

**Catarina Mafra Valentim**

Ajustamento ao trabalho pós-férias: Perspetiva dos gestores



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2024

**Catarina Mafra Valentim**

Ajustamento ao trabalho pós-férias: Perspetiva dos gestores

**Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações Trabalho  
efetuado sob as orientações de:**

Professora Doutora Gabriela Gonçalves

Professora Doutora Joana Conduto Vieira dos Santos



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

2024

# Ajustamento ao trabalho pós-férias: Perspetiva dos gestores

## **Declaração de Autoria de Trabalho**

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura

---

Catarina Mafra Valentim

**Copyright © Catarina Mafra Valentim**

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

“O que dá o verdadeiro sentido ao encontro é a busca, e é preciso andar muito para se alcançar o que está perto.”

- José Saramago

## Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão à Universidade do Algarve, não apenas pela qualidade de ensino, mas também pelos momentos inesquecíveis, pelas amizades que criei, pelas memórias que guardo e até pelos desafios que enfrentei. A universidade foi um espaço onde pude crescer, amadurecer e descobrir que sou mais forte do que imaginava. Cada experiência vivida contribuiu para o meu desenvolvimento pessoal e académico, e serei eternamente grata por isso.

Agradeço profundamente à Professora Gabriela Gonçalves e à Professora Joana Santos, pela excelente orientação ao longo de todo o processo de desenvolvimento desta dissertação. A vossa disponibilidade e sabedoria foram fundamentais para me guiar nos momentos de dúvida e incerteza. Não poderia ter tido melhores mentoras, e a vossa contribuição foi essencial para o sucesso deste trabalho.

Aos meus pais, não existem palavras suficientes para agradecer o vosso amor incondicional, os vossos sacrifícios e o vosso apoio constante. Lutaram para que eu e a minha irmã tivéssemos as oportunidades que não tiveram, e isso nunca será esquecido. O vosso carinho e disponibilidade para me apoiar nos momentos mais difíceis fizeram toda a diferença. Sem vocês, eu não seria a pessoa que sou hoje. Sinto-me imensamente grata por ser vossa filha.

À minha irmã, Sofia, que é o meu porto seguro. Apesar de frequentarmos universidades diferentes, a nossa ligação nunca foi afetada. Sei que posso sempre contar contigo, a qualquer hora e para qualquer coisa. O teu apoio incondicional e a tua presença constante, mesmo à distância, são pilares fundamentais na minha vida.

À minha tia (madrinha) e à minha avó, o meu sincero agradecimento por estarem sempre presentes, prontas para me ajudar em tudo o que precisasse. Sem o vosso apoio, esta jornada teria sido muito mais árdua. A vossa generosidade e preocupação tornaram este caminho muito mais leve.

Não posso deixar de agradecer à Gabi, à Tina e à Dani, cuja amizade tornou o meu percurso universitário infinitamente mais fácil. As conversas no final do dia, que me ajudavam a desanuviar, as explicações de matéria e os conselhos valiosos foram fundamentais para ultrapassar desafios. A vossa presença fez toda a diferença nesta jornada.

À Nerida, a minha companheira incansável na realização desta tese. Juntas partilhámos conselhos, frustrações e risos, e encontramos forças nas conversas e nos momentos de

descompressão. Os fins de semana em que jogávamos para desanuviar da pressão foram essenciais para manter o equilíbrio. A tua amizade e companhia tornaram este processo muito mais leve e especial. Nunca esquecerei os momentos que vivemos e tudo o que aprendemos juntas ao longo desta jornada.

Por fim, um agradecimento muito especial à Carolina, que tantas vezes evitou que lágrimas de frustração caíssem. A tua amizade e presença constante nos momentos mais desafiantes foram uma bênção, e sinto-me extremamente grata por te ter na minha vida. Sei que a nossa amizade é para sempre.

## Resumo

O retorno ao trabalho após as férias é um período de ajustamento que pode resultar em várias dificuldades, com implicações tanto pessoais quanto organizacionais. Esta dissertação examina o ajustamento pós-férias na perspectiva dos gestores, como indivíduos e como percebem estas adversidades quando são enfrentadas pelos seus colaboradores, assim como as estratégias que utilizam que visam mitigar os efeitos adversos. Também são analisadas as estratégias utilizadas pelos gestores para mitigar os efeitos negativos deste período de ajustamento. Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores (N=21), num design transversal que incluiu perguntas abertas e um inventário. Os resultados parecem identificar três principais áreas de dificuldade: tarefas acumuladas, retomada do ritmo de trabalho e atualização sobre eventos e mudanças ocorridas durante a ausência. Embora mais de metade dos gestores reconheça que os seus colaboradores enfrentam dificuldades de ajustamento, e que a maioria observa uma queda na produtividade e na qualidade do trabalho nos primeiros dias após o regresso. Apenas uma minoria implementa quaisquer tipo de estratégias para facilitar este ajustamento. Os dados sugerem uma falta de compreensão clara por parte dos gestores em relação às dificuldades específicas enfrentadas pelas suas equipas, indicando uma possível falta de *insight* por parte dos gestores sobre os desafios do retorno ao trabalho enfrentados pelos seus colaboradores e equipas.

**Palavras-chave:** Ajustamento ao Trabalho Férias; Gestores; Ajustamento Organizacional; Equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

## **Abstract**

The return to work after vacations is a period of adjustment that can lead to numerous difficulties, with both personal and organizational implications. This dissertation examines the back to work adjustment from the manager's perspective, as individuals, how they view the challenges faced by their colleagues and the strategies used to mitigate the adverse effects, if any. To this end, semi-structured interviews were conducted with managers (N=21), using a cross-sectional design that included open-ended questions and an inventory. The results seem to indicate 3 main areas of difficulty: accumulated tasks, resuming the work pace, catching up on events and changes that occurred during the absence. Although more than half of the managers recognize that their colleagues faced hardships on adjusting to work, and the majority observes a comedown on productivity and work quality on the first days back. Just a small minority of them implements any kind of strategy to facilitate this adjustment. The data suggests a lack of understanding among managers regarding the specific difficulties faced by their teams, indicating a lack of insight from managers about the challenges of returning to work after vacations faced by their colleagues and teams.

**Keywords:** Work Adjustment, Vacations; Managers; Organizational Adjustment; Work-Life Balance.

## Índice

1. Introdução .....	1
2. Enquadramento Teórico .....	4
2.1 Retorno ao Trabalho (RT) .....	4
2.2 O caso particular das férias .....	6
2.3 (Re)Ajustamento ao Trabalho .....	7
2.4 Gestores .....	9
3. Método .....	12
3.1 Delimitação do problema e objetivo do estudo .....	12
3.2 Caracterização da Amostra .....	12
3.3 Materiais e Instrumentos .....	14
3.3.1 Ajustamento ao trabalho .....	14
3.3.2 Dificuldades de retorno ao trabalho .....	15
3.3.3 Perceção das dificuldades de regresso dos colaboradores .....	15
3.3.4 Estratégias implementadas para facilitar o retorno dos membros da sua equipa. ...	15
3.3. Procedimento de Recolha de Dados .....	15
3.4. Procedimento de Análise de Dados .....	16
4. Resultados .....	18
4.1 Dificuldades de retorno ao trabalho .....	18
4.2 Perceção das dificuldades de regresso dos colaboradores .....	20
4.3 Estratégias implementadas para facilitar o retorno dos membros da sua equipa .....	21
4.4 Estatística descritiva .....	22
5. Discussão .....	24
5.1. Limitações e Estudos Futuros .....	26
6. Conclusão .....	28
7. Referências Bibliográficas .....	30
8. APÊNDICES .....	41

8.1 Apêndice 1.....	41
---------------------	----

## **Índice de Tabelas**

Tabela 3.1 Caracterização Sociodemográfica da População em Estudo.....	13
Tabela 4.1 Principais Categorias Analisadas .....	18
Tabela 4.2 Médias, desvios padrões, alfas Cronbach e correlações.....	22

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 4.1 Grau de dificuldade de ajustamento dos gestores.....	19
Gráfico 4.2 Graus de dificuldade de ajustamento dos gestores e dos seus colaboradores.....	20
Gráfico 4.3 Estratégias implementadas para facilitar o ajustamento .....	22

## 1. Introdução

---

Regressar ao trabalho para muitos é um acontecimento avassalador. A retoma de rotinas e de conversas, o medo de desconhecer o que lhe espera quando voltar, causa um grande impacto no indivíduo. No entanto, as consequências do regresso ao trabalho não se passam apenas a nível individual, mas também a nível das equipas. Investigadores têm procurado perceber o impacto do regresso ao trabalho assim como estratégias que facilitem a sua retoma (e.g., Sousa & Gonçalves, 2021).

Muitos estudos têm permitido observar obstáculos e facilitadores no regresso ao trabalho. A grande maioria destas investigações analisa esta problemática no âmbito de baixas médias, por doenças físicas (e.g., Zamanzadeh et al., 2018) ou mentais (e.g., Maddineshat et al., 2022a), licenças parentais (e.g., Costantini et al., 2022), comissão de serviço, como o caso do expatriamento (e.g., Bhatti et al., 2013). Apesar de estes se tratarem do mesmo conceito, ajustamento ao trabalho, em contextos diferentes, todos estes partilham algumas semelhanças, nas suas consequências. Como variáveis facilitadoras podemos encontrar o suporte social dos colegas e dos supervisores (e.g., Skaczkowski et al., 2021) e flexibilidade dos supervisores (Maddineshat et al., 2022b). Por sua vez, quando a ausência advém das razões acima indicadas, existem programas que são implementados para combater as dificuldades de ajustamento. Estas intervenções são realizadas por parte das organizações para ajudar os seus colaboradores a terem um regresso com sucesso. Estes programas demonstram ser eficazes a auxiliar na readaptação à vida laboral (Cullen et al., 2018; Haverlaen et al., 2016). Todavia, estas intervenções são apenas direcionadas para os indivíduos que regressam ao trabalho após uma ausência prolongada devido a problemas de saúde.

No entanto, relativamente ao ajustamento ao trabalho pós-férias (ATPF), as nossas pesquisas mostraram que ainda há poucos estudos que se dedicam a este processo. A retoma ao trabalho após uma prolongada ausência devido a doença, licenças de paternidade ou expatriamento não pode ser equiparada ao reajustamento ao trabalho que se realiza após as férias. Uma vez que, quando o indivíduo volta ao trabalho após as férias vem com “baterias carregadas” após um período de descanso, contribuindo para o alívio de *stress*, aumento da satisfação de vida, diminuição de exaustão e *burnout* (Brosch et al., 2023; Chen et al., 2016; Packer, 2021). Apesar dos diversos efeitos positivos que as férias têm no indivíduo, estes apresentam ser apenas temporários começando a dissipar no

primeiro dia de regresso (Bloom et al., 2013) e desaparecendo por completo no espaço de um mês (Bloom et al., 2010; De Bloom et al., 2009; Etzion, 2003; Kühnel & Sonnentag, 2011) com exceção do *burnout* (Bloom et al., 2010; Etzion, 2003). Mesmo assim, os níveis de bem-estar e de *stress* são mais elevados no momento de regresso das férias e mais baixos no momento pré-férias. (Brosch et al., 2023; Nawijn et al., 2013). No entanto, esta opinião não é suportada por toda a comunidade científica, Nawijn et al. (2010) apontou que os níveis de felicidade pré-férias são mais elevados do que os níveis pós-férias. A volta ao trabalho implica uma transição de ritmo no indivíduo, passando de um ambiente de relaxamento para um ambiente laboral com exigências e *stressores*. Neste sentido, Sousa e Gonçalves (2021) identificaram 4 dificuldades no reajustamento ao trabalho após as férias: (a) com o trabalho, novas rotinas e tarefas acumuladas; (b) sociais, socialização com colegas e reajustamento à vida organizacional; (c) equilíbrio trabalho-família; (d) diminuição da identificação aos colegas e à organização num todo.

