

A RELAÇÃO ENTRE OS FERIADOS NACIONAIS E O
COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES NA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL: UM ESTUDO DE CASO

Mariana Teodoro Sobreiro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Consultoria Organizacional

Orientador:

Prof. Doutor Aristides Isidoro Ferreira, Prof. Auxiliar, ISCTE Business
School, Departamento de Recursos Humanos e Comportamento
Organizacional

Outubro de 2017

A RELAÇÃO ENTRE OS FERIADOS NACIONAIS E O COMPORTAMENTO DOS
COLABORADORES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA LOCAL: UM ESTUDO DE CASO

Mariana Teodoro Sobreiro

Agradecimentos

Um trabalho deste nível é muito difícil de ser realizado sem o apoio daqueles que nos são mais queridos, como tal, o presente espaço serve, exatamente, para agradecer aos que sempre tiveram ao meu lado, mesmo nas alturas em que a vontade de desistir parecia ganhar e, assim, chegar ao fim deste desafio superando todas as dificuldades.

O meu primeiro agradecimento é dirigido à minha família direta, a minha mãe, o meu pai, o meu irmão, à minha avó e o meu cão *Jake*, sem eles nada seria possível, como este mestrado.

Aos meus bebés Pedro, Tomás e à minha prima Ana, por todas as fotos com mensagens de força e confiança, assim como a todas as minhas primas, Sónia, Inês, Beatriz e Margarida.

Ao David pela paciência e apoio, sempre.

À Maria, Mariana e Inês por toda a disponibilidade, ajuda e coragem que foram transmitidas ao longo do último ano, assim como, ao Tiago, Duarte, Xavier e Marçal.

Aos meus amigos mais jovens, Mariana Tubarão, Teresinha, Beatriz Mota, Sabino, Trindade e Pedro pela força e apoio que transmitem, mesmo sem notarem.

À POC por todo o apoio, ajuda, compreensão e força desde sempre, em especial nesta altura.

Um agradecimento em geral, mas muito especial, aos Peregrinos da AESG, por toda a força, disponibilidade e preocupação que sempre demonstraram. A Ti, Maria e a Deus, por toda a abundância recebida através deste grupo e na vida, em geral, Obrigada!

Às minhas colegas e amigas de licenciatura Sara, Adriana, Mariana Alexandre e Mariana Belo por me mostrarem sempre que era capaz, assim como, ajudaram sempre que possível, a par da minha amiga do secundário Bárbara Marques.

Ao meu Prof. Aristides, que sempre acreditou nesta tese, em mim e sempre se mostrou disponível para me ajudar.

À Joana que se tornou numa verdadeira amiga durante todo o estágio na Fidelidade, onde sempre me apoiou e motivou para este estudo.

À minha grande amiga Janaína por toda a preocupação e apoio.

OBRIGADA A TODOS!

Resumo

Cada vez mais existe uma dificuldade em conjugar a vida pessoal e profissional uma vez que, a maioria, trabalha 7 ou 8 horas diariamente e, por vezes, focam a sua concentração em atividades do não trabalho. Surge, assim, a necessidade de compreender os impactos dos feriados nos comportamentos dos colaboradores. Sendo assim, realizou-se um estudo de caso para perceber os principais impactos dos comportamentos desviantes em semanas com feriados. Os resultados apresentados no estudo foram obtidos através da aplicação de questionários aos colaboradores de uma organização pública, assim como, de observação direta não participante a uma equipa.

Através da revisão de literatura foram levantadas 5 hipóteses, e posteriormente suportadas, obtendo os principais motivos para os comportamentos desviantes nesta altura específica. Outro objetivo é perceber o tempo utilizado pelos colaboradores em assuntos do não trabalho, em média, os indivíduos investem cerca de 74 minutos em vésperas de feriado e 72 minutos nos dias seguintes, comparando com um dia normal onde é de 69 minutos. Tornou-se, também, necessário perceber quais as atividades com mais impacto nas médias obtidas.

Relativamente às hipóteses suportadas pela literatura, existem opiniões diferenciadas, em alguns tópicos, principalmente entre as chefias e os colaboradores.

Por último, foram discutidos os resultados obtidos com a revisão de literatura, as implicações futuras que o presente estudo tem na gestão de pessoas, as limitações e as possibilidades de estudos futuros.

Palavras-Chave: Comportamentos Desviantes; Conflito Família-Trabalho; Engagement; Concentração; Chefias; Controlo de Variáveis.

Abstract

Nowadays it is really hard to balance personal and professional life for the reason that employees spend 7 to 8 hours at daily work and tend to focus their attention on non-work activities. Thus, the goal of the present study is to understand the impact of the bank holidays at the employees behavior, comparing then the behaviors with a normal week of work. Thus, a case study was conducted to understand the main reasons for deviant behavior in weeks with holidays. As such, the presented results were obtained with the application of questionnaires to the individuals of a public organization, as well as, of direct non-participant observation to a team.

