

**MARTA ALEXANDRA FERNANDES MONTEIRO DE BARROS
DOS SANTOS COSTA**

**CLONE, A SUA MELHOR VERSÃO:
Um contributo para a gestão de programas de desenvolvimento pessoal no
contexto organizacional.**



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE ECONOMIA

2025

**MARTA ALEXANDRA FERNANDES MONTEIRO DE BARROS
DOS SANTOS COSTA**

**CLONE, A SUA MELHOR VERSÃO:
Um contributo para a gestão de programas de desenvolvimento pessoal no
contexto organizacional**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em:
Gestão, Empreendedorismo e Inovação

Trabalho efetuado sob orientação de:
Professor Doutor Nelson Tavares da Silva



UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE ECONOMIA

2025

"Everyone needs a coach. It doesn't matter whether you're a basketball player, a tennis player, a gymnast, or a bridge player. We all need people who will give us feedback. That's how we improve." (Gates, TED 2013)

"CLONE, A SUA MELHOR VERSÃO!"

**Um contributo para a gestão de programas de desenvolvimento pessoal no
contexto organizacional**

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.

Marta Alexandra Fernandes Monteiro de Barros dos Santos Costa

© *Copyright:*

Marta Alexandra Fernandes Monteiro de Barros dos Santos Costa

“A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com 5 objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.”

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar os meus mais sinceros agradecimentos a todos aqueles que foram fundamentais no meu percurso pessoal e acadêmico até este momento.

Em primeiro lugar, dedico uma bênção especial à minha Mãe e padrasto, ao meu Pai e madrasta, cujos exemplos moldaram a pessoa que sou hoje.

Ao meu marido, filho e enteadas agradeço profundamente por me escolherem e acompanharem o meu percurso, mesmo nos momentos mais desafiadores, são eles que me recordam da importância de trabalhar constantemente em mim mesma.

Aos meus colegas de trabalho, com quem partilho uma parte significativa do meu dia, agradeço pelo contributo para o meu crescimento profissional e pessoal.

Aos estimados professores que partilharam os seus conhecimentos durante o Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação, expresso a minha sincera gratidão. Em particular, agradeço ao Professor Doutor Nelson Tavares da Silva, pela sua orientação dedicada e pelas valiosas sugestões que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Concordando ou não, quero também deixar um profundo agradecimento a todos os autores e obras que, de alguma forma, tocaram a minha caminhada emocional, intelectual e profissional. Cada livro, cada artigo e cada experiência contribuíram para alargar a minha compreensão do mundo e para transformar a minha perspetiva de vida.

Reconheço a minha singularidade e celebro a humanidade que, incessantemente, procura respostas, tanto no seu interior como no mundo que a rodeia. Acreditando que somos parte de algo maior, é na nossa ligação uns aos outros que encontramos verdadeiro crescimento e evolução.

A todos os que, direta ou indiretamente, contribuíram para esta conquista, deixo o meu mais sincero obrigada.

RESUMO

Não obstante a ideias positivas associadas a utilização do desenvolvimento pessoal, existem lacunas entre o nível de popularidade do desenvolvimento pessoal e a extensão de evidências disponíveis quanto à sua eficácia nas organizações. A investigação teve como finalidade identificar as necessidades de desenvolvimento pessoal dos colaboradores da Loja do Município da Câmara Municipal de Loulé, através da conjugação de uma abordagem quantitativa e qualitativa. A utilização da Análise Fatorial Múltipla (AFM) e da Análise Temática, permitiu analisar variáveis-chave como a Autoeficácia, Autoexploração, Inteligência Emocional e Melhoria Contínua. A análise quantitativa evidenciou dois grandes grupos de perfis profissionais, distinguindo entre Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) Prioritários e Não-Prioritários. Na componente qualitativa, destacaram-se temas como o stress no trabalho, as relações interpessoais, a motivação, o bem-estar emocional e os hábitos de qualidade de vida no trabalho. O cruzamento destas análises permitiu propor orientações práticas baseadas em terapias como Coaching, Mindfulness, Psicologia Clínica e Ginástica Laboral, com vista à promoção da saúde mental, aumento da motivação, redução do stress e melhoria do desempenho organizacional. Apesar das dificuldades e limitações associadas à investigação, os resultados fornecem um contributo relevante para a implementação de políticas de desenvolvimento pessoal sustentáveis e eficazes nas organizações e para o fortalecimento da ligação entre a teoria e a prática.

Palavras-chave: Desenvolvimento Pessoal, Gestão de Pessoas, Inteligência Emocional, Saúde Mental no Trabalho, Planos de Desenvolvimento Pessoal.

ABSTRACT

Despite the positive ideas associated with the use of personal development, there are gaps between the level of popularity of personal development and the extent of available evidence regarding its effectiveness in organizations. This research aimed to identify the personal development needs of employees at the Loja do Município of the Loulé City Council through a combination of quantitative and qualitative approaches. The use of Multiple Factor Analysis (MFA) and Thematic Analysis enabled the examination of key variables such as Self-efficacy, Self-exploration, Emotional Intelligence, and Continuous Improvement.

The quantitative analysis revealed two major groups of professional profiles, distinguishing between Priority and Non-Priority Personal Development Plans (PDPs). In the qualitative component, themes such as workplace stress, interpersonal relationships, motivation, emotional well-being, and work-life quality habits emerged. The intersection of these analyses facilitated the proposal of practical guidelines based on approaches such as Coaching, Mindfulness, Clinical Psychology, and Workplace Exercise, aimed at promoting mental health, increasing motivation, reducing stress, and improving organizational performance.

Nonetheless the challenges and limitations associated with the research, the results provide a valuable contribution to the implementation of sustainable and effective personal development policies in organizations, as well as to strengthening the connection between theory and practice.

Keywords: Personal Development, People Management, Emotional Intelligence, Workplace Mental Health, Personal Development Plans.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	vi
RESUMO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE DE TABELAS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E RELEVÂNCIA.....	1
1.1 Introdução.....	2
1.2. Objetivos.....	4
1.3. Relevância da Investigação.....	5
1.4. Estrutura da Dissertação.....	6
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA.....	9
2.1. Saúde Mental e Ambiente de Trabalho Saudável nas Organizações.....	10
2.2. O Desenvolvimento Pessoal.....	11
2.2.1. Cinco Conceito no Contexto de Desenvolvimento Pessoal:.....	12
2.3. Desenvolvimento Pessoal Conceitos e Terapias.....	12
2.3.1. Mindfulness ou Atenção Plena.....	16
2.3.2. Coaching Executivo e Empresarial.....	17
2.3.3. Terapia da Inteligência Emocional.....	18
2.3.4. Psicologia Clínica.....	19
2.3.5. Ginástica Laboral.....	20
2.4. Desafios no contexto do Desenvolvimento Pessoal.....	22
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E MÉTODOS.....	24
3.1. Contextualização do Estudo de Caso.....	25
3.1.1. A Loja do Município de Loulé.....	25
3.1.2. Os respondentes e os critérios para a sua seleção.....	26
3.2. Instrumentos de Recolha de Dados.....	27
3.3. Esquema Metodológico.....	29
3.3.1 Etapa 1: Recolha da Informação e Criação da Estrutura de Dados.....	30
3.3.2 Etapa 2: Análise Fatorial Múltipla.....	32
3.3.3 Etapa 3: Análise Qualitativa.....	37
3.3.4 Etapa 4: Orientações para processos de tomada de decisão.....	38

CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	39
4.1 Análise Fatorial Múltipla	40
4.1.1 A Análise do Consenso	40
4.1.2. Análise da Intraestrutura	43
4.1.3. Análise das correlações das variáveis originais com os eixos consenso....	45
4.1.4. Análise da Interestrutura	47
4.2 Análise Qualitativa de Dados.....	49
CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	52
5.1 Sobre a Análise Fatorial Múltipla	53
5.2 Sobre a Análise Temática.....	54
5.3 Resultados para a definição de PDP Prioritários e PDP Não-Prioritários.	56
CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	61
6.1 Conclusões	62
6.2 Limitações	63
6.3 Sugestões para investigações futuras	64
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	65
APÊNDICES:.....	73
Introdução Entrevista:	74
Termo de Consentimento para Participação em Entrevista	76
Modelo de Questionário / Entrevista.....	77

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1. Tabela de Desenvolvimento Pessoal: Conceitos & Terapêuticas.....	14
Tabela 3.1. Perguntas Fechadas do Questionário.....	27
Tabela 3.2. Variáveis do Questionário.....	28
Tabela 3.3. Escalas para resposta do Questionário.....	28
Tabela 3.4. Perguntas abertas para estruturação dos Dados Qualitativos.....	29
Tabela 4.1. Valores próprios, inércias e inércias acumuladas.....	41
Tabela 4.2. Coordenadas das perguntas fechadas.....	41
Tabela 4.3. Coordenadas dos grupos de variáveis (Funções Profissionais).....	43
Tabela 4.4. Correlações das variáveis originais com os eixos consenso.....	45
Tabela 4.5. Coordenadas das funções profissionais.....	47
Tabela 4.6. Temas e subtemas destacados na Análise Temática.....	50
Tabela 4.7. Orientações dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) Prioritário...	58
Tabela 4.8. Orientações dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) Não-Prioritários.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Esquema Metodológico.....	30
Figura 3.2. Estrutura tridimensional base para a AFM.....	31
Figura 3.3. Estrutura da Análise Temática.....	31
Figura 3.4. Representação da Estrutura de Dados de Três-Vias.....	33
Figura 3.5. Esquema Metodológico da Análise Fatorial Múltipla.....	36
Figura 3.6. Esquema Metodológico da Análise Temática.....	37
Figura 4.1. Representação Euclidiana do Consenso: Perguntas no plano fatorial.....	42
Figura 4.2. Análise Parcial por Grupo Profissional.....	44
Figura 4.3. Círculo de correlações das variáveis originais com os eixos consenso.....	46
Figura 4.4. Representação fatorial das funções profissionais (grupos de variáveis).....	48

LISTA DE ABREVIATURAS

ACP – Análise de Componentes Principais
AFM – Análise Fatorial Múltipla
AO – Assistente Operacional
AO.DI – Desempenho Individual atribuído pelo Assistente Operacional
AO.DO – Desempenho Organizacional atribuído pelo Assistente Operacional
AO.II – Importância Individual atribuída pelo Assistente Operacional
AO.IO – Importância Organizacional atribuída pelo Assistente Operacional
AT – Assistente Técnico
AT.DI – Desempenho Individual atribuído pelo Assistente Técnico
AT.DO – Desempenho Organizacional atribuído pelo Assistente Técnico
AT.II – Importância Individual atribuída pelo Assistente Técnico
AT.IO – Importância Organizacional atribuída pelo Assistente Técnico
C – Chefe
C.DI – Desempenho Individual atribuído pelo Chefe
C.DO – Desempenho Organizacional atribuído pelo Chefe
C.II – Importância Individual atribuída pelo Chefe
C.IO – Importância Organizacional atribuída pelo Chefe
CT – Coordenador Técnico
CT.DI – Desempenho Individual atribuído pelo Coordenador Técnico
CT.DO – Desempenho Organizacional atribuído pelo Coordenador Técnico
CT.II – Importância Individual atribuída pelo Coordenador Técnico
CT.IO – Importância Organizacional atribuída pelo Coordenador Técnico
DI – Desempenho Individual
DO – Desempenho Organizacional
DVS – Decomposição em Valores Singulares
II – Importância Individual
IO – Importância Organizacional
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ODS 3 – Saúde e Bem-Estar para Todos
ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico
ONU – Organização das Nações Unidas

PDP – Planos de Desenvolvimento Pessoal

PF1 – Pergunta Fechada 1

PF2 – Pergunta Fechada 2

PF3 – Pergunta Fechada 3

PF4 – Pergunta Fechada 4

PF5 – Pergunta Fechada 5

TS – Técnico Superior

TS.DI – Desempenho Individual atribuído pelo Técnico Superior

TS.DO – Desempenho Organizacional atribuído pelo Técnico Superior

TS.II – Importância Individual atribuída pelo Técnico Superior

TS.IO – Importância Organizacional atribuída pelo Técnico Superior

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E RELEVÂNCIA

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO, OBJETIVOS E RELEVÂNCIA

1.1 Introdução

Nos dias de hoje, é difícil encontrar pessoas que vivam em harmonia e com a sensação de genuína felicidade. A rotina acelerada, marcada pelas inúmeras exigências do dia a dia, faz com que muitas pessoas desempenhem as suas tarefas em “piloto automático”, ignorando o impacto do diálogo interno e dos pensamentos, que frequentemente são denominados por negatividade e pessimismo. O cenário torna-se ainda mais complexo no ambiente organizacional, onde a pressão por resultados e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal amplificam padrões comportamentais prejudiciais. A somar, às rápidas mudanças no mercado e às crescentes exigências tecnológicas que desafiam continuamente a resiliência emocional e a capacidade de adaptação dos colaboradores.

As organizações, estão inseridas num contexto de mudanças constantes e precisam de encontrar novas formas de promover o bem-estar dos seus colaboradores e otimizar o desempenho individual e coletivo. Torna-se imprescindível que a gestão integre as necessidades emocionais, sociais e psicológicas dos seus trabalhadores no processo organizacional. A inovação, não deve restringir-se apenas à introdução de novas tecnologias, mas também à valorização e ao desenvolvimento do potencial humano (Beausaert et al., 2011).

Um exemplo relevante no setor público é a adesão da Câmara Municipal de Loulé ao Pacto para a Conciliação da Vida Profissional, Pessoal e Familiar. O compromisso visa criar um ambiente de trabalho equilibrado, promovendo a igualdade de género, o bem-estar e a produtividade dos colaboradores. A adesão a este pacto, que inclui a certificação pela norma NP 4552:2022 (Bureau Veritas Certification), reflete a importância das políticas de qualidade de vida nas organizações públicas, alinhando-as com as necessidades dos trabalhadores e com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), particularmente o ODS 3 – Saúde e Bem-estar, e o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico.

O mindfulness ajuda a promover a redução do stress, a melhoria da clareza mental e o aumento da concentração, sendo amplamente utilizado em empresas que procuram melhorar a produtividade e a saúde emocional dos seus colaboradores (Hougaard et al., 2018).

O coaching, por sua vez, auxilia os indivíduos a atingirem metas pessoais e profissionais, promovendo o autoconhecimento e a autoeficácia (Gates, 2013).

A inteligência emocional, conceito desenvolvido por Goleman (1995), é fundamental para melhorar a capacidade de colaboração, lidar com emoções e promover um ambiente de trabalho harmonioso.

A psicologia clínica contribui para a resolução de conflitos internos, ajudando os trabalhadores a lidar com questões emocionais que possam interferir no seu desempenho, promovendo a saúde mental e o bem-estar no ambiente de trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Lazarus & Folkman, 1984).

Por fim, a ginástica laboral oferece benefícios para a saúde física e mental, ajudando a aliviar tensões musculares e melhorar a disposição para o trabalho (Sampaio & Oliveira, 2008).

Empresas privadas, como a Google, SAP e Cisco, já adotaram práticas semelhantes em programas de bem-estar, incluindo mindfulness e iniciativas voltadas para o desenvolvimento emocional.

A Google, por exemplo, é conhecida pelo programa “Search Inside Yourself”, que integra mindfulness e inteligência emocional para reduzir o stress, melhorar a clareza mental e promover a colaboração entre equipas (Tan, 2012).

A SAP investe em workshops de mindfulness e recursos para saúde mental, resultando em menores índices de absentismo e custos relacionados à saúde, além de melhorar o foco dos colaboradores (SAP, 2021).

A Cisco, por sua vez, promove o equilíbrio entre vida pessoal e profissional com programas voltados para resiliência emocional e mindfulness, ajudando a reduzir o stress e aumentar o envolvimento dos seus trabalhadores (Cisco, 2023).

O estudo das cinco ferramentas terapêuticas propostas — Mindfulness, Coaching Executivo, Inteligência Emocional, Psicologia Clínica e Ginástica Laboral.

Na literatura académica, os conceitos associados a Programas de Desenvolvimento Pessoal não são suficientemente submetidos a investigação empírica, especialmente em Portugal, mas sim discutidas e debatidas de um ponto de vista teórico.

