



**Universidade
Europeia**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

**A perceção dos colaboradores da empresa Elevus sobre a relação
entre o *work-life balance*, a produtividade e o compromisso
organizacional**

Francisco Gomes Galinha

50034587

6 de Junho de 2022



**Universidade
Europeia**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Relatório de Estágio - Documento Provisório

A perceção dos colaboradores da empresa Elevus sobre a relação entre o *work-life balance*, a produtividade e o compromisso organizacional

Orientadora: Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa

Francisco Gomes Galinha

50034587

Lisboa, 2022

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Carla Filipa Gomes da Costa, Professora Auxiliar, Coordenadora da Licenciatura e Mestrado em GR) da Universidade Europeia

Agradecimentos

A todos os que me acompanharam de forma direta ou indireta e contribuíram para a conclusão deste ciclo.

Aos meus pais e avó que sempre acreditaram em mim, que apostaram no meu futuro e que sempre me motivaram a seguir em frente.

À minha namorada e amigos mais próximos que estiveram presentes nos altos e baixos deste ciclo e que sempre me apoiaram em todos os momentos.

A todos os docentes que me acompanharam neste percurso académico e que contribuíram com todos os seus ensinamentos, especialmente a orientadora Professora Doutora Carla Costa que me acompanhou e guiou nesta fase.

Resumo

O presente relatório de estágio incide sobre a perceção dos colaboradores da empresa Elevus sobre a relação que entendem existir entre o *work-life balance* e como é a produtividade dos colaboradores e, por sua vez, na forma como pode ter relação com o compromisso organizacional. Procurou-se também descobrir como é que o ambiente de consultoria que, por norma é um ambiente em constante mudança, se pode relacionar com o bem-estar de um determinado colaborador. O estágio foi realizado na empresa Elevus, uma empresa de recrutamento especializado que tem como objetivo encontrar talento no mercado e enquadrá-lo a diversos clientes. O estágio foi realizado no departamento de Recrutamento e Seleção na área de IT onde algumas das responsabilidades passaram por: Abordagens a candidatos; Triagem telefónica; Entrevistas; Gestão de candidatos; Colocação de Anúncios em diferentes plataformas; Entrevistas de carácter técnico aos candidatos; Utilização do *LinkedIn Recruiter*.

A investigação, de cariz qualitativo, foi conduzida na empresa Elevus onde foram entrevistados seis elementos que foram escolhidos pelo seu grau de senioridade. A análise de conteúdo das entrevistas foi a técnica utilizada para tentar perceber o grau de importância que os colaboradores dão relativamente ao seu equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Constatou-se que o regime de trabalho flexível, nomeadamente o regime de teletrabalho, são fatores que os colaboradores consideraram essenciais para garantir um bom equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, o que está relacionado com bem-estar geral do colaborador.

Esta investigação visa ser um contributo não só para a área de estudo, mas também para a empresa em questão, visto que, nenhum estudo semelhante foi realizado.

Palavras-chave: Work-life Balance; Saúde Mental; Bem-estar; Produtividade; Compromisso Organizacional.

Abstract

This internship report focuses on the perception of the employees of the company Elevus on the relationship that they perceive to exist between work-life balance and how this can relate to employee productivity and, in turn, how it can relate to organizational commitment. We also tried to find out how the consulting environment, which is usually a constantly changing environment, can relate to the well-being of a particular employee. The internship was carried out at Elevus, a specialized recruitment company that aims to find talent on the market and fit it to various clients. The internship was carried out in the Recruitment and Selection department in the IT area where some of the responsibilities included: Approaching candidates; Telephone screening; Interviews; Managing candidates; Placing Ads in different platforms; Interviews of technical character to candidates; Using LinkedIn Recruiter.

A qualitative research was conducted in the company Elevus where six people were interviewed and chosen for their level of seniority. The content analysis of the interviews was the technique used to try to understand the degree of importance that employees give to their work-life balance.

It was found that flexible work arrangements, namely telecommuting, are factors that employees consider essential to ensure a good work-life balance, which is related to the employee's general well-being.

This research aims to be a contribution not only to the area of study, but also to the company in question, since no similar study has been conducted.

Keywords: Work-life Balance; Mental Health; Well-Being; Productivity; Organizational Commitment.

Índice

1. Introdução	9
2. Revisão de Literatura	11
2.1 Work-Life Balance	11
2.2 Consultoria	14
2.3 Produtividade/ Performance	15
2.4 Compromisso Organizacional	15
2.5 Saúde Mental	17
2.5.1 <i>Burnout</i>	18
2.5.2 Bem-estar	19
3. Metodologia de Investigação	20
3.1 Desenho da Investigação	20
3.2 Delimitação das Questões de Investigação	20
3.3 Participantes	20
3.4 Instrumentos	21
3.5 Procedimento	22
3.5.1 Recolha de Dados	22
3.5.2 Tratamento de Dados	23
4. Análise e Discussão de Dados	23
4.1 Descrição do Sistema de Categorias	23
4.2 Resposta às Questões de Investigação	29
5. Apresentação do Estágio	32
5.1 Apresentação da Organização	32
5.1.1 Visão	33
5.1.2 Missão	34
5.1.3 Valores	34
5.2 Apresentação do Estágio	34
5.2.1 Plano formal de estágio	35
5.2.2 Descrição das Tarefas	35
5.2.3 Balanço Crítico	37
5.3 Proposta de Melhoria	39
6. Conclusão	41
Referências Bibliográficas	43
Anexos	54
Anexo 1 – Guião da Entrevista Semiestruturada	54

Anexo 2- Hobbies	56
Anexo 3- Características Pessoais.....	57
Anexo 4- Conexões Entre Códigos	57
Anexo 5- Matriz de Códigos	58

Índice de Figuras

Figura 1- Organograma da Empresa	33
Figura 2- Tarefas Diárias na Elevus	37
Figura 3- Análise Swot da Empresa Elevus	38

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Eixos do guião da entrevista semiestruturada	20
Tabela 2- Resposta às questões de investigação	27
Tabela 3- Planificação da primeira semana de estágio	34

1. Introdução

O presente relatório de estágio teve como objetivo estudar a percepção dos colaboradores da empresa Elevus sobre a relação que entedem existir entre *work-life balance* e a produtividade de um determinado colaborador. Outro foco deste estudo foi também perceber se ao haver um bom equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal pode influenciar no compromisso organizacional.

O tema advém da curiosidade de estudar a relação que o *work-life balance* pode ter na vida de determinado indivíduo, neste caso em ambiente de consultoria. As consultoras apresentam um ambiente de constante mudança e de rápida adaptação, podendo levar um colaborador a desenvolver problemas psicológicos e, conseqüentemente, diminuir os seus níveis de produtividade, dificultando o alcance dos objetivos organizacionais. Atualmente o aumento da instabilidade dos laços laborais e da intensidade de trabalho é cada vez mais comum. Estas realidades geraram novos desafios à população mais jovem, dificultando consideravelmente o começo da sua vida adulta e também na realização de projetos pessoais/ familiares (Guerreiro, 2004).

A gestão estratégica dos recursos humanos tornou-se algo fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, como tal, é necessário haver colaboradores envolvidos, empenhados e dedicados para o alcance dos mesmos. O fator humano, e a natural incidência na formação dos recursos humanos, é considerado como uma das principais fontes de risco que se colocam ao sistema de gestão organizacional (Flouris e Yilmaz, 2010). É normal que haja riscos associados ao fator humano, sendo que este busca constantemente a mudança, o que pode traduzir na sua motivação e compromisso com a empresa, deste modo, é necessário que a empresa haja estrategicamente de modo a gerar novos incentivos ao colaborador.

Neste contexto, adequar um bom ajuste organizacional com as exigências e características de um indivíduo, reflete-se na garantia de que as práticas que são desenvolvidas em determinada empresa irão preencher as necessidades de bem-estar físicas e psicológicas do mesmo, garantindo assim um alto nível de motivação. Conhecer a importância dada por cada colaborador relativamente à sua percepção do *work-life balance* é importante para agir em conformidade de modo a alcançar as exigências de cada indivíduo. Tomazevic et al. (2014) consideram que o significado do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é o balanço adequando entre as responsabilidades da vida profissional e os compromissos da vida pessoal, perfazendo assim uma ligação entre estes dois domínios.

Tendo em conta o que foi descrito, os objetivos desta investigação passaram por estudar a perceção que o *work-life balance* pode ter na vida dos colaboradores e como isso se relaciona com a produtividade e compromisso organizacional. Estes objetivos desdobram-se em quatro questões de investigação:

QI: De que forma os colaboradores da Elevus percebem existir uma relação entre o *Work-Life Balance* e a produtividade?

QII: Será que os colaboradores da Elevus entendem que existe relação entre o *WorkLife* e o compromisso organizacional?

QIII: De que maneira os colaboradores da Elevus relacionam a perceção da sua saúde mental com o que entendem ser o WLB?

QIV: Qual o papel que os colaboradores atribuem aos *hobbies* ou atividades no *Work-life Balance* e no Compromisso Organizacional?

Relativamente à organização deste relatório, o mesmo está dividido em cinco capítulos. Primeiramente, foi realizada uma revisão de literatura sobre os temas pertinentes para o desenrolar do relatório sendo estes: *Work-life Balance*; Ambiente de consultoria; Saúde Mental (*Stress, Burnout, Well-being*) e Produtividade/ Compromisso organizacional. O segundo capítulo diz respeito à metodologia utilizada na investigação, incluindo o tipo de estudo, a amostra, o instrumento de recolha e a forma como os dados foram tratados. No terceiro capítulo procedeu-se à análise dos dados obtidos tendo como base a revisão de literatura. No quarto capítulo, foi descrito detalhadamente as tarefas e a empresa onde o estágio foi realizado. Por fim, foi apresentado as conclusões obtidas através da recolha de dados assim como uma proposta de melhoria.

2. Revisão de Literatura

2.1 Work-Life Balance

Com a constante evolução que está a ocorrer no mundo inteiro, principalmente tecnológica, a atividade laboral está a tornar-se cada vez mais exigente, uma vez que tem existido mudanças na natureza e nos padrões de trabalho (Thilagavathy & Geetha, 2020). O objetivo de chegar ao topo na exigente cadeia de negócios, apenas é possível através dos comportamentos proactivos dos colaboradores. Nesse sentido, é necessário que exista um envolvimento ativo e um enorme empenho por parte dos mesmos, algo que poderá comprometer o equilíbrio entre a vida profissional e familiar (Turanligil & Farooq, 2019). A investigação relativa à relação trabalho-vida pessoal tem vindo a crescer ao longo das últimas cinco décadas devido às novas tendências na natureza dos papéis de género, família, trabalho e carreira (Powell et al., 2019).

A pertinência do tema do *work-life balance* surgiu no Reino Unido nos anos sessenta e setenta através da classe das mães trabalhadoras. Mais tarde, o tema voltou a surgir, desta vez pelo governo dos Estados Unidos da América em meados dos anos oitenta. Nos anos noventa, o tema do *work-life balance* ganhou o reconhecimento adequado por parte da gestão dos recursos humanos em diversas partes do mundo (Bird, 2006). A investigação científica relativa a este tema foi cada vez crescendo mais, principalmente devido ao facto da força crescente do trabalho feminino na sociedade, inovações tecnológicas, mudanças culturais nas atitudes acerca da relação entre trabalho e vida pessoal e a diversidade das estruturas familiares (Greenhaus & Kossek, 2014).

Foi encontrada uma diferença significativa entre a idade, estado civil (Powell et al., 2019) e sexo (Thilagavathy & Geetha, 2020) relativamente ao Work-life Balance (WLB). Estas diferenças foram aferidas através de variáveis diversas, tais como: (1) as mudanças profundas no mercado de trabalho; (2) alterações dos papéis de género; (3) maior contribuição das mulheres no mundo laboral; (4) aumento da prevalência de casais com dois filhos; (5) aumento de pais solteiros; (6) horários de trabalho mais extensos; (7) aumento das tecnologias de comunicação e por último (8) aumento do desejo da qualidade de vida de cada indivíduo (Karkoulian et al, 2016; Rashmi & Kataria, 2021; Shabir & Gani, 2020).

Para Soomro (2018) o WLB é um equilíbrio entre dois papéis completamente distintos que os indivíduos desempenham, nomeadamente o trabalho e os papéis familiares que realizam, que inevitavelmente, trazem satisfação à sua vida pessoal. O WLB determina o tempo que um colaborador necessita para alinhar as exigências familiares e laborais. Para o autor o WLB é

uma comparação da divisão do tempo pelos colaboradores entre o trabalho e família. Quando existem desequilíbrios, isto é, quando o trabalho se estende ao domínio familiar ou os problemas familiares se estendem ao domínio do trabalho podem desencadear potenciais causas de *stress* e atitudes de trabalho não construtivas, que têm vindo a ser relacionadas positivamente como a maior causa de esgotamento.

A literatura identifica várias definições relativamente ao *Work-life Balance* (WLB), podendo estas ser categorizadas em duas grandes dimensões, nomeadamente: (1) envolvimento em múltiplos papéis na vida profissional e não profissional e (2) conflito mínimo entre papéis profissionais e não profissionais. Dentro da dimensão global do “envolvimento em múltiplos papéis na vida profissional e não profissional”, foram identificadas pelo menos quatro definições diferentes relativas ao WLB. A primeira definição compromete um envolvimento atento em múltiplos papéis, isto é, o WLB é a tendência para um indivíduo se comprometer plenamente no desempenho de cada papel e na forma como aborda o seu parceiro, assumindo assim, uma atitude de atenção e cuidado (Marks and MacDermid 1996; Sieber 1974). A segunda definição baseia-se no envolvimento de igual tempo para diversos papéis. O WLB foi definido pelo envolvimento em múltiplos papéis com um nível de atenção, tempo, envolvimento ou compromisso aproximadamente igual (Greenhaus et al., 2003). A terceira definição é a satisfação equilibrada entre os domínios da vida. O conceito do WLB pode ser definido como o compromisso no trabalho e papéis não laborais, produzindo assim um resultado de igual nível de satisfação nos domínios do trabalho e não trabalho (Clark 2000; Greenhaus et al. 2003). Por último, a quarta definição do WLB envolve um compromisso equilibrado entre a satisfação e os restantes domínios da vida, na medida em que o WLB é definido como a alocação de tempo e energia psicológica de uma forma equilibrada no trabalho e na vida fora do contexto laboral, ao mesmo tempo que se obtém muita satisfação tanto no trabalho como na vida pessoal (Greenhaus et al. 2003).