Through these methods, and with the literature presented, the 5 hypotheses related to 5 variables were raised and supported, obtaining the main reasons that lead employees to engage in counterproductive work behavior and the opinion of managers on their own employees at the specific day. Another goal of the study was to realize the time wasted by employees on non-work activities. With that being said, on average, individuals invest about 74 minutes on holiday eve in counterproductive behaviors and 72 minutes on the following days, compared to a normal day where it is 69 minutes. It became necessary to understand which activities had the most impact on the averages obtained, being the morning breaks.

Regarding the hypotheses supported by the literature, there are different opinions between managers and employees.

Finally, is presented a discussion of the results obtained with the existing literature, as well as the implications in human resources management, the limitations of the study and the possibilities of future studies.

Key-Words: Family-Work Conflict, Engagement, Concentration, Job Control, Counter Productive Behavior.

Índice

1. Introdução	8
2. Revisão da Literatura	13
2.1 Os Feriados e as Pausas no Trabalho.....	13
2.2 O <i>Engagement</i> com a organização.....	13
2.3 O Conflito Família-Trabalho	17
2.4 A Concentração no Local de Trabalho	19
2.5 O Controlo das Tarefas	20
2.6 As Pausas e Atividades não relacionadas com o trabalho.....	23
3. Método	27
3.1 A Empresa	27
3.2 Amostra.....	28
3.3 Procedimentos	30
3.4 Instrumentos.....	31
3.4.1 Questionário Chefias.....	32
3.4.2. Questionário aplicados aos colaboradores	32
4. Resultados	34
4.1 Estatística Descritiva	34
4.2 Testes de Hipóteses	37
Hipótese 1.....	37
Hipótese 2.....	38
Hipótese 3.....	39
Hipótese 4.....	42
Hipótese 5.....	43
4.3 Observação	44
5. Discussão.....	48
6. Implicações Para a Gestão	53
7. Limitações e Estudos Futuros.....	56
8. Conclusão.....	58
9. Referências Bibliográficas.....	60

Anexos	65
Anexo 1 – Questionário aplicado aos Colaboradores	66
Anexo 2 – Questionário Chefias.....	68

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de questionários respondidos por cada dia de estudo.....	30
Tabela 2: Estatísticas descritivas.....	35
Tabela 3: Tempo médio, em minutos, que cada colaborador despendeu em cada comportamento, por dia.....	47
Tabela 4: Tempo médio, em minutos, que cada colaborador respondeu à questão do tempo “perdido”, por dia.....	47

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Engagement nas vésperas e dias seguintes aos feriados, e no dia de controlo.	38
Gráfico 2: Conflito Família – Trabalho nas véspera e dias seguintes aos feriados e no dia de controlo.....	39
Gráfico 3: Média de respostas à questão “Hoje precisei de me esforçar para estar concentrado”	41
Gráfico 4: Média de respostas à questão “Hoje a minha concentração esteve no máximo”	41
Gráfico 5: Média de respostas à questão “Hoje pensei em assuntos não relacionados com a minha tarefa”	42
Gráfico 6: Perceção de apoio das chefias aos colaboradores, por dia de estudo, experimental e de controlo.....	44
Gráfico 7: Perceção das chefias relativamente aos comportamentos dos colaboradores nos dias em estudo.....	45

1. Introdução

Nos últimos anos, Portugal passou por uma grande crise económica que teve impacto em várias questões do dia-a-dia dos portugueses, sendo uma delas a reestruturação dos feriados nacionais. Como é de conhecimento público, em 2013, e nos dois anos seguintes, 4 feriados nacionais, dois civis e dois religiosos, foram eliminados do calendário com o intuito de promover a produtividade e o crescimento económico, isto é, passaram de 4 dias pagos não trabalhados para 4 dias pagos trabalhados, com efeito imediato.

Após a entrada do novo governo em funções no final de 2015, os feriados retirados previamente foram reestabelecidos no calendário nacional. Estas duas mudanças de calendário levaram a uma necessidade de perceber se estas mudanças, a eliminação e restauração dos feriados, tiveram o impacto desejado, isto é, será que os feriados reduzem a produtividade? Será que os seus impactos são negativos nos colaboradores? E na organização? Foram algumas destas questões que ajudaram a definir o objetivo do presente estudo, neste caso, perceber quais são os efeitos dos feriados nos colaboradores, e quais são os principais comportamentos, não relacionados com as suas tarefas, que os mesmos desenvolvem (Ferreira & Esteves, 2016).

O tema, feriados, foram e são, sem dúvida, um tema de discussão em Portugal, o impacto que os mesmos têm na produtividade e o facto de existir esta divergência entre a redução, ou não, do número de feriados torna, este tema, algo pertinente e atual no contexto, económico e social, em que estamos inseridos.

A escolha deste tema centra-se, essencialmente, com o gosto pessoal pelo tema, como, também, pelo facto de existir uma lacuna na literatura, uma vez que o tema dos feriados, por si só, nunca fora abordado numa versão de comparação com a frequência de comportamentos desviantes no local de trabalho, isto é, na literatura não existe um estudo específico com ligação aos feriados.