1.2. Objetivos

Pretende-se com esta investigação contribuir para um melhor entendimento do desenvolvimento pessoal no contexto das organizações e clarificação da ligação do conceito entre a indústria e a academia.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

1. Detetar atributos passíveis de desenvolvimento nos colaboradores da Loja do Município da Câmara Municipal de Loulé, associadas à introdução de práticas de desenvolvimento pessoal, com potenciais impactos no bem-estar e na produtividade laboral.
2. Identificar áreas de intervenção prioritárias para ações de desenvolvimento pessoal que visem promover a satisfação, felicidade e crescimento profissional dos colaboradores, promovendo um equilíbrio mais saudável entre as dimensões pessoal e profissional.
3. Determinar a existência de desvios entre a importância e o desempenho atribuídos em conceitos relevantes para o desenvolvimento pessoal, procurando identificar oportunidades de intervenção e nos seus efeitos na motivação e envolvimento no contexto laboral.

4. Analisar comparativamente as perspectivas dos colaboradores quanto à importância e ao nível de desempenho em domínios suscetíveis a ações de desenvolvimento pessoal, identificando alinhamento e divergência que orientem a definição das intervenções.
5. Estabelecer uma priorização das áreas de intervenção com base nas especificidades das diferentes funções profissionais, delineando focos temáticos, objetivos específicos e potenciais abordagens terapêuticas, considerando literatura científica relevante.
6. Desenvolver orientações com base nos resultados obtidos, de forma a apoiar futuras iniciativas de implementação de programas de desenvolvimento pessoal, adaptadas ao contexto organizacional específico.

1.3. Relevância da Investigação

A relevância da investigação reside na necessidade crescente por estratégias inovadoras que promovam o bem-estar e a produtividade no ambiente de trabalho, e na menor consolidação na academia dos conceitos associados a Programas de Desenvolvimento Pessoal no contexto da gestão.

As rápidas mudanças organizacionais e sociais, a implementação de práticas de desenvolvimento pessoal no local de trabalho apresentam uma oportunidade singular para melhorar tanto o desempenho dos colaboradores quanto do ambiente organizacional.

A presente dissertação propõe a realização de um Estudo de Caso na Câmara Municipal de Loulé, especificamente na Loja do Município, com o objetivo de avaliar a receptividade à implementação de terapias complementares e holísticas para promover o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

O estudo abrange as cinco ferramentas terapêuticas — Mindfulness, Coaching Executivo, Inteligência Emocional, Psicologia Clínica e Ginástica Laboral — e a

potencial recetividade, em contexto institucional público, na Câmara Municipal de Loulé, na Loja do Múncipe. A possível aceitação das práticas poderia transformar a Gestão numa direção mais humana, oferecendo benefícios tangíveis, como: melhor saúde mental, aumento da motivação, redução do stress e absentéismo, promovendo o desempenho individual e coletivo, tornando este estudo inovador e relevante para o avanço da gestão.

Apesar das práticas apresentarem benefícios comprovados, o seu uso em contextos organizacionais nos sectores privados e públicos é ainda pouco explorado, tornando este projeto inovador e relevante para o fortalecimento do bem-estar e do desempenho dos colaboradores.

O estudo também poderá gerar novos conhecimentos sobre o potencial destas terapias para fortalecer a cultura organizacional, melhorar o clima de trabalho e fomentar uma gestão inovadora, contribuindo para a integração do desenvolvimento pessoal nas estratégias de gestão organizacional. Os resultados podem informar um modelo de boas práticas replicável em outras entidades públicas e privadas, alinhado com as Metas de Desenvolvimento Sustentável da ONU, particularmente os ODS 3 (Saúde e Bem-estar) e ODS 8 (Trabalho Digno e Crescimento Económico) (Organização das Nações Unidas, 2015).

1.4. Estrutura da Dissertação

A dissertação está organizada de forma a proporcionar um percurso lógico e estruturado através das diversas fases do estudo, abordando as dimensões do desenvolvimento pessoal e a aplicação das terapias holísticas no contexto organizacional da Câmara Municipal de Loulé. O trabalho está organizado em cinco capítulos:

Capítulo 1: Introdução

O capítulo 1 apresenta o contexto do estudo, expondo a necessidade e a justificação

para a escolha do tema, bem como a importância do desenvolvimento pessoal nas organizações. Observam-se os objetivos e a relevância da pesquisa, oferecendo uma visão geral que prepara o terreno para a investigação subsequente.

Capítulo 2: Revisão de Literatura

No capítulo 2 realiza-se uma análise detalhada dos conceitos chave relacionados ao desenvolvimento pessoal e às terapias holísticas propostas. Este capítulo aborda o conhecimento sobre Mindfulness, Coaching Executivo, Inteligência Emocional, Psicologia Clínica e Ginástica Laboral, discutindo suas definições, benefícios e aplicabilidade em ambientes organizacionais. Também são explorados conceitos adicionais como autoconsciência, autoeficácia, autoexploração e melhoria contínua, considerando as mais recentes contribuições acadêmicas e práticas.

Capítulo 3: Metodologia

No capítulo 3 descreve a metodologia de pesquisa adotada, um Estudo de Caso na Loja do Município da Câmara Municipal de Loulé. O capítulo detalha as técnicas e instrumentos utilizados para a recolha de dados, incluindo a elaboração e aplicação de um questionário com perguntas fechadas e abertas. Neste capítulo também são explicados o contexto específico da pesquisa e os métodos previstos para análise dos dados utilizando uma combinação de análises quantitativas e qualitativas.

Capítulo 4: Resultados

No capítulo 4 apresentam-se os dados recolhidos e as análises realizadas. O capítulo discute os impactos percebidos destas práticas nas dimensões de bem-estar, motivação e desempenho dos colaboradores, utilizando uma combinação de análises quantitativas e qualitativas para uma compreensão integrada dos resultados.

Capítulo 5: Discussão

No Capítulo 5, os resultados são interpretados em relação à literatura revista, discutindo-se as implicações e o alinhamento dos achados com as práticas de desenvolvimento pessoal observadas em outros contextos organizacionais. Este capítulo também aborda os desafios encontrados, as limitações da pesquisa e possíveis adaptações das terapias para melhor eficácia e aceitação.

Capítulo 6: Conclusões, Limitações e Sugestões

O capítulo 6, o último capítulo resumirá os principais resultados da pesquisa, destacando as conclusões sobre a eficácia das terapias estudadas e seu impacto no ambiente organizacional. Este capítulo também aborda os desafios encontrados, as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA

O capítulo 2 aborda a Saúde Mental e Ambiente de Trabalho Saudável nas Organizações e, no contexto do Desenvolvimento Pessoal, apresenta os conceitos de Mindfulness, Coaching Executivo, Inteligência Emocional, Psicologia Clínica e Ginástica Laboral, discutindo suas definições, benefícios e aplicabilidade em ambientes organizacionais. Também são explorados conceitos adicionais como autoconsciência, autoeficácia, autoexploração e melhoria contínua, considerando as mais recentes contribuições acadêmicas e práticas.

2.1. Saúde Mental e Ambiente de Trabalho Saudável nas Organizações

No contexto organizacional, a saúde mental é um pilar fundamental para a produtividade e o desenvolvimento sustentável das empresas. Problemas como stress, absentismo e presentismo, decorrentes de desafios psicológicos, impõem custos significativos às organizações, tanto em termos económicos como na qualidade do clima organizacional.

O absentismo, resultante de problemas de saúde, incluindo psicológicos, e o presentismo, onde colaboradores presentes fisicamente não conseguem desempenhar as suas funções eficientemente devido a problemas como *stress*, são fenómenos que não apenas elevam os custos diretos para as empresas, mas também deterioram a atmosfera de trabalho, afetando a competitividade e o crescimento sustentável das organizações (Cooper & Dewe, 2008; Goetzel et al., 2004).

A implementação das práticas de Desenvolvimento Pessoal, como Mindfulness e Coaching, oferece uma resposta proativa a aos desafios, demonstrando uma capacidade de reduzir o *stress* e melhorar a satisfação e a produtividade no trabalho. Estudos indicam que programas bem-estruturados de Mindfulness, por exemplo, não apenas reduzem os níveis de *stress*, mas também melhoram a resiliência emocional dos colaboradores, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo (Hassard et al., 2021).

Segundo a Organização Mundial da Saúde, a saúde mental é essencial para que o indivíduo "possa trabalhar de forma produtiva e frutífera e contribuir para a sua comunidade" (Coelho, 2023). Um ambiente de trabalho saudável é aquele em que há uma colaboração contínua para promover e proteger a saúde, segurança e bem-estar dos trabalhadores (OMS, 2010).

Neste contexto, o estudo procura explorar a receptividade e percepções dos colaboradores da Loja do Município sobre a implementação das terapias de Desenvolvimento Pessoal, com o objetivo de, não apenas a melhoria imediata no bem-estar, mas também fortalecendo a base para práticas sustentáveis que promovam a saúde mental e o crescimento económico alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

2.2. O Desenvolvimento Pessoal

O Desenvolvimento Pessoal e os Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) estão a ganhar popularidade nas organizações contemporâneas, impulsionados pela necessidade dos funcionários se adaptarem a ambientes em constante mudança e de aperfeiçoarem as suas habilidades para responder tanto a desafios internos quanto externos (Bennett, 2006).

Este processo é valorizado por permitir que os indivíduos compreendam melhor a si mesmos e desenvolvam competências para enfrentar suas forças e fraquezas de maneira eficaz (Beusaert et al., 2011). Os PDPs, em particular, são estruturados para ajudar na avaliação e promoção contínua do crescimento pessoal, oferecendo uma base para a reflexão sobre o desempenho, competências e objetivos dos trabalhadores (Eisele et al., 2013).

Os PDPs orientam o indivíduo a refletir sobre sua trajetória passada e futura, considerar a direção atual e aprofundar o desenvolvimento de relações mentor-orientado (Beusaert et al., 2013). Os PDPs são adaptáveis às necessidades e objetivos do indivíduo, potencializando tanto o sucesso organizacional quanto o pessoal (Greenan, 2016; Kivimäki & Meriluoto, 2018).

2.2.1. Cinco Conceito no Contexto de Desenvolvimento Pessoal:

Coopersmith (2022) destaca cinco conceitos essenciais dentro do contexto do desenvolvimento pessoal:

1. Desenvolvimento e aplicação de competências: Aquisição e uso eficaz de novas habilidades, além de aperfeiçoamento das habilidades existentes (Beusaert et al., 2011).

2. Autoconsciência: Compreensão dos próprios pensamentos, emoções, valores e ações para melhorar o desempenho e os relacionamentos (Hougaard et al., 2018; Ciobotaru, 2017).

3. Autoeficácia: Capacidade de gerir e aplicar habilidades e recursos em tarefas específicas (Zimmerman, 1989).

4. Autoexploração: Questões sobre quem se deseja ser para alcançar o potencial pleno (Thorne, 1992; Ciobotaru, 2017).

5. Melhoria Contínua: Necessidade de desenvolvimento constante ao longo da vida para adaptar-se e evoluir (Ciobotaru, 2017; Tamminga & De Boer, 2018).

Com o estudo na Loja do Múncipe, pretender-se investigar/avaliar como a implementação das práticas pode ser percebida e potencialmente adotada, contribuindo para uma gestão mais eficaz e um ambiente de trabalho enriquecido.

2.3. Desenvolvimento Pessoal Conceitos e Terapias

No contexto do Desenvolvimento Pessoal, é importante destacar a interação entre conceitos fundamentais e as terapias que facilitam o crescimento individual e profissional. Neste estudo foram seleccionamos os cinco conceitos essenciais, acima

descritos: Desenvolvimento e Aplicação de Competências, Autoconsciência, Autoeficácia, Autoexploração e Melhoria Contínua. Estes conceitos são abordados através de cinco terapias específicas, cada uma contribuindo para diferentes aspectos do desenvolvimento pessoal:

Mindfulness ou Atenção Plena ajuda a reforçar a capacidade de concentração e a gestão eficaz do stress (Kabat-Zinn, 1994).

Coaching Executivo ou Empresarial proporciona suporte no desenvolvimento de competências e na realização de metas pessoais e profissionais (Whitmore, 2002).

Terapia da Inteligência Emocional facilita o desenvolvimento de habilidades sociais e emocionais, essenciais para a liderança e colaboração eficaz (Goleman, 1995).

Psicologia Clínica oferece estratégias para enfrentar desafios psicológicos e promover a saúde mental (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Ginástica Laboral incorpora exercícios que melhoram a saúde física e reduzem o risco de doenças relacionadas ao estilo de vida sedentário (Sampaio & Oliveira, 2008).

A integração destas terapias em programas de Desenvolvimento Pessoal permite não apenas o crescimento holístico dos colaboradores, mas também suporta a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Estas conexões são detalhadas na **Tabela 2.1**.

Tabela 2.1. Tabela de Desenvolvimento Pessoal: Conceitos & Terapêuticas

Conceitos Essenciais	Mindfulness	Coaching	Inteligência Emocional	Psicologia Clínica	Ginástica Laboral
Desenvolvimento e aplicação de competências	Reforçar a capacidade de aprender e aplicar técnicas de mindfulness para aumentar a eficácia na gestão do stress e melhoria do foco	Fornecer estratégias e suporte para identificar, desenvolver e aplicar competências e habilidades pessoais e profissionais	Utilizar técnicas para desenvolver competências emocionais e sociais que promovam relacionamentos saudáveis e desempenho eficaz	Aplicar abordagens terapêuticas para ajudar os indivíduos a identificar e desenvolver habilidades necessárias para lidar com desafios emocionais e psicológicos	Oferecer programas de treino físico que oferecem o desenvolvimento de habilidades motoras, condicionamento físico e saúde geral
Auto consciência	Promover a consciência plena dos pensamentos, emoções e sensações corporais, incentivando a autorreflexão e a compreensão do momento presente	Facilitar a exploração e o entendimento dos pensamentos, emoções e valores pessoais para aumentar a consciência individual e a auto-percepção	Desenvolver a capacidade de reconhecer e gerir emoções de forma eficaz, melhorando a compreensão de si mesmo e dos outros.	Utilizar técnicas para explorar e compreender os processos mentais e emocionais dos pacientes, promovendo uma maior autoconsciência e autoaceitação.	Incentivar a consciência corporal e a compreensão dos efeitos do exercício físico na saúde mental e emocional.
Auto eficácia	Fortalecer a confiança na capacidade de lidar com desafios e stresses por meio da prática regular de mindfulness.	Desenvolver crenças positivas sobre as próprias habilidades e recursos, promovendo a autodeterminação e o envolvimento proativo.	Capacitar os indivíduos a reconhecerem suas habilidades e a confiarem em sua capacidade de alcançar metas pessoais e profissionais.	Auxiliar os pacientes a reconhecerem seus recursos internos e a desenvolverem habilidades para superar dificuldades emocionais e comportamentais.	Promover a sensação de competência e realização pessoal por meio da melhoria do desempenho físico e do alcance de metas relacionadas à atividade física.

Conceitos Essenciais	Mindfulness	Coaching	Inteligência Emocional	Psicologia Clínica	Ginástica Laboral
Auto exploração	Estimular a exploração dos padrões de pensamento e comportamento, facilitando a descoberta de novas perspectivas sobre si mesmo.	Encorajar a reflexão e a procura por respostas sobre identidade, propósito e direção pessoal para orientar o processo de coaching.	Incentivar a exploração das próprias emoções, experiências passadas e valores para promover um maior autoconhecimento e autenticidade.	Facilitar a investigação e compreensão das questões psicológicas subjacentes, promovendo a resolução de conflitos internos e o crescimento pessoal.	Apoiar a exploração das capacidades físicas, preferências e objetivos pessoais para orientar o desenvolvimento de um plano de exercícios personalizado.
Melhoria Contínua	Cultivar uma atitude de aceitação e curiosidade em relação à própria experiência, incentivando o crescimento e o desenvolvimento contínuo.	Estabelecer metas desafiadoras e proporcionar orientações construtivas para promover o desenvolvimento e a melhoria contínua.	Promover a adaptação e o desenvolvimento ao longo da vida, incentivando a procura por novas habilidades e aprimoramento pessoal.	Apoiar os pacientes em seu caminho de autoaperfeiçoamento e crescimento pessoal, fornecendo recursos e suporte contínuos.	Fomentar uma abordagem de melhoria contínua na prática de exercícios físicos, ajustando o programa de treino e procurar alcançar metas progressivas.