Relativamente à dimensão “conflito mínimo entre papéis profissionais e não profissionais”, esta retrata o conflito entre o equilíbrio trabalho-vida e as funções laborais. Para esta dimensão foram identificadas pelo menos três definições relacionadas com o conflito mínimo entre os papéis de trabalho e não-trabalho. A primeira definição retrata a minimização do conflito de papéis entre o trabalho e os papéis da vida quotidiana, isto é, o WLB é definido como a satisfação, o bom funcionamento no trabalho e papéis familiares com o mínimo conflito de papéis (Allen et al. 2000; Clark 2000; Kahn et al. 1964; Roberts et al, 1998). A segunda definição envolve o enriquecimento de papéis sem conflito. O WLB é caracterizado por um elevado grau de enriquecimento de papéis com um baixo grau de conflito de papéis nos

domínios da vida profissional e não profissional (Frone 2003; Greenhaus e Allen 2011; Greenhaus e Powell 2006). A terceira definição reflete a gestão de recursos para minimizar o conflito de papéis, ou seja, o WLB deverá ser alcançado através de uma gestão eficaz do conflito de papéis ou da interferência que resulta dos recursos necessários para reestabelecer os papéis quando estes são ameaçados ou perdidos (Gareis et al. 2009; Hobfoll 1989).

Para Andrade (2015), o WLB reflete a percepção de dever cumprido de um determinado colaborador e como este se sente realizado quando chega a casa, uma vez que a investigação demonstra que ao existir um maior equilíbrio na vida profissional, existirá também um reflexo no modo como o indivíduo se sente em relação à sua vida pessoal e geral.

O aumento das exigências tanto na vida familiar como na vida profissional (Oyewobi et al 2019), bem como a forte concorrência de mercado, tornaram as fontes (energia e tempo) dos seres humanos insuficientes (Foy et al 2018). Para além disto, o aumento do nível de educação das mulheres e, conseqüentemente, a sua participação na vida empresarial, aumentou o número de casais com uma carreira dupla (Karkoulian et al 2016), o que implicou grandes mudanças nas estruturas familiares.

O WLB indica o nível de prioridade de uma pessoa para as atividades pessoais e profissionais nas suas vidas, bem como a quantidade de atividades que estão presentes na sua vida pessoal (Pandey, 2016). É uma área onde a sua importância tem aumentado, tanto para os empregados como para os empregadores. O equilíbrio trabalho-vida requer uma priorização sistemática do trabalho e dos deveres pessoais. Jensirani (2019) assume que o WLB é a capacidade de lidar eficazmente com uma variedade de tarefas no trabalho, em casa, e noutras facetas da vida. Separar as responsabilidades profissionais da família, amigos, círculo social, moralidade, autodesenvolvimento, autocuidado e outros interesses pessoais é um esforço contínuo.

A subjetividade do equilíbrio pode prejudicar indivíduos, famílias e organizações, resultando em saúde e desempenho deficientes. O WLB é uma condição na qual uma pessoa equilibra conflitos atuais e esperados entre pressões de tempo e energia para satisfazer as suas necessidades de felicidade e satisfação (Dwi, 2018). A subjetividade pode surgir dependendo de algumas variáveis, para alguns indivíduos, podem preferir passar longas horas no trabalho, algo que pode estar ligado às diferentes fases de carreira ou por terem uma vida limitada fora do trabalho. Para outros, pode acontecer o contrário, o equilíbrio é percebido quando é subordinado com as responsabilidades da sua vida pessoal (Guest, 2002).

Apesar das organizações começarem a implementar políticas relacionadas com o WLB, os colaboradores ainda enfrentam problemas relativos ao tema (Dave & Purohit, 2016). Os colaboradores alcançam um bem-estar mais positivo através de estratégias individuais de

sobrevivência (Zheng et al., 2016). Esses recursos individuais assentam nas estratégias de resposta ao stress e inteligência emocional direcionada para a separação entre a vida pessoal e laboral (Kiburz et al., 2017). As estratégias individuais estão positivamente relacionadas com o WLB, indicando assim a necessidade imperativa de melhorar a capacidade do indivíduo para fazer a gestão destes dois domínios.

Neste sentido, é possível afirmar que a produtividade organizacional é positivamente influenciada pela forma como as sinergias entre as práticas de trabalho-vida pessoal e a maneira em como são organizadas as equipas, numa organização (Johari et al., 2018). Ao existir um bom WLB traduz-se assim numa maior produtividade dos colaboradores (Jackson e Fransman, 2018).

2.2 Consultoria

As consultoras usualmente são conhecidas pela sua cultura de trabalho de alto desempenho (Alvesson e Einola, 2018; Gill, 2015; Reindl, 2013), estas exigências normalmente são revistas em consultores das áreas jurídica, banca, tecnológica e económica (Bacik e Drew, 2006; Lewis et al., 2007; Lupu e Empson, 2015; Meriläinen et al., 2004; Mühlhaus e Bouwmeester, 2016; Michel, 2011; Scholarios e Marks, 2004; Ylijoki, 2013).

As empresas de consultoria e que prestam serviços de consultoria estão inseridas, ou no mercado nacional ou no mercado internacional, que atualmente está extremamente competitivo, o que, por vezes, pode traduzir num aumento do horário pré-estabelecido e também a pressão constante sobre os consultores (Guerreiro et al, 2004).

Os consultores muitas vezes estão inseridos em projetos de elevada exigência por parte dos seus clientes, muitas vezes com prazos a cumprir, o que promove esta cultura de alto de desempenho (Alvesson e Einola, 2018; Gill, 2015; Meriläinen et al. 2004; Morrell e Simonetto, 1999; Mühlhaus e Bouwmeester, 2016; O'Mahoney, 2007). O grau da exigência do cumprimento dos prazos e a intensidade do trabalho inerente originam um conflito no equilíbrio entre a conciliação da vida pessoal e profissional, especialmente devido ao horário de trabalho que usualmente é estendido para além do que é suposto (Guerreiro et al., 2004).

As exigências impostas por parte dos clientes influenciam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal de um colaborador. Quando os clientes pagam valores altos pelos serviços a serem prestados, certamente que vão esperar que os consultores apresentem uma boa performance, o que pode originar bastante pressão. No entanto, estas exigências também variam de cliente para cliente e da indústria em que está inserido (Michel, 2011; Mordi et al., 2013), e espera-se que os consultores se adaptem a esses clientes.

As políticas de equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional podem ser adaptadas em conformidade dos diversos cenários de trabalho extremos que existem, uma vez que as práticas padrões podem não ser suficientes, isto é, devem ser adaptadas a cada realidade (Eikhof et al., 2007).

2.3 Produtividade/ Performance

O colaborador é um dos ativos mais fulcrais dentro de uma organização, um dos mais importantes na execução do processo organizacional e na concretização dos objetivos organizacionais. No entanto, um dos principais desafios de cada organização é otimizar o desempenho dos seus funcionários. O nível de sucesso dos mesmos nas suas funções e responsabilidades (Rachmaliya & Effendy, 2017). O desempenho dos colaboradores é fundamental para determinar a realização dos objetivos organizacionais e como tal, as organizações procuram formas de motivar os seus funcionários para que atinjam o seu potencial máximo de desempenho no trabalho.

O desempenho dos colaboradores e o sucesso geral de qualquer organização tem vindo a ser provado que deriva do impacto do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, sendo assim uma relação significativa que não deveria ser desvalorizada ou subestimada. Segundo Obiageli etl. al (2015) qualquer indivíduo é uma parte integral de uma determinada família e da sociedade em geral, desta forma, o WLB é um fenómeno bastante importante que as organizações deveriam ter uma certa preocupação, quer do sector público quer do sector privado.

O WLB sem dúvida que tem sido um principal fator que contribui para o aumento da produtividade dos colaboradores, o que influencia positivamente nos resultados e desempenho geral das organizações (Semlali & Hassi, 2016; Mmakwe & Ojiabo, 2018). A investigação em torno deste tema também comprovou que o WLB desempenha um papel bastante importante no bem-estar individual e mostrou benefícios para com a saúde, a satisfação familiar e a satisfação em geral de vida (Keyes 2002; Marks and MacDermid 1996). Nesse sentido, esta temática torna-se assim bastante importante na área da investigação do comportamento organizacional, na gestão dos recursos humanos e nos estudos sobre a qualidade de vida.

2.4 Compromisso Organizacional

A literatura existente indica ligações entre a WLB e o Compromisso Organizacional (CO) demonstrando assim que o WLB corresponde a um elevado desempenho organizacional, maior satisfação no trabalho, e um compromisso organizacional mais forte (Allen et al. 2000). Allen e Meyer (1990) definiram os tipos de CO como "afetivo, instrumentalidade ou

continuidade e normativo". O compromisso afetivo relaciona-se com a ligação emocional do funcionário à organização, enquanto o compromisso de continuidade é assumido por parte do colaborador relativamente aos custos associados com o abandono da organização. O compromisso normativo baseia-se no sentimento de obrigação moral que o colaborador sente em relação à permanência na organização tornando assim o funcionário obrigado a permanecer na organização.

Segundo Sirgy et al. (2018) o papel das políticas do *Work-life Balance* tem sido crucial para a valorização dos colaboradores, para o compromisso organizacional, satisfação profissional e satisfação de vida. Esta temática também ganhou uma grade popularidade nos estudos do comportamento organizacional, gestão de recursos humanos e estudos sobre a qualidade de vida.

A investigação realizada por Allen et al. (2000) relativamente à interferência do trabalho nos conflitos familiares permitiu extrair três grupos: (1) resultados relacionados com o trabalho, tais como a satisfação profissional, compromisso organizacional, intenção de rotatividade, absentismo e desempenho profissional; (2) resultados não relacionados com o trabalho, tais como a satisfação na vida, satisfação conjugal, satisfação familiar, desempenho familiar e satisfação no lazer; (3) resultados relacionados com o *stress*, tais como a tensão psicológica geral, sintomas somáticos/físicos, depressão, abuso de substâncias, *burnout* e *stress* relacionado com o trabalho ou família.

Tem existido um apelo constante entre as organizações para que preparem os seus colaboradores para um bem-estar sólido e melhorar a relação de WLB (Naithani, 2010; Poulou & Sudarsan, 2017). As práticas de WLB foram implementadas como uma estratégia eficaz de gestão de talentos de modo a melhorar a qualidade do capital humano e também aumentar a taxa de retenção dos colaboradores (Qu & Zhao, 2012; Wang & Walumbwa, 2007). Uma boa relação com o WLB está associada a uma atitude mais positiva e autoeficácia entre os colaboradores, o que pode intrinsecamente motivar os colaboradores a empenharem-se mais no seu trabalho (Niessen et al. 2018).

O impacto do WLB tem vindo a ser provado de forma positiva no dia-a-dia dos indivíduos em relação às políticas criadas que pretendem aliviar o conflito familiar no trabalho e no compromisso organizacional (Kim, 2014; Birjandi et al. 2013). De acordo com Birjandi et al. (2013) foi identificado que o equilíbrio da vida profissional e o compromisso organizacional estão positivamente associados. O equilíbrio da vida profissional tem implicação nas atitudes, comportamentos, bem-estar e eficácia organizacional (Obiageli et al, 2015). Para além disso,

Weerakkody & Mendis (2017) acrescentam que existe uma relação positiva em relação ao equilíbrio entre a vida profissional e familiar com a produtividade/ performance, segundo um estudo realizado em duas grandes empresas da indústria da telecomunicação na Índia.

A acumulação/enriquecimento das perspetivas de recursos, tais como a teoria do enriquecimento e conservação dos recursos, foram utilizadas para explicar as associações positivas entre eles (por exemplo, os efeitos positivos do compromisso de trabalho no WLB ou efeitos positivos do WLB no compromisso de trabalho). Para Rothbard (2001) a perspetiva do enriquecimento de funções assume que as experiências positivas relacionadas com funções ou as respostas emocionais a uma função podem aumentar o envolvimento de alguém noutras funções. Além disso, quando os indivíduos têm sentimentos positivos pelo seu papel no local de trabalho, pode encorajar a perceção positiva dos aspetos do WLB e vice-versa (Marais et al., 2014).

Alferaih et al. (2018) salientam que as recompensas externas e a satisfação profissional têm um impacto positivo e significativo no compromisso organizacional de indivíduos talentosos, enquanto os aumentos dos conflitos entre funções aumentam diretamente a intenção de rotatividade dos colaboradores. De acordo com Haldorai et al. (2019) a excessiva carga de trabalho, a tensão interpessoal, o trabalho emocional e conflito de trabalho-vida estão positivamente correlacionados com a intenção de rotatividade a curto, médio e longo prazo.

2.5 Saúde Mental

As perturbações mentais, ainda nos dias de hoje são alvo de marginalização social e estão associadas a custos económicos, não só para as pessoas afetadas e respetivas famílias, mas também para os ambientes sociais e de trabalho (Young-Mee e Cho, 2020). De acordo com um relatório da Organização Mundial de Saúde (OMS), estima-se que 4,4% da população mundial sofre de depressão e 3,6% de perturbações de ansiedade.

