouca promoção institucional de atividades de mestria	1. Incentivar a prática de atividades desportivas e criativas, através do desenvolvimento de parcerias nestas áreas; 2. Comunicação mensal com partilha de ideias de atividades e experiências para usufruir fora do trabalho, cursos e formações disponíveis.	Primárias	1. Indivíduo 2. Organização	Médio Prazo
Reforçar competências <i>coping</i> autorregulação emocional	Colaboradores de capazes de gerir e <i>stress</i> e emoções de forma adaptativa	<i>Stress</i> descrito como inevitável; Casos de ansiedade e insónia.	1. Formação em gestão de <i>stress</i> e resiliência emocional ( <i>workshops</i> práticos); 2. Formação sobre pausas ativas (ex: 5 minutos de alongamentos,	Secundárias	Indivíduo	Curto Prazo

				<i>mindfulness</i> semanal) e partilha de aplicação para apoiar a prática regular.				
Reduzir conflito interpessoal	Equipas colaborativas e que se apoiam mutuamente	Grande comparação interna e competitividade, relacionados com a essência do negócio de consultoria e vertente comercial	1.Premiar consultores que promovem mais <i>cross-selling</i> em divisões diferentes das suas; 2. Implementar eventos trimestrais de <i>team building</i> transversais a toda a empresa.	1. Primária; 2.Secundária.	Equipa	2.Longo Prazo 2.Médio Prazo		
Apoiar colaboradores com sinais de exaustão ou <i>burnout</i>	Colaboradores acompanhados e apoiados	Relatos de ansiedade e insónias no passado; Dificuldade em recuperar do <i>stress</i> do trabalho totalmente nos períodos de descanso.	1. Reforçar o programa de apoio ao colaborador através de formação sobre utilização e envio de comunicações regulares a explicar benefícios e partilha de experiências; 2.Implementar questionário trimestral de avaliação de bem-estar, <i>stress</i> laboral e <i>burnout</i> (curto e anónimo).	1.Secundária 2. Primária	1. Indivíduo 2. Organização	1. Curto Prazo 2.Longo Prazo		
Promover ergonomia	Condições físicas confortáveis e adequadas	Queixas de dores lombares e desalinhamento postural a	1. Avaliação ergonómica dos postos de trabalho;	1. Primária 2.Secundária 3.Secundária	1. Organização 2. Indivíduo 3. Indivíduo	1.Longo Prazo		

ser corrigido através de fisioterapia.	2. Sessões mensais com fisioterapeuta / massagista no escritório;	2.Médio Prazo
	3. Pilates clínico e funcional uma vez por semana.	3.Médio Prazo

*Nota.* Adaptado de Health and Safety Executive. (n.d.). *Management standards for tackling work-related stress: Action plan template.*



Para responder ao problema da sobrecarga de trabalho, propõe-se a implementação de um sistema de distribuição equitativa de projetos, onde ocorra uma gestão semanal da carga de trabalho por equipa e seus elementos constituintes, de forma a evitar desequilíbrios na alocação de tarefas e a existência em simultâneo de elementos nas equipas com muitos projetos em paralelo com elementos com muito poucos. Este tipo de reorganização estrutural visa reduzir as exigências laborais e prevenir o *burnout*, de acordo com os princípios do modelo JD-R, que defende que a gestão equilibrada das exigências e dos recursos é essencial para o bem-estar e o desempenho (Bakker & Demerouti, 2017). Complementarmente, recomenda-se a formação em gestão de tempo e prioridades, tornando-a uma das formações obrigatórias a acrescentar aos processos de *onboarding* e integração de consultores juniores. Recomenda-se adicionalmente a revisão dos indicadores e objetivos comerciais, de forma a garantir adequação à carga real de trabalho, para que os consultores que tenham muitos projetos, possam focar-se em dar resposta a esses projetos, e os consultores que têm poucos, possam forçar-se na vertente mais comercial e de angariação de novos. A literatura mostra que o desenvolvimento de competências de autogestão e priorização melhora significativamente a perceção de controlo e reduz o *stress* ocupacional (Day & Nielsen, 2017). Estas intervenções combinam uma abordagem primária, de mudança organizacional, com uma abordagem secundária, centrada no reforço de competências individuais.

Por outro lado, para fazer face ao conflito de papéis, recomenda-se a formalização de um procedimento de partilha de decisões estratégicas e informações importantes. Este procedimento visa garantir uma maior transparência e coerência na partilha de informações *top-down*, nomeadamente, através da divulgação da apresentação de resultados mensal e outras informações relevantes como alterações na forma de trabalho, entradas e saídas de colaboradores na empresa ou reestruturações de equipas, sempre partilhadas por email aquando da sua ocorrência ou após a sua apresentação a toda a empresa na reunião presencial ou via Microsoft Teams que ocorre todos os meses. Paralelamente, propõe-se a realização de formações em comunicação assertiva principalmente direcionadas para elementos com cargos de chefia, com o objetivo de melhorar a clareza na transmissão de mensagens, a gestão de expectativas e a resolução construtiva de conflitos. A clareza de papéis e a comunicação eficaz são recursos organizacionais fundamentais para reduzir a ambiguidade e fortalecer o alinhamento entre as equipas (Randall & Nielsen, 2010). Este conjunto de medidas visa reforçar a clareza comunicacional na organização, reduzir a ambiguidade funcional e fomentar uma cultura de confiança na empresa.

Para mitigar a dificuldade em desligar psicologicamente do trabalho fora do horário laboral, propõe-se a implementação de uma política formal de desconexão, através, por um lado, da restrição de contactos a colegas, clientes e candidatos fora do horário laboral e, por outro lado, o envio de *e-mails* de resposta automática aos remetentes de comunicação antes das 8 horas e após as 19 horas a enunciar o direito à desconexão e a não garantir uma expectativa de resposta durante este período. Estas normas de segmentação que regulam as expectativas de resposta a *e-mails* de trabalho e a ocorrência de atividades laborais fora de horas incentivam a recuperação dos colaboradores, o que promove o seu bem-estar psicológico e promove o aumento do desempenho laboral (Steed et. al., 2021). Também no período das férias, propõe-se a garantia da delegação de trabalho e substituição durante a ausência dos colaboradores, sendo necessário garantir a alternância das férias dos elementos da equipa, para garantir que pelo menos uma pessoa pode ficar a assegurar os projetos da área. Esta estratégia visa também a recuperação psicológica, garantindo que os colaboradores consigam “desligar” durante os períodos de descanso mais longos, como as férias, e restaurar os recursos afetados pelas exigências do trabalho (Sonnentag & Fritz, 2007; Sonnentag et. al., 2017). Sugere-se ainda avaliar a viabilidade e as condições que podem ser necessárias assegurar para garantir a possibilidade de alargar as tardes livres às sextas-feiras a mais meses do ano, para além dos meses de julho e agosto, medida que reforçaria o equilíbrio trabalho-vida e o bem-estar dos colaboradores, em linha com evidências de que períodos regulares de descanso contribuem para maior satisfação e produtividade (Sonnentag et. al., 2017). Caso sejam necessárias algumas condições especiais para esta implementação, é necessário ponderar junto dos trabalhadores e compreender as suas opiniões.

No que diz respeito à dimensão da mestria, recomenda-se o incentivo à prática de atividades desportivas e criativas, através da dinamização de eventos promovidos pela empresa com recurso a parcerias externas para este propósito. Sugere-se também a dinamização de comunicações mensais com sugestões de cursos e atividades extracurriculares. A investigação mostra que o envolvimento em atividades desafiantes e significativas promove sentimentos de competência e autoeficácia, funcionando como recursos pessoais protetores no modelo JD-R (Bakker et. al., 2023).

Para fortalecer a capacidade de *coping* e promover o relaxamento, propõe-se a realização de formações em gestão de *stress* e resiliência emocional, através de *workshops* práticos, assim como formações de integração de pausas ativas na rotina de trabalho, nomeadamente, 5 minutos de alongamentos, sessões de *mindfulness* semanais, entre outras. Posteriormente, poderá ser partilhada uma aplicação de apoio à prática regular destas iniciativas. A literatura demonstra

que programas de treino em *mindfulness* e regulação emocional contribuem para a redução de sintomas de *stress* e aumento do *engagement* (Althammer et. al., 2021; Sonnentag et. al., 2017).

De modo a reduzir o conflito interpessoal e fomentar a coesão e entreajuda entre equipas, sugere-se a realização de eventos trimestrais de *team building* e voluntariado, bem como a promoção de práticas de colaboração interdivisional, como o *cross-selling* entre equipas. *Cross-selling* é uma estratégia de vendas que consiste em oferecer produtos ou serviços complementares a uma compra já em andamento, neste caso aplicar-se-ia a venda de serviços de recursos humanos ou recrutamento em diferentes áreas de atuação. Estas iniciativas combinam abordagens primárias e secundárias, promovendo uma cultura organizacional mais coesa e cooperativa. Segundo Day e Nielsen (2017), as intervenções centradas na interação social positiva e na cooperação fortalecem os recursos coletivos e promovem o bem-estar organizacional.

Por outro lado, para prevenir o *burnout* e monitorizar o bem-estar, propõe-se o reforço do programa de apoio ao colaborador (*Employee Assistance Program*), garantindo conhecimento sobre o mesmo e consequentemente a sua maior utilização. Em adição, sugere-se a implementação de um questionário trimestral de avaliação do bem-estar, *stress* laboral e *burnout*. Estas medidas permitem a deteção precoce de sinais de sobrecarga e alinham-se com boas práticas de saúde ocupacional (Health and Safety Executive, n.d.).

Por fim, face às queixas de dores lombares e desalinhamento postural, recomenda-se uma avaliação ergonómica dos postos de trabalho. Adicionalmente, sugere-se também sessões mensais de fisioterapia ou massagens no escritório, assim como, aulas semanais de pilates clínico e funcional. O pilates clínico e funcional revela-se uma estratégia eficaz tanto na prevenção como na reabilitação de problemas musculoesqueléticos, dado ser um exercício de terapia passível de ser customizado em função das necessidades individuais e com impactos comprovados na dor, postura e funcionalidade corporal. O pilates clínico, orientado para indivíduos com patologias já diagnosticadas, tem demonstrado eficácia significativa na redução da dor e melhoria da função física em condições como dor lombar crónica, osteoartrite e osteoporose. Por outro lado, o pilates funcional é amplamente recomendado como uma estratégia preventiva, promovendo melhor alinhamento postural, mobilidade articular e consciência corporal, reduzindo assim o risco de lesões e o impacto de más posturas prolongadas no contexto laboral. Deste modo, a introdução regular de sessões de pilates clínico e funcional no local de trabalho pode contribuir para a redução de queixas musculoesqueléticas e para a melhoria do bem-estar físico e mental dos colaboradores (Wells et. al., 2012; Yu et. al., 2023).

Em suma, este plano de intervenção atua de forma integrada sobre as exigências e recursos do trabalho, de acordo com o modelo JD-R. As intervenções primárias sugeridas incidem sobre a prevenção e a melhoria estrutural das condições de trabalho, enquanto as secundárias reforçam as competências individuais dos colaboradores para lidar com as exigências do trabalho. A adoção desta abordagem integrada permitirá à empresa reduzir o *stress* e a sobrecarga laboral e simultaneamente fortalecerá a motivação, a mestria e a recuperação, essenciais para o bem-estar sustentável e a produtividade organizacional.