Fonte: Elaboração Própria

Ao incorporar estratégias baseadas em evidências e práticas bem estabelecidas no campo do Desenvolvimento Pessoal, esta abordagem não só alinha as necessidades individuais com os objetivos organizacionais, mas também promove uma cultura de melhoria contínua e bem-estar no local de trabalho. Esta metodologia está fundamentada em literatura robusta que enfatiza a importância de abordagens integrativas para o desenvolvimento pessoal e organizacional (Beausaert et al., 2013; Zimmerman, 1989).

2.3.1. Mindfulness ou Atenção Plena

Mindfulness, também conhecido como atenção plena, é uma prática que cultiva a consciência e a aceitação do momento presente, sem julgamento. Originária de tradições contemplativas orientais, como o budismo, o mindfulness foi adaptado para contextos modernos e científicos, tornando-se uma técnica amplamente utilizada para reduzir o stress, promover o bem-estar emocional e melhorar a concentração e a tomada de decisões.

A prática do mindfulness envolve técnicas de meditação e atenção focada, onde os praticantes direcionam sua atenção para experiências presentes, como a respiração, sensações corporais e pensamentos, sem associações ao passado e ao futuro. Ao cultivar uma atitude de curiosidade e aceitação em relação às experiências presentes, os praticantes podem desenvolver uma maior autoconsciência, resiliência emocional e uma capacidade de resposta mais adaptativa às situações do dia a dia.

Autores como Hougaard et al. (2018) e Ciobotaru (2017) destacam a importância do mindfulness como uma ferramenta eficaz para promover a autoconsciência e melhorar o desempenho pessoal e os relacionamentos. Ao praticar mindfulness, os indivíduos podem desenvolver uma maior consciência dos seus pensamentos, emoções e valores, permitindo-lhes tomar decisões mais conscientes e alinhadas com seus objetivos e valores pessoais.

Especificamente no ambiente de trabalho, o mindfulness pode ser integrado como parte de programas de bem-estar organizacional para ajudar os colaboradores a gerir o stress, melhorar a concentração e promover um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo. Empresas pioneiras já estão a utilizar o mindfulness para reduzir o *burnout* e melhorar as relações dos funcionários, reconhecendo que um trabalhador mentalmente saudável é mais criativo, menos propenso a acidentes e mais comprometido com os objetivos da organização.

O mindfulness tem sido associado a uma série de benefícios para a saúde mental e emocional, incluindo a redução do stress, ansiedade e depressão, e o aumento da sensação de bem-estar e felicidade. Estes benefícios contribuem diretamente para um ambiente de trabalho mais positivo e uma maior eficácia organizacional.

2.3.2. Coaching Executivo e Empresarial

O coaching é uma abordagem de Desenvolvimento Pessoal na qual um profissional, conhecido como *coach*, auxilia no sentido de um cliente alcançar objetivos específicos, tanto pessoais quanto profissionais, por meio de treino, orientação e influência de diversas práticas, como educação de adultos, estudos sobre liderança e campos da psicologia (Lines & Evans, 2020).

O coaching desenvolveu-se dentro das empresas e expandiu-se para diversos nichos de atuação, cada um com seu foco específico (Renton, 2009). As principais categorias do coaching incluem o coaching de vida e o coaching executivo (Cox et al., 2018).

O coaching executivo é direcionado para líderes e executivos dentro de uma organização, com o objetivo de aperfeiçoar aptidões específicas necessárias para desempenhar funções de liderança eficazes, como tomada de decisões estratégicas, comunicação, gestão de equipe e resolução de problemas complexos (Jones & Gore, 2019).

O coaching empresarial abrange uma gama mais ampla de intervenções destinadas a melhorar o desempenho e a eficácia de uma organização como um todo, incluindo programas de desenvolvimento de equipes, consultoria organizacional e intervenções para melhorar a cultura corporativa (Whitmore, 2009).

2.3.3. Terapia da Inteligência Emocional

A inteligência emocional, conceito introduzido por Salovey e Mayer (1990) e mediatizado por Goleman (1995), refere-se à capacidade de reconhecer, compreender e gerir as próprias emoções, bem como interpretar e influenciar as emoções dos outros. No contexto da terapia, a inteligência emocional é trabalhada como uma competência essencial para promover o bem-estar psicológico, emocional e relacional dos indivíduos.

Esta abordagem terapêutica desenvolve competências emocionais específicas, como o reconhecimento e a expressão saudável das emoções, a regulação emocional em situações desafiadoras e a empatia nos relacionamentos interpessoais. Os terapeutas utilizam técnicas como mindfulness, educação emocional e estratégias cognitivo-comportamentais para ajudar os indivíduos a fortalecerem a resiliência emocional e a lidarem de forma mais eficaz com os desafios do dia a dia (Brackett, Rivers & Salovey, 2011).

No ambiente organizacional, a inteligência emocional desempenha um papel crítico na gestão de equipas, na resolução de conflitos e na promoção de um ambiente de trabalho harmonioso. Colaboradores emocionalmente inteligentes tendem a ser mais adaptáveis, eficazes na comunicação e resilientes diante de situações de stress, contribuindo para uma cultura organizacional mais positiva e produtiva (Goleman, 1998).

Empresas e instituições têm integrado práticas relacionadas à inteligência emocional em programas de desenvolvimento pessoal para promover uma maior coesão entre as equipas, melhorar a satisfação no trabalho e aumentar a produtividade. Esta terapia, ao ser aplicada de forma estruturada, pode fornecer ferramentas práticas para os colaboradores compreenderem as suas próprias emoções e as dos seus colegas, permitindo uma gestão mais eficaz das relações interpessoais e um impacto positivo no desempenho organizacional.

2.3.4. Psicologia Clínica

A Psicologia Clínica é uma área da psicologia dedicada à avaliação, prevenção, diagnóstico e intervenção de questões emocionais, comportamentais e mentais, abordando também os aspectos psicológicos de doenças não mentais (Perrez & Baumann, 2005). Uma das suas funções mais relevantes no contexto organizacional é lidar com os impactos da saúde mental nos ambientes de trabalho, como o absentismo e o presentismo.

Entre os fatores que mais contribuem para o absentismo, a depressão ocupa um lugar de destaque. Estudos indicam que a depressão é uma das principais causas de perda de dias de trabalho, impactando significativamente a produtividade e os custos organizacionais (World Health Organization, 2017). Segundo Beck (1979), a depressão está associada a padrões de pensamento negativos que reduzem a capacidade de enfrentar desafios e de realizar tarefas diárias. No contexto laboral, traduz-se na dificuldade de os indivíduos desempenharem as funções de forma eficaz, mesmo quando presentes fisicamente no local de trabalho.

2.3.4.1 Benefícios da Psicologia Clínica no Contexto Organizacional

A Psicologia Clínica, quando aplicada no contexto laboral, assume um papel fundamental na promoção da saúde emocional dos colaboradores. A seguir, apresentam-se os principais benefícios que esta abordagem pode oferecer no ambiente de trabalho:

- **Tratamento de Questões Emocionais e Mentais:** A Psicologia Clínica oferece intervenções terapêuticas para tratar condições como ansiedade e depressão, promovendo o bem-estar geral dos colaboradores (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).
- **Redução do Absentismo e do Presentismo:** Ao tratar questões emocionais

subjacentes, como a depressão, a psicologia clínica ajuda a reduzir as ausências relacionadas à saúde mental e a melhorar o desempenho no trabalho (Lazarus & Folkman, 1984).

- **Desenvolvimento de Habilidades na Resolução de Situações Stressantes, Desafiadoras ou Adversas na Vida:** Técnicas terapêuticas ajudam os indivíduos a desenvolver estratégias de enfrentamento eficazes para lidar com situações stressantes e adversidades, promovendo resiliência e produtividade (Gottman & Silver, 2000).
- **Promoção de Relacionamentos Saudáveis:** A terapia pode ajudar os colaboradores a melhorar a comunicação e a resolução de conflitos, fortalecendo o ambiente organizacional (Beck, 1979).
- **Prevenção de Recaídas:** Ao criar estratégias de manutenção e prevenção, a psicologia clínica pode reduzir o risco de recaídas em condições como depressão, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável (Marlatt & Donovan, 2005).

Ao abordar a saúde mental de forma proativa, a Psicologia Clínica não apenas melhora a qualidade de vida dos colaboradores, mas também contribui para um ambiente organizacional mais produtivo, alinhado aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, particularmente o ODS 3 – Saúde e Bem-estar e o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico (World Health Organization, 2017).

2.3.5. Ginástica Laboral

A ginástica laboral é uma prática de exercícios físicos realizados no ambiente de trabalho durante o horário de trabalho, com o objetivo de promover a saúde dos funcionários e prevenir lesões por esforço repetitivo e doenças ocupacionais.

Os exercícios consistem principalmente em alongamentos de diversas partes do corpo, como tronco, cabeça, membros superiores e inferiores, adaptados para cada função exercida pelo trabalhador. Esta modalidade de ginástica não é de alta intensidade e ocorre em um curto período de tempo, não causando fadiga nem sobrecarregando os funcionários.

2.3.5.1. Diferentes tipos de ginástica laboral

A ginástica laboral pode ser implementada sob diferentes formas, consoante os objetivos pretendidos, o momento da sua realização durante o trabalho e as necessidades específicas dos colaboradores. Abaixo os principais tipos identificados na literatura:

- **Preparatória:** Realizada no início do expediente de trabalho para ativar fisiologicamente o organismo, preparar para o trabalho físico, melhorar a concentração e elevar a temperatura corporal (Alves & Vale, 1999).
- **Compensatória:** Realizada durante o expediente de trabalho, com duração de 5 a 10 minutos, para compensar a tensão muscular adquirida pelo uso excessivo ou inadequado das estruturas musculares (Martins & Duarte, 2001).
- **Relaxamento:** Realizada no final do expediente de trabalho, com duração de 10 a 12 minutos, com o objetivo de reduzir o stress, aliviar as tensões e melhorar a função social (Mendes, 2000).
- **Corretiva:** Destinada a estabelecer o antagonismo muscular, fortalecendo os músculos fracos e alongando os músculos encurtados, aplicada a indivíduos com deficiência morfológica não patológica (Targa apud Cañete, 2001).

Os benefícios da ginástica laboral incluem a redução do *stress*, melhoria da postura corporal, saúde geral, desempenho e interação entre os funcionários. Para as empresas, esta prática ajuda a diminuir os acidentes de trabalho, absentismo, fadiga muscular, estimulação do trabalho em equipe e ainda aumenta a produtividade (Marlatt & Donovan, 2005).

2.4. Desafios no contexto do Desenvolvimento Pessoal.

O Desenvolvimento Pessoal é amplamente reconhecido como uma ferramenta essencial para promover o crescimento individual e organizacional. No entanto, a implementação eficaz dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDPs) enfrenta diversos desafios. Os desafios, se não forem abordados de maneira estratégica, podem comprometer a eficácia e a adoção dos PDPs, limitando o seu impacto positivo.

Um dos principais problemas identificados na literatura é a utilização inadequada dos PDPs. Bennett (2006) salienta que muitas organizações implementam os planos de forma isolada, sem integrá-los adequadamente à estratégia organizacional.

A falta de clareza sobre o significado do termo "Pessoal" nos PDPs pode gerar interpretações diversas, criando dificuldades à compreensão dos colaboradores sobre os objetivos e metas da organização.

Outro desafio significativo está relacionado à implementação prática dos PDPs. Grohnert et al. (2014) observam que, embora os planos sejam valorizados em teoria, sua aplicação prática muitas vezes encontra obstáculos. Estes desafios podem incluir a falta de incentivos claros para os colaboradores, a ausência de suporte contínuo por parte da liderança e uma supervisão insuficiente.

Há também uma tendência comum de abordar os PDPs como iniciativas de curto prazo, em vez de processos contínuos e dinâmicos. Beusaert et al. (2013) argumentam que o Desenvolvimento Pessoal deve ser visto como um processo ao longo da vida, que requer

revisões regulares e atualizações constantes para se adaptar às mudanças nas necessidades individuais e organizacionais. Tratar os PDPs como ações pontuais reduz significativamente o seu potencial de transformação a longo prazo.

Para superar estes desafios, é essencial que as organizações adotem uma abordagem holística e integrada ao Desenvolvimento Pessoal. A integração dos PDPs com a estratégia organizacional é fundamental para garantir sua relevância e eficácia, bem como, a criação de incentivos claros pode motivar os colaboradores a aderirem aos planos, enquanto que o fornecimento de suporte contínuo e orientação pode ajudar a maximizar o impacto. É crucial que os PDPs sejam encarados como processos dinâmicos e de longo prazo, com revisões periódicas para garantir a adaptabilidade e eficácia.

Ao reconhecer e abordar estes desafios, as organizações podem criar um ambiente que fomenta o desenvolvimento pessoal e o sucesso a longo prazo dos colaboradores. Promovendo o crescimento individual e também contribuindo para a sustentabilidade organizacional, alinhando-se aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especialmente os relacionados ao trabalho digno e ao bem-estar.

Este capítulo encerra a revisão teórica, preparando o terreno para a descrição detalhada da metodologia de pesquisa, que será apresentada no Capítulo 3.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E MÉTODOS

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E MÉTODOS

Neste capítulo são explicados o contexto específico da pesquisa, as técnicas e instrumentos utilizados para a recolha de dados e os métodos previstos para análise dos dados.

3.1. Contextualização do Estudo de Caso

O presente estudo será realizado na Loja do Município de Loulé, um espaço estratégico da administração pública local. Este local foi selecionado pela sua relevância enquanto ponto de contacto direto entre cidadãos e serviços municipais, apresentando um ambiente desafiador onde a gestão de stress, bem-estar emocional e resiliência são fundamentais.

3.1.1. A Loja do Município de Loulé

A Loja do Município de Loulé é um serviço da Câmara Municipal de Loulé que visa promover a proximidade entre a administração local e os cidadãos, facilitando o acesso a diversos serviços públicos. A sua missão centra-se na simplificação dos procedimentos administrativos, no reforço da eficiência do atendimento e na melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Neste espaço, os munícipes podem tratar de múltiplos assuntos relacionados com os serviços municipais, nomeadamente: entrega de requerimentos, pedidos de licenciamento, pagamento de taxas, fornecimento de informações, bem como operações do dia a dia como o pagamento de água, refeições escolares e outros encargos municipais.

A equipa afeta à Loja do Município de Loulé é composta por 41 colaboradores, distribuídos da seguinte forma:

- 1 Chefe de Divisão
- 2 Coordenadores Técnicos
- 7 Técnicos Superiores
- 15 Assistentes Técnicos
- 16 Assistentes Operacionais

O modelo de organização permite assegurar um atendimento eficiente, próximo e personalizado, contribuindo para o bom funcionamento dos serviços municipais e para a satisfação dos cidadãos.

3.1.2. Os respondentes e os critérios para a sua seleção

Os elementos que participaram neste trabalho foram selecionados para constituir um painel de especialistas conforme a abordagem metodológica adotada em situações similares (Abdi, H. e Valentin, D. (2007) e Abdi, H., Williams, L. J., e Valentin, D. (2013)), selecionado por conveniência e tendo em conta três critérios:

1) A função e o cargo: O painel abrange diferentes cargos, desde o chefe até os assistentes operacionais, assegurando uma visão abrangente sobre as práticas terapêuticas.

2) Experiência profissional no cargo: Foram incluídos somente colaboradores com experiência profissional superior a cinco anos para assegurar a existência do contacto suficiente com a organização e as suas dinâmicas que permitam a resposta com conhecimento de causa.

3) A diversidade de Género: Foi garantida a inclusão equilibrada de colaboradores de ambos os géneros.

Desta forma foi constituído um painel cinco especialistas, representando os cargos da estrutura organizacional Chefe, Técnico Superior, Coordenador Técnico, Assistente Técnico e Assistente Operacional.

3.2. Instrumentos de Recolha de Dados

O instrumento principal utilizado para a recolha de dados é um questionário estruturado, aplicado em entrevistas individuais conduzidas pela investigadora. O questionário será composto por perguntas fechadas e perguntas abertas.