Para D'Abate & Eddy, (2007) e de Eddy et al., (2010) as atividades em que os colaboradores “perdem” mais tempo nas organizações são a conversa, com outro uso do telefone e da internet. As consequências destes tempos despertam opiniões na literatura, para alguns autores como par Vardi (2001), em que as causas são importantes e podem diferenciar o impacto na organização, isto porque quando o clima organizacional não é o melhor, os colaboradores têm mais comportamentos fora das normas estabelecidas. Enquanto que, para Eddy et al., (2001) as causas para os comportamentos desviantes poder estar relacionado com a má gestão entre a vida pessoal e profissional.

Para Nohe et al., (2013) o distanciamento psicológico do trabalho é um comportamento que deve ser praticado pelos colaboradores da organização. Este distanciamento é o afastamento de todos os assuntos relacionados com o mesmo, de modo a que seja possível recuperar recursos fulcrais para o trabalho. A existência de um distanciamento tem um impacto positivo na vida pessoal, não existindo um conflito tão intenso entre o seu trabalho e família, assim como, a nível profissional, o desempenho não é prejudicado e, em muitos casos, e até aumentado, existindo assim a possibilidade dos feriados de terem este efeito.

No presente estudo, o principal objetivo é perceber quais são os impactos deste tipo de comportamentos em alturas de feriados, assim como, os seus impactos. Como tal, foram escolhidas diversas variáveis para que fosse possível perceber as causas dos comportamentos dos colaboradores no presente estudo. As variáveis com impacto nos comportamentos dos indivíduos, que mais se destacam na literatura, são o conflito família trabalho, isto porque, cada vez mais os limites das duas facetas da vida dos colaboradores menos definidos, há uma tendência para existir este tipo de conflito (Nohe et al., 2013). Outra variável é o *engagement*, cujo o objetivo é perceber se tem impacto nos comportamentos, assim como, o entendimento que as chefias têm dos comportamentos dos colaboradores em alturas de feriados, traduzindo-se, também, em mais uma variável em estudo. Também foi estudado como é que os colaboradores sentem, em termos de autonomia e tarefas definidas pelas chefias, em vésperas de feriado, isto é, a sua perceção sobre o acompanhamento das chefias nestes dias. Para tal, foram aplicados questionários às chefias da organização em cada dia de estudo por forma a avaliarem os comportamentos dos seus colaboradores durante esse dia em questão.

Outra questão importante de estudar, é que o que os colaboradores sentem os colaboradores em termos de concentração no seu local de trabalho e porque os comportamentos desviantes estão relacionados com tarefas do não-trabalho, é importante perceber se os colaboradores sentem que estão mais desconcentrados ou se não existe essa questão. Tendo em conta o ambiente de pré ou pós pausa, é esperado que os colaboradores se sintam mais desconcentrados uma vez que, normalmente, definem com antecedência como vão ocupar essa pausa.

Ainda de acordo com o presente estudo, os colaboradores, muitas vezes, não têm noção do tempo “perdido” em atividades não relacionadas com a sua tarefa e como tal, inquiriu-se os colaboradores e observou-se os seus comportamentos para que fosse possível comparar as respostas dada pelos colaboradores com o observado na equipa em análise.

Quais serão, então, os principais motivos que fazem com que os colaboradores passem cerca de uma hora e vinte minutos (D'Abate, 2007) ou mesmo uma hora (Eddy et al., 2010), por dia, em atividades pessoais no local de trabalho? Esta questão orienta-nos para outra questão, perceber em que atividades os colaboradores despendem tanto tempo, quais são os comportamentos em que os indivíduos perdem tempo para que, no futuro, seja possível os responsáveis de recursos humanos criem medidas para colmatar estas perdas.

Sendo assim, este estudo está estruturado em 5 capítulos, onde, primeiramente apresentar-se-á a revisão de literatura, que incide nos cinco principais temas relacionados originando as hipóteses em estudo. De seguida, serão apresentados os dois métodos utilizados para a obtenção dos resultados, uma breve apresentação da organização, assim como, todos os detalhes sobre os procedimentos e questões utilizadas para a obtenção dos resultados. Numa terceira parte serão apresentados os resultados referentes às hipóteses previamente levantadas, através de estatísticas descritivas, assim como da observação direta não participante realizada a uma equipa da organização. Numa quarta fase, apresentar-se-á a discussão que é uma confrontação entre a revisão de literatura, previamente apresentado, com os resultados dos questionários e da observação realizada. De seguida, será apresentado as implicações práticas para a gestão, relacionando os resultados obtidos no presente estudo com as implicações que podem ter na gestão de pessoas e como impactar a vida de um gestor de pessoas. Por último, serão apresentadas as limitações do estudo em questão, assim como, os estudos futuros que podem ser realizados através deste tema.