## Conclusões

O presente projeto, sustentado teoricamente pelo Modelo das Exigências e Recursos do Trabalho (JD-R) (Bakker et al., 2023), teve como principal objetivo diagnosticar as exigências e recursos associados ao equilíbrio trabalho-vida e recuperação dos colaboradores de uma empresa de consultoria de recursos humanos, com vista à promoção do seu bem-estar. A necessidade deste diagnóstico surgiu perante o reconhecimento, por parte da Human Resources Business Partner (HRBP), que os colaboradores demonstram dificuldade em distanciar-se psicologicamente do trabalho durante o tempo de não-trabalho e que respondem a comunicações laborais em períodos de descanso. Adicionalmente, foi referido que existe um elevado nível de *stress* e carga de trabalho vividos na empresa, o que inclusive já resultou em casos de *burnout*. A HRBP destacou ainda que parte dos colaboradores evidencia um desequilíbrio significativo entre as esferas profissional e pessoal, o que compromete o seu bem-estar e sustentabilidade.

Através de uma abordagem mista, com um diagnóstico quantitativo e qualitativo, foi possível avaliar as exigências e os recursos do trabalho e analisar a sua relação com o equilíbrio trabalho-vida e com a recuperação. Os resultados obtidos permitiram identificar a sobrecarga de trabalho e a dificuldade de distanciamento psicológico do trabalho como fatores críticos de risco para o bem-estar dos colaboradores e, por isso, prioridades altas para o plano de intervenção. Estes dados estão em consonância com a literatura sobre o tema, que associa o desequilíbrio entre exigências e recursos a maiores níveis de *stress*, *burnout* e menor capacidade de recuperação (Sonnentag & Fritz, 2015). Por outro lado, verificou-se que os recursos organizacionais, como o apoio do supervisor, o apoio dos colegas e a eficácia da equipa, funcionam como fatores protetores, promovendo o *engagement* e um maior sentido de coesão e suporte no trabalho.

Com base nestes resultados, foi elaborado um plano de intervenção que procurou responder às necessidades específicas da empresa, reconhecendo o papel central da organização na criação de um ambiente de trabalho saudável. No plano foram propostas estratégias a diferentes níveis: organizacional, através da implementação de políticas de desconexão laboral, gestão equitativa da carga de trabalho e práticas de comunicação mais transparentes; de equipa, com iniciativas focadas no fortalecimento da coesão e cooperação coletiva; e individual, com ações de formação em competências de comunicação, gestão de *stress* e promoção de estratégias de recuperação física e emocional. Esta abordagem integrada pretendeu restaurar o equilíbrio entre exigências e

recursos, reforçando simultaneamente o equilíbrio trabalho-vida e a capacidade de recuperação dos colaboradores, elementos essenciais para um desempenho sustentável e para o *engagement* organizacional (Sonnentag et al., 2012).

Recomenda-se que, em etapas posteriores, o plano seja validado e ajustado em conjunto com a empresa, envolvendo tanto a gestão de recursos humanos, como a direção, e os próprios colaboradores, de modo a assegurar a adequação, viabilidade e aceitação das medidas propostas. Após a sua implementação, deverá ocorrer uma monitorização contínua dos resultados, de forma a avaliar o impacto das intervenções ao nível da saúde, da motivação e da produtividade das equipas.

De acordo com a evidência científica, intervenções baseadas no modelo JD-R podem conduzir não só a reduções significativas nos níveis de *stress* e *burnout*, mas também a ganhos em termos de satisfação, *engagement* e *turnover* (Bakker & Demerouti, 2017). Em virtude dos resultados apresentados, conclui-se que objetivos do projeto foram cumpridos e que o presente projeto ofereceu um contributo importante para a empresa em estudo. Assim, antecipa-se que, com a implementação e monitorização deste plano, a empresa melhore não só o bem-estar dos seus colaboradores, mas fortaleça igualmente a sua cultura organizacional e aumente a sua produtividade de forma sustentável.

## Referências Bibliográficas

- Althammer, S. E., Reis, D., Beek, S. V. D., Beck, L., & Michel, A. (2021). A mindfulness intervention promoting work–life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work–life balance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94, 282–308.
- Antunes, J. (2020). Longas jornadas de trabalho: Efeitos na saúde. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 21(2), 311–321.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands-resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-030659>
- Beigi, M., Shirmohammadi, M., & Otaye-Ebede, L. (2019). Half a century of work-nonwork interface research: A review and taxonomy of terminologies. *Applied Psychology*, 68(3), 449-478. <https://doi.org/10.1111/apps.12171>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62(10), 1459-1486. <https://doi.org/10.1177/0018726709336500>
- Day, A., & Nielsen, K. (2017). What does our organization do to help our well-being? Creating healthy workplaces and workers. Em N. Chmiel, F. Fraccaroli, & M. Sverke (Eds.), *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (pp. 295-314). John Wiley & Sons.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Fisher, G. G. (2001). *Work-personal life balance: A construct development study* [Unpublished doctoral dissertation]. Bowling Green State University.
- Geurts, S. A. E., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 32(6), 482-492. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work–family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work–life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85-91.
- Health and Safety Executive. (n.d.). *Management standards for tackling work-related stress: Action plan template*. <https://www.hse.gov.uk/stress/assets/docs/actionplan.pdf>

- International Labour Office. (1986). Psychosocial factors at work: Recognition and control. *Occupational Safety and Health Series*, 56.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14(3), 323–327. <https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- King, N., & Brooks, J. (2018). Thematic analysis in organisational research. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods: Methods and challenges* (pp. 219–236). SAGE Publications.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Siltaloppi, M., & Sonnentag, S. (2011). Job demands–resources model in the context of recovery: Testing recovery experiences as mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(6), 805–832. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.524411>
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). How work–family research can finally have an impact in organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(3), 352–369. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01353.x>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work–home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Lobo, F., & Pinheiro, M. (2011). *Recovery Experiences Questionnaire: Adaptação para a população portuguesa* [Master’s thesis]. Universidade Católica Portuguesa.
- Pimenta, S. S. A. G. (2011). *Trabalho–família: Uma questão de equilíbrio? Relações com o conflito, a facilitação e contributos para a satisfação e bem-estar psicológico* [Master’s thesis]. Universidade Católica Portuguesa.
- Randall, R., & Nielsen, K. (2010). Interventions to promote well-being at work. In S. Leka & J. Houdmont (Eds.), *Occupational health psychology* (pp. 88–123). Wiley-Blackwell.
- Rocha, F. S., Barham, E. J., & Santis, L. (2022). Work/Life Balance Self-Assessment Scale: Adaptação brasileira e evidências de validade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(3), 2119–2127. <https://doi.org/10.5935/rpot/2022.3.24237>
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Selim, I., & Kee, D. M. (2022). Using Job Demands–Resources Theory to Predict Work–Life Balance among Academicians in Private Universities in Egypt during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, 14(1), 12. <https://doi.org/10.3390/su14010012>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work–life balance: Lessons learned from the COVID-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163–181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1979037>
- Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-Haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., & Cotrim, T. (2011). *Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ): Portugal e Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa*. Fundação para a Ciência e Tecnologia.



- Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-Hopko, N. C., Heverly, M. A., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2016). Psychometric analysis of the Work/Life Balance Self-Assessment Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 24(1), 5-19. <https://doi.org/10.1891/1061-3749.24.1.5>
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). *Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework*. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sonnentag, S., Mojza, E. J., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2012). Reciprocal relations between recovery and work engagement: The moderating role of job stressors. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 842–853. <https://doi.org/10.1037/a0028292>
- Sonnentag, S., Venz, L., & Casper, A. (2017). Advances in recovery research: What have we learned? What should be done next? *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 365–380. <https://doi.org/10.1037/ocp0000079>
- Sonnentag, S., & Geurts, S. A. E. (2009). Methodological issues in recovery research. In S. Sonnentag, P. L. Perrewé, & D. C. Ganster (Eds.), *Current perspectives on job-stress recovery: Research in occupational stress and well-being* (Vol. 7, pp. 1–36). Emerald Publishing.
- Steed, L. B., Swider, B. W., Keem, S., & Liu, J. T. (2021). Leaving Work at Work: A Meta-Analysis on Employee Recovery From Work. *Journal of Management*, 47(4), 867-897. <https://doi.org/10.1177/0149206319864153>
- Wells, C., Kolt, G. S., & Bialocerkowski, A. (2012). Defining Pilates exercise: A systematic review. *Complementary Therapies in Medicine*, 20, 253–262.
- World Health Organization (WHO). (2010). *Healthy workplaces: A model for action – For employers, workers, policymakers and practitioners*. World Health Organization. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>
- Yu, Z., Yin, Y., Wang, J., Zhang, X., Cai, H., & Peng, F. (2023). Efficacy of Pilates on Pain, Functional Disorders and Quality of Life in Patients with Chronic Low Back Pain: A Systematic Review and Meta-Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 20(4), 2850. <https://doi.org/10.3390/ijerph20042850>

## Anexos

### Anexo A. Variáveis e questões dos três instrumentos utilizadas no questionário

Instrumento	Variáveis	Exemplo de Questão	Escala de Resposta
<i>Energy Compass</i> (Schaufeli, 2017)	Sobrecarga de Trabalho (4)	“Tem demasiado trabalho para executar?”	
	Exigências		
	Conflito de Papéis (3)	“Tem de fazer coisas no trabalho que na realidade preferia fazer de maneira diferente?”	
	Conflito Interpessoal (4)	“Tem um conflito pessoal com alguém no trabalho?”	1- Nunca
	Apoio do Supervisor (3)	“Pode contar com a sua chefia para obter ajuda e apoio, quando necessário?”	2- Raramente
	Apoio dos Colegas (3)	“Pode contar com os seus colegas para obter ajuda e apoio, quando necessário?”	3- Algumas vezes
	Eficácia da Equipa (3)	“Coopera com eficácia na sua equipa?”	4- Frequentemente
	Recursos		5- Sempre
	<i>Feedback</i> de Desempenho (3)	“O seu supervisor dá-lhe informações sobre a qualidade do seu trabalho?”	
	Oportunidades de Aprendizagem (3)	“No meu trabalho aprendo sempre coisas novas”	1- Discordo completamente
			2- Discordo

			3- Não concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo completamente
<i>Work-Family Balance</i> (Carlson, 2009)	Equilíbrio Trabalho-Vida (6)	“Sou capaz de negociar e cumprir o que é esperado de mim no meu trabalho e na minha vida pessoal.”	1- Discordo totalmente 2- Discordo 3- Nem concordo nem discordo 4- Concordo 5- Concordo totalmente
	Distanciamento Psicológico (4)	“Consigo esquecer-me do meu trabalho.”	1- Discordo totalmente 2- Discordo muito
<i>Recovery Experience</i> <i>Questionnaire</i> (Sonnetag & Fritz, 2007)	Recuperação	Relaxamento (4) Mestria (4)	3- Discordo em parte 4- Não concordo nem discordo
	Controlo (4)	“Sinto que posso decidir o que fazer de forma autónoma.”	5- Concordo em parte 6- Concordo muito 7- Concordo totalmente

*Nota.* A informação presente entre parêntesis corresponde ao número de questões por variável utilizadas no questionário.