Os supervisores têm influência no bem-estar e nos níveis de *stress* dos seus funcionários (Skakon et al., 2010) assim como no seu desempenho (Msuya & Kumar, 2022), satisfação com o trabalho (Swanzy, 2020) e produtividade (Baruch-Feldman et al., 2002). Esta influência observar-se-á igualmente em outros contextos, nomeadamente na forma como os gestores se comportam/gerem o regresso ao trabalho. Estudos revelaram que o apoio de supervisores é fundamental para a retoma ao trabalho dos seus funcionários (Holmgren & Ivanoff, 2007; Nielsen & Yarker, 2022), no entanto apenas se focaram ao reajustamento após baixa médica. Existe efetivamente uma necessidade de apoio por parte dos trabalhadores a reajustarem-se ao trabalho quando regressam de férias, mas pouco se sabe sobre qual é a perspetiva dos gestores e se sentem que os seus colaboradores necessitam de medidas que ajudem na reintrodução ao trabalho.

Desta forma, o propósito deste estudo é explorar a singularidade da compreensão que os gestores possuem sobre o ATPF, quer esta que seja na sua perspetiva enquanto trabalhador ou a sua visão enquanto orientador de pessoas e equipas. Para tal, com cariz quantitativo, serão comparados os valores de ajustamento ao trabalho (AT) dos gestores com os valores observados por Sousa e Gonçalves no seu estudo (2020). Com vista a concretizar o objetivo a que nos propomos pretendemos analisar, de forma qualitativa a perceção que os gestores fazem do ATPF dos seus colaboradores e como contribuem para o processo.

A estrutura da dissertação está organizada em três capítulos. No primeiro, é analisado o estado da arte, onde é realizada uma revisão da literatura dos conceitos em

estudo, nomeadamente a retoma ao trabalho em diversos contextos, o caso particular do regresso após as férias e papel dos gestores. O segundo capítulo, relata a investigação empírica, onde é apresentada a metodologia, os instrumentos utilizados, características amostrais, assim como os principais resultados e a discussão dos mesmos. O presente estudo classifica-se como um estudo misto, uma vez que apresenta dados qualitativos e dados quantitativos. No terceiro capítulo são apresentadas as conclusões, considerações finais, implicações científicas e de aplicabilidade social e organizacional, limitações do estudo e uma reflexão sobre estudos futuros.

## 2. Enquadramento Teórico

---

### 2.1 Retorno ao Trabalho (RT)

O RT é um tema bastante abordado pela comunidade científica que tem demonstrado um crescente interesse em perceber o impacto tanto para o indivíduo como para a organização assim como estratégias que facilitem o ajustamento dos trabalhadores no regresso ao trabalho. No entanto, este interesse tem-se centrado no regresso ao trabalho focado nas situações de baixas médicas ou licenças (e.g., Grunfeld et al., 2008; Hatchard et al., 2012). Não existe consenso na sua definição, havendo diversas designações e desacordo no que constitui um RT com sucesso (Pransky et al., 2005; Steenstra et al., 2012). Mesmo assim, apesar da diversidade de significados que este conceito pode tomar, este vem maioritariamente associado à ausência do indivíduo do local de trabalho devido à baixa médica (e.g., Steenstra et al., 2012) por incapacidades físicas (e.g., Skaczkowski et al., 2021), mentais (e.g., Maddineshat et al., 2022b) ou licença de maternidade (e.g., Costantini et al., 2022) e comissão de serviço (e.g., Bhatti et al., 2013).

O RT na maioria destes contextos apresenta em comum diversas barreiras e soluções encontradas pelos indivíduos que enfrentam as adversidades assim como pelos seus empregadores. As dificuldades que os indivíduos encaram quando regressam são múltiplas, como o baixo apoio social por familiares, colegas e supervisores (Hatchard et al., 2012; Maddineshat et al., 2022b) e receio das expectativas que lhe são colocadas por aqueles presentes no seu meio laboral (Kennedy et al., 2007; Skaczkowski et al., 2021). O baixo autoconceito, a baixa autoestima e o *desempowerment*, são barreiras relatadas no RT, que se demonstram na preocupação e receio nas habilidades e capacidades de realizar tarefas laborais (Hatchard et al., 2012; Kennedy et al., 2007; Maddineshat et al., 2022b; Skaczkowski et al., 2021). Os indivíduos também relatam dificuldades em encontrar um balanço entre a vida laboral e familiar (Fisher et al., 2016; Hatchard et al., 2012), e em particular no caso das mulheres que regressam depois da licença de maternidade, estão sentimentos de culpa por não estarem presentes assim como, de não prestar cuidados aos seus filhos (Costantini et al., 2022; Nowak et al., 2013).

Para fazer face às dificuldades de ajustamento os indivíduos utilizaram estratégias de *coping* autodirigido, como aceitar o apoio de terceiros, pedir ajuda quando necessário e evitar *stressores* (Maddineshat et al., 2022a). O suporte social é um fator chave para que haja sucesso nesta transição (Armaou et al., 2018), podendo este demonstrar-se em apoio

emocional e prático por parte dos colegas, supervisores e familiares (Felix et al., 2023; Fisher et al., 2016; Hatchard et al., 2012; Kennedy et al., 2007; Maddineshat et al., 2022b, 2022a; Zamanzadeh et al., 2018). Destaca-se aqui também o papel essencial dos gestores para garantir um regresso dos seus colaboradores com sucesso (Porro et al., 2022), que ao manterem um processo de comunicação com os indivíduos onde são discutidos os objetivos que irá fazer face aos sentimentos de dúvida sobre as capacidades de realização de tarefas (Skaczkowski et al., 2021). A assistência proporcionada pelos gestores e organizações viabiliza um retorno faseado e flexível, permitindo um aumento na perceção da capacidade de realizar tarefas, juntamente com uma reintrodução gradual dos deveres (Grunfeld et al., 2008; Kennedy et al., 2007). Isto é, ao disponibilizar controlo na carga horaria permite que haja liberdade de gestão no ritmo e na dificuldade das tarefas laborais (Hatchard et al., 2012; Maddineshat et al., 2022b). No entanto, uma redução extrema do horário de trabalho pode tornar-se pejorativo, dando poucas oportunidades para que o individuo se (re)entregar socialmente e adquira conhecimento acerca das responsabilidades profissionais (Wiese & Heidemeier, 2012).

Para garantir um retorno com sucesso destes indivíduos que por razões de saúde tiveram de se ausentar do trabalho por um período prolongado existem programas de regresso ao trabalho que podem ser implementados (Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2022). Apesar da eficácia das intervenções de apenas um único setor apresentarem resultados limitados (Cullen et al., 2018), as intervenções de múltiplos domínios demonstram ser eficazes (Cullen et al., 2018; Nowrouzi-Kia et al., 2023; Wegrzynek et al., 2020). Estas últimas intervenções combinam os três aspetos seguintes: (a) saúde, serviços e tratamentos de saúde; (b) coordenação de serviços, melhoria das comunicações quer entre os prestadores de cuidados de saúde e o local de trabalho quer dentro do próprio local de trabalho; (c) modificações de trabalho, modificação de tarefas, redução da carga de trabalho, flexibilidade horária (Cullen et al., 2018; Haverlaen et al., 2016; Nowrouzi-Kia et al., 2023). No entanto, a eficácia deste tipo de intervenção não é defendida unanimemente, para Momsen et al. (2016) este programa obteve redução da probabilidade dos participantes regressarem ao trabalho. Quando se trata de retorno após licença parental, as intervenções focam-se em melhorar a autoeficácia e a resiliência (Fisher et al., 2016). Porém, apesar de já ter sido comprovado a eficácia de intervenções que se destinam a facilitar o reajustamento ao trabalho (e.g., Nowrouzi-Kia et al., 2023), existe uma evidente lacuna na literatura de intervenções para o ATPF.

## 2.2 O caso particular das férias

O RT depois das situações anteriormente referidas, no entanto, não pode ser equiparado ao processo que decorre quando os indivíduos regressam após as férias. Apesar de em ambas as situações se tratar de um (re)ajustamento ao trabalho, quando a ausência se deve a férias os indivíduos regressam após um período de descanso. Onde lhes é permitido “recarregar baterias”, oferecendo uma oportunidade de restaurar recursos e reverter as consequências negativas das exigências laborais (Etzion, 2003; Kühnel & Sonnentag, 2011). As férias podem ser definidas como “cessação do trabalho, um tempo que a pessoa não está ativamente a participar no seu trabalho (...) um tempo em que a situação de trabalho poderá perder alguma importância comparativamente a outros domínios como família e relaxamento” (Lounsbury & Hoopes, 1986, p.393). Em Portugal, os trabalhadores têm direito a um período anual de férias de pelo menos 22 dias úteis, contabilizados de segunda a sexta-feira, excluindo feriados. O número de dias pode aumentar com base na presença do trabalhador no ano anterior, sendo que faltas podem reduzir esse acréscimo. Estes dias podem ser utilizados de seguida ou então, distribuídos ao longo do ano desde que em períodos superiores a cinco dias consecutivos (Diário da República, 2009).

Este período de ausência laboral contribui para diversos efeitos positivos, tais como a diminuição do *stress* (Etzion, 2003), do *burnout* (Kühnel & Sonnentag, 2011), para o decréscimo da exaustão emocional (Kühnel & Sonnentag, 2011) e para o aumento da satisfação com a vida (Chen et al., 2016), do *work engagement* (Kühnel & Sonnentag, 2011) e do bem-estar (Brosch et al., 2023). Apesar das férias trazerem benefícios, estes não são duradouros, logo no primeiro dia de regresso o efeito no bem-estar já dissipou por completo (Bloom et al., 2013) e os outros benefícios desaparecem no espaço de um mês após o regresso (Bloom et al., 2009; Bloom et al., 2012; Etzion, 2003; Kühnel & Sonnentag, 2011), com exceção dos níveis de *burnout* que se mantêm baixos (Bloom et al., 2010; Etzion, 2003). O período de ausência do local de trabalho poderá significar para alguns indivíduos que as suas tarefas e deveres não tenham sido realizadas e conseqüentemente haverá uma acumulação de afazerem quando regressarem. Para além disso, estes trabalhadores poderão sentir um aumento de pressão para cumprir prazos assim como mudanças nas suas funções e/ou responsabilidades criando ambigüidade sobre expectativas. O que leva a um aumento das exigências do trabalho, definidas por Demerouti et al. (2001) como “aqueles aspetos físicos, sociais ou organizacionais aspetos do trabalho que exigem esforço físico ou mental sustentado e estão, portanto, associados

a certos custos fisiológicos e psicológicos (por exemplo, exaustão)” (p. 501). Forçando os trabalhadores a realizarem esforços adicionais para atingir objetivos com um custo físico e psicológico para os indivíduos (Robert & Hockey, 1997; Schaufeli & Taris, 2014). O regresso requer dos indivíduos um maior esforço para investir os seus recursos nas tarefas laborais, esse esforço exige utilização dos recursos pessoais, algo que não era necessário durante as férias (Brosch et al., 2023; Sonnentag & Niessen, 2008). O rápido desaparecimento dos efeitos positivos das férias poderá ser explicado pela dificuldade de reajustamento dos indivíduos ao trabalho após regressarem das férias.