A Organização Mundial de Saúde (2017) define a saúde mental como um estado em que cada indivíduo consegue alcançar o seu próprio potencial, a forma como é possível lidar e superar as tensões normais que ocorrem na vida, a forma como trabalha de maneira produtiva e a capacidade de dar uma contribuição positiva para a comunidade. De acordo com Findlay (2017), os indivíduos dentro do grupo etário dos 15-24 anos são os mais propícios a relatar perturbações de humor e ansiedade do que qualquer outro grupo etário (24-44 anos de idade e 44-65 anos de idade).

As doenças mentais (Harvey et al., 2017), sono debilitado (Litwiler et al. 2017), obesidade e doenças cardiometabólicas (Luckhaupt, et al. 2014; Schnall et al, 2016) são complicações de saúde frequentes associadas a condições de trabalho com elevado *stress*.

Os custos globais associados a diagnósticos e a tratamento das perturbações mentais foram estimados em 0,8 triliões de dólares. Segundo Trautmann e Wittchen (2016), os custos económicos indiretos estimados das perturbações mentais, incluindo as perdas de rendimento devidas à mortalidade, procura de cuidados e a menor produtividade devido à ausência de trabalho ou à reforma antecipada, foram de 1,7 mil milhões de dólares, muito superiores aos custos diretos, em comparação com doenças crónicas como o cancro e as doenças cardiovasculares. Além disso, os custos económicos diretos e indiretos das perturbações mentais deverão duplicar até 2030 (Trautmann e Wittchen, 2016).

2.5.1 *Burnout*

O conceito de *burnout* é tipicamente visto como um fenómeno relacionado com o trabalho que por vezes pode trazer consequências que se propagam para fora do local de trabalho (Maslach et al., 2001).

A literatura relacionada com o *burnout* apresenta três componentes do mesmo tais como a exaustão, eficácia profissional e cinismo (Maslach et al., 2001; Maslach e Leiter, 2008). A exaustão é a dimensão mais investigada relativamente ao esgotamento do trabalho e representa os aspetos de *stress* (Maslach et al., 2001). Esta dimensão envolve um intenso esgotamento físico e emocional que enfraquece a capacidade do colaborador realizar as suas tarefas de forma eficiente. O cinismo (ou despersonalização) refere-se a uma atitude cética e fria em relação aos clientes, e à perda do elemento pessoal ao lidar com indivíduos (Maslach, 2006; Maslach et al., 2001). A ineficácia profissional (ou realização pessoal reduzida) refere-se à tendência do colaborador para se avaliar de forma negativa, bem como um profundo sentido de ineficácia no trabalho e interação com os outros (Cordes e Dougherty, 1993).

Apesar da sua natureza profissional, as consequências do *burnout* não se limitam apenas a contextos laborais, podendo inclusivamente estender-se à vida pessoal, abrangendo o absentismo (Ahola et al., 2008), reduções no desempenho profissional (Ruotsalainen et al, 2014), bem como vários aspetos relacionados com a saúde (Peterson et al., 2008).

Estudos realizados ao longo dos anos documentaram associações transversais substanciais entre *burnout* e depressão, com correlações moderadas a muito elevadas entre ambas (Bianchi & Brisson, 2019; Bianchi, Schonfeld, & Verkuilen, 2020;; Szigeti, Balazs,

Bikfalvi, & Urban, 2017). Para Bianchi et al (2015) sugeriram que o *burnout* pode não ser uma construção psicológica distinta, mas deve antes ser caracterizado como uma forma específica de depressão.

2.5.2 Bem-estar

Para Waterman (1993) o bem-estar psicológico está dividido em duas componentes principais: o bem-estar subjetivo e o bem-estar eudemónico. O bem-estar subjetivo inclui avaliações subjetivas da satisfação de vida, do efeito positivo (por exemplo, alegria, entusiasmo) e da ausência de efeito negativo (por exemplo, falta de ansiedade, sensação de calma) (Diener 1984). Um dos grupos mais populares do bem-estar eudemónico (Ryff e Keyes 1995) inclui sentimentos de autonomia, domínio, crescimento pessoal, relações positivas com os outros, propósito na vida e autoaceitação. Os indicadores de bem-estar subjetivo têm frequentemente mais peso como indicadores de bem-estar psicológico global do que os indicadores de bem-estar eudemónico (Diener e Larsen 1993; O'Donnell et al. 2014; Warr 1994).

No decorrer da atividade laboral, existe alturas em que os colaboradores possam sentir dificuldade em equilibrar a carga horária, especialmente quando há exigências específicas e imprevisíveis dos clientes com o seu bem-estar. Neste sentido, faz com que origine conflitos na gestão do equilíbrio do WLB. Estudos revelam que certas empresas têm dificuldade em compreender a situação emocional do indivíduo (Söderlund & Bredin, 2006) e os multi-papéis que todos os indivíduos têm que podem levar ao esgotamento dos colaboradores (Huemann et al, 2004; ZikaViktorsson et al, 2006).

Há interesse na forma como as organizações podem contribuir para melhorar o bemestar dos trabalhadores (Kowalski et al. 2017; Quick & Henderson, 2016). Existe um interesse contínuo no bem-estar psicológico por parte das organizações e na qualidade dos empregos dentro das mesmas (Grote & Guest 2017; Jones et al. 2017). O modelo de relação entre a organização e colaborador prevê que bons ambientes sociais no local de trabalho estão associados ao bem-estar do trabalhador. Estes modelos referem-se ao apoio organizacional percebido (Rhoades & Eisenberger, 2002), ao clima organizacional (Benzer & Horner, 2015), identidade social (Lee et al. 2015) e justiça organizacional (Glover et al. 2014).

Os colaboradores podem obter benefícios das boas relações sociais entre organização e colaborador (Glover et al. 2014). Bons ambientes sociais no local de trabalho permitem uma implementação mais fácil de mudanças organizacionais complexas (Butler et al. 2011; Sørensen

et al. 2011). Consequentemente, pode acontecer que as intervenções para melhorar o apoio organizacional percebido, o clima organizacional, a identidade social e a justiça organizacional melhorem o bem-estar dos colaboradores e estes sejam um instrumento importante para a prática de gestão.

3. Metodologia de Investigação

3.1 Desenho da Investigação

A metodologia de investigação utilizada no presente relatório é de cariz qualitativo e será um estudo exploratório que visa relacionar a perceção do *work-life balance* no desempenho de um determinado colaborador e que práticas da sua vida quotidiana o ajudam a manter uma saúde mental equilibrada, neste caso, na empresa Elevus. Este tipo de metodologia baseia-se nas visões subjetivas e do conhecimento dos participantes entrevistados (Creswell, 2007).

Tendo em conta as temáticas deste estudo, esta opção metodológica é fundamentada pelo facto do número da amostra ser insuficiente para uma investigação de cariz quantitativo, visto que, não seria possível chegar a um número mínimo de trinta respostas. Após a elaboração da revisão de literatura, será conduzida uma entrevista semiestruturada a certos colaboradores da empresa Elevus. A opção metodológica de cariz qualitativo pode ser interessante visto que, dentro das temáticas do *work-life balance* e perceção de produtividade, podem surgir questões interessantes que poderão ser realizadas durante a entrevista.

3.2 Delimitação das Questões de Investigação

QI: De que forma os colaboradores da Elevus percebem existir uma relação entre o *Work-Life Balance* e a produtividade?

QII: Será que os colaboradores entendem que existe relação entre o *Work-Life* e o compromisso organizacional?

QIII: De que maneira os colaboradores relacionam a perceção da sua saúde mental com o que entendem ser o WLB?

QIV: Qual o papel que os colaboradores atribuem aos *hobbies* ou atividades no *Work-life Balance* e no Compromisso Organizacional?

3.3 Participantes

Tendo em conta que é uma amostra de carácter não-probabilístico, os critérios de seleção foram definidos de forma intencional (Almeida & Freire, 2007). Este estudo contou com uma participação de seis indivíduos (n=6) e os critérios de seleção tiveram como base o tempo que os colaboradores já se encontram na empresa e também foi escolhido um elemento de cada departamento existente na empresa Elevus para que a amostra seja mais diversificada possível, tendo em conta as diferentes áreas em que os colaboradores trabalham. Não foram definidos critérios de sexo, idade, número de filhos e habilitações académicas para respeitar o anonimato dos colaboradores e garantir a sua proteção de dados.

3.4 Instrumentos

Foram realizadas seis entrevistas individuais do tipo semiestruturadas. Este tipo de entrevista procura criar uma interação positiva entre o investigador e os entrevistados de modo às respostas serem as mais sinceras possíveis, também possibilita uma maior abertura e proximidade (Boni & Quaresma, 2005).

O guião de entrevista foi escrito *a priori* (anexo 1) e procurou abranger as dimensões necessárias, de acordo com a revisão de literatura efetuada, de modo a responder aos objetivos de investigação. O guião da entrevista está dividido em cinco eixos que contêm objetivos diferentes:

Tabela 1

Eixos do guião da entrevista semiestruturada

Eixo 1 – Perguntas introdutórias	Visa conhecer o percurso que o indivíduo fez até ao cargo que está a exercer hoje e algumas características que o tornam um bom profissional.
Eixo 2 – Grau de Compromisso	Procura compreender o grau de compromisso que os colaboradores têm com a empresa.
Eixo 3 – Vida Pessoal	Pretende explorar o que os indivíduos valorizam na sua vida pessoal.
Eixo 4 – Conciliação Trabalho / Vida Pessoal	Tenciona analisar como é entendida a conciliação entre trabalho/ vida pessoal.
Eixo 5 – Satisfação no trabalho	Procura perceber a satisfação que os indivíduos têm relativamente ao seu trabalho.
Eixo 6 – Satisfação geral com a vida	Tem em vista a recolha de informação sobre a satisfação da vida em geral dos indivíduos.

A entrevista foi conduzida com base numa sequência lógica de perguntas que foram previamente pensadas, apesar de que, a qualquer momento da entrevista, os indivíduos puderam intervir de forma conveniente para acrescentar mais informação. Apesar de ser uma entrevista semiestruturada, ao longo da conversa foram realizadas perguntas pertinentes a certos indivíduos que não estavam no guião para que as respostas fossem mais completas.

Foi criada uma ficha sociodemográfica que foi entregue no fim da entrevista apenas para uma melhor compreensão e análise das respostas obtidas, estes dados não serão partilhados para garantir o anonimato dos entrevistados.

3.5 Procedimento

3.5.1 Recolha de Dados

As entrevistas foram realizadas individualmente numa sala à parte dentro do edifício onde a Elevus se situa de modo a garantir o conforto dos entrevistados para responderem com sinceridade às questões. Foram agendadas num horário definido com os colaboradores, consoante a sua disponibilidade.

No momento da entrevista foi explicado o objetivo da investigação assim como foi assegurado o tratamento da recolha de dados de forma anónima. Foi entregue um consentimento informado aos colaboradores para que eles assinassem para concordar na participação desta investigação. As entrevistas foram gravadas em formato de áudio com o devido consentimento dos colaboradores e tiveram uma duração entre 15 a 30 minutos. Por fim, foi dada uma ficha com dados sociodemográficos para os colaboradores preencherem.

3.5.2 Tratamento de Dados

O tratamento de dados teve como primeiro passo a transcrição integral das entrevistas de formato áudio para um documento escrito. Após a transcrição, foi efetuada uma leitura integral das entrevistas para garantir que estava tudo correto. Posto isto, as entrevistas foram carregadas no *software* MAXQDA, onde foi possível organizar todas as entrevistas de modo a preparar as codificações para a análise de dados.

4. Análise e Discussão de Dados

4.1 Descrição do Sistema de Categorias

O sistema de categorias é composto por seis categorias de primeira geração, sendo estas:

1. Carreira;
2. Grau de compromisso;
3. Vida Pessoal;
4. Conciliação trabalho/vida pessoal;
5. Satisfação no trabalho;
6. Satisfação geral com a vida.

Tendo como base o objetivo de estudo desta investigação, a apresentação dos dados foi feita com o intuito de responder às questões de investigação previamente estabelecidas, dando assim destaque às principais dimensões que irão influenciar esta relação.

A partir da primeira categoria de primeira geração “Carreira”, surgiram cinco subcategorias: Condições de trabalho; Características pessoais; Dia típico de trabalho; Disponível fora de horas; Continuar a exercer a mesma função/ profissão.

Relativamente à subcategoria “condições de trabalho”, revelou-se que as condições tecnologias, estrutura laboral e apoio por parte dos colegas e chefia são algo fundamental que os trabalhadores acham para a sua função, como se pode analisar nas seguintes verbalizações:

[“...Para além das condições necessárias, tecnológicas e do local de trabalho em sim, acho que é importante que exista uma estrutura, organização, alguém a quem possamos reportar e quem possamos tirar dúvidas/questões. ”] (E2).

[“...sem dúvida o ambiente de trabalho, o work life balance, o saber que não tenho que trabalhar até as 11 da noite, o saber que quando eu tenho um problema posso falar com a minha chefia ou com a minha empresa e que vai existir abertura do outro lado, portanto estas coisas que se calhar são coisas um bocadinho mais humanas, o suporte, o reconhecimento são coisas que eu acho que influenciam bastante mais a minha motivação do que a parte financeira... ”] (E5).

Na subcategoria “características pessoais”, foi realizada uma nuvem de palavras através do software maxqda, onde se pode analisar de uma maneira representativa as principais características que os trabalhadores acham que são imprescindíveis para a realização da sua função, algumas dessas características foram: persistência, resistência, boa comunicação, capacidade para criar empatia, assertividade, capacidade para não desistir entre outras. A nuvem de palavras pode ser consultada no anexo 2.

O “dia típico de trabalho” foi uma das subcategorias que deu para analisar o papel que um ambiente de consultoria tem no quotidiano dos colaboradores. Os mesmos referiram que, como trabalham num ambiente de consultoria, os dias são sempre bastante diferentes em que muita coisa pode acontecer, quer isso seja por um lado positivo ou negativo.