As entrevistas foram realizadas presencialmente, num ambiente reservado e confidencial, de forma a assegurar que os participantes se sintam à vontade para partilhar as suas opiniões. A abordagem permite à investigadora clarificar eventuais dúvidas e recolher informações adicionais, quando relevante.

3.2.1 Perguntas Fechadas

As perguntas fechadas têm como propósito medir quantitativamente as avaliações dos participantes sobre os conceitos fundamentais do desenvolvimento pessoal. A **Tabela 3.1**, apresenta a organização das cinco perguntas fechadas tendo em conta os trabalhos dos autores referenciados.

Tabela 3.1. Perguntas Fechadas do Questionário

CÓDIGO	CONCEITOS ESSENCIAIS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL	FONTE
PF1	<i>Capacidade de adquirir e aplicar novas competências</i>	Beausaert et al. (2013); Greenan (2016)
PF2	<i>Consciência das minhas emoções, pensamentos e comportamentos em diversas situações</i>	Goleman (1995); Brackett, Rivers & Salovey (2011)
PF3	<i>As habilidades necessárias para enfrentar os desafios que surgem na minha vida pessoal e profissional.</i>	Lazarus & Folkman (1984); Seligman & Csikszentmihalyi (2000)
PF4	<i>Capacidade de explorar e compreender melhor quem sou e o que quero alcançar na vida</i>	Kabat-Zinn (1994); Tan (2012)
PF5	<i>Empenho em buscar oportunidades para aprender e crescer como pessoa</i>	Ciobotaru (2017); Beausaert et al. (2011)

Fonte: Elaboração Própria

As variáveis, que na presente investigação correspondem às possibilidades de resposta, foram estruturadas tendo em conta o indivíduo e a organização e suportadas nos conceitos de importância de desempenho associados à Análise Importância-Desempenho (IPA) cuja génese ocorreu com os trabalhos de Martilla e James (1977). A IPA foi criada como uma técnica para apoio nas decisões de planeamento e marketing. A IPA foi posteriormente utilizada em investigações em diferentes áreas de estudo como a hospitalidade e o turismo, o lazer e a recreação, a educação e a qualidade dos serviços (Oh, 2001; Aghajanzadeh, Aghabayk, Esmailpour e Gruyter, 2022). A IPA permite um diagnóstico da situação no momento da sua aplicação e facilita a identificação dos atributos para os quais, dada a sua classificação de importância, o produto ou serviço tem um desempenho inferior ou superior, ou seja, para os quais existem desvios a corrigir. A **tabela 3.2.** apresenta a variáveis do questionário utilizadas para as perguntas fechadas.

Tabela 3.2. Variáveis do Questionário

CÓDIGO	VARIÁVEIS	FONTE
II DI IO DO	<i>Importância Individual</i> <i>Desempenho Individual</i> <i>Importância para a Organização</i> <i>Desempenho na Organização</i>	Martilla e James (1977)

Fonte: Elaboração Própria

As classificações da importância e do desempenho atribuídas pelos respondentes são baseadas em escalas de Likert, que permitem medir “quantitativamente” as perceções dos participantes sobre os conceitos fundamentais do desenvolvimento pessoal, como autoconsciência, autoexploração e competências (Likert, 1932). As escalas utilizadas são apresentadas na **tabela 3.3.**

Tabela 3.3. Escalas para resposta do Questionário

ESCALA	SIGNIFICADO	FONTE
1 2 3 4 5	<i>Discordo totalmente</i> <i>Discordo</i> <i>Neutro</i> <i>Concordo</i> <i>Concordo totalmente</i>	Likert, 1932

Fonte: Elaboração Própria

3.2.2 Perguntas Abertas

As perguntas abertas permitirão explorar subjetivamente as percepções dos participantes sobre temas como stress, bem-estar emocional, relações interpessoais e motivação no ambiente de trabalho. A abordagem metodológica foi selecionada devido à sua flexibilidade e capacidade de identificar padrões significativos nas narrativas dos entrevistados, permitindo uma compreensão profunda das suas percepções e experiências relativamente aos tópicos da presente investigação. Esta informação qualitativa, foi organizada em cinco perguntas abetas conforme descreve a **Tabela 3.4**.

Tabela 3.4 – Perguntas abertas para estruturação dos Dados Qualitativos

CÓDIGO	CONCEITOS ESSENCIAIS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL	FONTE
PA1	No contexto de trabalho qual a sua percepção sobre stress e a satisfação no trabalho?	Hougaard et al. (2018); Hassard et al. (2021)
PA2	No contexto de trabalho qual a sua percepção sobre equipe e as relações interpessoais?	Goleman (1995); Brackett, Rivers & Salovey (2011)
PA3	No contexto de trabalho qual a sua percepção sobre procrastinação, a ansiedade, e a motivação das equipes?	Lazarus & Folkman (1984); Seligman & Csikszentmihalyi (2000)
PA4	No contexto de trabalho qual a sua percepção sobre bem-estar emocional e mental dos colaboradores, a cultura organizacional e o clima de trabalho?	Beck (1979); Goleman (1998)
PA5	No contexto de trabalho qual a sua percepção sobre hábitos posturais, a qualidade de vida, motivação, produtividade e satisfação no trabalho dos colaboradores?	Sampaio & Oliveira (2008); Martins & Duarte (2001)

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Esquema Metodológico

A Figura 3.1 apresenta o esquema metodológico que sustenta esta investigação, estruturado em quatro etapas.

Figura 3.1. Esquema Metodológico

Etapa 1	Recolha Informação e Estruturação das Bases de Dados
Etapa 2	Análise Fatorial Múltipla
Etapa 3	Análise Qualitativa
Etapa 4	Orientações para Processo de Tomada de Decisão

Fonte: Elaboração Própria

3.3.1 Etapa 1: Recolha da Informação e Criação da Estrutura de Dados

Os dados utilizados no âmbito da dissertação foram recolhidos através de um questionário aplicado presencialmente, em ambiente confidencial. A recolha foi realizada em conformidade com o Código de Ética da Universidade do Algarve e com a Lei n.º 58/2019, que assegura a execução do Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD).

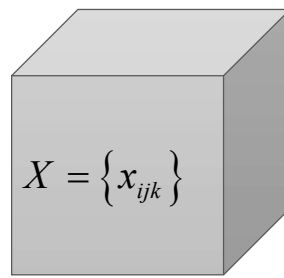
As entrevistas/questionários foram efetuados presencialmente, no dia 06/03/2025, na Loja do Município de Loulé, durante o horário normal de trabalho.

Antes da aplicação do questionário, os participantes assinaram um termo de consentimento informado, garantindo a voluntariedade e a confidencialidade do processo.

Os dados resultantes das perguntas fechadas foram estruturados em matrizes, tendo sido gerada uma matriz para cada uma das funções profissionais em estudo.

A **Figura 3.2** mostra a estrutura tridimensional, dos dados recolhidos por questionário, que permite a aplicação da Análise Fatorial Múltipla (AFM).

Figura 3.2. Estrutura tridimensional base para a AFM



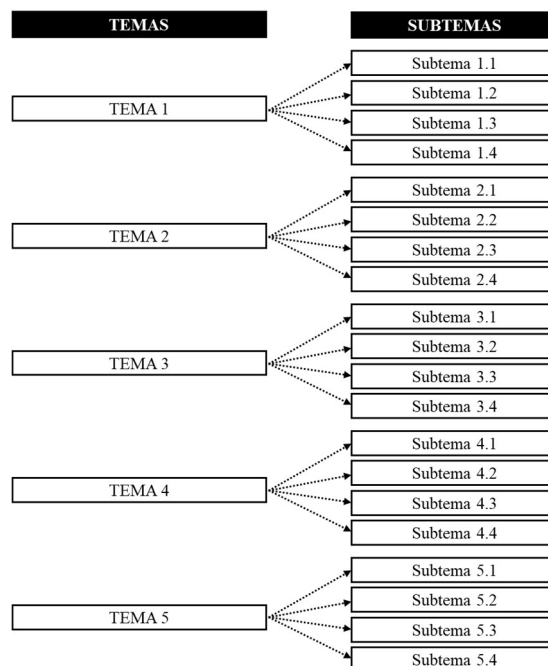
Fonte: Elaboração Própria

Os resultados obtidos nas perguntas fechadas do questionário serão tratados estatisticamente a análise multivariada de dados.

Os dados resultantes das perguntas abertas foram estruturados em quadros, tendo sido gerada um quadro para cada uma das funções profissionais em estudo que permita identificação de temas e subtemas por análise das entrevistas.

A **Figura 3.3** mostra a estrutura de Análise Temática, criada para os dados recolhidos por entrevista, que permite retirar informação adicional e resultados para utilização com os dados tratados pela Análise Fatorial Múltipla (AFM).

Figura 3.3. Estrutura da Análise Temática



Fonte: Elaboração Própria

As respostas às perguntas abertas são analisadas através da categorização temática, com o objetivo de identificar percepções, barreiras e expectativas dos participantes em relação ao ambiente de trabalho e ao impacto das práticas terapêuticas.

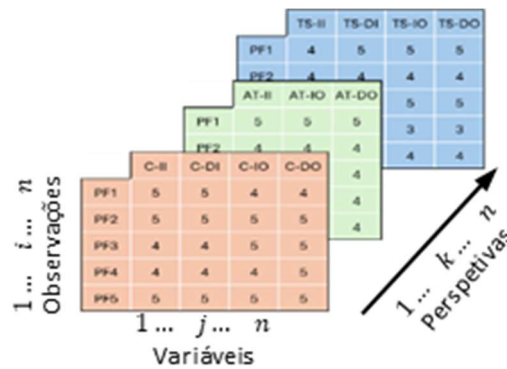
3.3.2 Etapa 2: Análise Fatorial Múltipla

A análise multivariada é utilizada no tratamento de dados associados a mais do que uma variável de um conjunto de casos ou indivíduos, representados em matrizes de dados, estruturas de “duas-vias” composta pelos valores atribuídos aos indivíduos e as variáveis. Ao considerar-se diferentes ocasiões ou situações para estes conjuntos de indivíduos e variáveis, estamos a tratar de uma estrutura de dados de “três-vias”, composta por indivíduos, variáveis e ocasiões ou situações, um “cubo” de dados. A abordagem tridimensional leva a que os métodos de análise usados para as estruturas de dados de duas-vias, por não permitirem a analisar simultaneamente as diversas sucessões de matrizes dispostas por ocasiões ou perspectivas, não sejam adequados para a análise destas estruturas de dados de três-vias. As técnicas vocacionadas para a abordagem bidimensional não permitem analisar simultaneamente as diversas sucessões de matrizes, de modo que seja possível detetar as semelhanças e as divergências observadas nos posicionamentos e distâncias dos indivíduos e das variáveis.

No contexto são utilizados os métodos de três-vias, vocacionados para analisar estruturas múltiplas de dados que relacionem indivíduos, variáveis e ocasiões ou situações diferentes em que eles se apresentam. Nas estruturas três-vias cada dado é representado por três-vias ou índices Kiers (1988, 1991) **Figura 3.4:**

- a) Um primeiro índice para os indivíduos ou observações (i) objeto de estudo;
- b) Um segundo índice para identificar as variáveis (j);
- c) Um terceiro índice para identificar as diversas ocasiões ou situações (k) em que as medições das variáveis ocorreram.

Figura 3.4. Representação da Estrutura de Dados de Três-Vias



Fonte: Elaboração Própria

A principal vantagem de uma análise de estruturas multidimensionais de múltiplos conjuntos de dados é a capacidade de captar padrões de comportamentos dos indivíduos estudados e perceber as responsabilidades pela (in)estabilidade nestes conjuntos de dados. Na presente investigação será utilizada a Análise Fatorial Múltipla, um dos métodos principais dos métodos de “três-vias”.

A Análise Fatorial Múltipla (AFM) é uma técnica de análise exploratória de dados três-vias desenvolvida por Escofier e Pagès (1985) e aplica-se ao tratamento simultâneo de uma sucessão de matrizes de dados que contêm os mesmos indivíduos ou observações (linhas). Estas sucessões de matrizes são caracterizadas por terem conjuntos de variáveis iguais ou diferentes, tanto quantitativas como qualitativas. Este método de análise exploratória de dados multivariados, baseado na álgebra linear e em espaços vetoriais euclidianos, procura estabelecer uma estrutura comum e representativa de todas as matrizes que compõem a estrutura de dados.

Os dados são apresentados em K matrizes, respeitantes a diferentes condições temporais, situacionais ou outras, e que são denominadas por estudos, sobre os mesmos indivíduos/observações, mas em que as variáveis podem ser diferentes entre matrizes.

3.3.2.1 A Implementação da AFM

A implementação da AFM fundamenta-se nos conceitos de Consenso, Intraestrutura e Interestrutura que são resumidamente apresentados de seguida (Escofier e Pagès, 1990, 1994):

I. Consenso

A “matriz consenso” resume a informação das várias configurações do estudo. A matriz consenso consiste numa combinação linear dos diversos objetos representativos W_k , ponderados mediante α_k .

$$W = \sum_{k=1}^K \alpha_k W_k \quad (3.1)$$

O primeiro valor próprio de cada análise é utilizado como fator de ponderação para balancear a influência dos grupos de variáveis.

$$\alpha_k = \frac{1}{\lambda_1^k} \quad (3.2)$$

O consenso W resulta da justaposição de todas as sub-tabelas ponderadas e a imagem euclidiana é a representação das posições assumidas pelos indivíduos em estudo. A aplicação de uma Análise de Componentes Principais (ACP) sobre a matriz consenso W , permite obter B_1, \dots, B_n , os pontos que representam os indivíduos na imagem euclidiana. As coordenadas destes pontos sobre o $l^{\text{ésimo}}$ eixo são as coordenadas do vetor $\sqrt{\theta_l} q_l$, sendo q_l o $l^{\text{ésimo}}$ vetor próprio associado ao $l^{\text{ésimo}}$ maior valor próprio, θ_l , da matriz W .

$$B_i = \sqrt{\theta_l} q_l = \frac{1}{\sqrt{\theta_l}} W D q_l \quad (3.3)$$

II. Intraestrutura

a) Círculo de Correlações: A análise das correlações das variáveis com os eixos do plano possibilita a interpretação das posições dos indivíduos na imagem euclidiana do consenso. A correlação da variável p_k com o $k^{\text{ésimo}}$ eixo e é dada pela seguinte expressão:

$$\text{corr}(p_k, U) = X'_k D U_W \quad (3.4)$$

Estas correlações resumem-se num gráfico em que a variável p_k é representada por um ponto no $k^{\text{ésimo}}$ eixo, em que cuja coordenada é igual à correlação entre a variável e o eixo. As associações entre as variáveis originais e as ocasiões ou situações permitem interpretar as posições relativas dos indivíduos no espaço consenso, no que respeita às diferenças observadas entre as variáveis originais na imagem euclidiana da matriz consenso.

b) Interpretação das distâncias das nuvens parciais de indivíduos: Os indivíduos responsáveis pelos desvios entre os estudos são analisados com a representação das diferentes posições dos indivíduos para cada objeto da imagem euclidiana do consenso. Para esse efeito realiza-se o cálculo da distância entre cada indivíduo no estudo k e a sua posição consenso, centróide da posição desse indivíduo para o conjunto de K estudos.