### **2.3 (Re)Ajustamento ao Trabalho**

O RT pós-férias implica um reajustamento ao trabalho por parte do indivíduo, uma vez que este transita de um ambiente de relaxamento para um ambiente laboral com deveres e exigências, com hábitos e rotinas diferentes. A demais, o regresso ao local de trabalho implica uma confrontação com redução de tempo disponível para ser dedicado à vida familiar podendo causar conflito entre o mundo laboral e familiar do sujeito. Segundo Dawis e Lofquist (1984), o ajustamento ao trabalho é definido como um “processo contínuo e dinâmico pelo qual um trabalhador busca alcançar e manter correspondência com o ambiente de trabalho” (p. 237). Tal correspondência refere-se à medida a que os requerimentos dos indivíduos são preenchidos pelo ambiente de trabalho, mas também ao grau em que as necessidades do ambiente de trabalho são atendidas pelo indivíduo (Dawis, 1980; Dawis & Lofquist, 1984; Galpin & Church, 1997). Sendo um processo recíproco entre as satisfações do trabalhador e do empregador (Dawis & Lofquist, 1984; Eggerth, 2008; Renfro-Michel et al., 2009). Por sua vez, a satisfação do trabalhador pode ser prevista pelo grau em que as suas necessidades são correspondidas pelo sistema de reforçadores fornecidos pelo ambiente (e.g., compensação, independência, reputação da identidade empregadora no mercado, cultura organizacional saudável, reconhecimento, relação com os colegas) (Dawis, 1980; Dawis & Lofquist, 1984; Renfro-Michel et al., 2009). Relativamente à empresa, esta encontra-se satisfeita quando tem perceção que o indivíduo demonstra comportamento de trabalho e tarefas bem-sucedidas assim como as suas habilidades vão ao encontro das habilidades requeridas (e.g., Dawis, 1980; Galpin & Church, 1997; Renfro-Michel et al., 2009). Ou seja, se a organização percebe que o trabalhador vai ao encontro das demandas prescritas e da cultura organizacional (Renfro-Michel et al., 2009). A definição de cultura organizacional varia, com maior consenso na comunidade científica, considera-a como

um padrão de pressupostos básicos que foi criado, desenvolvido ou descoberto por um coletivo com o intuito de solucionar os seus problemas de adaptação e integração (Wambui, 2018). Este “padrão de pressupostos que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (p.14). Consiste nos valores fundamentais, normas de comportamento, artefactos e padrões de comportamento que determinam como as pessoas interagem dentro de uma organização e como interagem com seu trabalho e organização (Santos & Gonçalves, 2010). Durante as férias as pessoas afastam-se do seu ambiente de trabalho e conseqüentemente da vida organizacional que juntamente com o conhecimento organizacional é mediada pelos símbolos organizacionais (Koçoğlu et al., 2016). Por símbolos organizacionais entende-se os elementos de uma organização que carregam significado e comunicam informações sobre os valores, cultura e identidade organizacional (Dandridge e Joyce, 1980; Silva et al., 2023). Nestes estão incluídas histórias, mitos, logótipo, eventos formais e informais, comportamentos (Dandridge & Joyce, 1980; Koçoğlu et al., 2016). O significado dos símbolos não é estático e está suscetível a mudança (Koçoğlu et al., 2016), mudança às quais o trabalhar que volta ao trabalho depois das férias não está a par. Para além disso, os símbolos representam uma coletiva de conhecimento inconsciente, valores, pensamentos e esquemas cognitivos dos membros da organização (Koçoğlu et al., 2016). Neste sentido, ao haver um período de ausência haverá uma perda da memória coletiva, que implica várias facetas incluindo as atividades cerimónias (Anteby & Molnár, 2012) para as quais o indivíduo não esteve presente, contribuindo para a quebra na identidade coletiva, mesmo que temporária. Neste sentido, quando um indivíduo se ausenta do local de trabalho por um período prolongado poderá resultar na criação de sentimentos de solidão. Desta forma é sugerido por Sousa e Gonçalves (2021) que quando os indivíduos RT após as férias passem por um processo de (re)socialização, onde possam ser (re)introduzidos e (re)entregados, semelhante ao procedimento em que novos colaboradores passam quando iniciam a sua atividade laboral numa organização. Apesar de já terem conhecimento sobre a entidade empregadora, devido à sua ausência, necessitam de ficar apar do ocorrido durante o período de férias. Neste sentido, Sousa e Gonçalves (2021) identificaram 4 dificuldades no reajustamento ao trabalho que os indivíduos reportam após as férias: (a) com o trabalho, novas rotinas e tarefas acumuladas; (b) sociais, socialização com colegas e reajustamento à vida organizacional; (c) equilíbrio trabalho-família; (d) menor identificação com os colegas e com a

organização num todo. No entanto, apesar das diversas dificuldades relatadas pelos trabalhadores a ajustarem-se ao trabalho depois das férias no estudo de Sousa e Gonçalves (2021), nenhum dos empregadores dos participantes aplicam qualquer tipo de medida para facilitar o ATAF. Contudo, uma vez que os gestores desempenham um papel importante em apoiar e moldar a cultura de uma organização (Deal & Kennedy, 1982, p.141; Kane-Urrabazo, 2006; Szeluga-Romańska & Modzelewska, 2020), tendo um papel na sua promoção ao serem um modelo de conduta (Szeluga-Romańska & Modzelewska, 2020) e de responsabilidade em criar oportunidades para os colaboradores criarem e fortalecerem relações (Sullivan & Bendell, 2023). Tendo o potencial de influenciar a organização através do ambiente social, comunicação simbólica e interpretação e disseminação de informação (Harrison & McIntosh, 1992), os gestores apresentam ser uma parte da solução na reintegração de quem regressa depois das férias.

#### **2.4 Gestores**

Os gestores têm um enorme impacto no desempenho da organização (Strugar Jelača et al., 2022; Walker et al., 2011). Estes são responsáveis por alcançar os objetivos organizacionais através de uma utilização eficiente dos recursos, sendo estes humanos, financeiros (ou capital), físicos (instalações físicas ou matéria-prima) e de informação. Os recursos humanos constituem os ativos mais valiosos para uma organização (Drucker, 2007; Lussier, 2018). Neste sentido, o gestor deve assegurar que os seus colaboradores entendam e atendam às expectativas, ajudando-os a definir e alcançar objetivos, fornecendo os recursos necessários e oferecendo orientação (Drucker, 2007). Em suma, é da responsabilidade dos gestores gerir os recursos para que os objetivos da organização sejam alcançados através dos colaboradores (Drucker, 2007; Lussier, 2018) para isso cabe a estes, por exemplo reduzir o *turnover*, aumentar a confiança e comprometimento organizacional e reduzir a solidão no local de trabalho (Sullivan & Bendell, 2023). Por conseguinte, estes têm um enorme poder de influência nos seus funcionários, contribuindo para o bem-estar e nos níveis de *stress* dos seus funcionários (Skakon et al., 2010) assim como desempenho profissional (Msuya & Kumar, 2022), satisfação com o trabalho (Swanzy, 2020; Zhang & Zhu, 2019), produtividade (Baruch-Feldman et al., 2002) e *work engagement* (Navickas et al., 2023). Um maior nível de comunicação com os seus supervisores resulta numa diminuição de *burnout* (e.g., a exaustão emocional e despersonalização), a comunicação também terá efeito nas consequências positivas acima referidas (Xu & Farris, 2022).

Os gestores têm um papel essencial no processo de RT dos seus colaboradores (Holmgren & Ivanoff, 2007), podendo até mesmo ser o fator decisivo para que ocorra uma transição sem grandes dificuldades ou então no outro extremo serem a razão para que o ajustamento não seja sucessivo (Nielsen & Yarker, 2022). No entanto, este fator decisivo que tem o gestor apenas se refere a situações de RT por razões médicas, não tendo sido encontrada literatura do seu papel em contexto de ATPF. Desta forma, a relação entre o supervisor e o funcionário é de extrema importância. Uma relação de boa qualidade permite que as duas partes criem em conjunto um ambiente organizacional baseado na confiança. Com maior capacidade de compreensão e de conhecimento das chefias, da cultura organizacional e uma maior possibilidade de criar sentimentos de confiança. Terão forte confiança no seu supervisor, o que resulta na confiança no seu trabalho e senso de confiança psicológica que serão guiados por valores e comportamentos (Zhang & Ma, 2018). Ao demonstrar interesse pelo bem-estar dos seus funcionários, gestores estabelecem um ambiente de trabalho baseado no suporte que cria as condições necessárias para que os seus colaboradores a agirem com agência pessoal (Paterson et al., 2014), como por exemplo tomarem medidas que os ajude no ATPF. A percepção do suporte por parte dos gestores, ou seja, o grau em que o supervisor valoriza as contribuições dos seus colaboradores, se preocupa com o seu bem-estar e está atento às suas necessidades (Eisenberger et al., 2002; Tran et al., 2023) que terá influência de como se relacionam e confiam no gestor com problemas pessoais (Mukanzi & Senaji, 2017). O suporte dos gestores é um importante recurso de trabalho (Demerouti et al., 2001) e quando a sua percepção é elevada a relação negativa entre as exigências com a ansiedade e depressão é amortecida (Yunus et al., 2023). Para além disso como já foi referido ATPF poderá resultar num conflito entre a vida laborar e a vida familiar do sujeito, no entanto o respaldo dos gestores tem uma relação negativa com este tipo de conflito (Gözükara & Çolakoğlu, 2015; Talukder, 2019; Tran et al., 2023), podendo mesmo ser uma peça importante para facilitar o processo que ocorre quando se regressa pós-férias.

Compete aos gestores, como foi anteriormente referido, reduzir a solidão no local de trabalho, tendo o poder de influenciar a cultura organizacional e criar condições que fomentam relações positivas entre os colaboradores. O que é particularmente importante no contexto de ATPF, quando um colaborador se ausenta prolongadamente, poderá levar a uma perda de acontecimentos ou eventos sociais relevantes. Tal perda, pode levar a

mudanças significativas nas relações entre aqueles que vão de férias e aqueles que permanecem no local de trabalho. Desta forma, cabe aos gestores ajudar os seus colaboradores a gerir a solidão e através do seu suporte mediar a solidão sentida (Dhir et al., 2023).

Segundo a teoria de aprendizagem social de Bandura (1976), a aprendizagem decorre através da moldagem e da observação de modelos. Este tipo de aprendizagem decorre também dentro das organizações, demonstrando-se através de padrões de comportamento de trabalho dos indivíduos que se desenvolvem através da observação e moldagem dos seus colegas (Weiss, 1977). Também ocorre entre subordinados e supervisores (Weiss, 1977; Xie et al., 2019), gestores e os seus colaboradores (Decker, 1986; Manz & Sims, 1981) e entre gestores (Weiss, 1977). Para tal o indivíduo se perceber a sua chefia como bem-sucedido irá avaliar a sua chefia como modelo a seguir, valorizando as suas características como a credibilidade e habilidades. Em consequência, irá contribuir para a aprendizagem e desenvolvimento de condutas dos elementos da equipa, refletindo o modelo seguido (Manz & Sims, 1981). Neste sentido, um gestor que demonstra comportamentos de ATPF com resultados profícuos irá servir de modelo para os seus colegas, ou seja, gerir os colaboradores utilizando o seu próprio comportamento como exemplo (Lussier, 2018; Mohelska & Sokolova, 2015).

### 3. Método

---

#### 3.1 Delimitação do problema e objetivo do estudo

Com base na revisão do estado da arte, é perceptível que apesar de haver literatura sobre o ajustamento ao trabalho, esta é diminuta quanto o foco é ATPF. Quando o tema é especificamente a perspectiva única que os gestores apresentam ou mesmo de estratégias ou planos de gestão não foi encontrada nenhuma literatura que retratasse a temática. Quando se RT depois de uma ausência devido à saúde ou comissão de serviço ou licença parental é muito diferente de quando se regressa após as férias. ATPF significa que o sujeito regressa após um período de relaxamento onde foi possível recuperar das exigências do dia a dia da vida laboral. O que por si só requer uma posição e abordagem diferente por parte dos gestores. Para além disso, outras variáveis poderão afetar a problemática, como o número de indivíduos que regressam também requer uma estratégia diferente. Isto é, regressar apenas um colaborador é muito diferente de quando regressa um maior número de indivíduos necessitando não apenas de medidas a nível individual, mas também coletivas. Apesar de já ter sido comprovado haver uma dificuldade dos indivíduos a ajustarem-se ao ambiente laboral quando regressam de um período de repouso (e.g., Sousa & Gonçalves, 2021), pouco se sabe quanto às adversidades dos gestores quando retornam ou mesmo sobre a sua perspectiva das dificuldades de ajustamento dos seus colaboradores.

O objetivo deste estudo centrou-se na perspectiva daqueles que em posições de gestor têm sobre o ajustamento ao trabalho pós-férias, passando pelas dificuldades enquanto individuo e como perceciona esta adversidades enfrentadas pelos colaborados. Era do nosso ponto de vista que os gestores reportassem as dificuldades de se ajustarem quando retomam às atividades laborais. Assim como, que constatassem os impasses que os seus colaborados encaram na volta. Este estudo é de caracter qualitativo, uma vez que pretende averiguar quais são as dificuldades dos gestores ao ajustarem-se após as férias assim como as que relatam dos membros da sua equipa. Com base em análise quantitativa, iremos comparar os valores de ATPF dos gestores com os valores reportados por Sousa e Gonçalves (2020).