[“...Olha, um dia típico pode ser muita coisa na área da consultoria, pode ser um dia calmo, ou seja um dia em que tu estás a enviar e-mails ou um dia que estás só a fazer entrevistas, ou noutro dia tens problemas em relação a contratos com clientes, tens problemas com candidatos que podem não aparecer na entrevista e tens que arranjar solução] (E6).

Relativamente à subcategoria “Disponível fora de horas”, conseguimos perceber através das verbalizações que muitas das vezes há cenários que podem surgir que, embora o colaborador tenha o seu dia totalmente organizado, pode haver situações que façam com que o mesmo tenha de despende um pouco do seu tempo pessoal para resolver determinada situação. [“Sim. Embora seja um horário estabelecido há sempre situações excecionais e por norma tento ajustar sempre o dia a tarefas e não às horas. O que faz com que mais que uma vez na semana trabalhe sempre fora de horas. ”] (E1)

A última questão efetuada na entrevista insere-se na subcategoria “continuar a exercer a mesma função/profissão”, em geral os colaboradores responderam de uma forma positiva, no

sentido de gostarem da área em que trabalham e que querem continuar na mesma no futuro, apesar de mostrarem interesse para abraçarem novos desafios, isto é, chegarem a cargos de maior responsabilidade para crescerem enquanto profissionais.

[*“Sim, obviamente eu acho que a área dos recursos humanos o bom disto é que tens muitas áreas que podes seguir, não só o recrutamento, obviamente gosto muito do que faço e gosto muito da função, mas quero obviamente abraçar outras funções porque a vida também é isso, é crescer.”*] (E3)

Referente à categoria de primeira ordem “Grau de compromisso”, apenas foram codificadas duas subcategorias: Elevado grau e baixo grau. Todas as respostas obtidas apresentaram um elevado grau de compromisso como se pode comprovar na seguinte verbalização:

[*“Sim, sem dúvida, não sei se vai bater um bocadinho ao que eu disse à pouco, mas eu acho que a partir do momento em que os colaboradores, ok eu falo por mim, sentem-se fidelizados podem dar por adquirido esta tal ligação emocional, e de facto eu sinto-me fidelizada por causa do tratamento que recebo, do tratamento humanitário, digamos assim e empático que recebo.”*] (E4)

Na categoria de primeira ordem “vida pessoal” codificou-se as seguintes ideias:

[*“Para mim a nível pessoal é a estabilidade, não só emocional, financeira, pessoal com as pessoas que tenho ao meu lado, principalmente a minha família, eu sou uma pessoa muito pegado a ela por isso eu preciso de tempo para eles, tento também fazer as minhas coisas, não sou um social que vai para a noite que está com muitos amigos, sou uma pessoa mais caseira mas gosto dos meus tempos e é isso que dou mais valor à minha vida pessoal.”*] (E6).

[*“Olha, gostar gostar não gosto, mas vou ao ginásio, não adoro mas estou a começar. Gosto de passear, gosto de viajar, gosto de experimentar coisas novas, acho que sou muito aventureira, portanto acabo por gostar do que não é conhecido, ou seja, tudo o que é novo eu gosto, e gosto de arriscar nisso e aproveito um bocadinho os meus tempos livres para isso.”*] (E1).

Neste segmento pode-se analisar alguns fatores que os colaboradores valorizam mais na sua vida pessoal. Foram também codificadas subcategoria tais como as atividades de tempos livres e a produtividade no trabalho, onde esta se divide em categorias de terceira geração de “aumenta” ou “não aumenta”.

As respostas foram bastante unânimes, passaram muito pelo valor que dão à família e amigos, as pessoas que têm na sua vida têm um papel bastante importante assim como a estabilidade quer a nível financeiro, quer a nível emocional, que acabam por estar diretamente relacionadas. Estas características fazem a ponte para atividades ou *hobbies* que os colaboradores sentem que lhes possam facilitar a sua vida pessoal. Assim, foram novamente codificadas através de uma nuvem de palavras (anexo 1) algumas das atividades que os colaboradores mencionaram. As atividades mencionadas foram: viajar, passear, passar tempo com a família, fazer caminhadas, ir à praia, jogar, ginásio e ler.

Relativamente à perceção de produtividade ao realizar estes *hobbies*, apenas uma pessoa respondeu que os hobbies/atividades não impactavam de maneira positiva ou negativa no seu trabalho, enquanto os restantes participantes afirmaram o impacto de maneira positiva das mesmas, como pode ser verificado nas seguintes verbalizações:

[*“Sim, sim, porque todas as atividades que nós possamos fazer os tempos livres que sejam diferentes que sejam diferentes da rotina da semana de trabalho, vão-nos deixar mais predispostos e alegres para termos uma boa semana de trabalho.”*] (E2).

[*“Uma das grandes coisas sem dúvida é manter o foco, a estabilidade emocional e manter-me com objetivos a curto médio prazo, sou uma pessoa que precisa de objetivos, não é que não gosto de não ter nada para fazer, porque gosto obviamente, mas fico stressada, agora apanhei covid e fiquei altamente stressada porque estava sob quatro paredes e eu não podia ir para lado nenhum, ou seja ter um dia sem nada planeado tira-me do sério. E sim esses hobbies tornam-me mais produtiva, claro.”*] (E4).

Relativamente à codificação “conciliação trabalho/vida pessoal” foram obtidas algumas das seguintes verbalizações:

[*“Até ao momento sim, não senti ainda que não houvesse nenhuma dificuldade até porque existe flexibilidade por parte da entidade patronal com isso.”*] (E2)

[*“Nesta fase da minha vida sim, numa fase mais avançada na minha vida, com outro tipo de planos, eu gostava de um dia vir a ser mãe ect, eu acredito que toda a gente consegue por isso acredito que hei-de conseguir mas deverá ser mais desafiante do que á hoje em dia, eu confesso que neste momento eu não vejo nada mais a acabar no resto do meu dia, quando chegar lá, olha logo vejo”*] (E5)

Analisando as respostas, pode-se concluir que a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal está bastante equilibrada e foi uma resposta comum em todos os participantes. Claramente que houve algumas nuances devido ao facto de todos os indivíduos estarem em posições diferentes na sua vida pessoal, mas mesmo assim, a conclusão é que a perceção da conciliação de trabalho/vida pessoal é positiva. Foi também codificado uma subcategoria “impacto na saúde mental”, estas foram algumas das respostas obtidas.

[*“Bastante, como eu disse eu sou uma pessoa muito reativa e muito emotiva portanto o meu bem-estar psicológico está diretamente relacionado com o bom ambiente de trabalho e outros fatores, nomeadamente o equilíbrio entra a vida profissional e pessoal e as relações dentro do trabalho e portanto acho que tem um impacto brutal, pode ser muito positivo quando o ambiente está em alta e está com um mood bom, mas também pode ser extremamente negativo quando as coisas não estão a correr bem, mas la está esse é o meu caso e esses tipos de ambiente mexem muito comigo, felizmente há pessoas que não são tao reativas.”*] (E5).

[*“Tudo, tudo, é o que digo, eu preciso de ter estabilidade, se eu não tiver estabilidade a nível profissional e a nível pessoal eu não vou ser bom, por isso isso vai ser impactante para aquilo que eu vou ser para os meus e aquilo que vou ser para a empresa, por isso é que é muito importante quando perguntas o que me faz sentir bem dentro de uma empresa, é sem dúvida alguma a estabilidade, é lutar para uma estabilidade futura, é o que realmente é muito importante, porque se as coisas não tiverem bem no trabalho vai impactar.”*] (E6).

Claramente que todos estes fatores podem impactar no bem-estar psicológico dos colaboradores, influenciando assim a sua estabilidade a nível pessoal, que por sua vez pode impactar diretamente a sua performance no trabalho. Desta maneira surgiu durante a entrevista a pergunta “O facto de trabalhar numa consultora impacta nesse sentido?” para tentar relacionar o impacto que um ambiente de consultoria pode ter na saúde mental dos colaboradores, como é possível analisar na seguinte verbalização:

[*“Sim, porque nós no fundo trabalhamos por objetivos, nós somos orientados para pessoas mas também para objetivos, ou seja, quando tu assumes essas responsabilidades também estas a assumir que vais conseguir fazer, portanto estás-te a estimular automaticamente a isso, portanto acredito que sim.”*] (E1).

A categoria “Satisfação no trabalho” codificou-se as seguintes ideias:

[*“Tem dois lados, como tudo não é, tem o lado positivo em que sentimos uma recompensa e realização pessoal, lá está, eu cumpro os meus objetivos, ainda no outro dia por exemplo estava a falar com a minha mãe e disse isso mesmo, estou mesmo satisfeita porque tinha uma data de coisas pendentes e consegui fazer tudo, portanto chego ao final do dia com aquela sensação de objetivo cumprido e realização, lá está, que por mais que as pessoas queiram distinguir o pessoal do profissional costuma de estar sempre intimamente ligado, agora, depois o outro lado que não gosto muito de dizer os lados negativos, porque negativo diria só que seria algo mesmo forte, tipo a morte, mas o outro aspeto a melhorar se calhar lá está as tais diligências ou exigências que depois advém exigências psicológicas e cansaço e stress”*] (E4).

[*“Isto é muito relativo, muito mesmo, ainda para mais numa função como a nossa. Existem dias em que eu saio com a sensação de dever cumprido, extremamente satisfeita, extremamente realizada quando tenho colocações por exemplo, ou mesmo quando não tenho colocações mas encontrei aquele candidato incrível para aquela função e tou com um ganda feeling, e existem dias em que eu saio daqui completamente arruinada com aquela sensação de nada do que eu fiz valeu a pena, foi produtivo, sinto que foi um dia perdido, estou exausta, farta de falar com pessoas”*] (E5).

Por ser uma área em que os dias são bastantes diferentes, pouco rotineiros, as respostas obtidas tiveram sempre uma perspetiva positiva e negativa, dependendo do dia e que situações originaram estes sentimentos. Em suma, existem sempre sentimentos gratificantes que os colaboradores sentem ao exercer a sua função, embora haja dias que aconteça exatamente o oposto em que pode baixar completamente a motivação dos mesmos.

Em relação à codificação primária “Satisfação geral com a vida” a mesma foi dividida em duas subcategorias: Satisfeito e Insatisfeito. Todas as respostas foram bastante parecidas à exceção de uma que referiu que não estava satisfeita. Maior parte das verbalizações dão a entender que apesar de estarem satisfeitos com a vida atual que têm, há sempre algo que podem vir a acrescentar, nota-se alguma ambição e desejo de crescimento, talvez devido ao facto de a amostra ser de pessoas jovens que ainda têm bastantes sonhos e objetivos por alcançar, tal como se pode verificar na seguinte verbalização:

[*“É assim, nunca estou satisfeito, acho que quando uma pessoa quando diz que está satisfeita é mau sinal, é sinal que está estagnado, é sinal que não tem mais nada para conquistar, por isso não estou satisfeito ainda, estou satisfeito claro com aquilo que já atingi mas quero mais*

e mais e eu acho que é isso que muitas vezes as pessoas tem de ter, quando têm uma equidade uma vida pessoal e uma vida profissional têm de querer mais, eu acho que é o querer mais é o que vai fazer com que as pessoas consigam atingir os seus objetivos.”] (E6).

Acerca da verbalização menos satisfeita, também se pode relacionar com os objetivos pessoais que a pessoa ainda não alcançou, mas para a mesma, tem um peso maior na sua vida como se pode perceber pela sua verbalização:

[“Não, porque acho que aquilo que acabei de dizer, por exemplo, vida familiar minha, por exemplo aquela família nuclear de eu o meu marido e o meu filho, não tenho, mas não acho que as pessoas tenham que estar à espera que isso aconteça para serem felizes, mas pronto, obviamente sendo eu rapariga, todas as raparigas têm esse sonho de berço e eu não deixo de ser mais uma, mas como eu faço muito vida de trabalho casa é um bocadinho monótono e a monotonia acaba por ser chata, por mais vantagem que tenha daquela rotina equilibrada, e eu gosto das coisas controladas como já falamos, mas isso também em demasia, tudo o que é em excesso acho que não é positivo”] (E4).

4.2 Resposta às Questões de Investigação

Retomando como ponto de partida as questões de investigação previamente definidas, torna-se então possível, com a ajuda do *software* Maxqda responder às mesmas. Foi realizada uma matriz de códigos (anexo 4) e uma matriz para visualizar as conexões entre códigos (anexo 3) para que seja feita uma análise mais completa possível.