## **Anexo B. Fiabilidade das escalas do questionário**

Variável	N	$\alpha$ de Cronbach
Sobrecarga de Trabalho	4	0,791
Conflito de Papéis	3	0,792
Conflito Interpessoal	4	0,739
Apoio do Supervisor	3	0,845
Apoio dos Colegas	3	0,805
Eficácia da Equipa	3	0,649
<i>Feedback</i> de Desempenho	3	0,659
Oportunidades de Aprendizagem	3	0,763
Equilíbrio Trabalho-Vida	6	0,911
Distanciamento Psicológico	4	0,919
Relaxamento	4	0,900
Mestria	4	0,866
Controlo	4	0,820
Recuperação Geral	16	0,905

## Anexo C. Correlação entre recursos e exigências

		Conflito Interpessoal	Sobrecarga de Trabalho	Conflito de Papeis
Apoio do Supervisor	Pearson Correlation	-.341**	-0.095	-0.221
	Sig. (2-tailed)	0.005	0.450	0.077
	N	66	65	65
Apoio dos Colegas	Pearson Correlation	-.350**	0.008	-.254*
	Sig. (2-tailed)	0.004	0.952	0.041
	N	66	65	65
Eficacia da Equipa	Pearson Correlation	-.362**	0.043	-.289*
	Sig. (2-tailed)	0.003	0.735	0.020
	N	66	65	65
Feedback de Desempenho	Pearson Correlation	-.245*	-0.186	-.317*
	Sig. (2-tailed)	0.047	0.139	0.010
	N	66	65	65
Oportunidades de Aprendizagem	Pearson Correlation	-.252*	-0.098	-.408**
	Sig. (2-tailed)	0.042	0.436	0.001
	N	66	65	65

Nota. \*\*Correlação com nível de significância 0,01; \*Correlação com nível de significância 0,05.

## Anexo D. Correlação entre exigências e recursos e a variável equilíbrio trabalho-vida

		Equilíbrio Trabalho-Vida
	Pearson Correlation	-0.238
Conflito Interpessoal	Sig. (2-tailed)	0.058
	N	64
	Pearson Correlation	-0.235
Sobrecarga de Trabalho	Sig. (2-tailed)	0.061
	N	64
	Pearson Correlation	-.362**
Conflito de Papeis	Sig. (2-tailed)	0.003
	N	64
	Pearson Correlation	0.186
Apoio do Supervisor	Sig. (2-tailed)	0.141
	N	64
	Pearson Correlation	.341**
Apoio_dos_Colegas	Sig. (2-tailed)	0.006
	N	64
	Pearson Correlation	.337**
Eficacia da Equipa	Sig. (2-tailed)	0.006
	N	64
	Pearson Correlation	.357**
Feedback de Desempenho	Sig. (2-tailed)	0.004
	N	64
	Pearson Correlation	.308*
Oportunidades de Aprendizagem	Sig. (2-tailed)	0.013
	N	64

Nota. \*\*Correlação com nível de significância 0,01.

\*Correlação com nível de significância 0,05.

## Anexo E. Correlação entre exigências e recursos e variáveis da recuperação

		Distanciamento Psicológico	Relaxamento	Mestria	Controlo	Recuperação
Conflito Interpessoal	Pearson Correlation	-0.098	-0.168	-0.044	-0.187	-0.163
	Sig. (2- tailed)	0.445	0.188	0.734	0.142	0.202
	N	63	63	63	63	63
Sobrecarga de Trabalho	Pearson Correlation	-.281*	-0.222	-0.162	0.036	-0.225
	Sig. (2- tailed)	0.026	0.081	0.205	0.780	0.077
	N	63	63	63	63	63
Conflito de Papeis	Pearson Correlation	-0.117	-0.194	0.102	-0.077	-0.106
	Sig. (2- tailed)	0.359	0.128	0.426	0.548	0.410
	N	63	63	63	63	63
Apoio do Supervisor	Pearson Correlation	0.192	0.171	0.022	0.227	0.211
	Sig. (2- tailed)	0.131	0.180	0.864	0.073	0.098
	N	63	63	63	63	63
Apoio dos Colegas	Pearson Correlation	0.099	0.197	-0.181	0.216	0.118
	Sig. (2- tailed)	0.439	0.122	0.155	0.089	0.356
	N	63	63	63	63	63

Eficácia da Equipa	Pearson Correlation	0.129	.272*	0.149	0.214	0.246
	Sig. (2- tailed)	0.312	0.031	0.245	0.092	0.052
	N	63	63	63	63	63
<i>Feedback de Desempenho</i>	Pearson Correlation	0.179	0.244	0.121	0.226	.255*
	Sig. (2- tailed)	0.160	0.054	0.347	0.075	0.044
	N	63	63	63	63	63
Oportunidades de Aprendizagem	Pearson Correlation	0.196	0.199	0.203	.280*	.287*
	Sig. (2- tailed)	0.123	0.117	0.110	0.026	0.022
	N	63	63	63	63	63

*Nota.* \*\*Correlação com nível de significância 0,01; \*Correlação com nível de significância 0,05.



## Anexo F. Correlação entre recuperação e equilíbrio trabalho-vida

Equilíbrio Trabalho-Vida		
Distanciamento Psicológico	Pearson Correlation	.415**
	Sig. (2-tailed)	0.001
	N	63
Relaxamento	Pearson Correlation	.512**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	63
Mestria	Pearson Correlation	0.198
	Sig. (2-tailed)	0.121
	N	63
Controlo	Pearson Correlation	.419**
	Sig. (2-tailed)	0.001
	N	63
Recuperação	Pearson Correlation	.519**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	63

Nota. \*\*Correlação com nível de significância 0,01; \*Correlação com nível de significância 0,05.

## Anexo G. Correlação entre exigências, recursos, equilíbrio trabalho-vida, recuperação e sociodemográficas

		Idade	Antiguidade
Conflito Interpessoal	Pearson Correlation	.302*	.352**
	Sig. (2-tailed)	0.016	0.005
	N	63	63
Sobrecarga de Trabalho	Pearson Correlation	.266*	0.052
	Sig. (2-tailed)	0.035	0.684
	N	63	63
Conflito de Papéis	Pearson Correlation	.265*	0.128

	Sig. (2-tailed)	0.036	0.317
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	-0.212	-0.084
Apoio do Supervisor	Sig. (2-tailed)	0.096	0.515
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	-.270*	-0.200
Apoio dos Colegas	Sig. (2-tailed)	0.033	0.116
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	-0.057	0.014
Eficácia da Equipa	Sig. (2-tailed)	0.657	0.913
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	-0.106	0.077
Feedback de Desempenho	Sig. (2-tailed)	0.408	0.546
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	0.013	0.098
Oportunidades de Aprendizagem	Sig. (2-tailed)	0.922	0.443
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	0.009	0.185
Equilíbrio Trabalho-Vida	Sig. (2-tailed)	0.945	0.146
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	0.078	.266*
Distanciamento Psicológico	Sig. (2-tailed)	0.543	0.035
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	0.013	0.134
Relaxamento	Sig. (2-tailed)	0.917	0.296
	N	63	63
<hr/>			
	Pearson Correlation	0.198	0.096
Mestria	Sig. (2-tailed)	0.119	0.456

	N	63	63
	Pearson Correlation	-0.133	0.100
Controlo	Sig. (2-tailed)	0.297	0.434
	N	63	63
	Pearson Correlation	0.053	0.213
Recuperação	Sig. (2-tailed)	0.679	0.093
	N	63	63

## Anexo H. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores do sexo feminino e colaboradores do sexo masculino

Group Statistics					
Sexo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Conflito Interpessoal	1.00 42	1.6250	0.52164	0.08049	
	2.00 19	1.8026	0.61565	0.14124	
Sobrecarga de Trabalho	1.00 42	3.5774	0.72096	0.11125	
	2.00 19	3.4079	0.52182	0.11971	
Conflito de Papeis	1.00 42	2.3968	0.81063	0.12508	
	2.00 19	2.1228	0.48700	0.11172	
Apoio do Supervisor	1.00 42	4.5397	0.52551	0.08109	
	2.00 19	4.4912	0.67007	0.15372	
Apoio dos Colegas	1.00 42	4.2302	0.58197	0.08980	
	2.00 19	4.1579	0.69716	0.15994	
Eficacia da Equipa	1.00 42	4.3730	0.50042	0.07722	
	2.00 19	4.3860	0.40465	0.09283	
Feedback de Desempenho	1.00 42	3.9325	0.56915	0.08782	
	2.00 19	4.0175	0.46446	0.10655	
Oportunidades de Aprendizagem	1.00 42	3.9603	0.57123	0.08814	
	2.00 19	4.0877	0.63676	0.14608	
Equilíbrio Trabalho-Vida	1.00 42	3.6587	0.67067	0.10349	
	2.00 19	4.0000	0.30932	0.07096	
Distanciamento Psicológico	1.00 42	3.4107	1.48141	0.22859	
	2.00 19	3.8816	1.55315	0.35632	
Relaxamento	1.00 42	4.9821	1.03062	0.15903	
	2.00 19	5.1974	1.08198	0.24822	
Mestria	1.00 42	5.0000	0.95157	0.14683	
	2.00 19	5.0395	1.00091	0.22963	
Controlo	1.00 42	5.3988	1.14106	0.17607	
	2.00 19	5.3158	0.78988	0.18121	
Recuperação	1.00 42	4.6979	0.87521	0.13505	
	2.00 19	4.8586	0.86096	0.19752	

Nota. 1 – Feminino; 2 – Masculino.

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Conflito Interpessoal	Equal variances assumed	0.088	0.767	-1.164	59	0.125	0.249	-0.17763	0.15262	-0.48303	0.12776
	Equal variances not assumed			-1.093	30.192	0.142	0.283	-0.17763	0.16256	-0.50954	0.15428
Sobrecarga de Trabalho	Equal variances assumed	1.567	0.216	0.920	59	0.181	0.361	0.16949	0.18429	-0.19927	0.53824
	Equal variances not assumed			1.037	47.093	0.152	0.305	0.16949	0.16342	-0.15926	0.49823
Conflito de Papeis	Equal variances assumed	3.539	0.065	1.363	59	0.089	0.178	0.27402	0.20109	-0.12836	0.67640

Apoio do Supervisor	Equal variances not assumed			1.634	54.093	0.054	0.108	0.27402	0.16771	-0.06222	0.61025
	Equal variances assumed	3.389	0.071	0.306	59	0.380	0.761	0.04845	0.15856	-0.26882	0.36573
	Equal variances not assumed			0.279	28.444	0.391	0.782	0.04845	0.17380	-0.30731	0.40422
Apoio dos Colegas	Equal variances assumed	0.875	0.353	0.422	59	0.337	0.675	0.07226	0.17125	-0.27040	0.41493
	Equal variances not assumed			0.394	29.836	0.348	0.696	0.07226	0.18342	-0.30243	0.44695
Eficacia da Equipa	Equal variances assumed	0.675	0.415	-0.099	59	0.461	0.922	-0.01295	0.13085	-0.27477	0.24888
	Equal variances not assumed			-0.107	42.575	0.458	0.915	-0.01295	0.12075	-0.25653	0.23064