#### 3.2 Caracterização da Amostra

A técnica de amostragem utilizada foi a não-probabilística, por conveniência. Foram considerados como critérios de inclusão que exercem a sua atividade profissional

em Portugal no cargo de gestor. A amostra é composta por 21 indivíduos, sendo 76.2% do género masculino (N=16) e 23.8% do género feminino (N=5), com idades compreendidas entre os 34 e os 73 anos (M=51). Os 21 participantes 81% casados ou em união de facto e 66.7% com dois filhos. Os participantes 52.4% têm como distrito Natal Leira. Os entrevistados são maioritariamente escolarizados (80.9% com, no mínimo, a licenciatura), sendo a licenciatura mais comum na área de engenharia 23.8%. Todos os participantes trabalham em full-time, 100%, tendo 52.4% função de direção de departamento e 66.7% com vínculo contratual de contrato a sem termo. Os participantes pertencem na sua maior parte a uma equipa com mais do que 21 pessoas, 52.4% e com mais de 21 anos de antiguidade na empresa onde exercem a sua atividade profissional, 52.4%. Todas as características sociodemográficas da população estudada podem ser observadas na Tabela 3.1.

**Tabela 3.1**

*Caracterização Sociodemográfica da População em Estudo*

Característica		N	%
Género	Masculino	16	76.2
	Feminino	5	23.8
Idade	Entre 30 a 39	2	9.5
	Entre os 40 e 49	7	33.3
	Entre 50 e 69	6	28.6
	Acima de 60	6	28.6
Número de Filhos	0	3	14.3
	1	4	19
	2	14	66.7
Habilitações Literárias	Ensino Básico	1	4.8
	Ensino Secundário	3	14.3
	Licenciatura	12	57.1
Área de licenciatura	Mestrado	5	23.8
	Não aplicável	4	19
	Engenharia	5	23.8
	Gestão	3	14.3
	Gestão de Empresas	2	9.5
	Línguas	1	4.8
	Técnico civil	1	4.8
	Economia	2	9.8
	Controlo gestão e estratégia	1	4.8
	Gestão de recursos humanos	1	4.8
	Contabilidade e finanças	1	4.8
Estado Civil	Solteiro(a)	3	14.3
	Casado(a) /União de facto	17	81

	Divorciado(a)/ Separado(a)/Viúvo(a)	1	4.8
Naturalidade	Leiria	11	52.4
	Guarda	2	9.5
	Évora	1	4.8
	Santarém	3	14.8
	França	1	4.8
	Angola	1	4.8
	Canada	1	4.8
Vínculo contratual	Estados Unidos da América	1	4.8
	Contrato a termo	1	4.8
	Contrato sem termo	14	66.7
Tipo Horário	Outro	6	28.6
	Full-time	21	100
Função desempenhada	Direção de topo	9	42.9
	Direção de departamento	11	52.4
	Chefia de secção	1	4.8
Tempo de Antiguidade na Empresa	Até 5 anos	1	4.8
	Entre 6 a 10 anos	4	19
	Entre 11 a 15 anos	3	14.3
	Entre 16 a 20 anos	2	9.5
	21 anos ou mais	11	52.4
Quantidade de membros de equipa	Entre 0 a 5	2	9.5
	Entre 6 a 10	5	23.8
	Entre 11 a 15	2	9.5
	Entre 16 a 20	1	4.8
	21 ou mais	11	52.4

Nota. n = 21

### 3.3 Materiais e Instrumentos

Com a finalidade de abordar as questões iniciais e realizar a conformação das hipóteses, foi utilizado um questionário, que é possível observar no Apêndice 1 e composto pelos seguintes instrumentos:

**3.3.1 Ajustamento ao trabalho.** Foi utilizada a Escala de Ajustamento ao Trabalho Depois das Férias (Sousa & Gonçalves, 2020). Este instrumento foi desenvolvido para avaliar as dificuldades que os funcionários podem enfrentar ao retornar ao trabalho após as férias e mede explicitamente o grau de dificuldade de ajustamento. A escala é composta por 19 itens, os itens são classificados em uma escala de *Likert* de sete pontos (1= Sem dificuldade; 7= Muita dificuldade). O inventário é composto por duas subescalas, uma de

ajustamento organizacional (e.g., item 1. nomes específicos dos produtos e serviços produzidos ou fornecidos pela organização) e outra de equilíbrio entre vida profissional e pessoal (e.g., item 19. gestão dos meus compromissos pessoais (e.g., lazer, hobbies, convívio com amigos, etc.)). Classificações mais altas nos itens indicam maior dificuldade de ajustamento. *O alfa de Cronbach* deste instrumento é de .95, tendo a subescala de ajustamento organizacional, .96 e a de equilíbrio entre vida profissional e pessoal .96. Na presente dissertação a escala tem um *alfa de Cronbach* de .95, a subescala de ajustamento organizacional .96 e a de equilíbrio entre vida profissional e pessoal .711.

**3.3.2 Dificuldades de retorno ao trabalho.** Para identificar as principais dificuldades associadas ao regresso ao trabalho, foram colocadas as seguintes questões: (1) “Em que medida sente essa necessidade de se ajustar nos primeiros dias de regresso?”, (2) “Quando volta ao trabalho pós-férias quais são as dificuldades que sente (quer a nível social, laboral e/ou organizacional)?”

**3.3.3 Perceção das dificuldades de regresso dos colaboradores.** Os participantes foram questionados com as seguintes perguntas: (1) “Enquanto gestor de pessoas e equipas, é confrontado com o período de ajustamento pós-férias dos seus colaboradores? Eles expressam dificuldades? Quais?”, (2) “Sente alguma diferença na produtividade e/ou qualidade de trabalho quando os seus colaboradores voltam de férias e na segunda semana após o regresso? De que forma?”

**3.3.4 Estratégias implementadas para facilitar o retorno dos membros da sua equipa.** Para aliviar as dificuldades sentidas pelos colaboradores, foi colocada a seguinte questão, (1) “Toma alguma medida para ajudar os seus colaboradores a ajustarem-se? Qual ou quais?”.

### **3.3. Procedimento de Recolha de Dados**

O presente estudo classifica-se como um estudo misto, uma vez que apresenta dados qualitativos e dados quantitativos. Os dados foram recolhidos num único momento no tempo, tratando-se desta forma de um design transversal.

Para a recolha dos nossos dados foram realizadas 21 entrevistas semiestruturadas, entre 24 de fevereiro de 2024 a 21 de agosto de 2024. Os participantes foram contactados pelas autoras e convidados a participar na investigação. Tendo todos os indivíduos sido previamente informados acerca dos objetivos do estudo, do seu carácter anónimo e

confidencial, a participação foi voluntária, gratuita e foram também informados acerca dos contactos disponíveis caso surgissem dúvidas ou questões. Após resposta positiva para o consentimento informado procedeu-se à realização da entrevista. Para estas foram definidas o dia e hora de acordo com a disponibilidade por participantes e as entrevistas ocorreram presencialmente ou através da plataforma *zoom*. Cada entrevista decorreu durante 10 a 20 minutos e a ordem das perguntas foi mantida em todos os participantes. O anonimato das respostas permitiu-nos proteger os entrevistados de possíveis danos, bem como obter informações e detalhes mais ricos (Kaiser, 2009). De acordo com a Convenção de Confidencialidade, a proteção da privacidade dos entrevistados aumenta a sua confiança e permite a manutenção dos padrões éticos, bem como a integridade do processo de investigação (Baez, 2002; Kaiser, 2009) assim, foram utilizados pseudónimos para manter o anonimato dos entrevistados. Tendo assim, desta forma, o estudo ter sido aprovado pela Comissão de Ética da Universidade do Algarve (entidade responsável pelo acompanhamento dos procedimentos e garantias éticas da pesquisa).

### **3.4. Procedimento de Análise de Dados**

Após a recolha, os dados foram inseridos e analisados no programa estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 29.

Esta investigação tem um cariz exploratório que permite surgirem ideias (Hallier & Summers, 2011; Skinner, 1985; Starkey, 1990). O seu design qualitativo permite que se explore diferentes temas emergentes sobre ATPF, assim como a exploração das experiências dos gestores quando regressam e a sua perceção do retorno dos colaboradores, fornecendo informações importantes sobre este processo de adaptação. A análise qualitativa das entrevistas foi realizada utilizando a metodologia de análise de conteúdo (e.g. Bardin, 1997; Hsieh & Shannon, 2005; Moraes, 1999; Stemler, 2001) na qual foram definidas as três categorias de análise: pré-análise, formação de categorias e discussão de dados (Bardin, 1997).

A etapa de pré-análise, envolveu uma leitura exaustiva das entrevistas, baseada numa codificação aberta. Na segunda etapa, discutiu-se a codificação aberta da fase anterior e definiram-se categorias que permitiram determinar as principais unidades de análise: (a) dificuldades de retorno ao trabalho (duas questões); (b) perceção das dificuldades de regresso dos colaboradores (duas questões); e (c) estratégias

implementadas para facilitar o retorno dos membros da sua equipa (uma questão). Na terceira e última etapa, foi interpretado o conteúdo das entrevistas.

## 4. Resultados

---

A Tabela 4.1 apresenta um resumo das categorias que foram definidas (dificuldades em retornar ao trabalho, percepção das dificuldades de regresso dos colaboradores e estratégias implementadas para facilitar o retorno dos membros da sua equipa) e alguns comentários representativos.

**Tabela 4.1**

*Principais Categorias Analisadas*

Categoria	Comentários representativos
Categoria 1	“Há sempre muitas coisas acumuladas”
Dificuldades de retorno ao trabalho	“Quando chego tenho 600 email para responder e tenho que dosear o horário em função das prioridades”
Categoria 2	“Noto mais nos primeiros dias o foco é muito menor, encontrar motivos para não estar concentrado é maior”
Percepção das dificuldades de regresso dos colaboradores	“Dificuldade a voltarem ao ritmo de trabalho parece que se esquecem o quê e como fazer as obrigações”
Categoria 3	“Temos reuniões de <i>coaching</i> nos primeiros dias de trabalho para voltar a enquadrar as prioridades.”
Estratégias implementadas para facilitar o retorno dos membros da sua equipa	“Conversar e diálogo. Conversar para não se acumular nada e corrigir sempre que necessário”

---

### 4.1 Dificuldades de retorno ao trabalho

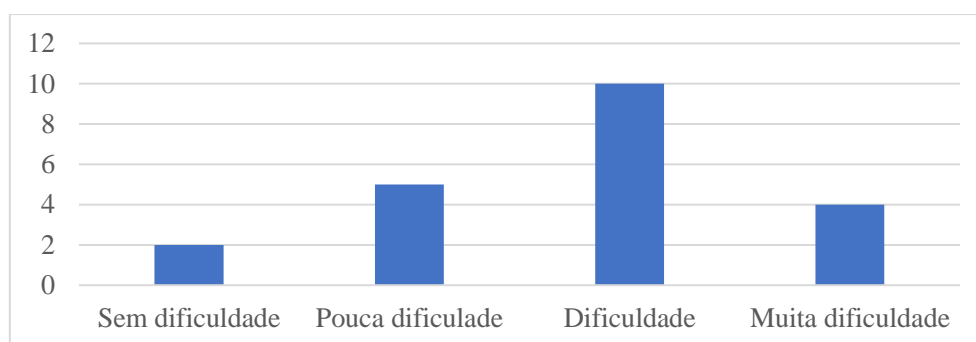
Para identificar as principais dificuldades associadas ao regresso ao trabalho, foram colocadas as seguintes questões: (1) “Em que medida sente essa necessidade de se

ajustar nos primeiros dias de regresso?”, (2) “Quando volta ao trabalho pós-férias quais são as dificuldades que sente (quer a nível social, laboral e/ou organizacional)?”

Em relação ao grau de dificuldade, como é possível observar no gráfico 4.1, 14 dos participantes reportaram algum grau de dificuldade no regresso: difícil (n=10) e muito difícil (n=4). Por outro lado, há aqueles que consideram esta transição como não difícil ou pouco difícil (n=7). Não havendo nenhum dos entrevistados com dificuldades extremas.