No seguinte quadro estão algumas das verbalizações que melhor respondem às questões de investigação:

Tabela 2 - Resposta às questões de investigação

QI: De que forma os colaboradores da Elevus percebem existir uma relação entre o Work-Life Balance e a produtividade?	[“<i>Sim, porque é uma maneira de, uma pessoa que não desliga, quando tem estes bocadinhos sozinha e para fazer coisas que gosta, acaba por naturalmente estar “Out”, portanto acaba por ser algo que tu aprendes porque estás a conhecer coisas novas e estas a instruir-te um bocadinho e ao mesmo tempo estás a conseguir a captar coisas para o teu dia-a-dia, e dessa forma acabas melhorar.</i>”] (E1)	QII: Será que os colaboradores da Elevus entendem que existe relação entre o WorkLife e o compromisso organizacional?	[“<i>Sim, o que veio para ficar e que realmente faz sentido para mim atualmente, é o regime híbrido, o facto de nós podermos às vezes trabalhar a partir de casa, faz com que, no meu caso, ajuste muito, as vezes não tou ca estou no Porto e assim consigo trabalhar na mesma, consigo na mesma trabalhar em viagens e consigo sempre adequar o meu tempo também à situação.</i>”] (E1)	QIII: De que maneira os colaboradores da Elevus relacionam a perceção da sua saúde mental com o que entendem ser o WLB?	[“<i>Tudo, tudo, é o que digo, eu preciso de ter estabilidade, se eu não tiver estabilidade a nível profissional e a nível pessoal eu não vou ser bom, por isso vai ser impactante para aquilo que eu vou ser para os meus e aquilo que vou ser para a empresa, por isso é que é muito importante quando perguntas o que me faz sentir bem dentro de uma empresa, é sem dúvida alguma a estabilidade, é lutar para uma estabilidade futura, é o que realmente é muito importante, porque se as coisas não tiverem bem no trabalho vai impactar.</i>”] (E6)	QIV: Qual o papel que os colaboradores atribuem aos hobbies ou atividades no Work-life Balance e no Compromisso Organizacional?	9 - O que valoriza mais na sua vida pessoal? E porquê? [“<i>Sim, sim, porque todas as atividades que nós possamos fazer os tempos livres que sejam diferentes que sejam diferentes da rotina da semana de trabalho, vão-nos deixar mais predispostos e alegres para termos uma boa semana de trabalho.</i>”] (E2)
--	---	--	--	--	---	--	---

Começando pela primeira questão de investigação “De que forma os colaboradores da Elevus percebem existir uma relação entre o *Work-Life Balance* e a produtividade?”, podemos afirmar que para os entrevistados há a percepção entre o *Work-life balance* e a produtividade. Como foi analisado através das verbalizações, a forma como os colaboradores gerem o seu tempo livre e o tipo de *hobbies* que praticam é algo fundamental para as suas vidas, conseguem abstrair-se das responsabilidades laborais e viver uma vida prazerosa fazendo aquilo que gostam.

Os indivíduos que apresentam um menor equilíbrio entre a sua vida pessoal e profissional tendem a apresentar um bem-estar psicológico mais reduzido, podendo assim originar uma diminuição na produtividade (Block et al. 2018).

Algo bastante curioso que foi possível de identificar é a maneira e os tipos de atividades que os colaboradores fazem, moldam a visão que têm de si próprios, como se pode verificar pela seguinte verbalização:

[“...é uma coisa muito importante dos meus hobbies para a minha vida profissional, porque isso também me tornou naquilo que eu sou.”] (E6)

Relativamente à segunda questão de investigação “Será que os colaboradores da Elevus entendem que existe relação entre o *Work-Life* e o compromisso organizacional?” foi também possível tirar algumas conclusões bastante significativas. Maior parte dos entrevistados falaram no modelo de trabalho híbrido, algo que é extremamente impactante na conciliação entre o trabalho e a vida pessoal. Muitos dos colaboradores mencionaram o tempo que demoram em transportes, o facto de não serem de Lisboa e terem de fazer viagens para verem a família e até mesmo o impacto que tem na realização das tarefas domésticas, acabando assim por aumentar o compromisso organizacional pois os colaboradores sentem-se mais felizes.

De acordo com a literatura, as práticas que promovem o equilíbrio do WLB estão relacionadas com o aumento do compromisso e diminuição das intenções de rotação (Chiu & Ng, 1999; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Wood & de Menezes, 2008).

Também podemos comprovar esta questão de investigação através da matriz “visualizador de conexões entre códigos” que está no anexo 3.

Esta análise leva à terceira questão de investigação “De que maneira os colaboradores da Elevus relacionam a percepção da sua saúde mental com o que entendem ser o WLB?”, ao haver um bom equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional cria uma sensação de estabilidade emocional que impacta diretamente a saúde-mental e o bem-estar dos

colaboradores. Segundo Thomas e Ganster (1995), a interferência com o WLB causa um impacto negativo com a satisfação no trabalho e com a saúde mental e física.

[*“o meu bem estar psicológico está diretamente relacionado com o bom ambiente de trabalho e outros fatores, nomeadamente o equilíbrio entra a vida profissional e pessoal e as relações dentro do trabalho...”*](E5)

Tendo em consideração a última questão de investigação “Qual o papel que os colaboradores atribuem aos *hobbies* ou atividades no Work-life Balance e no Compromisso Organizacional?”, esta foi a única questão que não foi possível ter uma conclusão bem precisa.

Através das verbalizações, podemos concluir que as atividades ou *hobbies* que os colaboradores fazem no seu tempo livre são bastante importantes para o seu bem-estar o que impacta diretamente na sua qualidade de vida e na sua predisposição para trabalhar. A disponibilidade de recursos organizacionais, como os horários flexíveis tem estado ligado à satisfação profissional e compromisso organizacional (Nelson et al., 1990; Scandura & Lankau, 1997). Tendo em conta todas as entrevistas, a conclusão que pode ser retirada é que se os colaboradores estiverem satisfeitos o seu compromisso organizacional também vai estar elevado, por isso, claramente que o *work-life balance* tem um impacto no compromisso organizacional pois se o equilíbrio for baixo, o compromisso também irá ser reduzido.

[*“Sim, sim, porque todas as atividades que nós possamos fazer os tempos livres que sejam diferentes que sejam diferentes da rotina da semana de trabalho, vão-nos deixar mais predispostos e alegres para termos uma boa semana de trabalho.”*] (E2)

5. Apresentação do Estágio

5.1 Apresentação da Organização

O presente relatório teve como base um estágio curricular realizado na empresa Elevus. A Elevus é um grupo empresarial que oferece um portfólio de soluções inovadoras no mercado dos Recursos Humanos. Está no mercado há mais de vinte anos a entregar soluções de RH, não só em Portugal mas também no mercado internacional. Com uma vasta equipa de consultores especializados distribuídos pelos escritórios de Portugal e Brasil, a Elevus oferece uma solução global e integrada em Recursos Humanos.

O objetivo da Elevus passa por encontrar soluções e implementar metodologias inovadoras que proporcionem aos seus clientes vantagens competitivas, pelo desenvolvimento

das competências dos seus RH, focadas nas exigências do indivíduo e na estratégia do negócio. A Elevus pretende que os seus consultores sejam detentores de um *know-how* especializado nas principais áreas de intervenção da Elevus. Com uma equipa multidisciplinar, todos os consultores possuem formação académica e uma experiência profissional capaz de assegurar elevados índices de eficácia em qualquer projeto de recursos humanos.

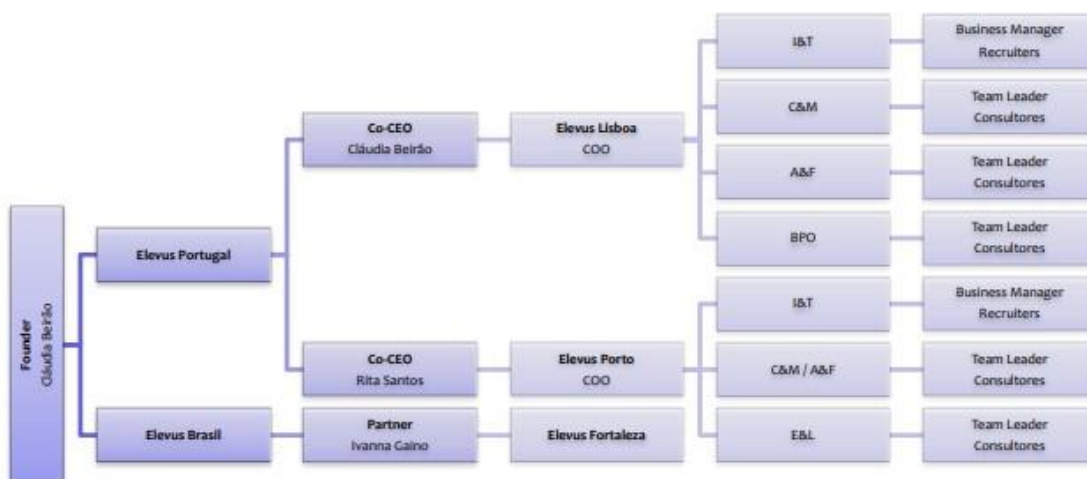
Com base numa rede de parceiros, e detentores de uma experiência nacional e internacional desde 2001, a Elevus atua nas áreas de Recrutamento e Seleção, Outsourcing, Consultoria, Formação e *Assessment Centre*.

O logótipo da empresa apresenta uma estrutura minimalista e representa uma borboleta como símbolo de renovação e de transformação e as cores predominantes são o azul e o laranja. A cor azul representa a segurança e a confiança na marca e empresa, e a cor laranja espelha o espírito jovem, criativo, alegre, inovador, onde se pode encontrar um ambiente mais amigável do que tradicional.

A Elevus está estruturada da seguinte maneira:

Figura 1

Organograma da Empresa



5.1.1 Visão

A Elevus tem como visão ser um parceiro de referência para pessoas e empresas, através do reconhecimento da sua qualidade e diversidade das soluções apresentadas no âmbito da Gestão Integrada de Recursos Humanos.

5.1.2 Missão

A Elevus tem como missão ser uma empresa parceira de longo prazo no setor dos Recursos Humanos, procurando identificar e potenciar o capital humano, através da criação de valor para os acionistas, colaboradores, parceiros de negócio e clientes.

5.1.3 Valores

A Elevus tem como base alguns princípios que definem a sua cultura e procura que os seus colaboradores e parceiros os respeitem, sendo eles:

- ✓ Flexibilidade: Adaptar os serviços às necessidades do mercado;
- ✓ Compromisso: Trabalhar arduamente para prestar um serviço de excelência. Se não correr bem para o cliente também não corre bem para a Elevus;
- ✓ Proximidade: Sempre disponíveis para entregar ao cliente as melhores soluções;
- ✓ ✓ Resultados: Não desistir até atingir os objetivos da empresa e dos clientes.

5.2 Apresentação do Estágio

O estágio teve uma duração de três meses, tendo início no dia treze de setembro e foi finalizado no dia treze de dezembro do ano de 2021, acabando assim por ter sido realizado um total de 560 horas. Foi realizado nas instalações da empresa Elevus que se situa na zona da grande Lisboa, nomeadamente nas Laranjeiras.

Durante todo o processo, desde a primeira entrevista até à conclusão do estágio, foi atribuído como supervisor um dos elementos que já está há mais tempo na organização, o João Costa. O mesmo é representante do departamento comercial da empresa, embora já tenha estado ligado durante muito tempo ao departamento de recrutamento de profissionais de IT, área da qual decorreu o estágio.

O regime normal de horário foi de 8 horas diárias distribuídas por 5 dias úteis da semana, perfazendo um total de 40 horas semanais. A empresa adota um regime de horário flexível ou fixo que poderá decorrer entre as 08:00 e as 19:00 horas, de segunda a sexta-feira. O intervalo para almoço podia decorrer entre as 12:00 e as 14:30 horas, tendo uma duração máxima de uma hora.

Devido à situação corrente dos últimos tempos, a organização adotou a possibilidade de *home office* em determinados dias definidos pela empresa, sendo o horário de trabalho o mesmo que está em vigor para o local de trabalho.

5.2.1 Plano formal de estágio

- ✓ Abordagens a candidatos;
- ✓ Triagem telefónica;
- ✓ Entrevistas;
- ✓ Gestão de candidatos;
- ✓ Colocação de Anúncios em diferentes plataformas;
- ✓ Entrevistas de carácter técnico aos candidatos; ✓ Utilização do *Linkedin Recruiter*.

5.2.2 Descrição das Tarefas

O estágio começou com uma semana de integração onde foram realizadas várias atividades. O primeiro dia começou com uma visitita guiada pelas instalações do escritório da Elevus, seguidamente da apresentação dos membros da empresa. Posto isto, foi-nos dada uma apresentação geral da empresa que incidiram na missão, visão e valores, nas áreas de negócio onde atuam e práticas a adotar dentro da mesma. Da parte da tarde, foi facultada uma formação de IT, esta formação consistia na aprendizagem de fatores técnicos cruciais para a identificação de candidatos.

O segundo dia, da parte da manhã, teve o objetivo de aprender a inserir um candidato na plataforma de base de dados que a Elevus utiliza e a explicação de todos os campos a serem preenchidos. Da parte da tarde, comecei a fazer pesquisas de possíveis candidatos para as vagas que estavam em aberto utilizando o linkedin recruiter.

No terceiro dia, da parte da manhã tive mais uma pequena formação de IT e continuei a pesquisa de possíveis candidatos, já na parte da tarde, tive a oportunidade de observar as primeiras triagens telefónicas e entrevistas que foram realizadas via teams.

No quarto dia, comecei a introduzir perfis na base de dados e a meio da manhã houve uma formação por parte da empresa que criou a plataforma da base de dados onde foi explicado as novas características adicionadas na mesma. Da parte da tarde, continuei a fazer pesquisas de possíveis candidatos e participei, novamente nas primeiras triagens telefónicas.

No quinto dia, foi facultado uma formação de Linkedin pelo Pedro Camarez, onde aprendi todas as funcionalidades e pequenos truques necessários para a realização das minhas tarefas. Da parte da tarde, continuei a fazer pesquisas e a participar em triagens telefónicas.

Após a primeira semana, fui sempre acompanhado por um elemento mais sénior e a observar todas as triagens telefónicas e entrevistas que eram realizadas via teams até ter a autonomia suficiente para começar a realizar essas tarefas sozinho. Passadas duas semanas, no

dia um de outubro, já me deram a autonomia de começar a fazer as primeiras triagens telefónicas. As primeiras chamadas foram acompanhadas por um elemento sénior de modo a garantir que estava totalmente preparado. Passadas outras duas semanas, comecei também a conduzir as entrevistas que eram realizadas via teams, novamente acompanhado por um elemento sénior até que me deram a liberdade de as realizar sozinho.