$$d^2_{B_i, B_i^{(k)}} = \|(B_i) - (B_i)^{(k)}\|^2 \quad (3.5)$$

III. Interestrutura

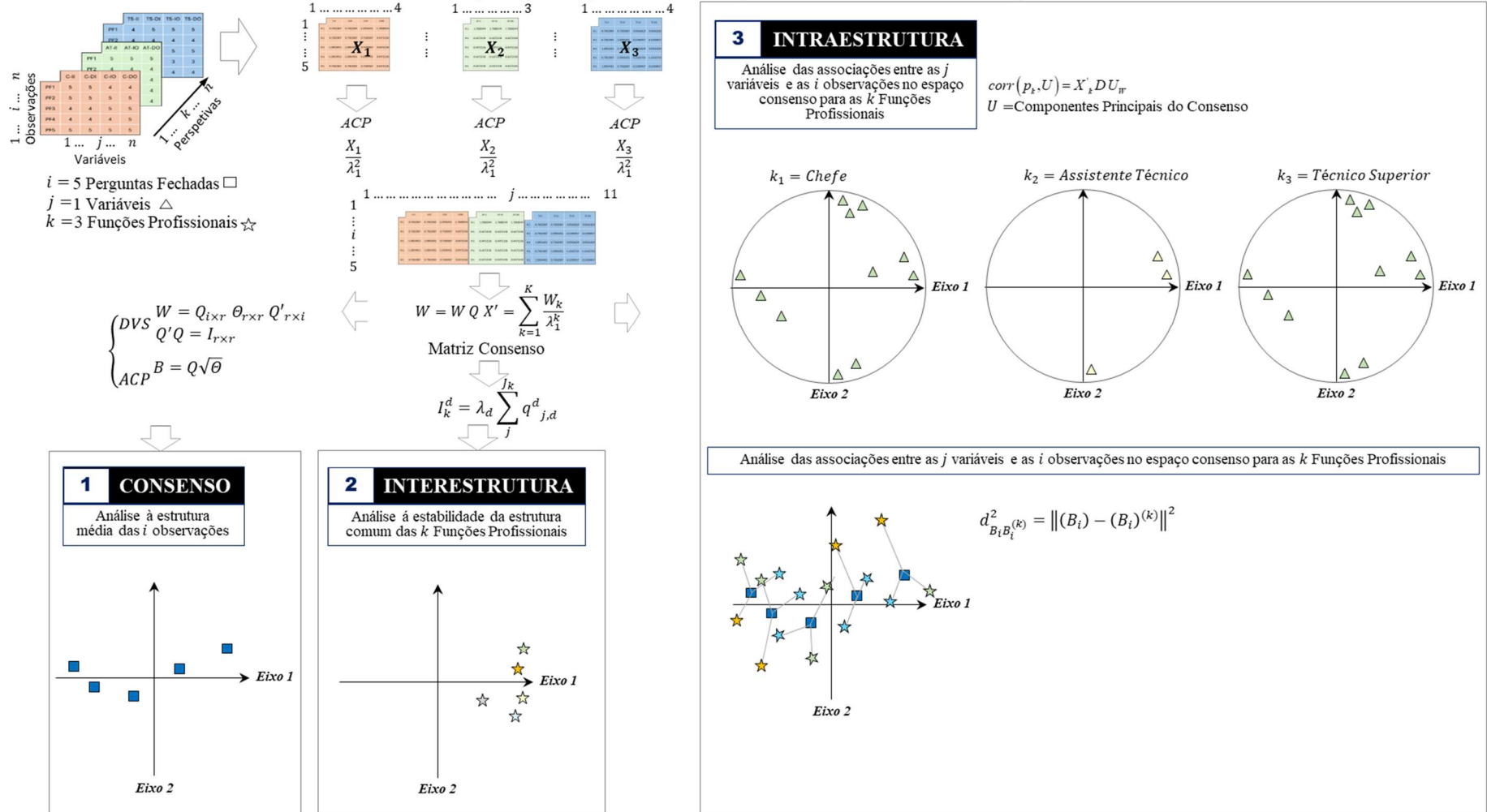
A análise da interestrutura permite concluir sobre a existência de uma estrutura de indivíduos comum às várias matrizes de dados. As relações entre os estudos e entre os estudos e a solução global são analisadas através do cálculo da inércia parcial de cada estudo para cada dimensão da análise global. Este cálculo é realizado, para cada estudo, como a soma das projeções ao quadrado das variáveis nos vetores singulares direitos de Z (multiplicada pelo valor próprio correspondente).

$$I_k^d = \lambda_d \sum_j^{J_k} q_{j,d}^d \quad (3.1)$$

Tendo em conta que os vetores singulares estão normalizados, a soma das inércias parciais de todos os estudos para uma dada dimensão é igual ao seu valor próprio.

A **Figura 3.5** resume a abordagem metodológica da AFM.

Figura 3.5. Esquema Metodológico da Análise Fatorial Múltipla



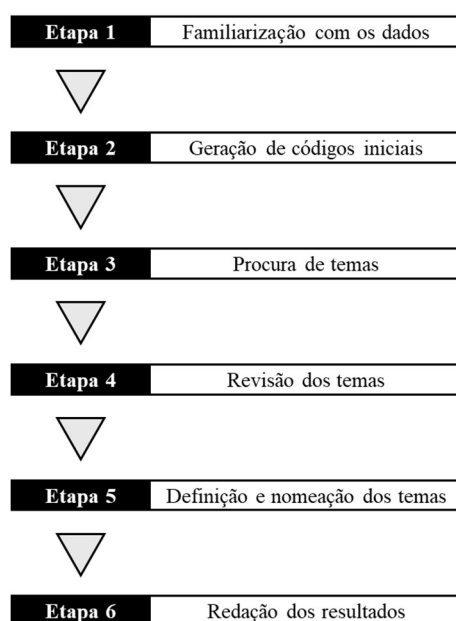
Fonte: Adaptado de Escofier e Pagés (1985)

3.3.3 Etápa 3: Análise Qualitativa

Para tratamento do conteúdo das entrevistas, procedeu-se à Análise Temática, que consiste num processo qualitativo flexível para identificar, analisar e interpretar padrões, com o objetivo de produzir resultados suportados em dados, e à organização dos resultados em temas (Namey, Guest, Thairu e Johnson, 2008) mas sem necessariamente levar à produção de uma teoria (Silverman, 2005; Bryman, 2012). Esta análise identifica temas mais comuns, por exemplo por repetição, onde são identificadas semelhanças e diferenças (Ryan e Bernard, 2003). A análise inicial parte de temas amplos que são desenvolvidos e refinados para produzir subtemas (incluindo elementos específicos associados ao tema central).

A **Figura 3.6** resume a abordagem metodológica da Análise Temática.

Figura 3.6. Esquema Metodológico da Análise Temática



Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006)

Os seis passos da análise temática, de acordo com Braun e Clarke (2006), são:

1. Familiarização com os dados: Desenvolver uma compreensão profunda e reflexiva

do conjunto de dados. Realizar uma leitura ativa, transcrever (dados áudio, se necessário) e anotar as primeiras impressões. Os investigadores imergem nos dados, observando características relevantes e nuances contextuais.

2. Geração de códigos iniciais: Rotular de forma sistemática segmentos de dados significativos. Aplicar códigos descritivos (semânticos) ou interpretativos (latentes) linha por linha.

3. Procura de temas: Agrupar códigos em padrões temáticos mais abrangentes. Agrupar códigos relacionados, identificando conexões e hierarquias. Os temas são construídos com base na prevalência ou relevância teórica.

4. Revisão dos temas: Refinar os temas para garantir coerência e distinção. Validar os temas em relação aos extratos codificados e ao conjunto de dados completo. Rever os temas de forma iterativa, unindo, dividindo ou descartando-os para assegurar alinhamento com os dados.

5. Definição e nomeação dos temas: Delinear o essencial e a abrangência de cada tema. Desenvolver uma narrativa para cada tema, delineando subtemas e limites. Os nomes são criados para captar a essência temática evitando a redundância.

6. Redação dos resultados: Comunicar os achados com transparência e clareza. Estruturar os resultados em torno dos temas, integrando excertos dos dados. Relacionar a análise com os tópicos de investigação, literatura e quadros teóricos, enfatizando a profundidade interpretativa em vez da mera descrição.

3.3.4 Etapa 4: Orientações para processos de tomada de decisão

Esta etapa é abordada na análise e discussão dos resultados do Capítulo 4 com a apresentação dos resultados para a definição de PDP Prioritários e PDP Não-Prioritários

CAPÍTULO 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

CAPÍTULO 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na metodologia apresentada e nos objetivos definidos, passa-se à análise e discussão dos dados obtidos no inquérito, com o intuito de identificar padrões e interpretações relevantes para a temática em estudo.

4.1 Análise Fatorial Múltipla

Durante a fase de recolha de dados, constatou-se um padrão de respostas homogéneo nos perfis profissionais de Assistente Operacional e Coordenador Técnico, que atribuíram valores idênticos em todas as dimensões avaliadas — Importância Individual, Desempenho Individual, Importância para a Organização e Desempenho na Organização. A ausência de variabilidade comprometeria os resultados, dado que técnicas estatísticas multivariadas requerem um grau substancial de dispersão para identificar padrões significativos.

De acordo com o exposto, a amostra final para a Análise Fatorial Múltipla (AFM) foi composta exclusivamente pelos dados provenientes das funções **Chefe**, **Assistente Técnico** e **Técnico Superior**, que apresentam respostas diferenciadas e, desta forma, asseguram a variabilidade necessária para a análise estatística. A seleção permite uma melhor compreensão das perceções e avaliações relativas às perguntas em estudo, nos diferentes contextos funcionais. Para tratamento dos dados foi utilizado o Programa R associado ao Package FactoMiner.

4.1.1 A Análise do Consenso

A aplicação da Análise Fatorial Múltipla (AFM) à matriz de dados apresentada anteriormente permitiu identificar os principais eixos de variação nas respostas dos participantes, através da técnica de decomposição em valores singulares (DVS) e análise

de componentes principais (ACP). Este procedimento estatístico pretende reduzir a complexidade dos dados, agrupando a variabilidade em componentes principais — também designados por dimensões fatoriais — que facilitam a interpretação visual e analítica.

A aplicação, à matriz de dados de uma decomposição em valores singulares (DVS) e sucessiva análise de componentes principais (ACP) revela um espaço bidimensional que capta 77,29% da inércia, sendo que 51,38% da informação original fica retida na primeira dimensão (**Tabela 4.1.**).

Tabela 4.1. Valores próprios, inércias e inércias acumuladas

	<i>Autovalor</i>	<i>% da Variância</i>	<i>%v Cumulativa da Variância</i>
<i>comp 1</i>	2,1108979	<u>51,380131</u>	51,38013
<i>comp 2</i>	1,0644674	<u>25,909577</u>	<u>77,28971</u>
<i>comp 3</i>	0,7591549	18,478145	95,76785
<i>comp 4</i>	0,1738732	4,232147	100,00000

Fonte: Adaptado de outputs do Programa R – Package FactoMiner

A percentagem de retenção de informação é considerada adequada em análises fatoriais para efeitos de interpretação gráfica e análise de padrões, segundo Hair et al. (1998), pois os dois primeiros eixos explicam mais de 70% da variância total.

A Tabela 4.2 apresenta as coordenadas fatoriais e as contribuições das cinco perguntas (PF1 a PF5) para as duas dimensões. Os valores das contribuições de cada pergunta para a construção dos eixos facilitam a compreensão das realidades distintas que emergem desta análise.

Tabela 4.2. Coordenadas das perguntas fechadas

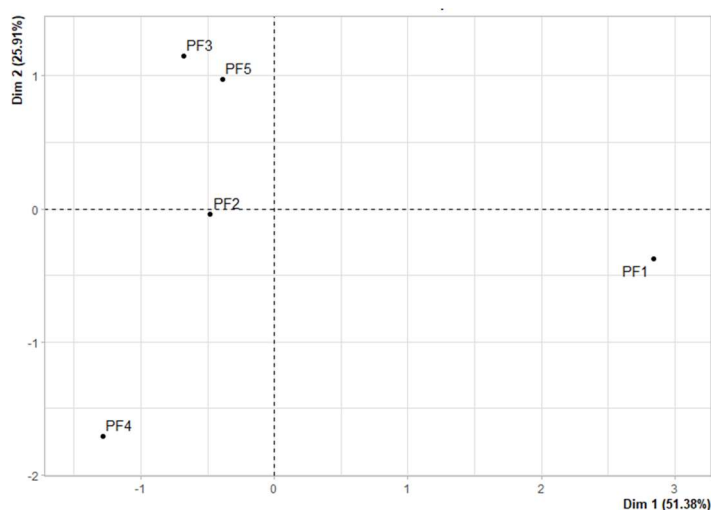
	<i>Coordenadas</i>		<i>Contribuições</i>	
	Dim.1	Dim.2	Dim.1	Dim.2
<i>PF1</i>	2,8374121	-0,37237053	76.279460	2.60524303
<i>PF2</i>	-0,4796544	-0,04214459	2.179815	0.03337193
<i>PF3</i>	-0,6832618	1,14675229	4.423205	24.70795898
<i>PF4</i>	-1,2870805	-1,70753099	15.695464	54.78161431
<i>PF5</i>	-0,3874154	0,97529382	1.422056	17.87181175

Fonte: Adaptado de outputs do Programa R – Package FactoMiner

Observa-se que as perguntas **PF1** (“Capacidade de adquirir e aplicar novas competências”) e **PF2** (“Consciência das minhas emoções, pensamentos e comportamentos em diversas situações”) contribuem conjuntamente com **78,46%** para a construção da **Dimensão 1**. Já as perguntas **PF3**, **PF4** e **PF5** apresentam um contributo agregado de **97,36%** para a **Dimensão 2**.

Através da representação fatorial do consenso (**Figura 4.1**), é possível analisar comparativamente as realidades, pelos posicionamentos médios de cada pergunta fechada avaliada pelas 3 funções.

Figura 4.1. Representação Euclidiana do Consenso: Distribuição das Perguntas PF1 a PF5 no plano fatorial



Fonte: Adaptado de *outputs* do Programa R – Package FactoMiner

É possível constatar na representação do consenso uma oposição, sobre a dimensão 1 entre a PF1 (“Capacidade de adquirir e aplicar novas competências”) e a PF2 (“Consciência das minhas emoções, pensamentos e comportamentos em diversas situações”).

As perguntas PF3, PF4 e PF5 assumem um posicionamento distinto das restantes, encontrando-se associadas à dimensão 2. Estas três perguntas são contribuidoras para a dimensão 2, uma realidade diferente da que caracteriza o comportamento das restantes perguntas e evidenciam oposição das “*As habilidades necessárias para enfrentar os*

desafios que surgem na minha vida pessoal e profissional” (representada pela pergunta PF3) com “*Capacidade de explorar e compreender melhor quem sou e o que quero alcançar na vida*” (representadas pela pergunta PF4).

4.1.2. Análise da Intraestrutura

A representação simultânea de todas as nuvens de pontos parciais, que representam as projeções das respostas de cada função profissional sobre cada pergunta, sintetiza o comportamento de cada uma das questões (PF) do ponto de vista de cada uma das Funções Profissionais. — Chefe (C), Assistente Técnico (AT) e Técnico Superior (TS) — influenciam o posicionamento das cinco perguntas (PF1 a PF5) no espaço fatorial.

A Tabela 4.3 apresenta as coordenadas fatoriais destas nuvens de pontos parciais.

Tabela 4.3 Coordenadas dos grupos de variáveis (Funções Profissionais)

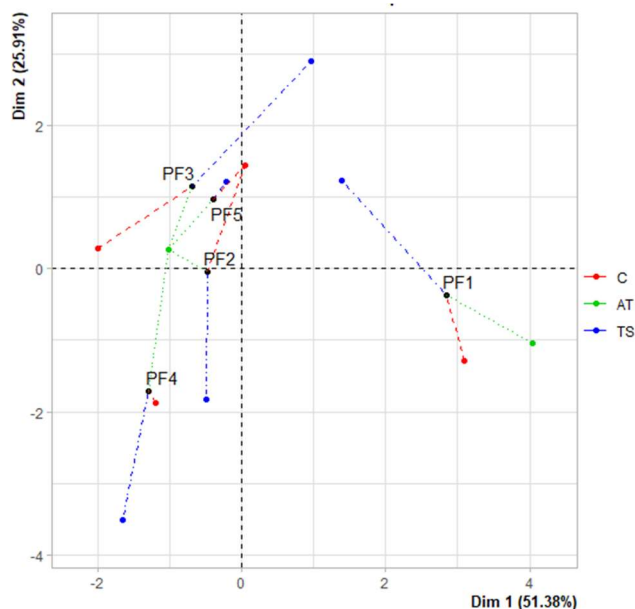
	<i>Dim.1</i>	<i>Dim.2</i>
<i>PF1.C</i>	3.09041716	-1.2919293
<i>PF1.AT</i>	4.03251922	-1.0494559
<i>PF1.TS</i>	1.38930004	1.2242736
<i>PF2.C</i>	0.05485008	1.4434283
<i>PF2.AT</i>	-1.00812980	0.2623640
<i>PF2.TS</i>	-0.48568341	-1.8322260
<i>PF3.C</i>	-2.00530936	0.2806805
<i>PF3.AT</i>	-1.00812980	0.2623640
<i>PF3.TS</i>	0.96365364	2.8972124
<i>PF4.C</i>	-1.19480796	-1.8756077
<i>PF4.AT</i>	-1.00812980	0.2623640
<i>PF4.TS</i>	-1.65830366	-3.5093492
<i>PF5.C</i>	0.05485008	1.4434283
<i>PF5.AT</i>	-1.00812980	0.2623640
<i>PF5.TS</i>	-0.20896661	1.2200892

Fonte: Adaptado de *outputs* do Programa R – Package FactoMiner

As Funções Profissionais parciais das observações mais associadas a cada dimensão estão assinaladas a negrito.