Feedback de Desempenho	Equal variances assumed	2.392	0.127	-0.570	59	0.285	0.571	-0.08500	0.14912	-0.38340	0.21339
	Equal variances not assumed			-0.616	42.209	0.271	0.541	-0.08500	0.13808	-0.36362	0.19361
Oportunidades de Aprendizagem	Equal variances assumed	0.068	0.795	-0.778	59	0.220	0.439	-0.12740	0.16367	-0.45491	0.20011
	Equal variances not assumed			-0.747	31.650	0.230	0.461	-0.12740	0.17061	-0.47508	0.22028
Equilíbrio Trabalho-Vida	Equal variances assumed	15.347	0.000	-2.111	59	0.019	0.039	-0.34127	0.16163	-0.66469	-0.01785
	Equal variances not assumed			-2.720	58.940	0.004	0.009	-0.34127	0.12548	-0.59236	-0.09018
Distanciamento Psicológico	Equal variances assumed	0.411	0.524	-1.133	59	0.131	0.262	-0.47086	0.41573	-1.30274	0.36101

Relaxamento	Equal variances not assumed			-1.112	33.382	0.137	0.274	-0.47086	0.42334	-1.33178	0.39005
	Equal variances assumed	0.393	0.533	-0.744	59	0.230	0.460	-0.21523	0.28935	-0.79422	0.36377
	Equal variances not assumed			-0.730	33.343	0.235	0.470	-0.21523	0.29480	-0.81476	0.38431
Mestria	Equal variances assumed	0.120	0.730	-0.148	59	0.442	0.883	-0.03947	0.26733	-0.57439	0.49544
	Equal variances not assumed			-0.145	33.286	0.443	0.886	-0.03947	0.27256	-0.59381	0.51487
Controlo	Equal variances assumed	2.101	0.152	0.287	59	0.388	0.775	0.08302	0.28933	-0.49593	0.66197
	Equal variances not assumed			0.329	48.897	0.372	0.744	0.08302	0.25266	-0.42475	0.59079



Recuperação	Equal variances assumed	0.156	0.694	-0.667	59	0.254	0.507	-0.16064	0.24078	-0.64244	0.32117
	Equal variances not assumed			-0.671	35.369	0.253	0.506	-0.16064	0.23927	-0.64620	0.32493

**Anexo I. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores que trabalham no região Norte e trabalhadores que trabalham na região de Lisboa e Vale do Tejo**

Group Statistics					
Geografia Escritório		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Conflito Interpessoal	1.00	6	1.2917	0.29226	0.11932
	3.00	56	1.7411	0.57201	0.07644
Sobrecarga de Trabalho	1.00	6	3.2500	0.70711	0.28868
	3.00	56	3.5893	0.61131	0.08169
Conflito de Papeis	1.00	6	1.7222	0.44305	0.18088
	3.00	56	2.4286	0.73227	0.09785
Apoio do Supervisor	1.00	6	4.8333	0.40825	0.16667
	3.00	56	4.4583	0.58106	0.07765
Apoio dos Colegas	1.00	6	4.5556	0.40369	0.16480
	3.00	56	4.1369	0.61555	0.08226
Eficacia da Equipa	1.00	6	4.5000	0.34960	0.14272
	3.00	56	4.3095	0.51974	0.06945
Feedback de Desempenho	1.00	6	4.1389	0.40023	0.16339
	3.00	56	3.8869	0.57305	0.07658
Oportunidades de Aprendizagem	1.00	6	4.0556	0.44305	0.18088
	3.00	56	3.9405	0.61663	0.08240
Equilibrio Trabalho-Vida	1.00	6	3.6944	0.89701	0.36620
	3.00	56	3.7500	0.57031	0.07621
Distanciamento Psicologico	1.00	6	3.5833	1.70783	0.69722
	3.00	56	3.5134	1.47125	0.19660
Relaxamento	1.00	6	4.5000	1.43178	0.58452
	3.00	56	5.0491	1.01849	0.13610
Mestria	1.00	6	4.4583	0.85756	0.35010
	3.00	56	5.0670	0.96353	0.12876
Controlo	1.00	6	5.5000	0.68920	0.28137
	3.00	56	5.3527	1.06470	0.14228
Recuperação	1.00	6	4.5104	0.83891	0.34249
	3.00	56	4.7455	0.86921	0.11615

*Nota.* 1 – Norte; 2 – Lisboa e Vale do Tejo

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means											
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference					
						One- Sided p	Two- Sided p			Lower	Upper				
Conflito Interpessoal	Equal variances assumed	3.750	0.058	-1.888	60	0.032	0.064	-0.44940	0.23803	-0.92553	0.02672				
	Equal variances not assumed			-3.172	9.796	0.005	0.010	-0.44940	0.14170	-0.76602	-0.13279				
Sobrecarga de Trabalho	Equal variances assumed	0.003	0.955	-1.274	60	0.104	0.207	-0.33929	0.26627	-0.87190	0.19333				
	Equal variances not assumed			-1.131	5.829	0.151	0.302	-0.33929	0.30001	-1.07862	0.40005				
Conflito de Papeis	Equal variances assumed	0.810	0.372	-2.307	60	0.012	0.025	-0.70635	0.30613	-1.31871	-0.09399				
	Equal variances not assumed			-3.435	8.291	0.004	0.008	-0.70635	0.20565	-1.17770	-0.23500				

Apoio do Supervisor	Equal variances assumed	2.168	0.146	1.535	60	0.065	0.130	0.37500	0.24428	-0.11363	0.86363
	Equal variances not assumed			2.040	7.374	0.039	0.079	0.37500	0.18387	-0.05534	0.80534
Apoio dos Colegas	Equal variances assumed	1.540	0.219	1.622	60	0.055	0.110	0.41865	0.25806	-0.09755	0.93485
	Equal variances not assumed			2.273	7.758	0.027	0.054	0.41865	0.18419	-0.00842	0.84572
Eficacia da Equipa	Equal variances assumed	0.597	0.443	0.873	60	0.193	0.386	0.19048	0.21811	-0.24580	0.62676
	Equal variances not assumed			1.200	7.610	0.133	0.266	0.19048	0.15873	-0.17884	0.55979
Feedback de Desempenho	Equal variances assumed	1.375	0.246	1.046	60	0.150	0.300	0.25198	0.24085	-0.22979	0.73376
	Equal variances not assumed			1.396	7.405	0.102	0.203	0.25198	0.18045	-0.17002	0.67399
Oportunidades de Aprendizagem	Equal variances assumed	1.187	0.280	0.443	60	0.330	0.659	0.11508	0.25949	-0.40397	0.63413

	Equal variances not assumed			0.579	7.262	0.290	0.580	0.11508	0.19876	-0.35150	0.58165
Equilíbrio Trabalho- Vida	Equal variances assumed	0.568	0.454	-0.214	60	0.416	0.831	-0.05556	0.25959	-0.57482	0.46371
	Equal variances not assumed			-0.149	5.442	0.444	0.887	-0.05556	0.37405	-0.99408	0.88297
Distanciamento Psicológico	Equal variances assumed	0.270	0.605	0.109	60	0.457	0.913	0.06994	0.64108	-1.21241	1.35229
	Equal variances not assumed			0.097	5.823	0.463	0.926	0.06994	0.72441	-1.71573	1.85561
Relaxamento	Equal variances assumed	1.803	0.184	-1.207	60	0.116	0.232	-0.54911	0.45495	-1.45915	0.36093
	Equal variances not assumed			-0.915	5.555	0.199	0.398	-0.54911	0.60016	-2.04661	0.94840
Mestria	Equal variances assumed	0.011	0.918	-1.483	60	0.072	0.143	-0.60863	0.41030	-1.42934	0.21208
	Equal variances not assumed			-1.632	6.433	0.075	0.151	-0.60863	0.37303	-1.50669	0.28943

Controlo	Equal variances assumed	1.215	0.275	0.330	60	0.371	0.742	0.14732	0.44615	-0.74510	1.03975
	Equal variances not assumed			0.467	7.837	0.327	0.653	0.14732	0.31529	-0.58238	0.87702
Recuperação	Equal variances assumed	0.001	0.980	-0.632	60	0.265	0.530	-0.23512	0.37231	-0.97985	0.50961
	Equal variances not assumed			-0.650	6.209	0.269	0.539	-0.23512	0.36165	-1.11287	0.64263

## Anexo J. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com e sem dependentes a cargo

Group Statistics					
Tem filhos, pais ou outros dependentes?					
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Conflito Interpessoal	Não 29	1.5345	0.48973	0.09094	
	Sim 34	1.8162	0.60399	0.10358	
Sobrecarga de Trabalho	Não 29	3.3103	0.73087	0.13572	
	Sim 34	3.7132	0.53347	0.09149	
Conflito de Papeis	Não 29	2.0460	0.58908	0.10939	
	Sim 34	2.5980	0.77320	0.13260	
Apoio do Supervisor	Não 29	4.5747	0.52627	0.09773	
	Sim 34	4.4412	0.61255	0.10505	
Apoio dos Colegas	Não 29	4.3218	0.62667	0.11637	
	Sim 34	4.0784	0.58637	0.10056	
Eficácia da Equipa	Não 29	4.3448	0.49186	0.09134	
	Sim 34	4.3333	0.53182	0.09121	
Feedback de Desempenho	Não 29	3.9368	0.56767	0.10541	
	Sim 34	3.9118	0.57036	0.09782	
Oportunidades de Aprendizagem	Não 29	3.9885	0.63921	0.11870	
	Sim 34	3.9510	0.59250	0.10161	
Equilíbrio Trabalho-Vida	Não 29	3.7471	0.65256	0.12118	
	Sim 34	3.7549	0.55541	0.09525	
Distanciamento Psicológico	Não 29	3.4483	1.35353	0.25134	
	Sim 34	3.6324	1.60283	0.27488	
Relaxamento	Não 29	5.1983	1.01853	0.18914	
	Sim 34	4.8603	1.09612	0.18798	
Mestria	Não 29	4.9138	0.86157	0.15999	
	Sim 34	5.0882	1.03697	0.17784	
Controlo	Não 29	5.5517	1.00307	0.18627	
	Sim 34	5.1838	1.03409	0.17735	
Recuperação	Não 29	4.7780	0.73318	0.13615	
	Sim 34	4.6912	0.96100	0.16481	

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One- Sided p	Two- Sided p			Lower	Upper
Conflito Interpessoal	Equal variances assumed	1.143	0.289	-2.010	61	0.024	0.049	-0.28169	0.14016	-0.56196	-0.00143
	Equal variances not assumed			-2.044	60.862	0.023	0.045	-0.28169	0.13784	-0.55733	-0.00605
Sobrecarga de Trabalho	Equal variances assumed	4.174	0.045	-2.523	61	0.007	0.014	-0.40289	0.15970	-0.72223	-0.08355
	Equal variances not assumed			-2.461	50.399	0.009	0.017	-0.40289	0.16368	-0.73158	-0.07420
Conflito de Papeis	Equal variances assumed	1.122	0.294	-3.144	61	0.001	0.003	-0.55206	0.17562	-0.90324	-0.20089