2. Revisão da Literatura

No presente capítulo serão apresentados temas existentes na literatura sobre os diversos tópicos utilizados com o intuito de serem levantadas as hipóteses para o presente estudo. Como tal, o foco são as atividades pessoais desenvolvidas durante o período de trabalho que, segundo Vardi (2001), podem ser individuais, em que estão relacionadas com a personalidade, a congruência entre os valores do colaborador e da organização, valores de lealdade e dever, desenvolvimento social ou o as circunstâncias pessoais de cada um. Assim como, podem ser causas organizacionais em que estão relacionadas com as oportunidades de crescimento, os sistemas de controlo, os objetivos, a cultura, o clima, a ética, os valores e a coesão. Cada indivíduo é único, mas existem fatores que têm influência nos seus comportamentos, principalmente o clima e a cultura.

2.1 Os Feriados e as Pausas no Trabalho

Segundo um estudo da *Mercer* citado pelo jornal *i*, Portugal é o 3º país da União Europeia com mais feriados (13), sendo apenas superado pela Espanha (14) e a Finlândia (15). Como tal, após uma pesquisa na literatura, percebeu-se que existia um *gap* relacionado com a falta de estudo com enfoque nos feriados portugueses, assim como, no impacto destes na vida profissional, pessoal dos colaboradores e no país de uma forma geral. Em Portugal, com a existência de um número tão significativo de feriados há claramente uma necessidade de relacionar os feriados, as pausas (dentro ou não do local de trabalho) e os impactos que têm na produtividade, na organização e nos colaboradores.

Os feriados devem ser considerados pausas na atividade laboral de um colaborador, são pausas que podem ocorrer no início, meio ou fim-da-semana. Contudo, é importante perceber quais são as consequências destas pausas, isto é, sendo feriado uma pausa na vida laboral de um indivíduo, será que o dia anterior é apenas mais um dia de trabalho normal para os colaboradores? Ou será que estas pausas originam mais quebras de produtividade? Ou serão consequências positivas?

Segundo Hunter e Wu (2016), existe consenso entre a população empregada que as pausas são cruciais para conseguirem acabar e realizar todas as tarefas de um dia-a-dia normal de trabalho. Para Kühnel, Zacher, Bloom e Bledow (2016), as pausas são o tempo em que os colaboradores desviam a sua atenção de tarefas relacionadas com o trabalho, para tarefas não relacionadas com o trabalho, servindo estas pausas para restabelecer recursos.

Enquanto que, para Hunter e Wu (2016) as pausas devem ser consideradas como as que acontecem durante o dia de trabalho, assim como todos os tempos fora do local de trabalho, como a noite, fim-de-semana e férias que, têm também inúmeros benefícios para o colaborador, dependendo de cada um e da gestão que cada pessoa faz deste tipo de pausas. Para os autores, as pausas são um fator crucial na vida profissional de qualquer indivíduo porque restabelecem recursos que se desgastam durante o dia de trabalho como a energia, a motivação e a concentração que não são recursos ilimitados e, como tal, há necessidade de “recarregar estas baterias”. Sendo assim, de acordo com os autores pode-se considerar os feriados como pausas nas atividades profissionais do colaborador.

Para Kim, Park e Niu (2016), elevados níveis de exaustão no trabalho estão relacionados com poucas pausas durante o dia, assim como, falta de distanciamento psicológico do trabalho. As pausas oportunas durante o dia de trabalho podem tornar-se cruciais para minimizar os efeitos negativos do trabalho no colaborador. Como tal, os feriados durante uma semana de trabalho podem, também, ter o mesmo efeito, uma vez que a exaustão quando comparada com uma semana normal será inferior, impactando positivamente na saúde mental do colaborador. Segundo os mesmos autores, as pausas não devem exigir qualquer tipo de esforço de modo a que seja possível, ao colaborador, relaxar física e mentalmente. Para Kühnel et al., (2016), as pausas do almoço são um fator importante para a recuperação de recursos e, como tal, quando os colaboradores durante a sua pausa de almoço tenham comportamentos e conversas relacionadas com o trabalho no fim do dia de trabalho sentem-se mais cansados e exaustos. Segundo Tucker (2003), as pausas devem ser realizadas antes de começarem a ter impacto negativo no desempenho tornando-se mais fácil de recuperar, uma vez que, quanto mais tarde mais complicado é ter elevados desempenhos.

As pausas têm impactos na vida dos colaboradores, tanto pessoal como profissional e sendo um fator tão comum na vida de cada um é necessário compreender quais os impactos positivos das pausas. De acordo com Nohe et al., (2013), as pausas são uma oportunidade para restabelecer recursos mentais previamente desgastados, como por exemplo, quando a capacidade de concentração não é restabelecida torna-se mais complicado para o colaborador realizar as suas tarefas com desempenho elevado ou mesmo satisfatório. Então, para que o efeito seja o pretendido, uma das medidas que os colaboradores poderão adotar é não falar de trabalho, de modo a que seja possível reestruturar os recursos, uma vez que, quando continuam a falar de temas relacionados

com o trabalho o efeito pode não ser o desejado, pois não existe um “*turn off*” dos fatores causadores de stress.