Na Figura 4.2 é apresentada a representação simultânea das nuvens de observações nos dois primeiros eixos consenso.

Figura 4.2. Análise Parcial por Grupo Profissional



Fonte: Adaptado de *outputs* do Programa R – Package FactoMiner

Na análise da infraestrutura, através da Figura 4.2, observam-se os posicionamentos das cinco perguntas (centroides) determinados pelas influências das três funções profissionais em estudo.

A análise da figura 4.2 mostra que a pergunta PF4 apresenta a maior dispersão, revelando-se a mais instável do ponto de vista das influências funcionais. As respostas dos grupos profissionais, sobretudo do Chefe e do Técnico Superior, estão distantes entre si, o que indica percepções divergentes. A PF3 também evidencia alguma instabilidade, embora em menor grau. Por outro lado, a PF5 é a pergunta com maior consistência dada a menor divergência entre as respostas das três funções.

As perguntas PF1 e PF2, associadas à Dimensão 1, mostram menor dispersão, refletindo maior estabilidade nas percepções entre os grupos profissionais.

De forma geral, é possível observar que a função Técnico Superior (TS) apresenta-se predominantemente em divergência relativamente às outras, sobretudo nas perguntas PF1 e PF3, o que revela uma avaliação diversa dos restantes grupos dos tópicos associados a cada pergunta.

4.1.3. Análise das correlações das variáveis originais com os eixos consenso

Esta subsecção tem como objetivo analisar a ligação entre os descritores avaliados (importância e desempenho individual e organizacional) e os dois principais eixos resultantes da Análise Fatorial Múltipla.

A Tabela 4.4 apresenta os valores de correlação entre as variáveis originais e as dimensões fatoriais do espaço consenso (com valores de -1 a 1), ou seja, com os comportamentos captados por cada eixo.

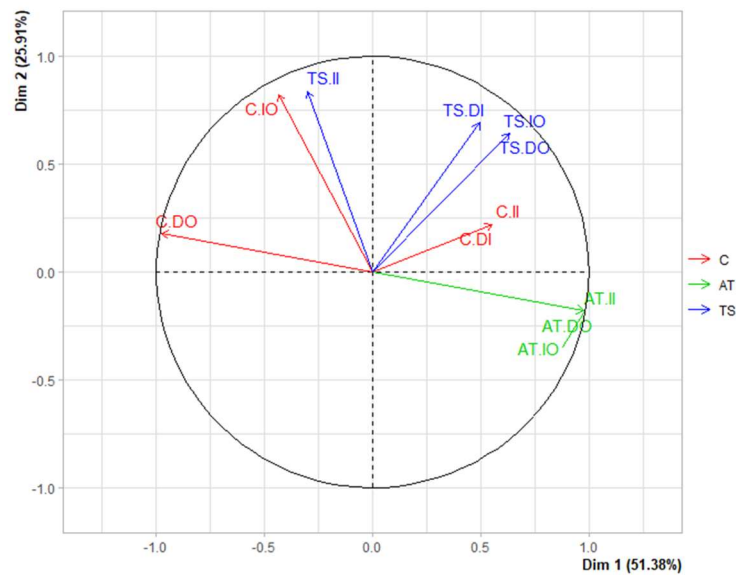
Tabela 4.4. Correlações das variáveis originais com os eixos consenso

	<i>Dim.1</i>	<i>Dim.2</i>
<i>C.II</i>	0,5536464	0,2218961
<i>C.DI</i>	0,5536464	0,2218961
<i>C.IO</i>	-0,4356276	0,8230021
<i>C.DO</i>	-0,9764698	0,1804592
<i>AT.II</i>	0,9764698	-0,1804592
<i>AT.IO</i>	0,9764698	-0,1804592
<i>AT.DO</i>	0,9764698	-0,1804592
<i>TS.II</i>	-0,3008495	0,8396785
<i>TS.DI</i>	0,4964347	0,6923341
<i>TS.IO</i>	0,6330182	0,6429191
<i>TS.DO</i>	0,6330182	0,6429191

Fonte: Adaptado de *outputs* do Programa R – Package FactoMiner

A Figura 4.3, apresenta o círculo de correlações, contido no plano principal, para as variáveis associadas aos eixos das componentes principais do consenso.

Figura 4.3. Círculo de correlações das variáveis originais com os eixos consenso



Fonte: Adaptado de *outputs* do Programa R – Package FactoMiner

Através do círculo de correlações perceber-se-á melhor quais são os descritores de importância e de desempenho, individuais ou organizacionais que estão mais associados a cada eixo, ou seja, quais os descritores que estão mais correlacionados com os comportamentos das 5 questões.

Assim,

sobre a dimensão 1:

- Constatou-se forte correlação positiva entre os descritores C.DO, AT.II, AT.IO e AT.DO e correlação fraca positiva entre si C.II e C.DI.

sobre a dimensão 2:

- TS.II, TS.DI e C.IO fortemente correlacionados positivamente e correlação positiva fraca com TS.IO e TS.DO

A **Figura 4.3** demonstra também que o Técnico Superior diverge das outras funções e é o principal responsável pela segunda componente do compromisso, que tem também contributos relevantes da função Chefe com o descritor “C.IO”.

A análise das correlações permite apurar que:

- A **Dimensão 1** reflete uma realidade partilhada, centrada na percepção do Assistentes Técnico e do Chefe, e representa uma base de estabilidade e coerência entre funções.
- A **Dimensão 2** revela uma percepção mais isolada, sobretudo por parte do Técnico Superior, que se apresenta como o principal responsável pela divergência de opiniões detetada entre os grupos profissionais.

4.1.4. Análise da Interestrutura

A análise da interestrutura permite observar como as diferentes funções profissionais posicionam-se no espaço fatorial, com base nas respostas que deram às perguntas do inquérito.

As coordenadas das funções profissionais nos dois primeiros eixos encontram-se na Tabela 4.5.

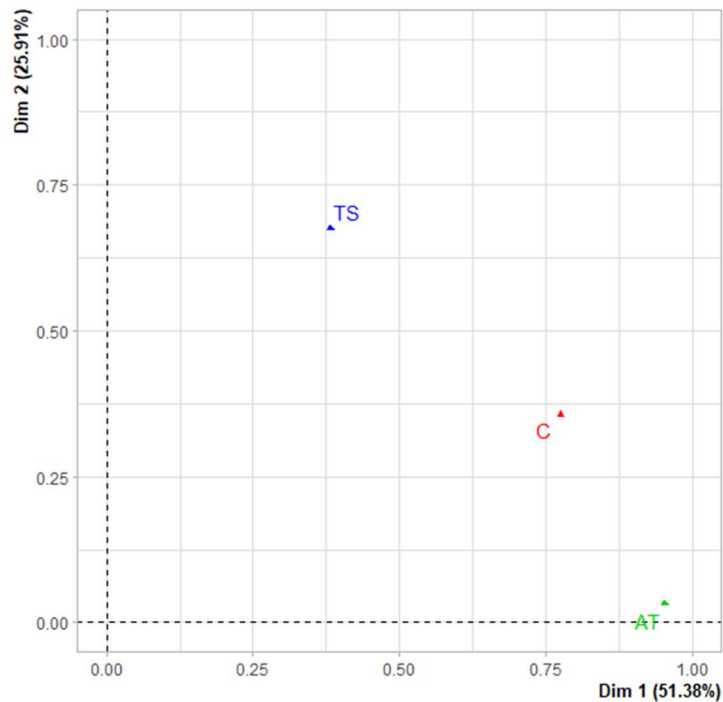
Tabela 4.5. Coordenadas das funções profissionais

	<i>Dim.1</i>	<i>Dim.2</i>
<i>C</i>	0.7752796	0.35683597
<i>AT</i>	0.9534932	0.03256554
<i>TS</i>	0.3821251	0.67506587

Fonte: Adaptado de *outputs* do Programa R – Package FactoMiner

A Figura 4.4 apresenta a imagem euclidiana representa as funções profissionais, permitindo visualizar a proximidade ou afastamento entre as funções.

Figura 4.4. Representação fatorial das funções profissionais (grupos de variáveis)



Fonte: Adaptado de *outputs* do Programa R – Package FactoMiner

A representação fatorial da interestrutura permite identificar duas realidades distintas.

A primeira, mais estável e representativa, é composta pela função de Assistente Técnico (AT) e Chefe (C), ambas fortemente associadas à Dimensão 1. A segunda, mais afastada das anteriores, corresponde à função de Técnico Superior (TS), que se encontra associado à Dimensão 2, revelando uma percepção diferente da dos outros grupos.

As funções Assistente Técnico (AT) e Chefe (C) estão positivamente correlacionadas entre si e com a Dimensão 1, sendo os principais contribuidores para a sua construção e para a estabilidade da representação fatorial. Estas duas funções são, portanto, similares entre si e divergem da função Técnico Superior (TS).

A função Técnico Superior (TS), dada a sua associação à Dimensão 2, é a que menos contribui para a estabilidade desta representação. Por esta razão, pertence a uma realidade diferente das restantes funções.

4.2 Análise Qualitativa de Dados

Para a análise dos dados qualitativos recolhidos nas entrevistas, foi adotada a metodologia de Análise Temática. Esta abordagem permite identificar padrões e significados recorrentes nos discursos dos participantes, possibilitando uma compreensão aprofundada das suas percepções, experiências e interpretações sobre o estudo. A escolha desta técnica justifica-se pela flexibilidade e pela capacidade de captar elementos implícitos ou latentes nas narrativas, proporcionando uma leitura rica e contextualizada dos dados.

Para este efeito, procedeu-se à codificação das entrevistas realizadas, através de uma leitura atenta e sistemática, com o objetivo de identificar unidades de significado. A partir das unidades, foram agrupadas categorias e subcategorias de análise, permitindo organizar as ideias principais expressas pelos participantes.

As respostas foram analisadas com base na função profissional de cada participante, nomeadamente Chefe (C), Assistente Técnico (AT), Técnico Superior (TS), Coordenador Técnico (CT) e Assistente Operacional (AO), e agrupadas em cinco grandes temas transversais:

- Stress e satisfação no trabalho
- Relações interpessoais e dinâmica de equipa
- Procrastinação, ansiedade e motivação
- Bem-estar emocional, cultura organizacional e clima de trabalho
- Hábitos posturais, qualidade de vida e produtividade

Para cada função, foram identificadas áreas de intervenção associadas a subtemas emergentes e, sempre que pertinente, foi estabelecida uma ligação com possíveis abordagens terapêuticas ou estratégias de desenvolvimento pessoal.

A Tabela 4.6 apresenta uma síntese dos temas e subtemas identificados, organizados por função profissional.

Tabela 4.6. Temas e subtemas destacados na Análise Temática

TEMA	FUNÇÃO	ÁREAS DE INTERVENÇÃO
Stress e satisfação no trabalho	Chefe	Stress constante devido a prazos apertados e dependência de terceiros; Satisfação associada à resolução eficaz de problemas
	Assistente Técnico	Stress causado pela carga de trabalho e prazos curtos; Satisfação obtida pela organização e conclusão das tarefas
	Técnico Superior	Stress prejudica a motivação; Trauma de experiências de trabalho anteriores; Stress e satisfação vistos como incompatíveis
	Coordenador Técnico	Stress provocado por pressão para resultados imediatos; Satisfação em dias de trabalho fluídos e organizados
	Assistente Operacional	Stress elevado em divisões com excesso de trabalho; Satisfação proveniente do companheirismo entre colegas
Relações interpessoais e dinâmica de equipa	Chefe	Equipas geralmente coordenadas e colaborativas; Pequenos conflitos pontuais podem destabilizar a equipa
	Assistente Técnico	Boa colaboração entre os colegas; Apoio da chefia na resolução de problemas complexos
	Técnico Superior	Trabalho em equipa é fundamental; Diminuição da ligação social entre colegas ao longo do tempo
	Coordenador Técnico	Boas relações na equipa; Relações interpessoais positivas reforçam a satisfação profissional
	Assistente Operacional	Bom ambiente de trabalho melhora a motivação e a produtividade
Procrastinação, ansiedade e motivação das equipas	Chefe	Dependência de terceiros gera ansiedade; Procrastinação ocorre devido à espera por respostas externas
	Assistente Técnico	Organização do trabalho para antecipar tarefas e evitar ansiedade; Stress aumenta quando processos chegam em cima da hora
	Técnico Superior	Procrastinação motivada pela indecisão e burocracia; Burocracia gera ansiedade e falta de produtividade
	Coordenador Técnico	Organização é essencial para evitar procrastinação e ansiedade; Quebra na sequência trabalho-planeamento-execução leva à desmotivação
	Assistente Operacional	Procrastinação aumenta a ansiedade; Ausência de práticas formais de motivação nas equipas

Fonte: Elaboração Própria com base no conteúdo das entrevistas

Tabela 4.6. Temas e subtemas destacados na Análise Temática (cont)

TEMA	FUNÇÃO	ÁREAS DE INTERVENÇÃO
Bem-estar emocional, cultura organizacional e clima de trabalho	Chefe	Sobrecarga de alguns colaboradores afeta o bem-estar; Cultura organizacional recompensa quem é mais competente com mais trabalho
	Assistente Técnico	Apoio emocional entre colegas melhora o clima de trabalho; Clima geralmente positivo, com momentos de tensão passageiros
	Técnico Superior	Mau-estar emocional de um colaborador impacta negativamente toda a equipa; Clima de trabalho fica pesado com problemas emocionais
	Coordenador Técnico	Bem-estar emocional é fundamental para a produtividade; Clima de trabalho reflete o estado emocional dos colaboradores
	Assistente Operacional	Bem-estar emocional é baixo; Ambiente tóxico e insatisfação generalizada entre colegas
Hábitos posturais, qualidade de vida, motivação, produtividade e satisfação no trabalho	Chefe	Má postura prejudica a qualidade de vida; Pequenos ajustes ergonómicos poderiam melhorar produtividade e satisfação
	Assistente Técnico	Más condições de trabalho (cadeiras velhas) prejudicam o bem-estar; Correção de postura poderia reduzir dores e aumentar a produtividade
	Técnico Superior	Falta de preocupação com hábitos posturais; Trabalho é encarado apenas como meio de sustento, não fonte de realização
	Coordenador Técnico	Pausas para ginástica laboral seriam benéficas para melhorar o bem-estar e a motivação
	Assistente Operacional	Maus hábitos posturais são comuns; Qualidade de vida depende da liberdade básica (ir ao WC, comer quando necessário); Motivação baixa devido à falta de reconhecimento

Fonte: Elaboração Própria com base no conteúdo das entrevistas

CAPÍTULO 5 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CAPÍTULO 5 - Discussão dos Resultados

A presente discussão integra os resultados obtidos através da análise quantitativa, realizada com base na Análise Fatorial Múltipla (AFM), e da análise qualitativa, efetuada por meio da Análise Temática das entrevistas individuais. O cruzamento de informações permite obter uma visão mais abrangente e completa sobre o estudo.

5.1 Sobre a Análise Fatorial Múltipla

Relativamente à análise do Consenso, os resultados revelaram a existência de duas realidades distintas no comportamento das questões analisadas:

- A primeira realidade, composta pelas perguntas PF1 ("Capacidade de adquirir e aplicar novas competências") e PF2 ("Consciência das minhas emoções, pensamentos e comportamentos em diversas situações"), demonstrou uma maior estabilidade e consistência nas percepções recolhidas junto dos entrevistados.
- A segunda realidade, composta pelas perguntas PF3 ("Habilidades necessárias para enfrentar desafios"), PF4 ("Capacidade de explorar e compreender melhor quem sou e o que quero alcançar na vida") e PF5 ("Empenho em procurar oportunidades para aprender e crescer como pessoa"), apresentou uma maior dispersão e instabilidade, sobretudo influenciada pelas respostas associadas à função Técnico Superior.