Na seguinte tabela segue a planificação da primeira semana de integração:

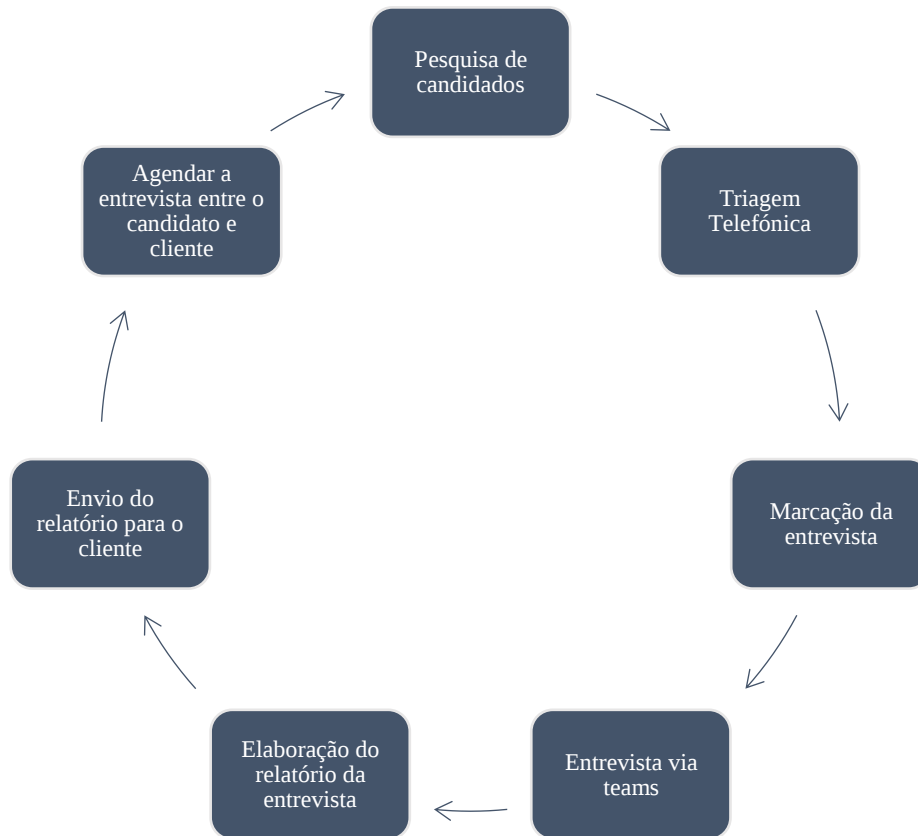
Tabela 2

Planificação da primeira semana de estágio

	1º Dia	2º Dia	3º Dia	4º Dia	5º Dia
Manhã	Apresentação da Empresa/ Plataformas onde atua	Apresentação da Base de dados	Pequena formação em IT/ Pesquisa de candidatos/	Preenchimento de relatórios de candidatos / Formação das novas features da plataforma de Base de Dados	Formação LinkedIn com Pedro Camarez
Tarde	Formação em IT/ Breve introdução ao linkedin recruiter	Realização de pesquisa de perfis de IT no linkedin recruiter	Participação em entrevistas telefónicas e por teams	Pesquisa de possíveis candidatos/ Participação em entrevistas telefónicas	Pesquisa de candidatos/ Participação em entrevistas telefónicas

Após ter adquirido o conhecimento suficiente para realizar as tarefas de forma autónoma, o meu dia era composto pelas seguintes atividades:

Figura 2

Tarefas diárias na Elevus

O tema da investigação surgiu da análise do ambiente em que estava inserido. No decorrer do estágio, reparei que os colaboradores davam uma grande importância ao seu equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal e nesse sentido, surgiu a curiosidade de fazer uma investigação sobre tal que pode ser bastante benéfica para a empresa.

5.2.3 Balanço Crítico

Pensando nos meses que em que o estágio foi realizado, é com um grande orgulho que posso afirmar que o estágio foi concluído com sucesso. As primeiras semanas tiveram as suas dificuldades (aprendizagem de novos conceitos; conciliação com a exigência da universidade; pressão para realizar objetivos), mas ao longo do tempo, os conhecimentos foram-se consolidando cada vez mais, até que à medida do tempo foi mais fácil conseguir conciliar todos estes fatores. Olhando para trás, consigo notar uma grande evolução desde o primeiro dia que entrei na Elevus, tanto a nível pessoal como a nível profissional. Tive a oportunidade de ter uma equipa fantástica que esteve sempre disponível para me ajudarem, com a preocupação de me tornar cada vez melhor. Ao longo do tempo fui ganhando cada vez mais confiança em mim o

que ajudou bastante na realização de todas as tarefas. Durante este período também aprendi bastante não só da área de IT mas também em como conduzir uma entrevista e todos os aspetos inerentes à realização das mesmas.

Como em tudo, nem sempre tudo correu da melhor maneira, houve dias bastante difíceis, com alguma má organização, mas o importante foi o resultado final. Como o mercado de IT também está extremamente competitivo, surgiram alguns constrangimentos para o sucesso de alocação de candidatos aos clientes, isto foi algo que não foi possível de controlar, quer pela empresa quer pelo colaborador.

Toda a superação que teve de acontecer destes obstáculos, juntamente com a minha equipa, fez com que este estágio tivesse sido, para mim, um grande sucesso e um grande impulsionador para o meu percurso profissional.

Na tabela abaixo está representada em forma de análise *Swot* o balanço do estágio realizado:

Figura 3

Análise Swot da empresa Elevus

Forças - Excelente Onboarding; - Bom acompanhamento no decorrer do estágio; - Disponibilidade por parte dos colegas para esclarecer dúvidas; - Espírito de equipa.	Fraquezas - Organização; - Carteira de clientes antiga; - Objetivos mensais a serem cumpridos; - Objetivos individuais; - Qualidade dos dispositivos eletrónicos para teletrabalho.
Oportunidades - Criar um bónus que os colaboradores sintam que conseguem alcançar; - Criar sistema de incentivo atrativo; - Criar dinâmicas de equipa disruptivas.	Ameaças - Mercado bastante competitivo; - Pandemia.

5.3 Proposta de Melhoria

No desenrolar do presente relatório e ao analisar os dados obtidos através de entrevistas a colaboradores, facilmente se percebe que o ambiente de consultoria pode ser bastante desgastante a nível emocional e que, infelizmente, apesar de todo o trabalho realizado pode ter sido feito da melhor maneira, há sempre diversos fatores que causam adversidades nos resultados e que os consultores não conseguem contornar.

Foi também analisado que os colaboradores da empresa Elevus dão um grande ênfase ao seu equilíbrio entre a sua vida profissional e a sua vida pessoal, como tal, foi criado um sistema de pontos em que pudesse beneficiar o mesmo.

Ao criar um sistema de gestão, deve ser desenvolvido uma estratégia para tentar combater essas adversidades, criando assim metas e objetivos estratégicos a médio e longo prazo de forma a facilitar o controlo e a análise dos KPI'S existentes e também de maneira a tentar motivar os colaboradores em alturas mais difíceis.

Segundo Peter Drucker (1954), a gestão por objetivos contempla três elementos essenciais:

1. Definição de objetivos claros, precisos e bem comunicados;
2. Participação dos envolvidos no processo de definição dos objetivos;
3. Avaliação das ações executadas tendo em conta os resultados obtidos.

A definição dos objetivos devem ter atenção todos os fatos que influenciam a empresa quer estes sejam fatores económicos ou políticos e as condições de mercado, para além disso, este processo deve ser suscetível à influência de interesses, preferências e motivações dos colaboradores. Para que estes objetivos sejam concretizáveis, é imprescindível que sejam SMART, isto é:

- ✓ Específicos (specific): os objetivos devem indicar de forma clara o que o colaborador deve incidir o seu trabalho e como será avaliado, evitando assim interpretações diferentes;
- ✓ Mensuráveis (measurable): os objetivos devem ser medidos e ter associada uma métrica;
- ✓ Atingíveis (attainable): os objetivos, aos olhos do colaborador, devem ser possíveis de atingir, mesmo que estes sejam ambiciosos e de esforço elevado;
- ✓ Relevantes (relevant ou realistic): os objetivos devem ser interpretados como razoáveis e possíveis de cumprir com os meios disponibilizados;

- ✓ Calendarizados (time bound): os objetivos devem claramente indicar quando devem ser atingidos.

Neste caso em particular, foi criado um sistema de remuneração por pontos. Este sistema advém pelo facto de o departamento de IT ser um dos departamentos com maior taxa de recusa de propostas por parte dos candidatos, o que impacta imenso na realização dos objetivos e, muitas das vezes, impacta o nosso bem-estar. Este sistema de pontos iria incidir no bom trabalho realizado para o alcance de objetivos, como o número de candidatos que tiveram propostas, o número de candidatos qualificados para as vagas em aberto, a quantidade de entrevistas realizadas e também pela boa conduta dentro da empresa. Cada segmento teria um valor de pontos atribuídos que seriam atribuídos no fim de cada trimestre.

Com a distribuição e acumulação de pontos, os colaboradores poderiam trocá-los por prémios que estão previamente estabelecidos e a ideia, seria também, combater algumas lacunas que foram identificadas como os equipamentos tecnológicos e também, como referido anteriormente, podem ser trocados de acordo com as suas preferências, como por exemplo os dias de teletrabalho. Ao acumular os pontos, os colaboradores poderiam então dar um *upgrade* nos seus equipamentos tecnológicos que certamente iria impactar na produtividade e no alcance dos objetivos, é importante referir que os equipamentos continuariam a pertencer à empresa, apenas seriam distribuídos a quem os quisesse reclamar. Para além dos equipamentos tecnológicos, segue uma lista em que os colaboradores também poderiam trocar os seus pontos:

- Cursos / Formações;
- Troca de pontos por bens à escolha do colaborador;
- Dias de teletrabalho;
- Estacionamento durante um mês/ pagamento do passe.

Desta maneira, enquanto a empresa iria dar valor pelo esforço do colaborador e incentivá-lo, conseguia ao mesmo tempo solucionar aspetos fulcrais para o bom desempenho e a boa produtividade dos mesmos, ou até mesmo garantir que os colaboradores estão motivados, o que certamente impacta no bem-estar de cada indivíduo. Deste modo, não só fica garantido o bem-estar do colaborador mas também é possível melhorar o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

6. Conclusão

O presente relatório teve como objetivo estudar a perceção que o *work-life balance* pode ter na vida de um colaborador, como estes fatores estão relacionados com a sua produtividade e como é que este equilíbrio pode influenciar com o grau de compromisso organizacional. Neste caso, foi conduzido um estudo exploratório na empresa onde o estágio foi realizado, na empresa Elevus. A revisão de literatura elaborada também permitiu identificar diversos estudos em torno desta temática, que nos dias de hoje é tão popular e importante no quotidiano de cada profissional.

Ao realizar este estudo foi possível concluir que o *work-life balance* tem um papel bastante importante na vida dos colaboradores da empresa Elevus, não só pelo equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal mas também pelos tipos de atividades que os colaboradores realizam, que como foi analisado, podem moldar a visão que têm de si e postura que o indivíduo pode adotar para o seu dia-a-dia, tornando-se assim um escape da sua vida profissional o que, como foi analisado, impacta diretamente no bem-estar dos colaboradores. Outra conclusão bastante importante de salientar é a possibilidade de os colaboradores poderem trabalhar num regime híbrido, algo que foi referido de uma maneira bastante positiva por quase todos os colaboradores. Ao existir este modelo de trabalho, é uma forma de comprometer os colaboradores com a organização pois os mesmos sentem que este modelo facilita a sua conciliação entre o equilíbrio da sua vida profissional com a pessoal, apresentando assim um grau de compromisso organizacional elevado. Ao existir um elevado grau de compromisso organizacional, irá refletir também no desempenho dos colaboradores ao realizarem as suas tarefas, algo que é extremamente benéfico para a empresa.

Sendo esta investigação de cariz qualitativo, houve algumas limitações para a concretização do mesmo. A Elevus é uma empresa com poucos colaboradores e para além disso, há poucos colaboradores que já se encontram há mais de dois anos na empresa. Ao conduzir um estudo a mais colaboradores e que estes fossem mais seniores, os resultados teriam sido bastante mais completos. Outra limitação identificada foi a heterogeneidade da população, para um estudo com uma melhor precisão, uma população mais diversificada daria resultados mais completos pois podiam ser analisados várias perspetivas, consoante a situação atual de cada um.

Este estudo apresenta-se assim como um contributo exploratório para a empresa pois nunca ninguém conduziu um estudo com a mesma temática na empresa Elevus.

Relativamente à concretização do plano de estágio, não há nada a apontar. Foi extremamente gratificante poder ter realizado um estágio profissional na empresa Elevus onde tive todo o apoio por parte dos meus colegas e chefia para a concretização do mesmo. Sempre fui bem acolhido desde o primeiro dia, os meus colegas mostraram uma enorme capacidade de camaradagem e disponibilidade para passar os seus conhecimentos, a chefia sempre mostrou flexibilidade para conciliar o estágio com as responsabilidades da universidade e principalmente, consegui crescer quer a nível profissional quer a nível pessoal. Tudo o que estava previsto foi concretizado com sucesso acabando assim por surgir a oportunidade de continuar na empresa após o estágio.