Para Hunter e Wu (2016), não existe um tempo médio de pausa, estas devem corresponder à necessidade do colaborador, aos recursos que necessita de reestruturar, como tal, cada indivíduo tem o seu tempo, que deve ser equilibrado, porque se for superior ao necessário poderá ter o efeito oposto, assim como, quanto mais recursos se desgastarem sem qualquer pausa mais tempo demora a fazer efeito. Como tal, as pausas devem acontecer antes de se esgotar totalmente os recursos de modo a tornar-se mais fácil de recuperar. Contudo, se a duração da pausa não for suficiente então, o cansaço e o desgaste acumular-se-ão e será cada vez mais difícil concentrar-se.

De acordo com Hunter e Wu (2016), existem diversos problemas de saúde associados, isto porque, a não recuperação suficiente pode levar à exaustão emocional por parte do colaborador, assim como, tem impacto na satisfação com o trabalho e no comportamento organizacional. Contudo, para o autor é ainda de salientar que quando as pausas são realizadas no “*timing*” correto as consequências serão positivas como uma redução das dores de cabeça, costas, e outro tipo de problemas de saúde, atraindo, também, pensamentos e desempenhos positivos com impacto no colaborador e na organização.

Segundo Kühnel et al., (2016) existe uma relação positiva entre o *engagement* e as pausas durante o dia de trabalho uma vez que, é através destas pausas, que é possível reestruturar recursos e energias para a realização da sua função e das tarefas inerentes. Para Kim et al., (2016), a recuperação está, também, relacionada com a diminuição de sensação de cansaço, aumentando o desempenho e reduzindo o stress. Como tal, é possível concluir que, para os autores, as pausas são um fator importante no dia-a-dia de cada colaborador e, apesar de poder impactar nas horas de trabalho de cada colaborador, as consequências a curto e longo prazo serão positivas, uma vez que terão colaboradores mais concentrados e menos desgastados, impactando nos desempenhos positivos.

2.2 O *Engagement* com a organização

Nos últimos anos têm-se assistido a uma maior preocupação por parte das organizações com os seus colaboradores, hoje em dia, uma empresa tem em conta o bem-estar dos colaboradores desejando, que os mesmos se sintam felizes e confortáveis na organização, para que experienciem mais estados de *engagement*. Estas políticas implementadas pelas organizações são fruto de diversos anos de estudo na literatura

específica, pois os benefícios a curto e longo prazo são benéficos para a organização e para os colaboradores.

O *engagement* para Kahn (1990, 2010) citado por Albrecht, Bakker, Gruman, Macey e Saks (2015) é o investimento físico, psicológico e emocional por parte do colaborador no seu trabalho que pode ser proporcionado pelo departamento de recursos humanos da organização através de, por exemplo, bons ambientes de trabalho, enquanto que, para Bakker, Schaufeli, Leiter e Taris (2008), o *engagement* é a sintonia entre os colaboradores com a organização, quando os colaboradores gostam e detêm um sentimento de pertença, o colaborador manifesta-se mais energético para desempenhar a função da melhor maneira, envolve-se com a cultura e valores da organização e, é também, mais eficaz e focado, existindo assim uma identificação e dedicação com o trabalho, chefias, colegas e empresa. O *engagement*, segundo Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker, 2002, citados por Bakker et al., (2008), é caracterizado por vigor, absorção e dedicação. O vigor é a persistência do colaborador para enfrentar as adversidades com elevados níveis de energia e resiliência, isto é, trabalham arduamente para atingir os objetivos. A absorção é a concentração e envolvimento do colaborador com a empresa através da felicidade, uma vez que quando existem colaboradores envolvidos, não dão sequer pelo tempo passar. Por fim, a dedicação é o poder de se estar envolvido com a sua função, isto é, estar entusiasmado, orgulhoso, inspirado, desafiado e experienciar sentimentos de pertença. A junção destes três fatores traduz-se na boa disposição dos colaboradores no local de trabalho, com impactos positivos significativos no indivíduo, desempenho e produtividade. Como tal, e segundo Albrecht et al., (2015), o *engagement* está positivamente associado com comportamentos positivos e produtivos na organização.

Contudo, existem algumas condicionantes que podem comprometer a existência de *engagement*, como os recursos disponíveis para o trabalho e os recursos pessoais disponíveis têm um grande impacto no colaborador porque, se não existir apoio da organização, dos pares e chefias, torna-se complicado desempenhar as funções com qualidade e atingir os objetivos delineados. É ainda de salientar que o *engagement* pode também resultar de outros fatores como situações transitórias, a mudança de departamento, ou outra situação na organização ou em questões relacionadas com a vida pessoal.