Quanto à análise da infraestrutura:

- Confirmou a divisão detetada no Consenso, evidenciando que as perguntas PF1 e PF2 foram percecionadas de forma mais consistente entre os entrevistados das funções Chefe e Assistente Técnico, enquanto as perguntas PF3, PF4 e PF5 revelaram uma maior divergência, nomeadamente devido à diferente percepção manifestada pelo Técnico Superior.

- A interpretação do círculo de correlações clarificou as convergências e divergências entre importâncias (I) e desempenhos (D) atribuídos a nível individual (I) e da organização (O) sobre as avaliações das perguntas onde se destacam os alinhamentos entre “AT.II”, “AT.IO” e “AT.DO” e entre “C.II” e “C.DI”, e com menor relevância entre TS.IO e TS.DO. Por outro lado, destacam-se os desvios entre “C.IO” e C-DO”, e, com menor relevância, entre os descritores “TS.II” e “TS.DI”. As correlações com a dimensão 1 de C.II, C.DI, C.DO, AT.II, AT.IO, AT.DO refletiram-se em estabilidade e consistência da realidade (caracterizada por PF1 e PF2). As correlações com a dimensão 2 de C.IO, TS.II, TS.DI, TS.IO e TS.DO não contribuem para a estabilidade de realidade em análise (caracterizada por PF3, PF4 e PF5). Salienta-se um comportamento de correlação fraca entre os posicionamentos CD.I e D.DO que se prendem com os desempenhos individuais e os desempenhos da Organização que são avaliados pelo Chefe como de realidade distintas, o seu único contributo para a instabilidade da realidade em estudo.
- A análise da interestrutura reforçou e clarificou os resultados da análise do Consenso e da Intraestrutura, caracterizando as duas tendências distintas: uma de aproximação entre as perceções do Assistente Técnico e do Chefe, e uma realidade diferenciada associada ao Técnico Superior.

5.2 Sobre a Análise Temática

No âmbito da análise qualitativa, a Análise Temática permitiu identificar cinco grandes temas emergentes nas entrevistas: stress e satisfação no trabalho, relações interpessoais e dinâmica de equipa, procrastinação, ansiedade e motivação, bem-estar emocional e cultura organizacional, e hábitos posturais e qualidade de vida.

Com base nos resultados da Análise Temática, foi possível identificar áreas prioritárias de intervenção específicas para cada função profissional entrevistada:

Para a função Chefe: Foi identificada a necessidade de intervenção ao nível da gestão do stress associado à dependência de terceiros e à pressão dos prazos de resposta.

Destacou-se ainda a importância de promover o equilíbrio emocional, reduzir a sobrecarga de trabalho e melhorar os hábitos posturais, fatores que influenciam diretamente a qualidade de vida e a produtividade. A satisfação profissional do entrevistado está fortemente ligada à capacidade de resolução eficaz dos problemas, apesar dos obstáculos internos à organização.

Para a função Técnico Superior: A intervenção necessária centra-se na redução da burocracia interna e na promoção de um maior sentido de propósito no desempenho das funções. Foi identificada uma perceção de desconexão entre o trabalho realizado e a realização pessoal, o que afeta a motivação e a satisfação profissional. Adicionalmente, surgiram sinais de ansiedade relacionados com a carga administrativa e a falta de reconhecimento, evidenciando a necessidade de estratégias de apoio emocional e de valorização das competências individuais.

Para a função Coordenador Técnico: Foi destacada a necessidade de reforçar a organização e o planeamento das tarefas como forma de mitigar o stress provocado pela pressão dos prazos e pela gestão de imprevistos. A manutenção de boas relações interpessoais dentro da equipa foi referida como um fator determinante para a satisfação no trabalho. Foram também identificadas preocupações com a gestão emocional no ambiente laboral, salientando-se a importância de implementar práticas que favoreçam o equilíbrio e o bem-estar emocional.

Para a função Assistente Técnico: A análise revelou a necessidade de intervenção na gestão da carga de trabalho e dos prazos acumulados, que geram elevados níveis de stress. A importância da colaboração entre colegas e do apoio da chefia foi também sublinhada como fator positivo na motivação e no ambiente de trabalho. Foram também identificadas preocupações com o bem-estar físico, nomeadamente com as condições ergonómicas, que impactam diretamente a produtividade e a qualidade de vida no local de trabalho.

Para a função Assistente Operacional: A análise evidenciou a necessidade de intervenção ao nível da distribuição equilibrada das tarefas, de modo a reduzir a sobrecarga de trabalho em algumas áreas. Foi também apontada a relevância de melhorar as condições ergonómicas e de reforçar o bem-estar emocional, uma vez que a ausência de reconhecimento e o ambiente de trabalho pouco motivador têm impacto negativo na satisfação e na produtividade. A promoção de práticas que favoreçam a valorização e o apoio entre colegas revelou-se essencial para a melhoria do clima organizacional.

O cruzamento entre a análise quantitativa e qualitativa revelou uma forte coerência entre os padrões identificados: os entrevistados que desempenham funções de Chefe e Assistente Técnico expressaram perceções mais alinhadas e mais relevantes dada a sua associação à primeira dimensão, enquanto o entrevistado na função de Técnico Superior revelou necessidades específicas de intervenção, associadas a uma realidade distinta no contexto organizacional, menos relevante dada a sua associação à segunda dimensão.

5.3 Resultados para a definição de PDP Prioritários e PDP Não-Prioritários.

Com base nos resultados da Análise Fatorial Múltipla (AFM) e da Análise Temática, foi possível identificar dois grupos para intervenção relativamente às necessidades de desenvolvimento pessoal: PDP Prioritários e PDP Não-Prioritários.

A distinção entre estes dois grupos de PDP não se baseia na importância hierárquica dos cargos dos respondentes, mas sim na análise do comportamento das respostas.

As funções de Chefe (C) e Assistente Técnico (AT) apresentaram padrões de resposta mais estáveis e consistentes, estando fortemente associadas à Dimensão 1 da AFM. Estes cargos revelaram maior alinhamento nas competências de desenvolvimento e autoconsciência (PF1 e PF2), demonstrando necessidades de intervenção mais claras, urgentes e com maior potencial de impacto imediato. Por esta razão, foram classificados como PDP Prioritários. Os resultados e relações produzidos destas fontes são os

caracterizadores da dimensão 1, e, portanto, correspondem aos mais representativos e interpretáveis.

Por outro lado, as funções de Técnico Superior (TS), função associada à dimensão 2 que tem menor relevância e interpretação, bem como, Coordenador Técnico (CT) e Assistente Operacional (AO), cujas respostas não apresentaram diferenças na atribuição de importância e desempenho nas cinco perguntas fechadas, são consideradas menos relevantes e dada a necessidade de priorização e de racionalização na afetação de recursos, não prioritárias.

Os resultados são relevantes para definir possíveis medidas de intervenção com base nos resultados demonstrando utilidade da investigação e servir também como veículo para a transferência de conhecimento.

As **Tabelas 5.1** e **5.2** apresentam, respetivamente, as orientações para os Planos de Desenvolvimento Pessoal Prioritários e Não-Prioritários, com os resultados, focos de intervenção e terapias seleccionadas fundamentadas em bibliografia científica.

Tabela 5.1. Orientações dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) Prioritários

Nº	Origem	Resultados	Foco das Iniciativas	Finalidade	Desvio entre Desempenho da Organização e Desempenho Individual	Áreas de Intervenção (Análise Temática)	Terapias Seleccionada
1	Chefe	PF1 – Capacidade de adquirir e aplicar novas competências	Desenvolvimento e aplicação de competências (Beausaert et al., 2011)	Promover a aprendizagem contínua para melhorar o desempenho técnico	Gap entre competências individuais e objetivos organizacionais	- Desenvolvimento de competências técnicas (Beausaert et al., 2011) - Organização do tempo (Whitmore, 2009)	Coaching (Whitmore, 2009)
2	Assistente Técnico	PF1 – Capacidade de adquirir e aplicar novas competências	Desenvolvimento e aplicação de competências (Beausaert et al., 2011)	Melhorar a autonomia e capacidade de execução das tarefas técnicas	Necessidade de reforçar competências para dar resposta eficiente às exigências organizacionais	- Gestão da carga de trabalho (Beausaert et al., 2011) - Capacitação para a autonomia (Whitmore, 2009)	- Coaching (Whitmore, 2009) - Inteligência Emocional (Goleman, 1995)
3	Chefe	PF2 – Consciência das minhas emoções, pensamentos e comportamentos	Autoconsciência (Hougaard et al., 2018; Ciobotaru, 2017)	Melhorar a regulação emocional no contexto da liderança	Fragilidade na gestão emocional em situações de pressão	- Regulação emocional em situações de pressão (Ciobotaru, 2017) - Desenvolvimento da consciência emocional (Goleman, 1995)	- Mindfulness (Kabat-Zinn, 2003) - Inteligência Emocional (Goleman, 1995)
4	Assistente Técnico	PF2 – Consciência das minhas emoções, pensamentos e comportamentos	Autoconsciência (Hougaard et al., 2018; Ciobotaru, 2017)	Reforçar o equilíbrio emocional no desempenho de tarefas de apoio técnico	Necessidade de equilíbrio emocional para lidar com picos de trabalho e relações interpessoais	- Gestão do stress (Kabat-Zinn, 2003) - Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Hougaard et al., 2018)	- Mindfulness (Kabat-Zinn, 2003) - Psicologia Clínica (Beck, 2011)

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5.2. Orientações dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) Não-Prioritários

Nº	Origem	Resultados	Foco das Iniciativas	Finalidade	Desvio entre Desempenho da Organização e Desempenho Individual	Áreas de Intervenção (Análise Temática)	Terapias Seleccionada
1	Técnico Superior	Dificuldade em enfrentar burocracia, falta de motivação e percepção de stress constante	PF3 – Autoeficácia (Zimmerman, 1989)	Melhorar a capacidade de enfrentar desafios organizacionais e desenvolver resiliência	Percepção de incapacidade de cumprir com eficácia devido a burocracia e falta de propósito	- Desenvolvimento da resiliência psicológica (Zimmerman, 1989)	- Coaching (Whitmore, 2009)
						- Fomento da autonomia (Whitmore, 2009)	- Coaching (Whitmore, 2009)
						- Organização e planeamento de tarefas (Whitmore, 2009)	- Coaching (Whitmore, 2009)
2	Técnico Superior	Falta de clareza sobre objetivos pessoais e profissionais, ausência de alinhamento interno	PF4 – Autoexploração (Thorne, 1992; Ciobotaru, 2017)	Promover a clarificação de metas pessoais e profissionais	Dificuldade em alinhar as ambições pessoais com o percurso profissional	- Desenvolvimento da consciência emocional (Goleman, 1995)	- Inteligência Emocional (Goleman, 1995)
						- Autoexploração de valores e objetivos (Thorne, 1992; Ciobotaru, 2017)	- Psicologia Clínica (Beck, 2011)
3	Coordenador Técnico (CT)	Organização do trabalho com pressão por resultados imediatos	PF3 – Autoeficácia (Zimmerman, 1989)	Desenvolver estratégias de planeamento eficaz para reduzir stress e aumentar a eficiência	Desalinhamento entre os objetivos organizacionais e a capacidade de resposta individual	- Gestão da carga de trabalho (Beausaert et al., 2011)	- Coaching (Whitmore, 2009)
						- Organização do tempo (Whitmore, 2009)	- Ginástica Laboral (Sampaio e Oliveira, 2008)
4	Coordenador Técnico (CT)	Necessidade de autoexploração para reforçar estabilidade emocional	PF4 – Autoexploração (Thorne, 1992; Ciobotaru, 2017)	Apoiar o processo de reflexão interna e melhoria do equilíbrio pessoal e profissional	Falta de alinhamento claro entre expectativas internas e desempenho organizacional	- Desenvolvimento da consciência emocional (Goleman, 1995)	- Mindfulness (Kabat-Zinn, 2003)
						- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Hougaard et al., 2018)	- Inteligência Emocional (Goleman, 1995)

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 5.2. Orientações dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) Não-Prioritários (cont.)

Nº	Origem	Resultados	Foco das Iniciativas	Finalidade	Desvio entre Desempenho da Organização e Desempenho Individual	Áreas de Intervenção (Análise Temática)	Terapias Seleccionada
5	Assistente Operacional (AO)	Sobrecarga de tarefas, baixa motivação e falta de reconhecimento	PF3 – Autoeficácia (Zimmerman, 1989)	Reforçar a motivação, reduzir o stress laboral e melhorar a perceção de autoeficácia	Divergência entre as exigências organizacionais e o suporte efetivo ao colaborador	- Reconhecimento e valorização do desempenho (Whitmore, 2009)	- Coaching (Whitmore, 2009)
						- Desenvolvimento da resiliência (Zimmerman, 1989)	- Inteligência Emocional (Goleman, 1995)
6	Assistente Operacional (AO)	Falta de oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento pessoal	PF5 – Melhoria Contínua (Ciobotaru, 2017; Tamminga & De Boer, 2018)	Incentivar o crescimento e a aprendizagem contínua dentro da organização	Distanciamento entre as oportunidades de desenvolvimento e a evolução profissional	- Estímulo à melhoria contínua (Tamminga & De Boer, 2018)	- Coaching (Whitmore, 2009)
						- Promoção da autonomia na aprendizagem (Whitmore, 2009)	- Coaching (Whitmore, 2009)

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

CAPÍTULO 6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES

Este capítulo resume as principais conclusões da investigação e aborda os desafios encontrados, as limitações e apresenta sugestões para investigações futuras.

6.1 Conclusões

Os resultados desta investigação permitiram produzir um conjunto de conclusões que importa enunciar:

- 1) A abordagem metodológica adotada empregue permitiu não só a caracterização dos atributos a desenvolver no âmbito do desenvolvimento pessoal, mas também a identificação de áreas de intervenção organizacional prioritárias e não-prioritárias, fundamentada num diagnóstico cruzado entre os resultados da análise quantitativa e os dados da análise qualitativa.
- 2) A análise quantitativa, realizada através da Análise Fatorial Múltipla (AFM), evidenciou duas dimensões latentes. A Dimensão 1, mais relevante, demonstrou consistência nas respostas dos cargos de Chefe e Assistente Técnico, associada a competências relacionadas com associadas às competências de desenvolvimento e de autoconsciência (PF1 e PF2). A Dimensão 2, menos relevante, revelou menor estabilidade nas respostas das funções Técnicos Superiores, Coordenadores Técnicos e Assistentes Operacionais, estando relacionada com autoeficácia, autoexploração e melhoria contínua (PF3, PF4 e PF5).
- 3) A análise qualitativa, através da Análise Temática das entrevistas semiestruturadas, permitiu identificar cinco temas centrais: stress e satisfação no trabalho, relações interpessoais, procrastinação e motivação, bem-estar emocional e hábitos posturais e qualidade de vida, detalhados em subtemas que suportaram a definição das áreas de intervenção propostas nos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP).

- 4) O cruzamento dos resultados obtidos através das análises quantitativa e qualitativa possibilitou a estruturação de dois tipos distintos de Planos de Desenvolvimento Pessoal: a) PDP Prioritários: focados no reforço das competências técnicas, na capacitação para a autonomia, na promoção da inteligência emocional e na gestão eficaz do stress e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional; e b) PDP Não-Prioritários: centrados no desenvolvimento da resiliência, na melhoria da gestão de tarefas sob pressão, na promoção da autoexploração pessoal e na implementação de práticas de melhoria contínua e bem-estar físico.

- 5) O diagnóstico abrangente realizado proporcionou uma visão integrada das necessidades individuais e organizacionais, permitindo fundamentar a elaboração de grelhas de recomendações para Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP) adaptados ao contexto específico da organização analisada, associados a artigos científicos o que contribui para a melhoria da ligação entre a teoria e a prática.

6.2 Limitações

O trabalho desenvolvido permitiu um diagnóstico aprofundado das necessidades de desenvolvimento pessoal das diferentes funções, realizado na Loja do Município da Câmara Municipal de Loulé, cruzando metodologias quantitativas e qualitativas. A abordagem combinada proporcionou uma visão integrada das competências a reforçar, permitindo definir orientações práticas para a gestão dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP). Contudo, alguns limites metodológicos devem ser reconhecidos:

- 1) Os dados utilizados reportam-se unicamente à Loja do Município de Loulé, o que não permite a generalização dos resultados a outras organizações ou departamentos.