#### Gráfico 4.1

*Grau de dificuldade de ajustamento dos gestores*



Os indivíduos que relataram dificuldades na ajustamento indicaram que as suas dificuldades centram-se em na quantidade de trabalho e/ou tarefas que se acumularam durante as férias e no regresso ao ritmo de trabalho: “Quando regresso tenho 400 emails para ver e é impossível ver todo e não dá para fazer outras coisas com os colaboradores e ainda tenho que resolver problemas urgentes que surgem” (Entrevistado 1) e “Necessito de ganhar ritmo venho relaxada e desligada do trabalho, mas também tenho que trabalhar um pouco nas ferias, mas é difícil entrar no ritmo.” (Entrevistada 2)

Aqueles que relataram que o regresso não era difícil ou pouco difícil apresentam as mesmas dificuldades no regresso ao ritmo e no trabalho acumulado acrescentado apenas a necessidade de se atualizarem com o que decorreu durante o período em que estiveram de férias: “Ritmo de trabalho, desde que haja um bom ambiente de trabalho não é difícil se reentregar num curto espaço de tempo.” (Entrevistado 2), “Acho que não é necessário reajustar, enquanto gestor a carga de responsabilidade e a acumulação de trabalho quando chego tenho muito trabalho.” (Entrevistado 4) e “É só saber o ponto de situação e saberem que já estou aqui.” (Entrevistado 5).

Para além disso, participantes revelaram também dificuldade em se distanciarem do trabalho durante as férias: “Na minha experiência hoje com as tecnologias que temos à nossa disposição, em boa verdade, e isto é mau, acabamos por estar ligados à organização, recebemos os emails, temos os grupos de trabalho” (Entrevistado 6) e “Infelizmente com as novas tecnologias estou de férias, mas vou espreitando o email, não deixo o trabalho de parte.” (Entrevistado 7)

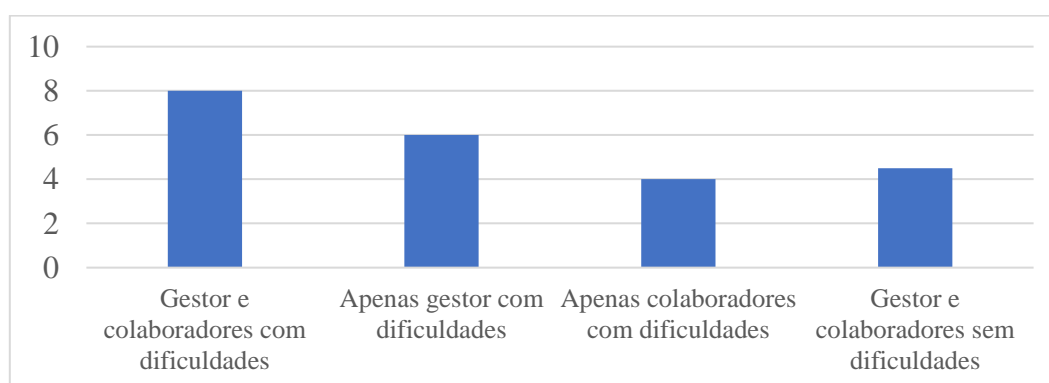
#### 4.2 Perceção das dificuldades de regresso dos colaboradores

Os participantes foram questionados com as seguintes perguntas: (1) “Enquanto gestor de pessoas e equipas, é confrontado com o período de ajustamento pós-férias dos seus colaboradores? Eles expressam dificuldades? Quais?”, (2) “Sente alguma diferença na produtividade e/ou qualidade de trabalho quando os seus colaboradores voltam de férias e na segunda semana após o regresso? De que forma?”

Relativamente à primeira pergunta a maioria dos participantes reportou que os seus colaboradores apresentam queixas relativas à dificuldade do retorno (n=12) e os restantes negam a sua existência (n=9). Como é possível observar no gráfico 4.2, observa-se que, mesmo quando o gestor relata dificuldades de ajustamento, ele nem sempre percebe que seus colaboradores enfrentam as mesmas dificuldades.

#### Gráfico 4.2

*Graus de dificuldade de ajustamento dos gestores e dos seus colaboradores*



As dificuldades mais frequentemente relatadas pelos membros das equipas aos gestores incluem: esquecimentos, dificuldade em retomar o ritmo de trabalho e em ajustar-se à rotina. Estas dificuldades foram mencionadas mesmo nos casos em que o gestor afirma que seus colaboradores não apresentam problemas de ajustamento: “Ronha quando regressam, folhas que se esquecem. Mas isso é só preguiça.” (Entrevistado 8)

É notório, existe diferença de ritmo de trabalho vem mais descontraídos, mas depende da inteligência emocional porque varia de uns para outros. Pessoas muito focadas, mas nervosas perderam muito ritmo de trabalho e é mais difícil e sentem pressão e mais ansiedade é preciso saber geri-las para não cometerem erros (Entrevistado 4)

Sim, expressam, principalmente a dificuldade que acho que é um bocado transversal a toda a gente que é voltar a ter rotina, voltar a entrar na rotina do trabalho. Uma pessoa basta uma semana ou duas para esquecer um bocado. (Entrevistada 9)

Em relação à produtividade e à qualidade do trabalho, similarmente ao relato de dificuldades de ajustamento, mesmos nos casos em que os gestores afirmaram que seus colaboradores não têm problemas de adaptação ainda assim reportaram uma diferença entre os primeiros dias de retorno e a segunda semana após o retorno. Desta forma, grande parte dos entrevistados relatam que a produtividade e a qualidade de trabalho é maior (N=18), uma minoria afirma não haver quaisquer diferenças (N=3). “Sim, nos primeiros dias que regressam o ritmo é mais lento, não tem tanta rapidez de execução e demora uns dias a voltar.” (Entrevistado 10)

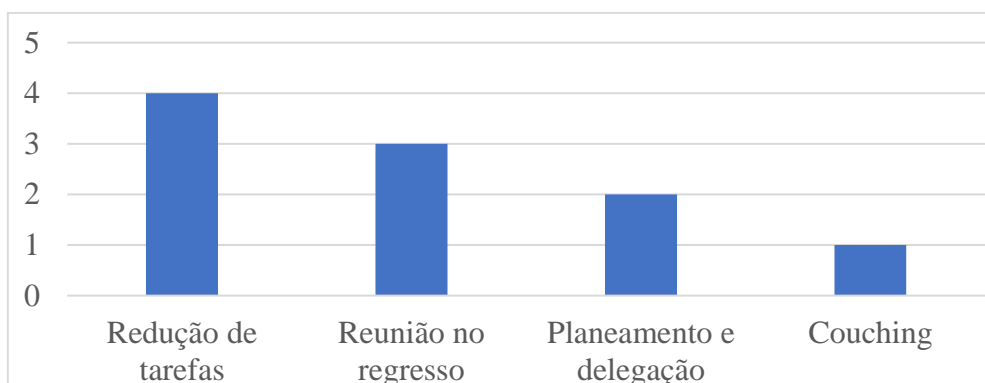
#### **4.3 Estratégias implementadas para facilitar o retorno dos membros da sua equipa**

Para aliviar as dificuldades sentidas pelos colaboradores, foi colocada a seguinte questão aos participantes (1) “Toma alguma medida para ajudar os seus colaboradores a ajustarem-se? Qual ou quais?”.

Apesar da maioria dos participantes relatar não utilizar medidas que facilitem o ajustamento (n=11), um número significativo de gestores toma estas medidas (n=10). Aqueles que tomam medidas, como demonstra o gráfico 4.3, estas passam por redução de tarefas (n=4), reunião no dia de regresso (n=3), planeamento prévio para delegação de tarefas para evitar acumulação (n=2) e *coaching* no regresso (n=1). “Tarefas tem que ser ajustadas começar a 80% depois a 90% para que o choque não seja muito grande” (Gonçalo) e “Reiuno com eles juntamo-nos meia hora antes e explico o que vamos fazer e o que é preciso fazer.” (Entrevistado 11)

### Gráfico 4.3

*Estratégias implementadas para facilitar o ajustamento*



#### 4.4 Estatística descritiva

Relativamente à estatística descritiva da escala de ajustamento ao trabalho, a tabela 4.2 demonstra as médias, os desvios padrões, os alfas *Cronbach* e as correlações entre dimensões. Desta forma, é possível observar que a média do ajustamento ao trabalho é de 2.15 (DP = 1.04), com a dimensão de equilíbrio entre vida profissional e pessoal como a maior média (M = 2.67 ± DP = 1.26) e a dimensão de ajustamento organizacional com a média mais baixa (M = 2.05 ± DP = 1.12).

**Tabela 4.2**

*Médias, desvios padrão, alfas Cronbach e correlações*

	M	DP	$\alpha$	1	1.1
1. Ajustamento ao trabalho	2.15	1.04	.954	-	
1.1. Ajustamento organizacional	2.05	1.12	.964	.986**	-
1.2. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	2.67	1.26	.711	.601**	.462*

\* A correlação é significativa no nível 0.05 (2 extremidades)

\*\* A correlação é significativa no nível 0.01 (2 extremidades)

Como se pode observar, segundo a tabela 4.2, o Ajustamento ao Trabalho correlaciona-se fortemente de forma positiva e significativa com o Ajustamento Organizacional ( $r = .986^{**}$ ,  $p = .001$ ). A correlação do Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal e o Ajustamento organizacional é forte e também apresenta ser positiva e muita significativa ( $r = .601^{**}$ ,  $p = .001$ ). Por sua vez, a o Ajustamento ao Trabalho correlaciona-se de forma moderada, positiva e significativa com o Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal ( $r = .462^*$ ,  $p = .005$ ).

Em suma, a análise dos resultados permitiu identificar as maiores dificuldades no regresso ao trabalho, a perceção que os gestores têm dos seus colaboradores e as estratégias utilizadas para enfrentar as dificuldades experienciadas durante este período.

## 5. Discussão

---

O principal objetivo desta dissertação é compreender a perspectiva dos gestores em relação ao ATPF, explorando as dificuldades que enfrentam enquanto indivíduos e como percebem as adversidades enfrentadas pelos colaboradores. Adicionalmente, o segundo objetivo consiste em identificar as estratégias empregues para mitigar essas dificuldades. Para alcançar esses objetivos, foram realizadas 21 entrevistas com gestores de diversos setores de atividade e perfis profissionais.

A maioria dos participantes relatou enfrentar dificuldades significativas no processo de ATPF. Estas dificuldades, podem ser agrupadas em três categorias principais: (a) a gestão de trabalho e/ou tarefas acumuladas durante o período de ausência, o que muitas vezes gera uma sensação de sobrecarga e ansiedade no retorno, uma vez que os gestores se veem diante de uma grande quantidade de tarefas por realizar; (b) dificuldade de retomar o ritmo de trabalho pré-férias, muitos dos gestores relatam sentir que há uma quebra no ritmo produtivo, o torna o processo de reencontro com as rotinas de trabalho mais lento e exigente; e (c) o desafio de se atualizarem em relação aos acontecimentos, decisões e mudanças que ocorreram durante o seu período de ausência, o que pode gerar sensação de desconexão com a equipa e com o andamento dos projetos. As dificuldades de ajustamento ao trabalho parecem apresentar uma tendência para relacionarem-se com as dificuldades de ajustamento organizacional (e.g., tarefas e atividades laborais). Por conseguinte, as dificuldades de equilíbrio entre a vida pessoal e as de ajustamento ao trabalho aparentam relacionar-se, ou seja, indivíduos com a incapacidade de realizarem uma transição sem adversidades é congruente com a sua dificuldade em conciliar estes dois aspetos da vida dos indivíduos. O ajustamento organizacional parece relacionar-se também com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, isto é, os sujeitos que apresentam dificuldades com a tarefas e atividades laborais também reportam dificuldades entre a vida pessoal e laboral.