Bakker et. al (2008), afirmam que cada personalidade é mais fácil, ou difícil, de presenciar estados de *engagement* com a empresa, isto porque, indivíduos com personalidades proactivas, que pretendam envolvimento, comprometimento e que

demonstrem comportamentos de cidadania organizacional estão mais propícios a estados de *engagement* com a organização. Segundo Kühnel et al., (2016) descansar é um aspeto essencial na vida do ser humano, uma boa noite de sono tem um impacto fulcral no *engagement* e, conseqüentemente, na produtividade, pois determina, muitas vezes, o facto de as pessoas se sentirem bem ou não no seu local de trabalho. A falta de confrontação com fatores de stress diários está relacionada com o *engagement*. Para os autores, as pausas também são importantes quando existem noites mal dormidas e não se consegue recuperar os recursos suficientes sendo, então é necessário a existência de pausas para manter a concentração durante o dia.

Segundo Bakker e Demerouti (2007) citados por Bakker et al. (2008), existem outros preditores do *engagement* nos colaboradores como o suporte social, o feedback, a autonomia e possibilidade de aprendizagem contínua, sendo um conjunto de recursos para que se atinja um desempenho desejado pois colmata as exigências do trabalho associadas a características psicológicas (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2007 citados por Bakker et al., 2008). Este tipo de recursos ajuda, também, a atingir os objetivos previamente delineados, estimulando, assim, o crescimento, desenvolvimento e aprendizagem no colaborador, questões bastantes influentes no *engagement* e na motivação intrínseca do colaborador (Bakker & Demerouti, 2007, citados por Bakker et al., 2008). Quando existem recursos disponíveis e *engagement* as adversidades encontradas no decorrer do desempenho da sua tarefa são ultrapassadas mais facilmente. É ainda de salientar que, para Bakker et al., (2008), o impacto não é apenas na vida profissional como, também, na sua vida pessoal porque denota um desenvolvimento e crescimento pessoal. A organização, para o autor, é também, o principal beneficiário com o bem-estar dos colaboradores pois traduz-se num desempenho de elevada qualidade e desenvolvimento de talento. Como tal, segundo Albrecht et al., (2015), as organizações devem focar-se em proporcionar ambientes de trabalho onde os colaboradores possam experienciar estados de *engagement* e, assim, os resultados de cada individuo em particular, e da organização em geral, terão um resultado positivo com tendência a crescer ao longo dos anos.

Como tal, para Bakker et al., (2008), as pessoas que tenham elevados níveis de *engagement* serão, certamente, mais eficazes, esforçadas, satisfeitas com a organização, tarefa, a par dos objetivos profissionais. Os colaboradores em estados de *engagement* com a organização experienciam emoções positivas incluindo felicidade e entusiasmo, melhoram os seus níveis psicológicos e de saúde, com impacto na sua vida pessoal e

profissional, tanto a curto como a longo prazo. Para Kahn (1992) citado por Murray et al., (2014), o *engagement* impacta-a, também, no desempenho dos colaboradores, uma vez que, ao tornarem-se mais atentos, às questões associadas à sua tarefa, sentem-se, também, mais ligados à organização e focados em cumprir os objetivos pessoais como organizacionais.

Existem outros métodos onde as organizações podem trabalhar de modo a aumentar o *engagement* dos colaboradores, sendo uma dessas opções o distanciamento psicológico. O distanciamento psicológico, para Sonnentag e Fritz (2007) citados por Fritz et al., (2010), “é a capacidade de um colaborador se afastar do trabalho após cumprir as suas obrigações no seu local de trabalho”, não estando, assim, envolvido em assuntos relacionados com o trabalho como chamadas, mails ou tarefas pós-laborais ou preocupações através de pensamentos e sentimentos. Este distanciamento, segundo Fritz et al., (2010), recupera recursos fulcrais que são exigidos nas tarefas do colaborador dando assim origem ao bem-estar do indivíduo e satisfação com a vida pessoal e profissional e, para Nohe et al., (2013), o distanciamento é um dos mais importantes mecanismos de reestruturação de recursos.

Para Hooff e Geurts (2015) o distanciamento psicológico é possibilidade que o indivíduo tem de se desligar de tudo o que está relacionado com o trabalho, um método necessário para recuperar as capacidades que são desgastadas e consumidas durante o dia de trabalho. Para tal, um trabalhador deveria desligar-se, completamente, de todos os assuntos relacionados com o mesmo, de modo a que consiga recuperar todas as condições para que, no dia seguinte, volte a trabalhar com as suas capacidades e recursos no máximo. Os principais momentos de recuperação são, segundo o mesmo autor, a noite e o fim-de-semana, contudo, por diversos motivos, essa recuperação pode não ser possível. Segundo Fritz et al., (2010), a recuperação dos recursos essenciais para a função tem consequências, tanto na vida pessoal como profissional dos colaboradores, através da sensação de frescura inerente à recuperação traduz-se num desempenho superior nos dias seguintes, logo em estados de *engagement* aumentados.

Para Nohe et al., (2013), o distanciamento deve acontecer no período de não-trabalho, como tal, durante este tempo o colaborador não se deve preocupar, pensar ou resolver qualquer assunto ou problema relacionado com as suas funções laborais. Os efeitos deste tipo de distanciamento são diversos com a recuperação psicológica e mental um dos mais importantes pois torna-se possível aliviar os efeitos negativos das suas funções.