Referências Bibliográficas

- Alferaih, A., Sarwar, S., & Eid, A. (2018, August). Talent turnover and retention research: The case of tourism sector organizations in Saudi Arabia. In *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*. Emerald Publishing Limited.
<https://doi.org/10.1108/EBHRM-06-2017-0035>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, 5(2), 278. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Allen, N J& Meyer, J P (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1), 1-18.
- Alvesson, M., & Einola, K. (2018). Excessive work regimes and functional stupidity. *German Journal of Human Resource Management*, 32(3-4), 283-296.
<https://doi.org/10.1177/2397002218791410>
- Almeida, L., & Freire, T. (2007) *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação* (5ª ed). Psiquilíbrios Edições.
- Andrade, C. (2015). Trabalho e Vida pessoal: Exigências, recursos formas de conciliação. *Revista Dedicar: Revista de Educação e Humanidades*, 8, 117-130
- Ahola, K., Kivimäki, M., Honkonen, T., Virtanen, M., Koskinen, S., Vahtera, J., & Lönnqvist, J. (2008). Occupational burnout and medically certified sickness absence: a populationbased study of Finnish employees. *Journal of psychosomatic research*, 64(2), 185-193. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2007.06.022>
- Bacik, I., & Drew, E. (2006). Struggling with juggling: Gender and work/life balance in the legal professions. In *Women's Studies International Forum* 29(2), 136-146.
- Benzer, J., & Horner, M. (2015). A meta-analytic integration and test of psychological climate dimensionality. *Human Resource Management*, 54(3), 457-482.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21645>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., Schonfeld, S., & Laurent, E. (2015). Burnout does not help predict depression among French school teachers. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 41(6), 565-568. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3522>

- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2015). Burnout–depression overlap: A review. *Clinical psychology review*, 36, 28-41. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2015.01.004>
- Bianchi, R., & Brisson, R. (2019). Burnout and depression: Causal attributions and construct overlap. *Journal of health psychology*, 24(11), 1574-1580. <https://doi.org/10.1177/1359105317740415>
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Verkuilen, J. (2020). A five-sample confirmatory factor analytic study of burnout-depression overlap. *Journal of clinical psychology*, 76(4), 801-821. <https://doi.org/10.1002/jclp.22927>
- Bird, J. (2006). Work-life balance: doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*, 33(3), 21-30. <https://doi.org/10.1002/ert.20114>.
- Birjandi, M., Birjandi, H., & Ataei, M. (2013). The relationship between the quality of work life and organizational commitment of the employees of Darab cement company: Case study In Iran. *International Journal of Economics, Business and Finance*, 1(7), 154-164. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2018.67>
- Block, J. H., Millán, A., Millán, J. M., & Moritz, A. (2018). Entrepreneurship and Work-Life Balance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3148885>
- Boni, V. & Quaresma, S. (2005). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Revista eletrónica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2, 6880.
- Butler, P., Glover, L., & Tregaskis, O. (2011). ‘When the going gets tough’...: recession and the resilience of workplace partnership. *British Journal of Industrial Relations*, 49(4), 666-687. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8543.2011.00862.x>
- Chiu, W. C., & Ng, C. W. (1999). Women-friendly HRM and organizational commitment: A study among women and men of organizations in Hong Kong. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 485- 502.
- Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance, *Human Relations*, 53 (6), 747-770. doi: 10.1177/0018726700536001.
- Cordes, C.L., Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 621-656

- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions* (2nd Ed). Thousand Oaks, California: Sage Publications
- Dave, J. & Purohit, H. (2016). Work-life balance and perception: a conceptual framework. *The Clarion- International Multidisciplinary Journal*, 5(1), 98-104.
<https://doi.org/10.5958/2277-937X.2016.00014.9>
- Diener, E., & Emmons, R. A. (1984). The independence of positive and negative affect. *Journal of personality and social psychology*, 47(5), 1105.
- Diener, E., & Larsen, R. J. (1993). *The experience of emotional well-being*. Handbook of emotions, 405-415.
- Drucker, F.P. (1954). *The practice of Management*. HarperCollins Publishers inc.
- Dwi, P. H. R. (2018). Organizational commitment of hospital nurses: An empirical study on work-life balance and burnout management. *European Researcher Series A*, 9(3), 235248. <https://doi.org/10.13187/er.2018.3.235>
- Elevus. (n.d.). *Handbook do Consultor*.
- Eikhof, D. R., Warhurst, C., & Haunschild, A. (2007). What work? What life? What balance? Critical reflections on the work-life balance debate. *Employee Relations*, 29(4).
- Findlay, L. (2017). *Depression and suicidal ideation among Canadians aged 15-24* (Catalogue no.82-003-X). Retrieved from Statistics Canada.
- Foy, Tommy, Dwyer, Rocky J., Nafarrete, Roy, Hammoud, Mohammad S. S., & Rockett, Pat (2019). Managing job performance, social support and work-life conflict to reduce workplace stress. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (6), 1018-1041. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0061>.
- Flouris, T., & Yilmaz, A. K. (2010). The risk management framework to strategic human resource management. *International Research Journal of Finance and Economics*, 36(1), 25-45.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>

- Gareis, K.C., Barnett, R.C., Ertel, K.A. and Berkman, L.F. (2009), Work-family enrichment and conflict: additive effects, buffering, or balance?. *Journal of Marriage and Family*, 71(3), 696-707. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2009.00627.x>.
- Gill, M. J. (2015). Elite identity and status anxiety: An interpretative phenomenological analysis of management consultants. *Organization*, 22(3). <https://doi.org/10.1177/1350508413514287>
- Glover, L., Tregaskis, O., & Butler, P. (2014). Mutual gains? The workers' verdict: a longitudinal study. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(6), 895-914. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.743479>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2003). When work and family collide: Deciding between competing role demands. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 291-303. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00519-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00519-8)
- Greenhaus, J.H. and Powell, G.N. (2006). When work and family are allies: a theory of workfamily enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 72-92.
- Greenhaus, J.H. & Kossek, E.E. (2014). The contemporary career: a work-home perspective. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 361388. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091324>.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*.
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Guerreiro, M., Abrantes, P., & Pereira, I. (2004). Relação trabalho-família em contextos organizacionais em mudança. In *Ateliers do Vº Congresso Português e Sociologia*, pp. 74-77
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Pillai, S. G., Park, T. E., & Balasubramanian, K. (2019). Factors affecting hotel employees attrition and turnover: Application of pull-push-mooring framework. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 46-55. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.003>

- Harvey, S. B., Modini, M., Joyce, S., Milligan-Saville, J. S., Tan, L., Mykletun, A., ... & Mitchell, P. B. (2017). Can work make you mentally ill? A systematic meta-review of work-related risk factors for common mental health problems. *Occupational and environmental medicine*, 74(4), 301-310. <https://doi.org/10.1136/oemed-2016-104015>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, J. R. (2007). Human resource management in the projectoriented company: A review. *International journal of project management*, 25(3), 315-323. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.10.001>
- Jackson, L.T. & Fransman, E.I. (2018). Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajems.v21i1.1487>.
- Jensirani, M. (2019). A Study on Work-Life Balance of Nurses in Thoothukudi District. *Universal Review*, 7(12), 1044 –1053. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5778954>
- Johari, J., Yean Tan, F. & TjikZulkarnain, Z.I. (2018). Autonomy, workload, work-life balance, and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*, 32(1), 107-120. <https://doi.org/10.1108/IJEM-10-2016-0226>.
- Jones, W., Haslam, R., & Haslam, C. (2017). What is a ‘good’job? Modelling job quality for blue collar workers. *Ergonomics*, 60(1), 138-149. <https://doi.org/10.1080/00140139.2016.1165870>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Karkouliau, S., Srour, J. & Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918-4923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>.
- Keyes, C. L. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of health and social behavior*, 43(2), 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Kiburz, K.M., Allen, T.D. & French, K.A. (2017). Work-family conflict and mindfulness:

- investigating the effectiveness of a brief training intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1016-1037. <https://doi.org/10.1002/job.2181>.
- Kim, H. K. (2014). Work-Life Balance and Employees Performance: The Mediating Role of Affective Commitment. *Global Business & Management Research*, 6(1).
- Kowalski, T. H., & Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345205>
- Lee, E. S., Park, T. Y., & Koo, B. (2015). Identifying organizational identification as a basis for attitudes and behaviors: A meta-analytic review. *Psychological bulletin*, 141(5), 1049. <https://doi.org/10.1037/bul0000012>
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a ‘work–life balance’ approach: An international perspective. *The international journal of human resource management*, 18(3), 360-373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Litwiller, B., Snyder, L. A., Taylor, W. D., & Steele, L. M. (2017). The relationship between sleep and work: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 102(4), 682. <https://doi.org/10.1037/apl0000169>
- Luckhaupt, S. E., Cohen, M. A., Li, J., & Calvert, G. M. (2014). Prevalence of obesity among US workers and associations with occupational factors. *American journal of preventive medicine*, 46(3), 237-248. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2013.11.002>
- Lupu, I., & Empson, L. (2015). Illusio and overwork: playing the game in the accounting field. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 28(8). <https://doi.org/10.1108/AAAJ-02-2015-1984>
- Marais, E., De Klerk, M., Nel, J. A., & De Beer, L. (2014). The antecedents and outcomes of work-family enrichment amongst female workers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-14.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432. <https://doi.org/10.2307/353506>
- Maslach, C., Schaufeli, W., & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

- Maslach, C., Leiter, M.P. (2008), Early predictors of job burnout and engagement. *Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2016a), Burnout. In: Fink, G., editor. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior. Amsterdam, Netherlands: Elsevier Science*. 351-357.
- Maslach, C., Leiter, M.P. (2016b), Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111.
- Mendis, M. D. V. S., & Weerakkody, W. A. S. (2017). The impact of work life balance on employee performance with reference to telecommunication industry in Sri Lanka: a mediation model. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 12(1), 72-100. <http://doi.org/10A038/kjhrm.v12i1A2>
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2004). Management consultant talk: A cross-cultural comparison of normalizing discourse and resistance. *Organization*, 11(4), 539-564. <https://doi.org/10.1177/1350508404044061>
- Michel, A. (2011). Transcending socialization: A nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 325-368. <https://doi.org/10.1177/0001839212437519>
- Mmakwe, K. A., & Ojiabo, U. (2018). Work life balance and employee performance in Nigerian banks, Port Harcourt. *International Journal of Advanced Academic Research in Social and Management Sciences*, 4(1), 107-119.
- Mordi, C., Mmih, F., & Ojo, S. I. (2013). An exploratory study of managers' perspective of work-life balance in Nigeria: A case analysis of the Nigerian banking sector. *Thunderbird International Business Review*, 55(1), 55-75.
- Morrell, K., & Simonetto, M. (1999). Managing retention at deloitte consulting. *Consulting to Management*, 10(3).
- Mühlhaus, J., & Bouwmeester, O. (2016). The paradoxical effect of self-categorization on work stress in a high-status occupation: Insights from management consulting. *Human Relations*, 69(9), 1823-1852. <https://doi.org/10.1177/0018726715626255>
- Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155. <https://nbnresolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-457480>

- Nelson, D. L., Quick, J. C., Hitt, M. A., & Moesel, D. (1990). Politics, lack of career progress, and work/home conflict: Stress and strain for working women. *Sex roles*, 23(3), 169 – pp 185.
- Niessen, C., Müller, T., Hommelhoff, S., & Westman, M. (2018). The impact of preventive coping on business travelers' work and private life. *Journal of Organizational Behavior*, 39(1), 113-127. <https://doi.org/10.1002/job.2215>
- Oyewobi, Luqman, O., Oke, Ayodeji E., Adeneye, Toyin D. & Jimoh, Richard A.(2019). Influence of organizational commitment on work-life balance and organizational performance of female construction professionals. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 26 (10), 2243-2263. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2018-0277>.
- Obiageli, O. L., Uzochukwu, O. C., & Ngozi, C. D. (2015). Work-life balance and employee performance in selected commercial banks in Lagos State. *European journal of research and reflection in management sciences*, 3(4).
- O'Donnell, G., A. Deaton, M. Durand, D. Halpern, and R. Layard. (2014). Well-being and Policy. *Legatum Institute*.
- O'Mahoney, J. (2007). Disrupting identity: Trust and angst in management consulting. *Searching for the human in human resource Management: Theory, Practice and Workplace contexts*, 281-302.
- Pandey, M. (2016). Impact of work-life balance on job satisfaction of women doctors. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 319-324. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(22\).2016.07](https://doi.org/10.21511/ppm.14(22).2016.07)
- Peterson, U., Demerouti, E., Bergstrom, G., Samuelsson, M., Asberg, M., & Nygren, A.(2008). Burnout and physical and mental health among Swedish healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 84–95
- Poulose, S., & Sudarsan, N. (2017). Assessing the influence of work-life balance dimensions among nurses in the healthcare sector. *Journal of Management Development*, 36(3), 427-437. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0188>
- Powell, G.N., Greenhaus, J.H., Allen, T.D. & Johnson, R.E. (2019). Introduction to special topic forum: advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54-71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>.

- Quick, J. C., & Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering, enhancing wellbeing. *International journal of environmental research and public health*, 13(5), 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Qu, H., & Zhao, X. R. (2012). Employees' work–family conflict moderating life and job satisfaction. *Journal of business research*, 65(1), 22-28. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.07.010>
- Rachmaliya, N. S., & Efendy, H. (2017). Analysis of employee performance, organization culture, work satisfaction and organization commitment. *Human Resource Research*, 1(1), 41-57. <https://doi.org/10.5296/hrr.v1i1.11740>
- Rashmi, K. & Kataria, A. (2021). The mediating role of work-life balance on the relationship between job resources and job satisfaction: perspectives from Indian nursing professionals. *Emerald Publishing Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-20212722>,
- Reindl, C. (2013). *Managing Work and 'The Rest of Life': the role of formal and informal demands and resources for the work-life conflict of professionals* (4). PL Acad. Research
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698 714. <https://doi.org/10.1037/00219010.87.4.698>
- Roberts, K., Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Managing the global workforce: Challenges and strategies. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 93-106.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative science quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Ruotsalainen, J. H., Verbeek, J. H., Mariné, A., & Serra, C. (2014). Preventing occupational stress in healthcare workers. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, (11).
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(4), 377-391.