Os resultados deste estudo demonstram que as dificuldades enfrentadas no ATPF estão amplamente associadas, tanto ao contexto laboral quanto ao social ou mesmo de equilíbrio de vida pessoal e de trabalho, encaixando-se principalmente em três das quatro dimensões teóricas definidas por Sousa e Gonçalves (2021), como dificuldades

relacionadas com o trabalho, dificuldades a nível social e de conciliação das esferas familiares e pessoais. É interessante notar que, embora a outra dimensão identificada pelas autoras, falta de identificação com os colegas e a organização, possa exercer uma influência indireta, os desafios relatados pelos participantes concentraram-se sobretudo nas exigências e pressões do ambiente de trabalho, bem como na desconexão em relação aos acontecimentos sociais que ocorreram durante a sua ausência e nas dificuldades em equilibrar as duas esferas, pessoal e laboral. Esta ênfase nas dificuldades três dimensões ressalta o papel central do contexto profissional no processo de readaptação, amplificando o impacto que o volume de tarefas acumuladas, o ritmo de trabalho e a perda de interação social têm na experiência de retorno ao emprego após um período prolongado de pausa, assim com a diminuição de tempo disponível para dedicar a si mesmo ou à família.

Os participantes durante o decorrer das entrevistas reportaram dificuldades em separarem-se da sua vida laboral por completo durante as férias. Kirillova e Wang (2016) determinaram que as novas tecnologias são um moderador negativo durante as férias, o mesmo foi referido pelos entrevistados. Alguns destes referiram que as novas tecnologias vieram dificultar esta separação essencial tanto para a saúde mental e melhoria do desempenho (Packer, 2021).

Em relação à perceção das dificuldades enfrentadas pelos colaboradores no regresso ao trabalho após as férias, a maioria dos gestores reconhece que estes passam por alguns desafios durante este período de ajustamento. No entanto, existe uma discrepância notável, com diversos casos de ausência de *insight* por parte dos gestores sobre as dificuldades efetivamente vivenciadas pelos seus colaboradores. Apesar de alguns gestores afirmarem não ter uma perceção clara de que os colaboradores enfrentam obstáculos durante o regresso ao trabalho, é comum que relatem uma queda na produtividade nos primeiros dias após o retorno. Este contraste sugere que, embora os gestores possam não identificar diretamente os desafios específicos enfrentados, os efeitos destes obstáculos são observados, sobretudo em termos de desempenho e eficiência no período de transição.

No que diz respeito às estratégias adotadas pelos gestores para mitigar as dificuldades enfrentadas pelos seus colaboradores no processo de ATPF, a maioria dos entrevistados relatou não implementar qualquer medida específica. Este dado está em consonância com ausência de *insight* previamente mencionada, onde muitos gestores não têm consciência dos desafios que os seus colaboradores podem experienciar neste período de ajustamento.

Segundo Sousa e Gonçalves (2021), os colaboradores expressam a necessidade que haja medidas que facilitam o ATPF. Assim sendo, esta ausência de estratégias formais ou informais sugere que, em muitos casos, os gestores subestimam o impacto que o retorno ao trabalho pode ter na produtividade e bem-estar das suas equipas.

Por outro lado, entre os poucos gestores que afirmaram adotar alguma abordagem para facilitar o ajustamento dos colaboradores, a estratégia mais frequentemente mencionada foi a redução do volume de tarefas nos primeiros dias após o regresso. Ao aliviar a carga de trabalho, estes gestores pretendem proporcionar uma readaptação mais gradual, permitindo aos colaboradores recuperar o ritmo de trabalho de forma progressiva e reduzam o impacto do *stress* associado à acumulação de tarefas. Contudo, a implementação de estratégias mais abrangentes ou sistemáticas parece ser rara, o que pode indicar uma oportunidade para os gestores melhorarem o apoio dado às suas equipas neste período crítico.

### **5.1. Limitações e Estudos Futuros**

Os resultados desta dissertação devem ser vistos à luz de algumas limitações, sobretudo devido à amostra. Sendo esta, de um tamanho reduzido afeta particularmente os resultados quantitativos e a capacidade de realizar generalizações. Esta última consequência, também se pode derivar devido à homogeneidade da amostra, uma vez que, na sua maioria é composta por sujeitos do género masculino e com idades superiores a 40 anos. Desta forma, poderá estar limitada as precisões das conclusões e a representatividade dos resultados a uma população de uma baixa etária menor ou de outro género.

Um dos desafios principais que surgiu durante a análise qualitativa foi a variabilidade significativa no nível de detalhe nas respostas dos participantes. De facto, alguns participantes forneceram respostas muito curtas, possivelmente por falta de tempo, interesse ou dificuldade em expressar-se, o que resultou em perda de informações importantes e uma análise mais superficial. Esta falta de detalhe pode resultar em perda de informação importante o que compromete a riqueza dos dados qualitativos. Por outro lado, outros tiveram respostas excessivamente longas com a inclusão de detalhes não relacionados com as questões principais. Assim como, a existência de repetições ou informações redundantes, o que aumenta a complexidade da análise e pode introduzir viés interpretativo, já que as investigadoras podem focar-se em aspetos que, embora longamente discutidos por um participante, não são representativos das experiências de

outros. Considerando estas limitações, a heterogeneidade no nível de detalhe das respostas deve ser vista como um fator a ter em conta na retirada de conclusões que derivam da análise qualitativa desta dissertação.

Atendendo a tudo o que foi anteriormente referido, é sugerida a replicação deste estudo com uma amostra maior e mais diversificada, de modo a mitigar algumas das limitações desta dissertação. Assim, seria importante incluir uma maior diversidade de gêneros, idades e trajetórias profissionais. Além disso, incluir setores de atividade e tipos de organizações diferentes poderia trazer uma visão mais ampla e realista sobre o processo de adaptação ao trabalho pós as férias, enriquecendo a análise de como os variados grupos passam por esta experiência.

Adicionalmente, sugere-se que se explore o papel das diferentes durações de período de férias no processo de ATPF. Férias mais curtas ou mais longas podem ter impactos diferentes na recuperação física e mental dos gestores, assim como de outros profissionais, que também influencia o seu desempenho e nível de *stress* ao voltar ao trabalho.

Além disso, estudos com uma abordagem longitudinal seriam particularmente relevantes. A análise do ajustamento dos gestores ao longo de várias semanas após o regresso ao trabalho, em vez de um único ponto temporal, poderia fornecer uma visão mais detalhada sobre o processo de adaptação e a evolução do bem-estar e desempenho. Tal abordagem permitiria identificar padrões mais completos de recuperação ou de recaída além de possíveis fatores que aceleram ou retardam o período de ajustamento.

Por fim, estudos futuros poderiam explorar o impacto de políticas organizacionais, como a flexibilidade de horário, o teletrabalho e programas de bem-estar no ajustamento dos gestores pós-férias, assim como de outros profissionais. A forma como as organizações lidam com o regresso dos colaboradores pode ter um papel crucial em facilitar ou dificultar uma transição suave depois das férias.

## 6. Conclusão

---

Esta dissertação teve como objetivo principal entender a perspectivas dos sujeitos com cargo de gestor, relativamente ao ATPF, passando pelas suas dificuldades enquanto indivíduo, e a sua perceção das adversidades enfrentadas pelos seus colaboradores. O segundo objetivo passou por identificar quais são as estratégias utilizadas pelos gestores para mitigar as dificuldades sentidas.

Os resultados obtidos, relativo às dificuldades de ajustamento sentidas pelos gestores podem ser agrupadas em três categorias principais: (a) a gestão de trabalho e/ou tarefas que se acumularam durante o período de ausência, o que pode gerar uma sensação de sobrecarga e ansiedade; (b) dificuldade de retomar o ritmo de trabalho pré-férias, muitos dos gestores relatam sentir que há uma quebra no ritmo produtivo; e (c) o desafio de atualizarem-se em relação aos acontecimentos, decisões e mudanças que ocorreram durante o período de ausência, o que pode gerar sensação de desconexão com a equipa e com o avanço dos projetos. As dificuldades de ajustamento ao trabalho parecem apresentar uma tendência para relacionarem-se com as dificuldades de ajustamento organizacional. Desta forma, as dificuldades de equilíbrio entre a vida pessoal e as de ajustamento ao trabalho aparentam relacionar-se, ou seja, indivíduos com a incapacidade de realizarem uma transição sem adversidades é congruente com a sua dificuldade em conciliar estes dois aspetos da vida dos indivíduos. O ajustamento organizacional parece relacionar-se também com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, isto é, os sujeitos que apresentam dificuldades com a tarefas e atividades laborais também reportam dificuldades entre a vida pessoal e laboral.

A maior parte dos gestores têm a perceção que os seus colaboradores enfrentam dificuldades no RT. Por outro lado, existe uma evidente ausência de *insight* por partes destes, relativamente às adversidades experienciadas pelos seus colaboradores quando regressam ao trabalho. Uma vez que, apesar dos gestores reportarem uma quebra na produtividade e qualidade de trabalho dos colaboradores no RT. Poucos são aqueles que implementam qualquer tipo de medida que pretendem mitigar as suas consequências. Estes resultados sugerem que, embora o problema seja percebido, faltam abordagens estruturadas para enfrentá-lo de maneira eficaz.

A presente dissertação contribui significativamente para a Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, ao abordar um tema ainda pouco explorado como o ATPF. Este estudo proporcionou uma visão aprofundada sobre as dinâmicas sociais e organizacionais que influenciam não apenas o bem-estar e a produtividade dos gestores, mas também a qualidade do trabalho dos colaboradores durante o retorno ao trabalho após o período de férias. Através da identificação de lacunas nas percepções e práticas de gestão relacionadas ao ATPF, este trabalho amplia a compreensão do impacto psicológico desse processo de ajustamento. Ao fazê-lo, ressalta a necessidade e a relevância de políticas organizacionais que visem mitigar os seus efeitos adversos, promovendo um retorno mais equilibrado e sustentável para todos os envolvidos. Assim, reforça a importância de estratégias de apoio, como a criação de ambientes de trabalho que facilitem uma transição suave, prevenindo a desmotivação e o *burnout* pós-férias, e garantindo maior satisfação e desempenho no trabalho.

Investigações futuras poderiam explorar o papel de período de férias com diferentes durações relativamente ao ATPF. Uma vez que, dependendo do espaço de tempo que estas podem decorrer terá diferentes impactos quer para os gestores ou para outros profissionais. Ademais, uma abordagem longitudinal a este tema também seria relevante, ao estudar o ATPF ao longo de várias semanas após o RT, que permitirá ter uma visão detalhada e mais completa como este ajustamento decorre. Outra sugestão é explorar como as estratégias implementadas pelas organizações com o propósito de mitigar os efeitos adversos do ATPF ajudam ou dificultam os indivíduos a ajustarem-se.