É ainda de salientar que a não recuperação tem consequências na saúde como a falta de descanso, o *burnout*, que é uma das consequências mais extremas da falta de distanciamento e descanso psicológico por parte do colaborador. Segundo Demerouti, Bakker e Bulters (2004) citados por Sonnentag, S. e Fritz, C. (2007), existe, também, o impacto negativo que tem no desempenho a falta de descanso e distanciamento, segundo Jex (1998) citado por Sonnentag, S. e Fritz, C. (2007).

Para Kühnel et al., (2016), a recuperação das exigências do trabalho, que podem ocorrer dentro e fora do local de trabalho, através do distanciamento psicológico, é um dos métodos que pretende garantir a reestruturação de recursos, mantendo a atenção e concentração nas suas tarefas, a par com a energia e o vigor enquanto desempenha as suas funções, com resultados positivos no desempenho e em colaboradores mais satisfeitos, aos dois níveis pessoal e profissional, uma vez que experiencia estados de *engagement*. Através dos feriados, os colaboradores são capazes de recuperar recursos e capacidades pois existirá um distanciamento psicológico do trabalho adicional, previamente anunciado.

Surge então a primeira hipótese do presente estudo uma vez que, é esperado que os colaboradores da organização, devido ao feriado experienciem mais estados de *engagement* aquando comparado com uma semana normal de trabalho.

Hipótese 1: É esperado que os colaboradores percecionem níveis mais elevados de *engagement* em dias próximos de feriados.

2.3 O Conflito Família-Trabalho

O conflito família-trabalho tem sido cada vez mais focado na literatura nos últimos anos, uma vez que hoje em dia acontece em quaisquer colaboradores, podendo não estar relacionado com dependentes diretos, mas também com pais, irmãos, entre outros. Com a evolução no mercado de trabalho e das sociedades deixou de existir um acompanhamento tão de perto por parte das mães, levando à existência de mais conflito família-trabalho, pois os indivíduos passam mais tempo afastados das suas famílias.

De acordo com Nohe et al., (2013), um dos grandes impactos negativos no desempenho e na produtividade é o conflito família trabalho, porque, segundo Amstad, Meier, Fase, Elfering e Semmer (2011) o conflito família trabalho tem impacto nas tarefas profissionais do indivíduo. Enquanto que, o conflito trabalho-família, dá-se quando o colaborador prioriza o trabalho, deixando a família para segundo plano. No presente

estudo, será apenas focado o conflito família-trabalho que, segundo Nohe et al., (2013) deve ser definido como a interferência da família no trabalho com impacto no seu desempenho. Relativamente a este tipo de conflito, para Amstad et al., (2011), a satisfação do colaborador com a organização, com as suas tarefas em particular, a par com a existência de estados de *engagement*, a saúde mental e as intenções de saída de uma organização são possíveis impactos do conflito família-trabalho no colaborador.

Para Greenhaus e Beutell (1985) citados por Nohe et al., (2013), é “*um conflito que ocorre devido ao resultado da incompatibilidade de pressões inerentes aos dois papéis da vida do colaborador*”. Como tal, e devido a uma falta de capacidade de fazer uma separação dos dois papéis, de acordo com Nohe et al., (2013), muitos colaboradores levam os assuntos familiares para o seu local de trabalho, tendo impacto na saúde mental e na resiliência, assim como no estado de espírito. Este tipo de conflito consome grande parte dos recursos cognitivos e, quando acontece no horário laboral, são utilizados recursos para assuntos do foro pessoal quando os mesmos deveriam ser utilizados para questões relacionadas com a sua função, originando emoções negativas no local de trabalho.

O conflito família-trabalho não acontece ao acaso, normalmente, existem motivos para tal, isto é, para Ferreira e Esteves (2016), estes comportamentos estão relacionados com o facto de cada vez mais, não existir um balanço entre a vida pessoal e profissional dos indivíduos. Mas, é necessário que haja um equilíbrio isto porque, quando existe, e é apoiado pela empresa, é mais provável que exista um aumento do *engagement* do indivíduo com a organização, assim como, transparência e confiança, de ambas as partes, originando, assim, um aumento do desempenho (Eddy et al., 2008).

Para D’Abate e Eddy (2007), a introdução de tarefas não relacionadas com o trabalho durante a hora de trabalho, pode estar relacionado com um equilíbrio que pretendem fazer com as duas vidas, porque quando trabalham mais do que o suposto ou não têm tempo suficiente depois do trabalho, existe uma necessidade de tratarem de assuntos pessoais durante a hora de trabalho visto que não existe um equilíbrio. Para os autores, a integração entre a vida familiar e profissional deve, também, ser ajudada pela organização pois trará consequências positivas no indivíduo e, consequentemente, na organização como, um desempenho superior e uma melhor gestão do tempo disponível. Contudo, se não existir um equilíbrio das duas facetas da vida do indivíduo, então, segundo o autor, tratar de assuntos pessoais durante o horário de trabalho terá impacto no desempenho, haverão percas de produtividades, isto porque, “quando as pessoas não se sentem bem, não dão o

seu melhor” (Hemp, 2004, p.55 citado por D’Abate & Eddy, 2007). Sendo que, segundo um estudo de CCH Incorporated, 2004 citado por D’Abate e Eddy (2007) o conflito família trabalho é considerado um dos fatores principais para os comportamentos desviantes.