	Equal variances not assumed			-3.212	60.290	0.001	0.002	-0.55206	0.17190	-0.89588	-0.20824
Apoio do Supervisor	Equal variances assumed	0.134	0.715	0.919	61	0.181	0.361	0.13354	0.14523	-0.15688	0.42395
	Equal variances not assumed			0.931	60.994	0.178	0.356	0.13354	0.14348	-0.15337	0.42044
Apoio dos Colegas	Equal variances assumed	1.269	0.264	1.591	61	0.058	0.117	0.24341	0.15298	-0.06249	0.54931
	Equal variances not assumed			1.583	57.993	0.059	0.119	0.24341	0.15380	-0.06446	0.55127
Eficacia da Equipa	Equal variances assumed	0.012	0.913	0.088	61	0.465	0.930	0.01149	0.12989	-0.24824	0.27123
	Equal variances not assumed			0.089	60.576	0.465	0.929	0.01149	0.12908	-0.24665	0.26964
Feedback de Desempenho	Equal variances assumed	0.026	0.872	0.174	61	0.431	0.863	0.02502	0.14386	-0.26265	0.31268
	Equal variances not assumed			0.174	59.530	0.431	0.862	0.02502	0.14381	-0.26268	0.31272

Oportunidades de Aprendizagem	Equal variances assumed	0.062	0.804	0.242	61	0.405	0.810	0.03753	0.15530	-0.27302	0.34807
	Equal variances not assumed			0.240	57.757	0.406	0.811	0.03753	0.15625	-0.27528	0.35033
Equilíbrio Trabalho-Vida	Equal variances assumed	0.506	0.480	-0.051	61	0.480	0.959	-0.00778	0.15216	-0.31203	0.29648
	Equal variances not assumed			-0.050	55.359	0.480	0.960	-0.00778	0.15413	-0.31662	0.30107
Distanciamento Psicológico	Equal variances assumed	0.718	0.400	-0.488	61	0.314	0.628	-0.18408	0.37754	-0.93901	0.57085
	Equal variances not assumed			-0.494	60.997	0.311	0.623	-0.18408	0.37247	-0.92888	0.56073
Relaxamento	Equal variances assumed	0.304	0.583	1.260	61	0.106	0.212	0.33798	0.26825	-0.19841	0.87437
	Equal variances not assumed			1.267	60.527	0.105	0.210	0.33798	0.26667	-0.19533	0.87130
Mestria	Equal variances assumed	0.714	0.401	-0.719	61	0.238	0.475	-0.17444	0.24278	-0.65990	0.31102

	Equal variances not assumed			-0.729	60.966	0.234	0.469	-0.17444	0.23921	-0.65279	0.30390
Controlo	Equal variances assumed	0.079	0.780	1.427	61	0.079	0.159	0.36790	0.25782	-0.14765	0.88345
	Equal variances not assumed			1.430	59.964	0.079	0.158	0.36790	0.25719	-0.14656	0.88236
Recuperação	Equal variances assumed	1.355	0.249	0.398	61	0.346	0.692	0.08684	0.21838	-0.34983	0.52351
	Equal variances not assumed			0.406	60.308	0.343	0.686	0.08684	0.21377	-0.34072	0.51440

**Anexo K. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com filhos a cargo e trabalhadores com pais a cargo**

Group Statistics					
Dependentes		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Conflito Interpessoal	1.00	29	1.8276	0.59426	0.11035
	2.00	3	1.6667	0.94648	0.54645
Sobrecarga de Trabalho	1.00	29	3.7069	0.50915	0.09455
	2.00	3	3.7500	1.00000	0.57735
Conflito de Papeis	1.00	29	2.5977	0.79871	0.14832
	2.00	3	2.7778	0.83887	0.48432
Apoio do Supervisor	1.00	29	4.4368	0.63685	0.11826
	2.00	3	4.7778	0.19245	0.11111
Apoio dos Colegas	1.00	29	4.0690	0.60013	0.11144
	2.00	3	4.0000	0.33333	0.19245
Eficacia da Equipa	1.00	29	4.3448	0.55978	0.10395
	2.00	3	4.4444	0.19245	0.11111
Feedback de Desempenho	1.00	29	3.9310	0.59348	0.11021
	2.00	3	3.8889	0.50918	0.29397
Oportunidades de Aprendizagem	1.00	29	3.8966	0.60490	0.11233
	2.00	3	4.3333	0.57735	0.33333
Equilibrio Trabalho-Vida	1.00	29	3.7874	0.56851	0.10557
	2.00	3	3.8333	0.28868	0.16667
Distanciamento Psicologico	1.00	29	3.6724	1.65171	0.30671
	2.00	3	3.8333	1.80854	1.04416
Relaxamento	1.00	29	4.9224	1.11824	0.20765
	2.00	3	5.0000	0.86603	0.50000
Mestria	1.00	29	5.1121	1.10515	0.20522
	2.00	3	5.2500	0.43301	0.25000
Controlo	1.00	29	5.2241	0.99630	0.18501
	2.00	3	5.6667	1.12731	0.65085
Recuperação	1.00	29	4.7328	1.00026	0.18574
	2.00	3	4.9375	0.38017	0.21949

*Nota.* 1 – Filhos; 2 – Pais.

Independent Samples Test															
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means											
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference					
						One- Sided p	Two- Sided p			Lower	Upper				
Conflito Interpessoal	Equal variances assumed	1.403	0.246	0.425	30	0.337	0.674	0.16092	0.37842	-0.61191	0.93375				
	Equal variances not assumed			0.289	2.166	0.399	0.798	0.16092	0.55748	-2.06974	2.39158				
Sobrecarga de Trabalho	Equal variances assumed	1.761	0.194	-0.128	30	0.450	0.899	-0.04310	0.33692	-0.73119	0.64498				
	Equal variances not assumed			-0.074	2.109	0.474	0.948	-0.04310	0.58504	-2.44008	2.35388				
Conflito de Papeis	Equal variances assumed	0.008	0.931	-0.370	30	0.357	0.714	-0.18008	0.48606	-1.17274	0.81259				
	Equal variances not assumed			-0.356	2.391	0.376	0.751	-0.18008	0.50652	-2.05104	1.69089				

Apoio do Supervisor	Equal variances assumed	2.726	0.109	-0.911	30	0.185	0.370	-0.34100	0.37436	-1.10553	0.42354
	Equal variances not assumed			-2.101	8.334	0.034	0.067	-0.34100	0.16227	-0.71260	0.03060
Apoio dos Colegas	Equal variances assumed	0.968	0.333	0.194	30	0.424	0.847	0.06897	0.35548	-0.65701	0.79494
	Equal variances not assumed			0.310	3.538	0.387	0.774	0.06897	0.22239	-0.58164	0.71957
Eficacia da Equipa	Equal variances assumed	1.367	0.251	-0.302	30	0.382	0.764	-0.09962	0.32937	-0.77227	0.57304
	Equal variances not assumed			-0.655	6.668	0.267	0.535	-0.09962	0.15215	-0.46307	0.26383
Feedback de Desempenho	Equal variances assumed	0.208	0.651	0.118	30	0.453	0.907	0.04215	0.35675	-0.68644	0.77073
	Equal variances not assumed			0.134	2.598	0.451	0.903	0.04215	0.31395	-1.05041	1.13470
Oportunidades de Aprendizagem	Equal variances assumed	0.020	0.889	-1.194	30	0.121	0.242	-0.43678	0.36577	-1.18378	0.31021

	Equal variances not assumed			-1.242	2.478	0.159	0.319	-0.43678	0.35175	-1.70229	0.82873
Equilíbrio Trabalho- Vida	Equal variances assumed	0.920	0.345	-0.137	30	0.446	0.892	-0.04598	0.33615	-0.73249	0.64054
	Equal variances not assumed			-0.233	3.882	0.414	0.827	-0.04598	0.19729	-0.60036	0.50840
Distanciamento Psicologico	Equal variances assumed	0.008	0.930	-0.160	30	0.437	0.874	-0.16092	1.00835	-2.22024	1.89840
	Equal variances not assumed			-0.148	2.359	0.447	0.894	-0.16092	1.08828	-4.22296	3.90112
Relaxamento	Equal variances assumed	0.263	0.612	-0.116	30	0.454	0.908	-0.07759	0.66908	-1.44403	1.28886
	Equal variances not assumed			-0.143	2.744	0.448	0.896	-0.07759	0.54140	-1.89536	1.74019
Mestria	Equal variances assumed	1.541	0.224	-0.212	30	0.417	0.834	-0.13793	0.65107	-1.46759	1.19172
	Equal variances not assumed			-0.426	5.428	0.343	0.686	-0.13793	0.32344	-0.95005	0.67419

Controlo	Equal variances assumed	0.004	0.948	-0.726	30	0.237	0.474	-0.44253	0.60985	-1.68801	0.80296
	Equal variances not assumed			-0.654	2.335	0.286	0.572	-0.44253	0.67664	-2.98791	2.10285
Recuperação	Equal variances assumed	1.826	0.187	-0.348	30	0.365	0.731	-0.20474	0.58908	-1.40781	0.99833
	Equal variances not assumed			-0.712	5.682	0.252	0.505	-0.20474	0.28754	-0.91798	0.50849



## Anexo L. Diferenças nas médias das variáveis entre trabalhadores com e sem responsabilidades de chefia

Group Statistics					
Tem responsabilidades de chefia?	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Conflito Interpessoal	Não	39	1.5385	0.54874	0.08787
	Sim	24	1.9271	0.52378	0.10692
Sobrecarga de Trabalho	Não	39	3.4359	0.72484	0.11607
	Sim	24	3.6771	0.51330	0.10478
Conflito de Papeis	Não	39	2.2479	0.71213	0.11403
	Sim	24	2.5000	0.78019	0.15926
Apoio do Supervisor	Não	39	4.5812	0.48194	0.07717
	Sim	24	4.3750	0.69025	0.14090
Apoio dos Colegas	Não	39	4.2564	0.57968	0.09282
	Sim	24	4.0833	0.66121	0.13497
Eficacia da Equipa	Não	39	4.3077	0.52082	0.08340
	Sim	24	4.3889	0.49798	0.10165
Feedback de Desempenho	Não	39	3.9103	0.58345	0.09343
	Sim	24	3.9444	0.54433	0.11111
Oportunidades de Aprendizagem	Não	39	3.9573	0.61263	0.09810
	Sim	24	3.9861	0.61761	0.12607
Equilíbrio Trabalho-Vida	Não	39	3.6923	0.62774	0.10052
	Sim	24	3.8472	0.54266	0.11077
Distanciamento Psicológico	Não	39	3.3974	1.33613	0.21395
	Sim	24	3.7917	1.69985	0.34698
Relaxamento	Não	39	4.8974	1.13514	0.18177
	Sim	24	5.2083	0.93445	0.19074
Mestria	Não	39	4.9679	0.86447	0.13843
	Sim	24	5.0729	1.10699	0.22596
Controlo	Não	39	5.3654	1.05264	0.16856
	Sim	24	5.3333	1.00991	0.20615
Recuperação	Não	39	4.6571	0.78808	0.12619
	Sim	24	4.8516	0.96646	0.19728

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One- Sided p	Two- Sided p			Lower	Upper
Conflito Interpessoal	Equal variances assumed	1.018	0.317	-2.777	61	0.004	0.007	-0.38862	0.13996	-0.66848	-0.10876
	Equal variances not assumed			-2.808	50.593	0.004	0.007	-0.38862	0.13839	-0.66651	-0.11074
Sobrecarga de Trabalho	Equal variances assumed	3.514	0.066	-1.423	61	0.080	0.160	-0.24119	0.16946	-0.58004	0.09766
	Equal variances not assumed			-1.542	59.684	0.064	0.128	-0.24119	0.15636	-0.55399	0.07162
Conflito de Papeis	Equal variances assumed	0.001	0.979	-1.316	61	0.097	0.193	-0.25214	0.19160	-0.63527	0.13099
	Equal variances not assumed			-1.287	45.406	0.102	0.205	-0.25214	0.19587	-0.64654	0.14227