Por fim, com base nos resultados obtidos, sugere-se a implementação de uma reintegração gradual dos colaboradores, com uma redução temporária na carga de trabalho ou a oferta de horários flexíveis nas primeiras semanas após o regresso. Além disso, a realização de sessões de atualização pode ser extremamente benéfica para alinhar as equipas, facilitando a comunicação e o reajuste após as ausências prolongadas. Outra recomendação importante seria o planeamento, antes das férias, de um plano de transição para o retorno, no qual sejam definidas prioridades claras e distribuídas as responsabilidades mais urgentes. Isso ajudaria a minimizar o *stress* causado pelo acumular de tarefas, promovendo uma adaptação mais fluida e evitando a sobrecarga emocional e profissional no momento do regresso ao trabalho. Tais medidas poderiam não apenas reduzir a pressão sobre os colaboradores, mas também melhorar o seu bem-estar e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

## 7. Referências Bibliográficas

- Anteby, M., & Molnár, V. (2012). Collective memory meets organizational identity: Remembering to forget in a firm's rhetorical history. *Academy of Management Journal*, 55(3), 515–540. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0245>
- Armaou, M., Schumacher, L., & Grunfeld, E. A. (2018). Cancer Survivors' Social Context in the Return to Work Process: Narrative Accounts of Social Support and Social Comparison Information. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28(3), 504–512. <https://doi.org/10.1007/s10926-017-9735-9>
- Baez, B. (2002). Confidentiality in qualitative research: reflections on secrets, power and agency. *Qualitative Research*, 2(1), 35–58. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1468794102002001638>
- Bandura, A. (1976). *Social Learning Theory*. Prentice-Hall.
- Bardin, Laurence. (1997). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84–93. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.7.1.84>
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., & Ismail, A. R. (2013). Expatriates adjustment and job performance: An examination of individual and organizational factors. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(7), 694–717. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2012-0132>
- Bloom, J., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2013). Vacation (after-) effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of Happiness Studies*, 14(2), 613–633. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9345-3>
- Bloom, J., Geurts, S. A. E., Taris, T. W., Sonnentag, S., De Weerth, C., & Kompier, M. A. J. (2010). Effects of vacation from work on health and well-being: Lots of fun, quickly gone. *Work & Stress*, 24(2), 196–216. <http://kops.uni-konstanz.de/volltexte/2010/12182/>

- Brosch, E. K., Binnewies, C., Gröning, C., & Forthmann, B. (2023). The role of general work engagement and well-being for vacation effects and for vacation fade-out. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12488>
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety. (2022). *Return to Work - Program Overview*.
- Chen, C. C., Huang, W. J., & Petrick, J. F. (2016). Holiday recovery experiences, tourism satisfaction and life satisfaction - Is there a relationship? *Tourism Management*, *53*, 140–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.016>
- Costantini, A., Warasin, R., Sartori, R., & Mantovan, F. (2022). Return to work after prolonged maternity leave. An interpretative description. *Women's Studies International Forum*, *90*. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102562>
- Cullen, K. L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P. A., Hogg-Johnson, S., Kristman, V., Laberge, M., McKenzie, D., Newnam, S., Palagyi, A., Ruseckaite, R., Sheppard, D. M., Shourie, S., Steenstra, I., Van Eerd, D., & Amick, B. C. (2018). Effectiveness of Workplace Interventions in Return-to-Work for Musculoskeletal, Pain-Related and Mental Health Conditions: An Update of the Evidence and Messages for Practitioners. Em *Journal of Occupational Rehabilitation* (Vol. 28, Número 1). Springer New York LLC. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9690-x>
- Dandridge, T. C., & Joyce, W. F. (1980). Organizational Symbolism: A Topic To Expand Organizational Analysis. Em *Academy of Management Review* (Vol. 5, Número 1).
- Dawis, R. V. (1980). Personnel Assessment from the Perspective of the Theory of Work Adjustment. *Public Personnel Management*, *9*(4), 268–273. <https://doi.org/10.1177/009102608000900406>
- Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A Psychological Theory of Work Adjustment: An Individual-differences Model and Its Applications*. University of Minnesota Press.
- De Bloom, J., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2012). Effects of short vacations, vacation activities and experiences on employee health and well-being. *Stress and Health*, *28*(4), 305–318. <https://doi.org/10.1002/smi.1434>
- De Bloom, J., Kompier, M., Geurts, S., de Weerth, C., Taris, T., & Sonnentag, S. (2009). Do we recover from vacation? Meta-analysis of vacation effects on health and well-

- being. *Journal of Occupational Health*, 51(1), 13–25.  
<https://doi.org/10.1539/joh.K8004>
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Decker, P. J. (1986). Social Learning Theory and Leadership. Em *Journal of Management Development* (Vol. 5, Número 3, p. 46). <https://doi.org/10.1108/eb051615>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dhir, S., Mohapatra, M., & Srivastava, S. (2023). The Effect of Workplace Loneliness on Employee Wellbeing: Role of Organizational Support and Resilience. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509231174738>
- Diário da República (2009) "Decreto-Lei n.º 7/2009". Diário da República 1ª série, 30 (fevereiro): 83-86. <https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/lei/2009-34546475-46747075>
- Drucker, P. F. (2007). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Transaction Publishers.
- Eggerth, D. E. (2008). From theory of work adjustment to person-environment correspondence counseling: Vocational psychology as positive psychology. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 60–74. <https://doi.org/10.1177/1069072707305771>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Etzion, D. (2003). Annual vacation: Duration of relief from job stressors and burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 16(2), 213–226. <https://doi.org/10.1080/10615806.2003.10382974>
- Felix, B., Galon, S. Z., & Amaro, R. de A. (2023). How do women balance multiple roles during the post-maternity-leave period? Em *Community, Work and Family* (pp. 1–18). Routledge. <https://doi.org/10.1080/13668803.2023.2199132>

- Fisher, G. G., Valley, M. A., Toppinen-Tanner, S., & Mattingly, V. P. (2016). Parental Leave and Return to Work. Em C. Spitzmueller & R. A. Matthews (Eds.), *Research Perspectives on Work and the Transition to Motherhood* (pp. 129–148). Springer.
- Galpin, L., & Church, A. T. (1997). Vocational Needs and Satisfaction of Supported Employees: The Applicability of the Theory of Work Adjustment. Em *JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR* (Vol. 50).
- Gözükara, İ., & Çolakoğlu, N. (2015). The Impact of Manager Support and Work Family Conflict on Job Satisfaction. *Business Management Dynamics*, 5(6), 13–25. [www.bmdynamics.com](http://www.bmdynamics.com)
- Grinfeld, E. A., Rixon, L., Eaton, E., & Cooper, A. F. (2008). The organisational perspective on the return to work of employees following treatment for cancer. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 18(4), 381–388. <https://doi.org/10.1007/s10926-008-9152-1>
- Hallier, J., & Summers, J. (2011). Dilemmas and outcomes of professional identity construction among students of human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 204–219. <https://doi.org/10.1111/J.1748-8583.2010.00132.X>
- Harrison, J. R., & McIntosh, P. (1992). Using Social Learning Theory To Manage Organizational Performance. *Source: Journal of Managerial Issues*, 4(1), 84–105. <https://www.jstor.org/stable/40603922>
- Hatchard, K., Henderson, J., & Stanton, S. (2012). Workers' perspectives on self-directing mainstream return to work following acute mental illness: Reflections on partnerships. *Work*, 43(1), 43–52. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1446>
- Haveraaen, L. A., Skarpaas, L. S., Berg, J. E., & Aas, R. W. (2016). Do psychological job demands, decision control and social support predict return to work three months after a return-to-work (RTW) programme? the rapid-RTW cohort study. *Work*, 53(1), 61–71. <https://doi.org/10.3233/WOR-152216>
- Holmgren, K., & Ivanoff, S. D. (2007). Supervisors' views on employer responsibility in the return to work process. A focus group study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 17(1), 93–106. <https://doi.org/10.1007/s10926-006-9041-4>

- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, *15*(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Kaiser, K. (2009). Protecting respondent confidentiality in qualitative research. *Qualitative Health Research*, *19*(11), 1632–1641. <https://doi.org/10.1177/1049732309350879>
- Kane-Urrabazo, C. (2006). Management's role in shaping organizational culture Nursing Doctoral Student. *Journal of Nursing Management*, *14*(3), 188–194. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00590.x>
- Kennedy, F., Haslam, C., Munir, F., & Pryce, J. (2007). Returning to work following cancer: A qualitative exploratory study into the experience of returning to work following cancer. *European Journal of Cancer Care*, *16*(1), 17–25. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2354.2007.00729.x>
- Kirillova, K., & Wang, D. (2016). Smartphone (dis)connectedness and vacation recovery. *Annals of Tourism Research*, *61*, 157–169. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.10.005>
- Koçoğlu, İ., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2016). The Collective Unconscious at the Organizational Level: The Manifestation of Organizational Symbols. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *235*, 296–303. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.033>
- Kühnel, J., & Sonnentag, S. (2011). How long do you benefit from vacation? A closer look at the fade-out of vacation effects. *Journal of Organizational Behavior*, *32*(1), 125–143. <https://doi.org/10.1002/job.699>
- Lounsbury, J. W., & Hoopes, L. L. (1986). A Vacation From Work: Changes in Work and Nonwork Outcomes. Em *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Número 3).
- Lussier, R. (2018). *Management Fundamentals: Concepts, Applications, and Skill Development* (A. Nance, Ed.; 8.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications, Inc.
- Maddineshat, M., Cheraghi, F., Ghaleiha, A., Khalafbeigi, M., & Sadeghian, E. (2022a). Exploring the return-to-work process in working people with serious mental illness.

*Archives of Psychiatric Nursing*, 38, 21–28.  
<https://doi.org/10.1016/j.apnu.2021.12.007>

Maddineshat, M., Cheraghi, F., Ghaleiha, A., Khalafbeigi, M., & Sadeghian, E. (2022b). Facilitators and Barriers of Return to Work in Working People with Serious Mental Illness: A Qualitative Study. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 44(2), 120–128. <https://doi.org/10.1177/02537176221074730>

Manz, C. C., & Sims, H. P. (1981). Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 6(1), 105–113. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4288021>

Mohelska, H., & Sokolova, M. (2015). Organisational Culture and Leadership – Joint Vessels? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 171, 1011–1016. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.223>

Momsen, A. M. H., Stapelfeldt, C. M., Nielsen, C. V., Nielsen, M. B. D., Aust, B., Rugulies, R., & Jensen, C. (2016). Effects of a randomized controlled intervention trial on return to work and health care utilization after long-term sickness absence. *BMC Public Health*, 16(1), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12889-016-3812-4>

Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, 22(37), 7–32. [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod\\_resource/content/1/Roque-Moraes\\_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4125089/mod_resource/content/1/Roque-Moraes_Analise%20de%20conteudo-1999.pdf)

Msuya, M. S., & Kumar, A. B. (2022). The role of supervisor work-life support on the correlation between work autonomy, workload and performance: perspective from Tanzania banking employees. *Future Business Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00139-3>

Mukanzi, C. M., & Senaji, T. A. (2017). Work–Family Conflict and Employee Commitment: The Moderating Effect of Perceived Managerial Support. *SAGE Open*, 7(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/2158244017725794/FORMAT/EPUB>

Navickas, V., Kovacova, P., Grecikova, A., & Spankova, J. (2023). Work Engagement and Human Capital: The Role of the Manager in Employee Work Engagement. *Transformations In Business & Economics*, 22(1), 51–64.

- Nawijn, J., de Bloom, J., & Geurts, S. (2013). Pre-Vacation Time: Blessing or Burden? *Leisure Sciences*, 35(1), 33–44. <https://doi.org/10.1080/01490400.2013.739875>
- Nawijn, J., Marchand, M. A., Veenhoven, R., & Vingerhoets, A. J. (2010). Vacationers happier, but most not happier after a holiday. *Applied Research in Quality of Life*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.1007/s11482-009-9091-9>
- Nielsen, K., & Yarker, J. (2022). Employees' experience of supervisor behaviour—a support or a hindrance on their return-to-work journey with a CMD? A qualitative study. *Work and Stress*. <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2145622>
- Nowak, M. J., Naude, M., & Thomas, G. (2013). Returning to Work After Maternity Leave: Childcare and Workplace Flexibility. *Journal of Industrial Relations*, 55(1), 118–135. <https://doi.org/10.1177/0022185612465530>
- Nowrouzi-Kia, B., Garrido, P., Gohar, B., Yazdani, A., Chattu, V. K., Bani-Fatemi, A., Howe, A., Duncan, A., Riquelme, M. P., Abdullah, F., Jaswal, S., Lo, J., Fayyaz, Y., & Alam, B. (2023). Evaluating the Effectiveness of Return-to-Work Interventions for Individuals with Work-Related Mental Health Conditions: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Em Healthcare (Switzerland)* (Vol. 11, Número 10). MDPI. <https://doi.org/10.3390/healthcare11101403>
- Packer, J. (2021). Taking a break: Exploring the restorative benefits of short breaks and vacations. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 2(1). <https://doi.org/10.1016/j.annale.2020.100006>
- Paterson, T. A., Luthans, F., & Jeung, W. (2014). Thriving at work: Impact of psychological capital and supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 434–446. <https://doi.org/10.1002/JOB.1907>
- Porro, B., Tamminga, S. J., de Boer, A. G. E. M., Petit, A., Roquelaure, Y., & Greidanus, M. A. (2022). Identification of actions to be taken by managers to facilitate the return to work of cancer survivors: Consensus between managers and cancer survivors. *BMC Public Health*, 22(1905). <https://doi.org/10.1186/s12889-022-14271-w>
- Pransky, G., Gatchel, R., Linton, S. J., & Loisel, P. (2005). Improving return to work research. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 15(4), 453–457. <https://doi.org/10.1007/s10926-005-8027-y>