- Schnall, P. L., Dobson, M., & Landsbergis, P. (2016). Globalization, work, and cardiovascular disease. *International Journal of Health Services*, 46(4), 656-692. <https://doi.org/10.1177/0020731416664687>
- Scholarios, D., & Marks, A. (2004). Work-life balance and the software worker. *Human Resource Management Journal*, 14(2), 54-74.
- Semlali, S., & Hassi, A. (2016). Work–life balance: how can we help women IT professionals in Morocco?. *Journal of Global Responsibility*. 7(2), 210-225. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2016-0017>
- Shabir, S. & Gani, A. (2020). Impact of work–life balance on organizational commitment of women health-care workers. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(4), 917-939. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2019-1820>.
- Siebert, S. D. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American sociological review*, 39, 567-578. <https://doi.org/10.2307/2094422>
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>
- Soomro, A., A., Breitenacker, R. J., & Shah, S. A. M. (2018). Relation of work-life balance, work-family conflict, and family-work conflict with the employee performance-moderating role of job satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*, 7(1), 129–146. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-02-2017-0018>
- Szigeti, R., Balazs, N., Bikfalvi, R., & Urban, R. (2017). Burnout and depressive symptoms in teachers: Factor structure and construct validity of the Maslach Burnout Inventory-educators survey among elementary and secondary school teachers in Hungary. *Stress and Health*, 33, 530–539
- Söderlund, J., & Bredin, K. (2006). HRM in project-intensive firms: Changes and challenges. *Human Resource Management*, 45(2), 249-265. <https://doi.org/10.1002/hrm.20107>
- Sørensen, O. H., Hasle, P., & Pejtersen, J. H. (2011). Trust relations in management of change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(4), 405-417. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.08.003>
- Thilagavathy, S. & Geetha, S.N. (2020). A morphological analyses of the literature on employee work-life balance. *Current Psychology*, 1-26. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00968x>

- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6–15. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.1.6>
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work–family benefits are not enough: The influence of work–family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 54(3), 392– 415.
- Tomazevic, N., Kozjek, T., & Stare, J. (2014). The Consequences of a Work-Family (Im) Balance: From the Point of View of Employers and Employees. *International Business Research*, 7(8), 83-100. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p83>
- Trautmann, S., Rehm, J., & Wittchen, H. U. (2016). The economic costs of mental disorders: Do our societies react appropriately to the burden of mental disorders?. *EMBO reports*, 17(9), 1245-1249
- Turanlıgil, F.G. & Farooq, M. (2019). Work-Life balance in tourism industry. *Contemporary Human Resources Management in the Tourism Industry*, 237-274. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-5760-9.ch010>
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: the moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00078.x>
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of personality and social psychology*, 64(4), 678. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 8(2), 84-97. <https://doi.org/10.1080/02678379408259982>
- World Health Organization. (2017). *Mental Health: A state of well-being*. Retrieved from http://www.who.int/features/factfiles/mental_health/en/
- Wood, S. J., & De Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575 - 1597. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500484>
- Ylijoki, O. H. (2013). Boundary-work between work and life in the high-speed university. *Studies in Higher Education*, 38(2), 242-255. <https://doi.org/10.1080/03075079.2011.577524>

- Young-Mee, K., & Sung-il, C. (2020). Socioeconomic status, work-life conflict, and mental health. *American Journal of Industrial Medicine*. Published. 63, 703-712. <https://doi.org/10.1002/ajim.23118>
- Zheng, C., Kashi, K., Fan, D., Molineux, J. & Ee, M.S. (2016). Impact of individual coping strategies and organizational work-life balance programmes on Australian employee wellbeing. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(5), 501-526. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020447>.
- Zika-Viktorsson, A., Sundström, P., & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385-394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.02.010>

Anexos

Anexo 1 – Guião da Entrevista Semiestruturada

Guião Entrevista Semiestruturada

1. O que o fez escolher esta função e quais as suas motivações?
2. Quais são as condições de trabalho que considera importantes para a realização da sua função?
3. Para a realização da sua função, que características pessoais considera que o ajudam no seu trabalho?
4. Como descreveria um dia típico de trabalho?
5. Sabendo que tem um horário estabelecido, considera que normalmente está disponível fora de horas?

Grau de Compromisso

6. Sente que tem um elevado grau de compromisso organizacional na empresa onde trabalha?
7. Sente algum tipo de ligação emocional com a empresa onde trabalha?

8. Desde que começou a sua profissão, até aos dias de hoje, já mudou algo para melhorar a relação entre a vida pessoal e o trabalho? Se sim, o quê?
 - a) Se sim, sente que essas mudanças aumentaram o seu grau de comprometimento?
 - b) Se não, acha que se houvesse mudanças o seu grau de compromisso iria aumentar?

Vida Pessoal

9. O que valoriza mais na sua vida pessoal? E porquê?
10. Considera que tem tempos livres? Com que regularidade?
11. O que gosta de fazer nos tempos livres/ fim-de-semana? Quando foi a última vez que fez?
 - a) De que forma a sua vida profissional pode facilitar/ dificultar a sua vida pessoal?
12. Sente que esses *hobbies*/atividades o tornam mais produtivo no seu trabalho? Porquê?

Conciliação trabalho/ vida pessoal

13. Considera que para si é fácil conciliar as responsabilidades da vida pessoal com as exigências da sua vida profissional?
14. Considera que perde muitas horas de lazer em prol do seu trabalho?
15. De que forma estes fatores impactam o seu bem-estar psicológico?
16. De que forma estes fatores impactam o seu desempenho?

Satisfação no trabalho

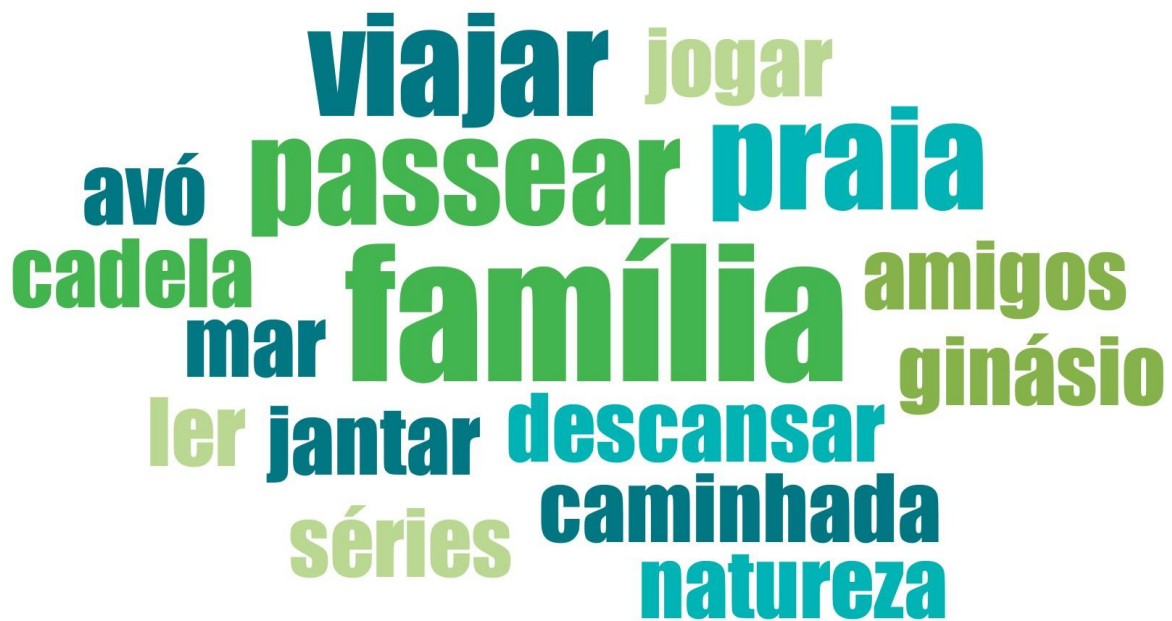
17. Como se sente após um dia de trabalho?
 - a) Lado Positivo (sentimentos intrínsecos de recompensa ou realização pessoal);
 - b) Lado Negativo (exigências físicas e psicológicas, sentimentos de stress, exaustão)
18. Pensando em concreto numa situação que o/a tenha marcado e que tenha originado esses sentimentos (*stress*, exaustão, *burn-out*):
 - a) Como lidou com eles? Como os ultrapassa normalmente?
19. Sente que tem apoio pela chefia e por parte dos seus colegas?

Satisfação Geral com a vida

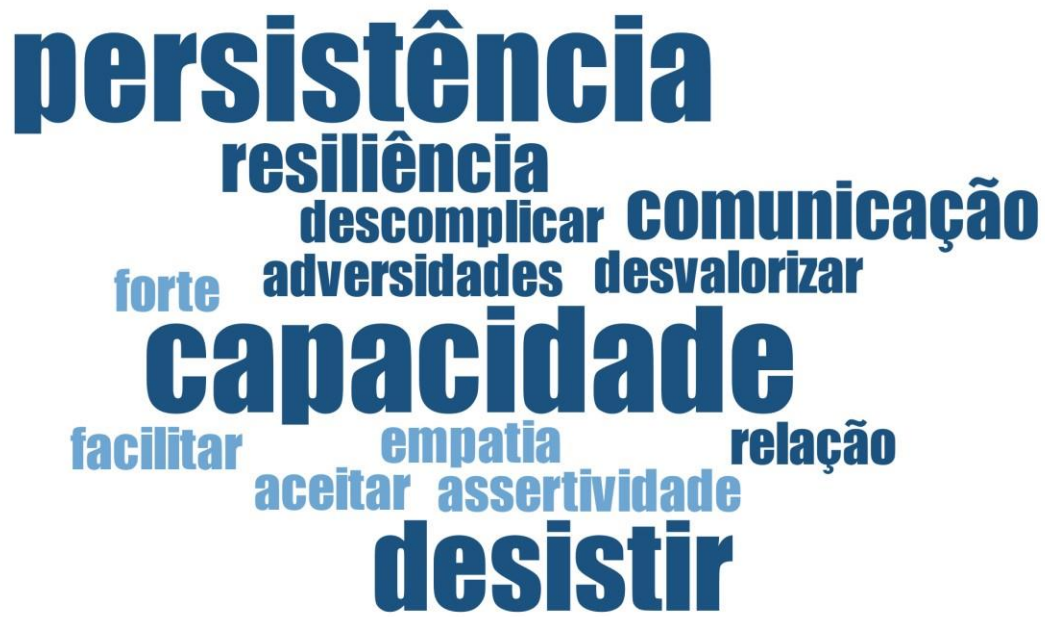
20. O que é para si estar satisfeito/a com a vida?
21. Neste momento considera estar satisfeito com a vida que tem? Porquê?

22. Como é que a sua vida profissional está a contribuir para aquilo que sente neste momento?
23. Se pudesse provocar uma mudança na sua vida profissional / pessoal de forma a ficar mais satisfeito/a, o que mudava?
24. No que depender de si, vê-se a continuar a exercer a mesma função/profissão?
- a) Se não, o que o levaria a abandonar esta função (agora ou um dia mais tarde)?

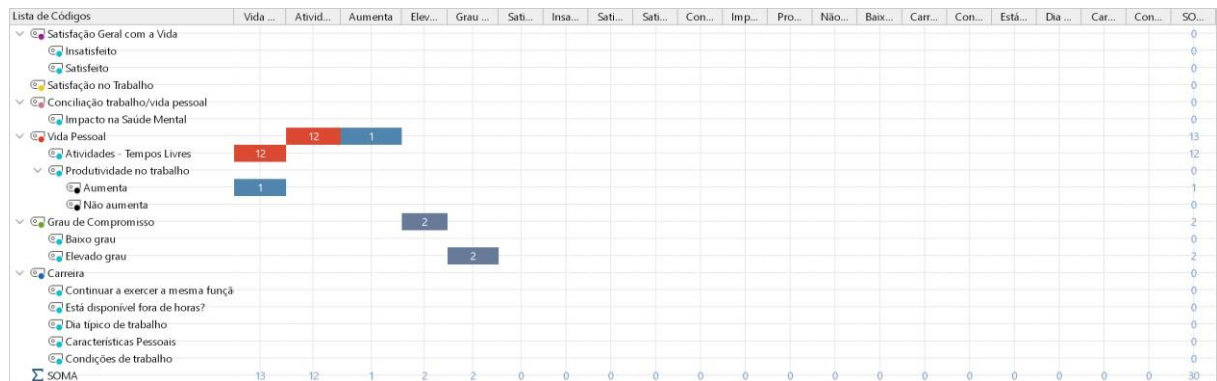
Anexo 2- Hobbies



Anexo 3- Características Pessoais



Anexo 4- Conexões Entre Códigos



Anexo 5- Matriz de Códigos

Lista de Códigos	1- E...	2 - E...	3 - E...	4- E...	5- E...	6 - E...	SO...
▼  Satisfação Geral com a Vida	8	4	3	3	4	8	30
 Insatisfeito				1			1
 Satisfeito	1	1	1		1	1	5
 Satisfação no Trabalho	5	4	6	4	4	4	27
▼  Conciliação trabalho/vida pessoal	3	3	4	3	3	3	19
 Impacto na Saúde Mental	2	1	1	1	1	1	7
▼  Vida Pessoal	5	4	7	9	8	3	36
 Atividades - Tempos Livres	2	1	3	3	3	1	13
▼  Produtividade no trabalho							0
 Aumenta	1	1	1	1		2	6
 Não aumenta					1		1
▼  Grau de Compromisso	3	3	5	6	6	4	27
 Baixo grau							0
 Elevado grau	1	1	1	1	1	1	6
▼  Carreira	1	1	2	1	3	1	9
 Continuar a exercer a mesma função	4	1	2	1	1	3	12
 Está disponível fora de horas?	1	1	2	2	2	1	9
 Dia típico de trabalho	1	1	1	1	2	2	8
 Características Pessoais	3	1	1	1	3	3	12
 Condições de trabalho	1	1	1	2	3	1	9
 SOMA	42	29	41	40	46	39	237