Apoio do Supervisor	Equal variances assumed	5.984	0.017	1.396	61	0.084	0.168	0.20620	0.14775	-0.08925	0.50164
	Equal variances not assumed			1.284	36.862	0.104	0.207	0.20620	0.16065	-0.11935	0.53174
Apoio dos Colegas	Equal variances assumed	0.056	0.814	1.091	61	0.140	0.280	0.17308	0.15870	-0.14426	0.49041
	Equal variances not assumed			1.057	43.952	0.148	0.296	0.17308	0.16381	-0.15707	0.50322
Eficacia da Equipa	Equal variances assumed	0.025	0.874	-0.611	61	0.272	0.544	-0.08120	0.13292	-0.34698	0.18459
	Equal variances not assumed			-0.618	50.528	0.270	0.540	-0.08120	0.13148	-0.34522	0.18283
Feedback de Desempenho	Equal variances assumed	0.518	0.475	-0.232	61	0.409	0.818	-0.03419	0.14762	-0.32938	0.26101
	Equal variances not assumed			-0.236	51.453	0.407	0.815	-0.03419	0.14517	-0.32557	0.25719
Oportunidades de Aprendizagem	Equal variances assumed	0.132	0.717	-0.181	61	0.429	0.857	-0.02885	0.15943	-0.34764	0.28995

	Equal variances not assumed			-0.181	48.519	0.429	0.857	-0.02885	0.15974	-0.34994	0.29224
	Equal variances assumed	1.190	0.280	-1.000	61	0.161	0.321	-0.15491	0.15491	-0.46467	0.15484
Equilíbrio Trabalho- Vida	Equal variances not assumed			-1.036	54.222	0.152	0.305	-0.15491	0.14958	-0.45478	0.14495
Distanciamento Psicológico	Equal variances assumed	2.829	0.098	-1.024	61	0.155	0.310	-0.39423	0.38495	-1.16398	0.37552
	Equal variances not assumed			-0.967	40.289	0.170	0.339	-0.39423	0.40764	-1.21792	0.42946
Relaxamento	Equal variances assumed	1.784	0.187	-1.126	61	0.132	0.264	-0.31090	0.27602	-0.86284	0.24104
	Equal variances not assumed			-1.180	55.859	0.122	0.243	-0.31090	0.26348	-0.83874	0.21695
Mestria	Equal variances assumed	1.031	0.314	-0.420	61	0.338	0.676	-0.10497	0.24987	-0.60461	0.39467
	Equal variances not assumed			-0.396	40.085	0.347	0.694	-0.10497	0.26499	-0.64050	0.43057

Controlo	Equal variances assumed	1.168	0.284	0.119	61	0.453	0.906	0.03205	0.26897	-0.50578	0.56989
	Equal variances not assumed			0.120	50.399	0.452	0.905	0.03205	0.26629	-0.50270	0.56680
Recuperação	Equal variances assumed	0.962	0.331	-0.872	61	0.193	0.387	-0.19451	0.22304	-0.64050	0.25148
	Equal variances not assumed			-0.831	41.471	0.205	0.411	-0.19451	0.23419	-0.66730	0.27827

## **Anexo M. Guião de Entrevista RH**

### **Introdução**

Bom dia!

Agradeço desde já a tua disponibilidade para participares nesta entrevista. Como sabes, eu estou neste momento a desenvolver a minha tese em formato de projeto com a empresa, sendo que estas entrevistas visam compreender em maior detalhe as respostas que obtive no questionário com vista a compreender os fatores que estão a influenciar mais o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores da empresa.

A tua participação é muito importante para conseguir reunir a perspetiva de recursos humanos a contribuição para propostas de melhoria à organização. A entrevista terá a duração aproximada de 30-45 minutos, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e anónima. Eu vou gravar a nossa conversa para garantir que não existe informação perdida, porém a gravação será eliminada após a conclusão da tese.

Alguma dúvida relativamente ao que disse anteriormente? (aguardar resposta)

Se tiveres alguma questão, não hesites em perguntar.

Se estiveres de acordo, daremos início. (aguardar confirmação)

### **Parte 1 – Introdução ao Percurso Profissional**

1. Podes contar-me um pouco sobre o teu percurso na empresa?
2. Como é, para ti, trabalhar nesta empresa?

### **Parte 2 – Fatores de Stress**

1. Em geral, como avalias o nível stress vivido na empresa?
2. Quais são, na tua opinião, os principais fatores que exigem maior esforço (emocional, cognitivo ou físico) na empresa?
3. Através da análise dos resultados do questionário, eu verifiquei que a sobrecarga de trabalho e o conflito de papéis são os fatores com valores mais elevados. Qual é a tua visão sobre estes resultados?
4. Através da análise das questões sociodemográficas, eu verifiquei que a antiguidade na empresa está positivamente relacionada com o conflito interpessoal, ou seja, há medida que as os colaboradores trabalham há mais anos na empresa, normalmente apresentam mais conflitos entre si. Assim como, os colaboradores que exercem funções de liderança apresentam também médias de conflito interpessoal significativamente mais elevadas dos que não exercem cargos de chefia. A que consideras que se devem estes resultados?

5. O que poderias sugerir que a empresa implementasse de forma a diminuir a sobrecarga de trabalho, o conflito de papéis ou outros fatores causadores de stress?

### **Parte 3 – Equilíbrio Trabalho-Vida**

1. De uma forma geral, como avalias o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos colaboradores da empresa?
2. Os resultados do questionário indicaram que a maioria dos colaboradores da empresa reporta níveis favoráveis de equilíbrio trabalho-vida. Como explicas estes resultados?
3. Apesar destes resultados positivos, foi encontrada uma diferença significativa entre homens e mulheres, com as mulheres a apresentarem uma perceção significativamente mais baixa de equilíbrio trabalho-vida comparativamente aos homens. A que achas que se deve esta diferença entre sexos?
4. Que recursos ou apoios consideras que a empresa já proporciona e que ajudam a manter o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores?
5. Que mudanças ou melhorias consideras que a empresa poderia implementar para apoiar melhor os colaboradores na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal?

### **Parte 4 – Bem-Estar e Recuperação**

1. Quais são os aspetos da empresa e do trabalho desenvolvido aqui que mais contribuem o bem-estar dos colaboradores?
2. Da tua perceção, consideras que os colaboradores conseguem recuperar mental e fisicamente dos desafios do dia de trabalho após o horário laboral?
3. Segundo os resultados do questionário, esta questão da recuperação do stress após o horário laboral, teve resultados mais negativos. Consegui perceber que existe uma clara dificuldade por parte dos colaboradores em desligarem-se do trabalho durante os períodos de descanso (ou seja, pós-laboral, fins de semana, férias). Qual é a tua perspetiva sobre isto?
4. Que tipo de medidas a nível organizacional poderiam ajudar a promover uma maior recuperação dos colaboradores após o horário laboral?

### **Parte 5 – Sugestões de Melhoria**

1. Se pudesses melhorar algo no trabalho e na empresa, o que mudarias?
2. Antes de terminarmos, gostaria de saber se há mais algum aspeto que gostarias de acrescentar ou comentar?
3. Ou mais alguma melhoria que gostarias de sugerir?

### **Encerramento**

Perfeito! Muito obrigada pela tua disponibilidade e pelas tuas respostas. Reforço que estas respostas e opiniões serão fundamentais para o sucesso deste projeto e para que as recomendações que vou fazer à empresa sejam realmente úteis para todos nós.

## **Anexo N. Guião de Entrevista Colaboradores**

### **Introdução**

Bom dia!

Agradeço desde já a tua disponibilidade para participares nesta entrevista. Como sabes, eu estou neste momento a desenvolver a minha tese em formato de projeto com a empresa, sendo que estas entrevistas visam compreender em maior detalhe as respostas que obtive no questionário com vista a compreender os fatores que estão a influenciar mais o bem-estar e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores da empresa.

A tua participação é muito importante para conseguir reunir perspetivas pessoais que possam contribuir para propostas de melhoria à organização. A entrevista terá a duração aproximada de 30-45 minutos, e todas as respostas serão tratadas de forma confidencial e anónima. Eu vou gravar a nossa conversa para garantir que não existe informação perdida, porém a gravação será eliminada após a conclusão da tese.

Alguma dúvida relativamente ao que disse anteriormente? (aguardar resposta)

Se tiveres alguma questão, não hesites em perguntar.

Se estiveres de acordo, daremos início. (aguardar confirmação)

### **Parte 1 – Percurso Profissional**

1. Podes contar-me um pouco sobre o teu percurso na empresa?
2. Como é, para ti, trabalhar nesta empresa?

### **Parte 2 – Fatores de Stress**

1. Em geral, como experiencias o stress no trabalho?
2. Quais são, na tua opinião, os principais fatores que exigem maior esforço (emocional, cognitivo ou físico) no teu trabalho?
3. Através da análise dos resultados do questionário, eu verifiquei que a sobrecarga de trabalho e o conflito de papéis são os fatores com valores mais elevados. Qual é a tua visão sobre estes resultados?
4. Qual destes dois fatores tem mais impacto negativo em ti? Porquê?
5. Através da análise das questões sociodemográficas, eu verifiquei que a antiguidade na empresa está positivamente relacionada com o conflito interpessoal, ou seja, há medida



que as os colaboradores trabalham há mais anos na empresa, normalmente apresentam mais conflitos entre si. Assim como, os colaboradores que exercem funções de liderança apresentam também médias de conflito interpessoal significativamente mais elevadas dos que não exercem cargos de chefia. A que consideras que se devem estes resultados?

6. Na tua perspetiva pessoal, como geres estas situações de stress, de sobrecarga de trabalho e conflito? Utilizas alguma estratégia pessoal ou profissional para lidar com elas?
7. O que poderias sugerir que a empresa implementasse de forma a diminuir a sobrecarga de trabalho, o conflito de papéis ou outros fatores causadores de stress?

### **Parte 3 – Equilíbrio Trabalho-Vida**

1. De uma forma geral, como avalias o teu equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal?
2. Na tua opinião, quais são os principais fatores do trabalho que mais interferem na tua vida pessoal e familiar?
3. Os resultados do questionário indicaram que a maioria dos colaboradores da empresa reporta níveis favoráveis de equilíbrio trabalho-vida. Como explicas estes resultados?
4. Apesar destes resultados positivos, foi encontrada uma diferença significativa entre homens e mulheres, com as mulheres a apresentarem uma perceção significativamente mais baixa de equilíbrio trabalho-vida comparativamente aos homens. A que achas que se deve esta diferença entre sexos?
5. Que recursos ou apoios consideras que a empresa já proporciona e que ajudam a manter o equilíbrio trabalho-vida dos colaboradores?
6. Que mudanças ou melhorias consideras que a empresa poderia implementar para apoiar melhor os colaboradores na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal?

### **Parte 4 – Bem-Estar e Recuperação**

1. Quais são os aspetos do teu trabalho que mais contribuem para o teu bem-estar?
2. Sentes que consegues recuperar mental e fisicamente dos desafios do dia de trabalho após o horário laboral?
3. Segundo os resultados do questionário, esta questão da recuperação do stress após o horário laboral, teve resultados mais negativos. Consegui perceber que existe uma clara dificuldade por parte dos colaboradores em desligarem-se do trabalho durante os períodos de descanso (ou seja, pós-laboral, fins de semana, férias). Qual é a tua perspetiva sobre isto?