- 2) A ausência de variabilidade das respostas de algumas funções, como o Assistente Operacional e o Coordenador Técnico, impediu a análise fatorial dos seus perfis, restringindo a amplitude das conclusões quantitativas.

- 3) As avaliações recolhidas baseiam-se na subjetividade dos entrevistados, podendo estar influenciadas por fatores emocionais, expectativas individuais e momentos específicos vividos no contexto organizacional. Esta limitação, embora inerente à metodologia qualitativa, foi mitigada através da triangulação dos dados e da análise temática rigorosa.

6.3 Sugestões para investigações futuras

Com base nos resultados obtidos e nas limitações identificadas, considera-se relevante apontar algumas recomendações para futuros desenvolvimentos do trabalho.

- 1) Sugere-se para futuras investigações o alargamento do âmbito de aplicação da investigação, abrangendo um número maior de participantes de diferentes funções e níveis hierárquicos e de diferentes organizações. A expansão permitirá aumentar a representatividade dos resultados, aprofundar a análise comparativa entre diferentes perfis profissionais e conhecer as diferenças entre organizações.
- 2) Propõe-se a implementação de um acompanhamento longitudinal dos Planos de Desenvolvimento Pessoal (PDP), de forma a avaliar a sua eficácia ao longo do tempo. Esta abordagem permitiria identificar os impactos reais das iniciativas propostas e ajustar as estratégias de intervenção consoante os resultados observados.
- 3) Adicionalmente, seria pertinente explorar novas dimensões associadas ao desenvolvimento pessoal e organizacional, como o compromisso, a satisfação laboral, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o bem-estar emocional, integrando diferentes perspetivas teóricas e práticas.

Estas recomendações visam reforçar a qualidade das futuras investigações nesta área e contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis, motivadores e eficazes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdi, H. & Valentin, D. (2007). Multiple Factor Analysis (MFA). In: Salkind, N. J. (Ed.), *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 657–663.

Abdi, H. & Valentin, D. (2007a). Multiple Factor Analysis (MFA). *Encyclopedia of Measurements and Statistics*, 1–14.

Abdi, H., Williams, L. J. & Valentin, D. (2013). Multiple factor analysis: Principal component analysis for multitable and multiblock data sets. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 5(2), pp. 149–179.

Abdi, H., Williams, L. J., e Valentin, D. (2013). Multiple factor analysis: Principal component analysis for multitable and multiblock data sets. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 5(2), 1–31.

Aghajanzadeh, M., Aghabayk, K., Esmailpour, J. & De Gruyter, C. (2022). Importance–Performance Analysis (IPA) of metro service attributes during the COVID-19 pandemic. *Case Studies on Transport Policy*, 10(3), pp. 1661–1672.

Alves, S. & Vale, A. (1999). Ginástica laboral, caminho para uma vida mais saudável no trabalho. *Revista CIPA*, 199, pp. 30–43.

Beusaert, S., Segers, M. & Gijssels, W. (2011). The use of personal development plans: Effects, purposes, and supporting conditions. *Human Resource Development International*, 14(5), pp. 477–492.

Beusaert, S., Segers, M., Fouarge, D. & Gijssels, W. (2013). Effect of using a personal development plan on learning and development. *Journal of Workplace Learning*, 25(3), pp. 145–158.

Beck, A. T. (1979). *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*. New York: Penguin.

Bennett, B. (2006). Personal development plans: Evidence from research on their use. *Development and Learning in Organizations*, 20(6), pp. 13–15.

Brackett, M. A., Rivers, S. E. & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), pp. 88–103.

Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), pp. 77–101.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. 4.^a ed. Oxford: Oxford University Press.

Cañete, I. (2001). *Desafio da empresa moderna: a ginástica laboral como um caminho*. 2.^a ed. São Paulo: Ícone Editora.

Ciobotaru, A. (2017). Creative approaches to personal development. *Review of Artistic Education*, 13, pp. 99–103.

Cisco (2023). *Wellness programs at Cisco: Supporting employee resilience and mindfulness*. Disponível em: <https://www.cisco.com> (Acedido em: 15 de janeiro de 2025).

Coelho, S. (2023). *Saúde mental e bem-estar no trabalho*. Great Place to Work Portugal. Disponível em: <https://www.greatplacetowork.pt> (Acedido em: 15 de janeiro de 2025).

Cooper, C. & Dewe, P. (2008). Well-being: Absenteeism, presenteeism, costs and challenges. *Occupational Medicine*, 58, pp. 522–524.

Coopersmith, K. (2022). Personal development planning and vertical leadership development in a VUCA world. *The Journal of Values-Based Leadership*, 15(1), pp. 93–121.

Cox, E., Bachkirova, T. & Clutterbuck, D. (2018). *The Complete Handbook of Coaching*. London: Sage Publications. Abdi, H. & Valentin, D. (2007). Multiple Factor Analysis (MFA). In: Salkind, N. J. (Ed.), *Encyclopedia of Measurement and Statistics*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 657–663.

Eisele, L., Grohnert, T., Beusaert, S. & Segers, M. (2013). Employee motivation for personal development plan effectiveness. *European Journal of Training and Development*, 37(5), pp. 527–543.

Escofier, B. & Pagès, J. (1990). *Analyses factorielles simples et multiples: objectifs, méthodes, interprétation*. Paris: Dunod.

Escofier, B. & Pagès, J. (1994). Multiple factor analysis. *Computational Statistics & Data Analysis*, 18, pp. 121–140.

Escofier, B. & Pagès, J. (1985). *Mise en oeuvre de l'AFM pour les tableaux numériques, qualitatifs ou mixtes*. Publication interne de l'IRISA, 429.

Gates, G. (2013). *Professores precisam de verdadeiro feedback*. TED. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=81Ub0SMxZQo> (Acedido em: 15 de janeiro de 2025).

Goetzel, R. Z., Long, S. R., Ozminkowski, R. J., Hawkins, K., Wang, S. & Lynch, W. (2004). Health, absence, disability, and presenteeism cost estimates of certain physical and mental health conditions affecting US employers. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 46(4), pp. 398–412.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Gottman, J. M. & Silver, N. (2000). *The Seven Principles for Making Marriage Work*. New York: Crown.

Greenan, P. (2016). Personal development plans: Insights from a case-based approach. *Journal of Workplace Learning*, 28(5), pp. 322–334.

Grohnert, T., Beusaert, S. & Segers, M. (2014). Pitfalls of personal development plans – The user perspective. *Journal of Vocational Education & Training*, 66(1), pp. 74–88.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. 5.^a ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Hassard, J., Teoh, K., Cox, T., Dewe, P. & Cosmar, M. (2021). Understanding the cost of mental health at work: An integrative framework. In: Wall, T., Cooper, C. & Brough, P. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Wellbeing*. London: SAGE Publications, pp. 9–25.

Hougaard, R., Carter, J. & Mohan, G. (2018). *The Mind of the Leader: How to Lead Yourself, Your People, and Your Organization for Extraordinary Results*. Boston: Harvard Business Review Press.

Kabat-Zinn, J. (1994). *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. New York: Delacorte.

Kiers, H. (1988). Comparison of Anglo-Saxon and French Three-Mode Methods. *Statistique et Analyse des Données*, 13, pp. 14–32.

Kiers, H. (1991). Hierarchical relations among three-way methods. *Psychometrika*, 56, pp. 449–470.

- Kivimäki, V. & Meriluoto, S. (2018). Holistic perspective to individual study plan: Personal development project plan. *Studies in Health Technology and Informatics*, 256, pp. 514–526.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing.
- Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes. *Archives of Psychology*, 22(140), pp. 5–55.
- Lines, D. & Evans, C. (2020). *The Global Business of Coaching: A Meta-Analytical Perspective*. London: Routledge.
- Martilla, J. A. & James, J. C. (1977). Importance–Performance Analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), pp. 77–79.
- Marlatt, G. A. & Donovan, D. M. (2005). *Relapse Prevention: Maintenance Strategies in the Treatment of Addictive Behaviors*. New York: Guilford Press.
- Martins, C. O. & Duarte, M. F. S. (2001). Efeitos da ginástica laboral em servidores da Reitoria UFSC. *Revista Brasileira de Ciência e Movimento*, 8(4), pp. 7–13.
- Mendes, L. F. (2000). *Ginástica laboral: Implantação e benefícios nas indústrias da cidade industrial de Curitiba*. Dissertação de Mestrado em Tecnologia. Centro Federal de Educação Tecnológica, Curitiba.
- Namey, E., Guest, G., Thairu, L. & Johnson, L. (2008). Data Reduction Techniques for Large Qualitative Data Sets. In: Guest, G. & MacQueen, K. M. (eds). *Handbook for Team-Based Qualitative Research*. AltaMira Press, pp. 137–161.
- Oh, H. (2001). Revisiting importance–performance analysis. *Tourism Management*, 22(6), pp. 617–627.

Organização das Nações Unidas (ONU) (2015). *Transformar o nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*. Nova Iorque: ONU. Disponível em: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (Acedido em: 30 de abril de 2025).

Organização Mundial da Saúde (OMS) (2010). *Healthy Workplaces: A Model for Action – For Employers, Managers and Workers*. Geneva: WHO. Disponível em: <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313> (Acedido em: 15 de janeiro de 2025).

Perrez, M. & Baumann, U. (2005). *Lehrbuch klinische Psychologie – Psychotherapie*. 3rd edn. Bern: Huber.

Renton, J. (2009). *Coaching and Mentoring: What They Are and How to Make the Most of Them*. New York: Bloomberg Press.

Ryan, G. W. & Bernard, H. R. (2003). Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), pp. 85–109.

Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), pp. 185–211.

Sampaio, A. A. & Oliveira, J. R. G. (2008). A ginástica laboral na promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida no trabalho. *Caderno de Educação Física*, 7(13), pp. 71–79.

SAP (2021). *Corporate Mindfulness Initiatives and Health Outcomes*. SAP SE. Disponível em: <https://www.sap.com> (Acedido em: 15 de janeiro de 2025).

Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), pp. 5–14. Silverman, D. (2005). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. London: Sage Publications.

Tan, C.-M. (2012). *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*. New York: HarperOne.

Tamminga, C. & De Boer, J. (2018). Continuous improvement and personal growth in dynamic organizations. In: *Proceedings of the International Conference on Management and Innovation*.

Thorne, B. (1992). *Carl Rogers (Key Figures in Counselling and Psychotherapy)*. London: Sage.

Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. 3rd edition. London: Nicholas Brealey Publishing.

Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose*. London: Nicholas Brealey Publishing.

World Health Organization (2017). *Depression and other common mental disorders: Global health estimates*. Geneva: WHO. Disponível em: <https://www.who.int> (Acedido em: 15 de janeiro de 2025).

Zimmerman, B. J. (1989). A social cognitive view of self-regulated academic learning. *Journal of Educational Psychology*, 81(3), pp. 329–339.

APENDICES:

Introdução Entrevista:

Prezado(a) (Nome do Entrevistado),

Esta entrevista pretende explorar a viabilidade de introduzir práticas de Desenvolvimento Pessoal no ambiente profissional. O objetivo é promover o bem-estar, a saúde mental e a eficácia no trabalho com a implementação de Processos Terapêuticos.

No Desenvolvimento Pessoal, autores destacam cinco conceitos essenciais: Desenvolvimento e Aplicação de Competências, Autoconsciência, Autoeficácia, Autoexploração e Melhoria Contínua. Estes conceitos são fundamentais para o crescimento e desenvolvimento pessoal dos indivíduos no ambiente profissional. Para trabalhar estes conceitos, são necessárias várias abordagens terapêuticas.

Para este estudo foram selecionadas cinco abordagens terapêuticas que estão intimamente ligadas a estes conceitos, com o objetivo único de promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores: Mindfulness ou "Atenção Plena", Coaching Executivo ou Empresarial, Terapia da Inteligência Emocional, Psicologia Clínica e a Ginástica Laboral.

Cada uma destas terapias oferece abordagens únicas para trabalhar os conceitos essenciais do Desenvolvimento Pessoal, contribuindo para o bem-estar, a saúde mental e a eficácia no trabalho dos colaboradores.

Durante a entrevista, gostaria de ouvir a sua opinião sobre a introdução destas práticas terapêuticas no contexto do trabalho, bem como suas experiências pessoais e percepções sobre como elas podem influenciar o seu dia-a-dia profissional.

Pretende-se compreender as expectativas, preocupações e sugestões para a implementação destes programas terapêuticos nas empresas.

A sua contribuição é fundamental para o sucesso deste estudo e para o avanço do entendimento do o papel do Desenvolvimento Pessoal no ambiente corporativo.

Agradecemos sinceramente a sua participação e estamos ansiosos para ouvir as suas perspectivas e informações ao longo desta entrevista.

Vamos começar! 😊

Termo de Consentimento para Participação em Entrevista

Eu, _____
(Nome do Entrevistado), declaro que compreendi os objetivos da pesquisa conduzida pela aluna Marta Alexandra Fernandes Monteiro de Barros dos Santos Costa, no âmbito do Mestrado em Gestão, Empreendedorismo e Inovação, na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

Estou ciente de que o propósito deste estudo é analisar o impacto da introdução de práticas de Desenvolvimento Pessoal, utilizando cinco abordagens terapêuticas, no ambiente organizacional, que promovem o bem-estar, a saúde mental e a eficácia no trabalho.

Ao assinar este documento, concordo voluntariamente em participar desta entrevista e em compartilhar informações sobre minhas experiências pessoais, percepções e opiniões relacionadas à introdução dessas práticas no ambiente profissional.

Entendo que minha participação nesta entrevista é voluntária e que posso interromper a qualquer momento, sem sofrer penalidades ou consequências negativas.


Estou ciente de que minha identidade será mantida em anonimato e que as informações fornecidas serão tratadas com confidencialidade, sendo utilizadas exclusivamente para fins de pesquisa académica.

Eu concordo com as condições acima e autorizo a utilização das informações fornecidas por mim durante a entrevista para fins de pesquisa académica, respeitando sempre minha privacidade e a confidencialidade dos dados.

Data: _____

Assinatura: _____

Modelo de Questionário / Entrevista

 UAIG FE UNIVERSIDADE DO ALGARVE FACULDADE DE ECONOMIA	QUESTIONÁRIO	
--	---------------------	--

Toda a informação recolhida neste questionário é de carácter confidencial e anónima, de acordo com a Lei n.º 58/2019 de 08 de agosto, relativa à execução, na ordem jurídica nacional, do Regulamento Geral de Proteção de Dados, não sendo utilizada para outros meios fins, que não os do estudo em causa.

CATEGORIA PROFISSIONAL: _____

Perguntas Fechadas

CONCEITOS ESSENCIAIS NO DESENVOLVIMENTO PESSOAL	IMPORTÂNCIA INDIVIDUAL	DESEMPENHO INDIVIDUAL	IMPORTÂNCIA PARA A ORGANIZAÇÃO	DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO
1. Capacidade de adquirir e aplicar novas competências	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
2. Consciência das minhas emoções, pensamentos e comportamentos em diversas situações	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
3. As habilidades necessárias para enfrentar os desafios que surgem na minha vida pessoal e profissional.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
4. Capacidade de explorar e compreender melhor quem sou e o que quero alcançar na vida	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
5. Empenho em buscar oportunidades para aprender e crescer como pessoa	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo 3 - Neutro 4 - Concordo 5 - Concordo totalmente

Perguntas Abertas

1. No contexto de trabalho qual a sua perceção sobre stress e a satisfação no trabalho?

2. No contexto de trabalho qual a sua perceção sobre equipe e as relações interpessoais?

3. No contexto de trabalho qual a sua perceção sobre procrastinação, a ansiedade, e a motivação das equipas?

4. No contexto de trabalho qual a sua perceção sobre bem-estar emocional e mental dos colaboradores, a cultura organizacional e o clima de trabalho?

5. No contexto de trabalho qual a sua perceção sobre hábitos posturais, a qualidade de vida, motivação, produtividade e satisfação no trabalho dos colaboradores?