- Renfro-Michel, E. L., Burlew, L. D., & Robert, T. (2009). The interaction of work adjustment and attachment theory: Employment counseling implications. *Journal of Employment Counseling*, 46(1), 18–26. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2009.tb00062.x>
- Robert, G., & Hockey, J. (1997). Compensatory control in the regulation of human performance under stress and high workload: A cognitive-energetical framework. Em *Biological Psychology* (Vol. 45).
- Santos, J. V. dos, & Gonçalves, G. (2010). A cultura organizacional: O impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico*, 41(3), 393–398.
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. T. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health. Em *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43–68).
- Silva, M. R., Fonseca, L. R. da, Silva, S. W., & Pereira, G. M. (2023). Explorando valores organizacionais por meio de símbolos. *Revista Científica Hermes - FIPEN*, 33, 82–102. <https://doi.org/10.21710/rch.v33i1.635>
- Skaczkowski, G., Asahina, A., & Wilson, C. (2021). Returning to Work After Cancer in Australia: What Facilitates a Positive Return to Work Experience? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 31(1), 41–49. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09881-3>
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work and Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>
- Skinner, Q. (1985). *The Return of grand theory in the human sciences*. Cambridge University Press.
- Sonnetag, S., & Niessen, C. (2008). Staying vigorous until work is over: The role of trait vigour, day-specific work experiences and recovery. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 435–458. <https://doi.org/10.1348/096317908X310256>

- Sousa, C., & Gonçalves, G. (2020). Development and validation of the Post-Vacation Work Adjustment Scale (P-VWAS): Study of a Portuguese sample. *Applied Psychology Bulletin*, 68(289), 289–289. <https://doi.org/10.26387/bpa.289.4>
- Sousa, C., & Gonçalves, G. (2021). Back to work bang! Difficulties, emotions and adjustment strategies when returning to work after a vacation. *International Journal of Human Resource Management*, 32(10), 2242–2263. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1602784>
- Starkey, K. (1990). Studies on transitions: meanings and method. *Journal of Management Studies*, 27(1), 97–110. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.1990.TB00755.X>
- Steenstra, I. A., Lee, H., De Vroome, E. M. M., Busse, J. W., & Hogg-Johnson, S. J. (2012). Comparing current definitions of return to work: A measurement approach. *Em Journal of Occupational Rehabilitation* (Vol. 22, Número 3, pp. 394–400). <https://doi.org/10.1007/s10926-011-9349-6>
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 7(17), 1–6. <https://doi.org/10.7275/z6fm-2e34>
- Strugar Jelača, M., Bjekić, R., Berber, N., Aleksić, M., Slavić, A., & Marić, S. (2022). Impact of Managers' Emotional Competencies on Organizational Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(14). <https://doi.org/10.3390/su14148800>
- Sullivan, D. M., & Bendell, B. L. (2023). Help! Lonely at work: Managerial interventions to combat employee loneliness. *Business Horizons*, 66(5), 655–666. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.01.001>
- Swanzy, E. K. (2020). The Impact of Supervisor Support on Employees' Psychological Wellbeing: A Parallel Mediation Analysis of Work-To-Family Conflict and Job Satisfaction. *International Business Research*, 13(11), 41. <https://doi.org/10.5539/ibr.v13n11p41>
- Szeluga-Romańska, M., & Modzelewska, A. (2020). The managerial role in organizational culture as perceived by management students. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 177–206. <https://doi.org/10.7341/20201646>

- Talukder, A. K. M. M. H. (2019). Supervisor Support and Organizational Commitment: The Role of Work–Family Conflict, Job Satisfaction, and Work–Life Balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98–116. <https://doi.org/10.1002/JOEC.12125>
- Tran, P. A., Mansoor, S., & Ali, M. (2023). Managerial support, work–family conflict and employee outcomes: an Australian study. *European Journal of Management and Business Economics*, 32(1), 73–90. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-03-2020-0056/FULL/PDF>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 367–386. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq043>
- Wambui, L. N. (2018). Impact of organizational culture on organizational commitment. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(2). <https://doi.org/10.61426/sjbc.m.v5i2.713>
- Wegrzynek, P. A., Wainwright, E., & Ravalier, J. (2020). Return to work interventions for chronic pain: A systematic review. In *Occupational Medicine* (Vol. 70, Número 4, pp. 268–277). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqaa066>
- Weiss, H. M. (1977). Subordinate Imitation of Supervisor Behavior: The Role of Modeling in Organizational Socialization. *Organizational behavior and human performance*, 19, 89–105.
- Wiese, B. S., & Heidemeier, H. (2012). Successful Return to Work After Maternity Leave: Self-Regulatory and Contextual Influences. *Research in Human Development*, 9(4), 317–336. <https://doi.org/10.1080/15427609.2012.729913>
- Xie, B., Zhou, W., Xia, D., & Guo, Y. (2019). What drives the trickle-down effect of calling orientation from supervisors to subordinates? The perspective of social learning theory. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00905>
- Xu, Y., & Farris, K. (2022). The influence of leadership styles and supervisor communication on employee burnout. *Journal of General Management*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/03063070221122664>

- Yunus, S., Whitfield, K., & Mostafa, A. M. S. (2023). High-performance HR practices, job demands and employee well-being: The moderating role of managerial support. *Stress and Health*, 39(5), 1106–1123. <https://doi.org/10.1002/smi.3252>
- Zamanzadeh, V., Valizadeh, L., Rahmani, A., Zirak, M., & Desiron, H. (2018). Cancer survivors' experiences of return to work: A qualitative study. *Psycho-Oncology*, 27(10), 2398–2404. <https://doi.org/10.1002/pon.4840>
- Zhang, K., & Zhu, X. (2019). The Influence and Mechanism of Supervisor Developmental Feedback on Employee's Work Engagement. *Proceedings of the 2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation (SSMI 2018)*, 68, 256–260. <https://doi.org/10.2991/ssmi-18.2019.45>
- Zhang, Z., & Ma, L. (2018). The Influence of Authority Leadership on Employee Innovation Behavior: A Mediator Model of Double Adjustment. *Proceedings of the 2nd International Conference on Economics and Management, Education, Humanities and Social Sciences (EMEHSS 2018)*, 244–247. <https://doi.org/10.2991/emehss-18.2018.50>

## 8. APÊNDICES

### 8.1 Apêndice 1

#### *Questionário aplicado – Ajustamento ao Trabalho*

A presente investigação decorre no âmbito do Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, da Universidade do Algarve e investiga o ajustamento ao trabalho pós-férias. Agradecemos, desde já, a sua participação e colaboração através da resposta ao questionário que se segue, que demora aproximadamente 10 minutos.

Os dados recolhidos neste questionário são utilizados somente para fins de investigação, respeitando a confidencialidade e anonimato pelo que não terá de se identificar. Os seus dados serão indicados apenas por um número de participante, e todas as informações serão mantidas em um ambiente seguro e acessível apenas pelas investigadoras.

A participação não tem qualquer tipo de risco, não existindo benefícios nem prejuízos diretos para o participante. A sua participação é voluntária, pelo que tem o direito de interromper ou desistir a qualquer momento, sem qualquer tipo de consequências adversas. No entanto, pedimos que responda a todos os itens, pois a sua contribuição é valiosa e pode fornecer informações para o avanço do conhecimento sobre as necessidades de ajustamento ao trabalho pós-férias. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião.

O trabalho é supervisionado pela Prof<sup>a</sup>. Doutora Gabriela Gonçalves (Universidade do Algarve). A investigadora encontra-se disponível para qualquer esclarecimento acerca do estudo.

Investigadora: Catarina Valentim ([a67790@ualg.pt](mailto:a67790@ualg.pt))

#### **Declaração de Consentimento Informado**

Fui informado(a) sobre os objetivos e condições de participação nesta investigação. Sinto-me esclarecido(a) e aceito participar neste estudo de forma voluntária, **autorizando a utilização dos dados** exclusivamente para fins de investigação nas condições previamente apresentadas.

Concordo \_\_\_\_\_ Discordo \_\_\_\_\_

---

As pessoas quando regressam ao trabalho pós-férias vêm com um ritmo diferente e têm que se (re)ajustar ao contexto organizacional, social e tarefas. Pensando então nesses primeiros dias de regresso, responda às seguintes perguntas.

1. Em que medida sente essa necessidade de se ajustar nos primeiros dias de regresso?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. Quando volta ao trabalho pós-férias quais são as dificuldades que sente (quer a nível social, laboral e/ou organizacional)?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. **EAT.** Relativamente à necessidade de voltar a ajustar-se ao trabalho, às rotinas e aos colegas (etc.), **em que medida sente dificuldade em recuperar/reajustar-se....:**

*(por favor, responda a cada item, considerando uma escala crescente de 1 (sem dificuldade) a 7 (muita dificuldade))*

	Sem dificuldade						Muita dificuldade
1. ... aos nomes específicos dos produtos e serviços produzidos ou fornecidos pela organização	1	2	3	4	5	6	7
2. ... à cultura da organização (e.g., valores, rituais).	1	2	3	4	5	6	7

3. ... à estrutura da organização (e.g., organograma, departamentos).	1	2	3	4	5	6	7
4. ... às operações da organização (e.g., quem faz o quê).	1	2	3	4	5	6	7
5. ... à política interna da organização (e.g., cadeia de comando, quem é influente, o que precisa ser feito para avançar).	1	2	3	4	5	6	7
6. ... ao estilo de gestão da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. ... aos objetivos da minha equipa de trabalho e o seu contributo para as metas da organização.	1	2	3	4	5	6	7
8. ... ao que o supervisor espera da equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
9. ... ao estilo de gestão dos supervisores da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
10. ... à execução das tarefas de acordo com os padrões da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
11. ... às normas e procedimentos da minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
12. ... à política da equipa (e.g., quem é influente, o que precisa ser feito para avançar).	1	2	3	4	5	6	7
13. ... às responsabilidades, tarefas e projetos para os quais fui contratado (a).	1	2	3	4	5	6	7
14. ... ao modo de operar as ferramentas que uso no meu trabalho (e.g., e-mail, software, programas, máquinas, termómetro).	1	2	3	4	5	6	7
15. ... ao modo e às pessoas a quem me devo dirigir para adquirir os recursos necessários para executar o meu trabalho (e.g., equipamentos, instalações).	1	2	3	4	5	6	7
16. ... ao modo como executar formulários/papelada (e.g., folhas de horários, relatórios de despesas, relatórios), no decurso da execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. ... aos horários de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
18. ... à gestão da interface família-trabalho	1	2	3	4	5	6	7
19. ... à gestão dos meus compromissos pessoais (e.g., lazer, hobbies, convívio com amigos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

4. Enquanto gestor de pessoas e equipas, é confrontado com o período de ajustamento pós-férias dos seus colaboradores? Eles expressam dificuldades? Quais?

5. Toma alguma medida para ajudar os seus colaboradores a ajustarem-se? Qual ou quais?

6. Sente alguma diferença na produtividade e/ou qualidade de trabalho quando os seus colaboradores voltam de férias e na segunda semana após o regresso? De que forma?

### Dados sociodemográficos

<b>Género</b>	
Masculino	
Feminino	
Outro	
Prefiro não responder	

<b>Idade:</b>
<b>Nº Filhos:</b>

<b>Estado civil:</b>	
Solteiro(a)	
Casado(a) /União de facto	
Divorciado(a)/ Separado(a)/Viúvo(a)	

<b>Natural do distrito de:</b>	
<b>Habilitações Literárias:</b>	
Ensino básico	
Ensino secundário	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

<b>Vínculo contratual:</b>	
Contrato a termo	
Contrato s/ termo	
Recibos Verdes/prestação serviços	
Outra situação:	

<b>Tipo Horário:</b>
----------------------

<b>Área licenciatura:</b>

Full-Time	
Part-Time	

<b>Atividade Profissional:</b>	
<b>Função que desempenha:</b>	
Direção de topo	
Direção de departamento	
Chefia de secção	
Administrativo	
Operário/operador	
Comercial	
Técnico	
Estagiário/aprendiz	
Outra, qual?	

<b>Tempo de Antiguidade na Empresa:</b>	(anos)
<b>Quantas pessoas fazem parte da sua equipa?</b>	

**GRATA PELA COLABORAÇÃO**