4. Quais são as estratégias que utilizas para te distanciar do trabalho e recuperar energias após o horário laboral?
  - (ex.: estratégias de distanciamento psicológico, relaxamento, controlo, mestria)
5. Que tipo de medidas a nível organizacional poderiam ajudar a promover uma maior recuperação dos colaboradores após o horário laboral?

#### **Parte 5 – Sugestões de Melhoria**

1. Se pudesses melhorar algo no trabalho e na empresa, o que mudarias?
2. Antes de terminarmos, gostaria de saber se há mais algum aspeto que gostarias de acrescentar ou comentar?
3. Ou mais alguma melhoria que gostarias de sugerir?

#### **Encerramento**

Perfeito! Muito obrigada pela tua disponibilidade e pelas tuas respostas. Reforço que estas respostas e opiniões serão fundamentais para o sucesso deste projeto e para que as recomendações que vou fazer à empresa sejam realmente úteis para todos nós.

## Anexo O. Análise de Entrevistas

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Entrevistado 7
1.1.Opinião sobre empresa	Gosto de trabalhar; Mudanças pós-pandemia; Bom ambiente; Picos de stress; Prestígio da marca; Convívio e benefícios.	Bom ambiente; Evolução ao longo do tempo; Flexibilidade de horários; Autonomia com responsabilidade; Promoção de equilíbrio nas equipas.	Uma das melhores empresas; Evolução organizacional; Foco nas pessoas e carreira; Orgulho em pertencer.	Preocupação com colaboradores; Equilíbrio entre pessoas e resultados; Performance sustentável; Gestão de proximidade Explicação dos objetivos.	Chefia acumula funções; Elevada carga de trabalho; Acompanhamento constante.	Oportunidades e autonomia; Liberdade e confiança; Pressão por resultados; Necessidade de resiliência; Melhor ou pior empresa dependendo do contexto.	Prestígio da empresa; Ambiente competitivo; Espírito de entreajuda; Dinamismo da equipa; Bom ambiente favorece performance.
2.1. Experiência de stress no trabalho	Stress elevado; Diferença entre funções (staff vs. consultores); Picos de stress partilhados; Apoio e entreajuda ajudam a ultrapassar.	Evolução pessoal na gestão do stress; Hoje consegue desligar e manter equilíbrio; Passou por ansiedade, insónias e ataques de pânico;	Stress ligado à faturação mensal; Maior quando se gerem pessoas; Maturidade e experiência ajudam a	Burnout visto como mais pessoal do que profissional; Stress associado à era digital e sobrecarga de estímulos;	Stress é inevitável e diário; Confiança na liderança ajuda a gerir; Saber relativizar diminui impacto; Desafio é ensinar equipa a lidar com	Stress constante e inevitável; Não pode ser eliminado, apenas gerido; Usa estratégias pessoais: exercício, apoio de amigos,	Stress maior em situações inesperadas; Pressão autoimposta para qualidade máxima; Medo de falhar gera

		Ensina equipa a relativizar e gerir melhor; Foco em pragmatismo e saúde mental.	reduzir impacto; Consciência de que nem tudo depende de si reduz o stress.	Desafios do setor em transformação; Mudança no modelo de recrutamento exige novas competências.	frustrações; Gestão emocional ainda em aprendizagem como manager.	escrita criativa, podcasts; Ser pai ajuda a relativizar; Reconhece impacto do stress na vida pessoal se não for bem gerido.	stress; Stress ligado ao impacto da faturação.
2.2. Principais exigências	Carga emocional elevada; Pressão para cumprir metas; Stress de fecho de mês e risco de bad debt.	Cultura de pressão e competitividade; Volatilidade do negócio; Comparação constante e frustração; Apresentações de resultados como fator de ansiedade; Necessidade de filtrar comunicação para	Esforço emocional e cognitivo elevado; Importância da inteligência emocional; Exercício físico ajuda no equilíbrio; Evita conflitos e “guerras” internas para	Mudança de chip pós-teletrabalho; Necessidade de presença para aprender e evoluir; Importância de permitir diferentes perfis (vida tranquila vs. alta performance);	Esforço físico, postura e ergonomia, coluna torta por consequência, encontra-se a realizar fisioterapia; Esforço cognitivo em entrevistas e parte comercial; Parte administrativa é menos exigente.	Essência do negócio de consultoria é exigente; Cultura de competitividade e rankings; Comparação interna entre equipas e colegas; Gestão da própria motivação	Volume de trabalho vs. qualidade de resposta; Pressão autoimposta para alcançar objetivos; Vertente comercial e contas bloqueadas como fatores de stress.

		evitar pânico em cascata.	manter paz de espírito.	Gestão do tempo para ser rentável no escritório.		perante sucesso dos outros.	
2.3. Sobrecarga de Trabalho e Conflito de Papéis: Experiência	Sobrecarga maior no início da carreira e em fases de promoção; Competitividade interna saudável; Ciclos de maior exigência (picos de esforço).	Sobrecarga vista como má gestão de tempo e prioridades, não excesso real de trabalho; Falta de comunicação clara gera conflito de papéis; Necessidade de alinhamento e transparência na comunicação Importância de reuniões e feedback estruturado.	Sobrecarga real no início, sobretudo para juniores; Trabalho torna-se mais eficiente com experiência; Conflito de papéis não é problema relevante, mas pode surgir com instruções confusas de alguns líderes.	Diferenças de funcionamento entre equipas; Falta de alinhamento na liderança cria sensação de conflito de papéis; Importância de comunicação transparente e consistente.	Sobrecarga como parte natural da consultoria; Falta de comunicação e fraca gestão de expectativas podem gerar perceção de sobrecarga e conflitos; Divisão de tarefas e proximidade de gestão ajudam a minimizar problemas.	Sobrecarga percebida como incapacidade de gestão pessoal; Trabalho é gerível se bem priorizado; Resultados elevados podem ser interpretados como inatingíveis, gerando stress; Conflito de papéis é mais perceção individual do	Concorda com a sobrecarga como fator de stress; Conflito de papéis sentido na falta de autonomia em alguns processos; Desejo de assumir mais responsabilidades e contacto direto com clientes.

						que realidade organizacional.	
2.4. Sobrecarga de Trabalho e Conflito de Papéis: Impacto		Nenhum dos dois fatores tem impacto relevante para si.	Escolhe sobrecarga de trabalho (por exclusão).	Conflito de papéis – falta de alinhamento, necessidade de maior foco e presença da liderança.	Sobrecarga de trabalho, mas atualmente consegue dividir tarefas e reduzir impacto.	Conflito de papéis – comunicação contraditória entre líderes, gera confusão e stress.	Sobrecarga de trabalho – elevado volume de tarefas, necessidade de horas extra, afeta equilíbrio trabalho-vida.
2.5. Conflito interpessoal vs. Antiguidade/Chefia	Desgaste da função com o tempo; Exigências familiares aumentam, podendo gerar conflito entre vida pessoal e profissional; Boa organização e objetivos claros ajudam a equilibrar.	Visão “umbilical” do negócio; Competição interna por clientes e faturação; Conflitos surgem de comparações entre equipas/pares; Falta de empatia e	Mais responsabilida de gera mais conflitos; Antiguidade dá mais voz e opinião, o que pode criar atrito; Natural que chefias tenham	Cultura de confiança é essencial para reduzir conflitos; Necessário promover proximidade, transparência e momentos de partilha;	Desgaste da função com os anos; Expectativas criadas com a antiguidade podem gerar frustração; Falta de clareza na comunicação alimenta conflitos; Disputa de	Egos grandes entre colaboradores mais antigos e líderes; Conflitos por decisões estratégicas e disputa de recursos; Egos	Conflitos vistos como naturais com o tempo; Maior familiaridade leva a menor tolerância; Desgaste da função aumenta

		humanismo agrava tensões.	mais conflitos devido ao peso das decisões e responsabilidades sobre as equipas.	Liderança deve dar o exemplo e criar ambiente de confiança.	“territórios” entre equipas e líderes.	transparecem para as equipas, criando entropias; Necessidade de maior união e clareza na liderança.	suscetibilidade e a conflitos.
2.6. Estratégias para gerir stress, sobrecarga e conflito		Comunicação direta, madura e pragmática para evitar mal-entendidos; Terapia para gerir stress e ansiedade; Estratégia de teletrabalho à segunda-feira para reduzir ansiedade; Pequenos ajustes para tornar início da semana mais suave.	Controlar impulsividade; Deixar “arrefecer” antes de reagir; Levar sugestões de solução junto com o problema para evitar escalada.	Honestidade, franqueza e transparência nas interações; Evitar usar posição hierárquica para pressionar; Separação clara vida pessoal/trabalho (desligar ao sair); Desconexão	Desligar ao sair do trabalho; Gestão eficiente do tempo e foco durante o horário laboral; Partilha de stress e problemas com a equipa para alívio coletivo; Trabalho colaborativo para encontrar soluções.	Dormir sobre o problema antes de reagir; Pedir perspectivas externas (amigos/família) para ver o outro lado; Conversa direta e construtiva com a pessoa envolvida para resolver	Desligar completamente após o trabalho (telefone, computador); Evitar falar sobre o trabalho fora do horário; Estender jornada apenas quando necessário

				como ferramenta (“disconnect to connect”); Cuidar de saúde física e mental.		definitivamente o conflito.	para alcançar objetivos; Definir limites nas conversas pessoais sobre trabalho.
2.7. Sugestões para reduzir exigências	Melhor organização pessoal e métodos de trabalho; Aceitação de mudanças e adaptação ao “meio termo” (ex.: modelo híbrido); Manter espírito de equipa e cultura organizacional ativa; Reforçar disciplina nos dias de atividades comerciais.	Maior controlo da distribuição de jobs pelos managers; Altruísmo dos managers no início para desenvolver juniores; Orientação estruturada para organização da agenda e blocagem de tempo; Supervisão superior caso os managers não	Gestão mais personalizada da carga de trabalho, focada na realidade de cada consultor; Ajustar exigências de eventos e comercial consoante a carteira de processos; Melhorar comunicação	Criar mais eventos de team buildings e bem-estar (saúde física, alimentação saudável, passeios, atividades ao ar livre); Estimular momentos de convívio obrigatórios (não opcionais) para	Manter benefícios atuais; Implementar iniciativas de wellness (ex.: massagista mensal no escritório); Reforçar foco em saúde física e redução de tensão acumulada.	Soluções individuais e não transversais; Conversas diretas entre liderança e managers para ajustar carga de trabalho e evitar jornadas excessivas; Cultura de bem-estar como prioridade de gestão (mas	Ajustar KPI's para que sejam mais realistas e atingíveis; Melhorar ergonomia no local de trabalho (apoios na secretária, para as costas ou próprio posicionamento do computador)



		implementem equilíbrio de cargas.	top-down, evitando atrasos de informação; Definir políticas claras para resolver conflitos de interesse.	reforçar cultura e confiança; Diferenciar ritmos de trabalho, permitindo tanto high performers como perfis mais tranquilos.		sem eliminar stress ou competitividade , que são inerentes à consultoria)	Incentivos de bem-estar (ex.: massagens)
3.1. Equilíbrio trabalho-vida	Empresa dá grande flexibilidade; Permite consultas, teletrabalho e gestão do próprio tempo; Desde que se entreguem resultados, é possível ter uma boa vida pessoal e profissional.	Conquistou ótimo equilíbrio ao longo do tempo; No início sentiu dificuldade e julgamentos, mas adaptou-se; Nada é mais importante que vida pessoal	Equilíbrio bom atualmente; Passado foi mais difícil devido a fase de carreira e falta de clientes. Hoje consegue desligar e gerir horários	Responsabiliza-se pelo próprio equilíbrio; Valoriza estar presente com a equipa; Empresa dá liberdade total desde que haja resultados.	Equilíbrio é bom; Consegue desligar ao sair; Sugere implementar tarde livre de sexta-feira ao longo de todo o ano, compensando com horários ligeiramente mais	Equilíbrio perfeito atualmente; Destaca confiança da empresa e apoio da chefia para gerir imprevistos pessoais.	Equilíbrio médio; Há tendência para trabalhar mais tempo, especialmente em teletrabalho, e isso interfere no equilíbrio.

		(família, desporto, compromissos); Incentiva equipa a priorizar bem-estar.	Foca-se em trabalhar de forma eficiente para ter mais tempo livre		longos nos outros dias.		
3.2. Exigências do trabalho que interferem na vida pessoal		Telefone constante; Gosta de separar vida pessoal/profissional; Contra não ter 2 telefones (profissional/pessoal); Teletrabalho ajuda no equilíbrio.	Resultados e faturação; Comissões impactam bem-estar; Situações de crise aumentam stress.	Sem interferência atual; Visão de manager como coach, que faz a gestão do ritmo e garante foco sustentável.	Stress constante; Pressão da faturação; Avaliações muito quantitativas; Responsabilidade pela equipa aumenta impacto.	Dificuldade em desligar no passado; Telemóvel como principal fator de intrusão; Estratégia de limitar uso ao fim de semana.	Falta de limites pessoais; Pressão da faturação afeta predisposição para vida familiar/social.
3.3. Razões para bom equilíbrio	Preocupação histórica da empresa com bem-estar; Liberdade para gerir horários;	Regime híbrido (3 dias em casa); Liberdade geográfica para trabalhar; Afirma que está	Políticas de prevenção de burnout; Redução de carga horária e incentivo a sair	Gestão menos controladora; Menos exposição pública de KPI's;	Liberdade com responsabilidade; Cultura moderna e internacional; Liderança aberta e não tradicional.	Impacto positivo do covid (adoção de remoto); Liberdade de escolha de	Depende do padrão pessoal de cada colaborador; Teletrabalho

	Cultura que valoriza equilíbrio.	provado que as pessoas continuam a produzir e são responsáveis.	a horas; Acesso a ginásio e flexibilidade; Chefias mais conscientes e autónomas.	Ferramentas e tecnologia que aumentam produtividade; Cultura mais orientada à saúde mental.		presença; Máxima liberdade + responsabilidade e nos resultados.	como dado adquirido.
3.4. Equilíbrio trabalho-via: Diferença de sexo	Papel da mãe mais presente; Igualdade de condições na empresa.	Perspetiva de sobrecarga pessoal; Fases de vida e alturas influenciam perceção; Desejo de mais tempo pessoal.	Mulheres acumulam tarefas domésticas; Homens descansam mais; Perceção inferior é natural.	Desigualdade relativa à sociedade; Políticas da empresa apoiam mulheres; Melhoria contínua necessária.	Mulheres compartimentalizam mais e por isso têm perceção de menos tempo; Diferença de mentalidade face aos homens.	Sentimento de minoria; Menos mulheres em cargos de topo na empresa; Mesmas oportunidades e avaliação.	Mulheres mais focadas no lar; Homens mais descontraídos; Prioridades diferentes.
3.5. Recursos que promovem equilíbrio	Questionários de avaliação de riscos; Have Your Say anual Abertura da direção e RH;	Portáteis e telefones; Teletrabalho; Tardes livres de verão;	Ginásio; Melhoria do seguro de saúde; Fruta no escritório;	Ginásio e eventos de promoção de cultura e saúde (que deviam ser mais);	Materiais e software; Fruta e eventos sociais (caipis);	Psicólogo gratuito (colaborador e família) RH e direção acessíveis;	Regime híbrido; Ginásio como recurso essencial.

	Procura de melhoria contínua; Teletrabalho 3 dias em casa, ginásio e seguro de saúde.	Incentivo ao uso dessas tardes; Responsabilidade pessoal para gerir tempo.	Considera que estas pequenas coisas melhoram o bem-estar e transição para vida pessoal.	Benefícios parentalidade; Flexibilidade; Ferramentas de trabalho e tecnologia; Benefícios (saúde, cursos, apoios financeiros).	Carro, estacionamento e escritório novo Considera que não falta nada; Benefícios de saúde; Employee assistant program.	Trabalho híbrido; Seguro de saúde abrangente; Ginásio pago; Apoio financeiro e aconselhamento Incentivo a pedir ajuda sem estigma;	
3.6. Melhorias para promover equilíbrio trabalho-vida	Empresa já oferece muito, é difícil implementar mais; Falta de budget; Desafio de gerir expectativas dos colaboradores.	Implementar “direito à desconexão” formal (mensagem automática em emails); Maior controlo top-down para desligar fora de horas;	Gestão mais personalizada por equipa/divisão em vez de regras gerais.	Implementar literacia financeira desde a entrada na empresa; Apoiar colaboradores em poupança, investimento e planeamento	Sem novas sugestões.	Empresa já faz um bom trabalho; Responsabilidade também é do colaborador em amadurecer e relativizar problemas.	Valorizar mais os colaboradores através de benefícios; Regime híbrido de 2 dias é bom, maior exigência e cargo no

		Promover formação em gestão de tempo e organização; Prevenir burnout com medidas claras.		familiar para reduzir stress futuro.			início devido às formações.
4.1. Aspetos que contribuem para bem-estar	Programa de Apoio (emocional/financeiro); Abertura para falar com managers/direção; Flexibilidade para gerir problemas pessoais.	Bom ambiente de equipa; Liderança transparente.	Relações interpessoais; Amizade e convívio na equipa; Impacto do mercado no ambiente.	Bem-estar pessoal ligado a estabilidade financeira, saúde física/mental, descanso; Apoio do manager como coach.	Equilíbrio entre trabalho individual e em equipa; Liberdade de comunicação; Autenticidade; Benefícios (carro/estacionamento).	Meritocracia; Salários e bónus competitivos; Benefícios (seguro, ginásio, cartão alimentação, parque).	Bom ambiente; Boa relação com manager; Alinhamento de objetivos.
4.2. Recuperação	Depende da pessoa; Espírito de equipa (ir beber um copo, jantares) ajuda; Managers atentos ao cansaço;	Recupera bem nas férias; Fins de semana às vezes insuficientes;	Consegue desligar; Mantém inbox controlada;	Importância de obrigar a pausas e férias, responsabilida do manager	Nunca desliga 100%, mas consegue sentir-se renovada. Acesso rápido através do	Nunca consegue desligar totalmente;	Consegue recuperar; Ginásio ajuda no equilíbrio físico/mental.

	Presença física facilita perceber sinais.	Sugere tarde de sextas off para melhor recuperação.	Foca em fazer bem o essencial; Reconhece impacto do humor no trabalho/vida pessoal.	garantir descanso; Foco em performance sustentável.	telemóvel a email e WhatsApp.	Problemas só se resolvem com o tempo; Férias ajudam, mas não fazem reset completo.	
4.3. Dificuldade em desligar	Medo de perder faturação nas férias Insegurança em delegar; Medo de falhar e deixar cliente sem resposta.	Perspetiva pessoal de disciplina para desligar (não atender nem ver email); Out of office claro Passagem de processos à equipa.	Dificuldade maior em juniores; Sentimento de tarefas incompletas impede desligar; Experiência ajuda a relativizar.	Desligar precisa de ser gerido individualment e; Garantir cobertura nas férias; Cultura de confiança e pertença.	Natureza do trabalho dificulta desligar (tarefas longas e contínuas); Falta de “missão cumprida” impede descanso.	Cultura competitiva e negócio de consultoria dificulta desligar; Trabalho é tema recorrente até fora do escritório.	Tentativa de desligar, mas pressão continua; Pressão por bónus e resultados; Dificuldade em desligar nas férias para não perder propriedade dos clientes.

4.4. Estratégias pessoais para recuperar		(respondido anteriormente) Disciplina para não atender; Out-of-office Delegação.	Não levar computador nas férias; Delegar tarefas; Out-of-office; Só responder urgências Preparar mentalmente para carga no regresso;	Planear desconexão; Delegar; Monitorização leve para garantir que está tudo bem; Evitar contactos a colegas fora de horas.	Deixar telefone de trabalho em casa durante as férias; Ver emails só 1-2x/dia; Out-of-office.	Exercício físico; Jogos; Filmes; Escrita; Trabalhar; Resiliência emocional.	Desligar totalmente após horário laboral; Não atender nem ver emails.
4.5. Sugestões de medidas para promover recuperação	Implementaram férias obrigatórias (10 dias); Difícil implementar mais medidas sem parecer imposição.	Teletrabalho total no verão; Regresso leve e motivador (evento obrigatório no escritório); Comunicação motivadora em vez de pressão por resultados;	Garantir substituição de quem está ausente sem perda de negócio.	Formação em gestão de vida pessoal e foco; Literacia financeira; Desenvolvimento de competências (via EVALs).	Empresa já faz o suficiente; Responsabilidade também é individual.	Sessões informais com board/seniores( ex: cafés ou fóruns privados); Documento de boas práticas e exemplos reais.	Mais atividades internas regulares (desporto, voluntariado, eventos).

		Celebrar vitórias de forma visível e simbólica.					
5.1. Melhorias gerais	Mais acompanhamento contínuo das equipas (conseguido caso equipa de RH fosse maior ou estando mais vezes no escritório); Rotatividade entre equipas/áreas ou de liderança para melhor encaixe e desenvolvimento; Valorização do que já existe; Menos competitividade interna e mais colaboração entre equipas.	Melhorar planos de carreira; Facilitar mudanças laterais sem estigma; Melhorar comunicação (mais clara, concisa e coerente); Falta de implementação prática das ideias e sugestões discutidas.	Melhor definição de regras e metodologias (ex.: executive search); Reduzir fragmentação e promover maior integração entre equipas; Regime híbrido reduz interação e integração; Necessidade de mais ações de team building e aproximação	Mais momentos de proximidade entre liderança e equipas; Ser mais assertivo e pragmático nos objetivos; Valorizar e reter quem está alinhado, afastar quem não se identifica.	Criar momentos de fecho de quarter presenciais e motivadores (mais do que storm days); Eventos que reforcem engagement e “reset” coletivo; Melhor comunicação e relembrar benefícios; Papel dos managers em criar tranquilidade e reduzir stress da equipa; Boa mochila de material.	Aumentar diversidade e inclusão (reduzir recrutamento enviesado); Implementar etapa no processo de seleção para questionar escolhas e promover diversidade.	Melhorar condições físicas no escritório, secretária, ergonomia, devido a dores lombares; Reforçar sentimento de pertença e lugar próprio; Investimento em snacks saudáveis e energéticos (não só fruta); Mochila para computador.



			entre pessoas; Maior sensibilização da liderança para criar proximidade e melhorar o ambiente.				
--	--	--	---	--	--	--	--