As pausas são um dos métodos utilizados pelos colaboradores, durante o tempo normal de trabalho, para a sair da rotina, isto é, são momentos em que os indivíduos saem da sua rotina de trabalho, com o intuito de conseguir restabelecer recursos (Kühnel et al., 2016 e Hunter & Wu, 2016). Tendo em conta que os feriados devem considerados pausas, uma vez que, para Hunter e Wu (2016) as pausas acontecem durante o dia de trabalho a par com todos os minutos passados fora do local de trabalho, como tal, pode-se considerar feriados como pausas, porque são um método para os colaboradores reestruturarem recursos. Sendo assim, e tendo em conta o grande impacto da família no colaborador (D’Abate & Eddy, 2007), é, então, para muitos, um dos motivos para comportamentos desviantes no dia-a-dia, pois, por vezes, torna-se complicado, para os colaboradores, gerirem as duas vertentes da sua vida, mas, com as pausas através de feriado, essa gestão torna-se mais facilitada e, assim, em alturas próximas de feriados, vésperas e dias seguintes, o conflito família trabalho será, tendencialmente inferior, aquando comparado com uma semana normal. Como tal, e sabendo que os colaboradores tendencialmente têm menos comportamentos contra produtivos quando sabem que vão estar com a família no dia seguinte, então, obtêm-se assim a segunda hipótese deste estudo, isto é, é esperado que os colaboradores tenham menor perceção de conflito família-trabalho em alturas de feriado.

Hipótese 2: É esperado que os colaboradores percecionem menos conflito família trabalho em dias antes ou depois de feriado do que em dias normais numa semana considerada normal.

2.4 A Concentração no Local de Trabalho

Nos dias de hoje, qualquer indivíduo tem acesso a meios que coloca em contacto com o mundo, a internet é um dos meios mais utilizados para a comunicação entre os indivíduos. O *boom* da internet levou a que muitos empregadores, segundo Ferreira e Esteves (2016), estejam preocupados com a concentração depositada pelos colaboradores nas suas tarefas relacionadas no trabalho.

A concentração, para Nohe et al., (2013), é um dos principais recursos consumidos pelo conflito existente entre família e o trabalho, isto porque, para resolver qualquer questão relacionada com assuntos pessoais durante o seu trabalho, consomem recursos cognitivos e mentais, isto é concentração, que deveriam ser utilizados na sua tarefa. Um dos exemplos dados pelo autor é o facto de se receber chamadas de familiares ou relacionadas com assuntos familiares durante o exercício da sua tarefa, consumindo recursos que, como mencionado anteriormente, deveriam estar a ser utilizados para assuntos referentes à sua tarefa. O facto de o indivíduo não adquirir qualquer tipo de novos conhecimentos ou desenvolver competências, faz com que haja menos possibilidade de progressão na carreira e fracos desempenhos. Outro fator importante salientado pelo autor é o custo que acarreta ter um colaborador a trabalhar nestas condições, visto que, sai mais caro ter um trabalhador, no seu local de trabalho, desconcentrado do que ter um colaborador que esteja a faltar. Para D'Abate e Eddy (2007) a concentração é uma consequência da perda de recursos, necessários à realização da tarefa que são restabelecidos fora do trabalho.

De acordo com a hipótese levantada anteriormente, é esperado que os colaboradores percecionem menos conflito família –trabalho, no entanto, o mesmo não acontece na concentração depositada no local de trabalho, isto é, as pausas são um dos métodos dos colaboradores para restaurarem recursos como fora mencionado por diversos autores anteriormente, sendo a concentração é um desses recursos (Kühnel et al., 2016). Como tal, é importante referir que, os colaboradores precisam de se afastar do trabalho, de distanciamento psicológico, de ingressar em atividades do foro pessoal, e, sendo assim, a existência de um feriado no dia seguinte faz com que os colaboradores percecionem menos concentração, por estarem cansados, assim como, estarem a planear outro tipo de atividades relativamente ao dia seguinte, porque quando existe um distanciamento fora do normal pode ser mais difícil voltarem à sua rotina (Nohe et al., 2013), surgindo assim a terceira hipótese.

Hipótese 3: É expetável que o colaborador percecione menos concentração nas suas tarefas em alturas de feriado.

2.5 O Controlo das Tarefas

Cada colaborador quando é recrutado por uma empresa para se juntar a uma das suas equipas sabe, normalmente, e previamente através do processo de recrutamento, em que

equipa e departamento será inserido. Contudo, nenhum colaborador conhece de antemão a personalidade da sua chefia e colegas de equipa, e como tal, não conhece os métodos de gestão de equipas utilizados pela mesma, como é que se distribuem o trabalho, como é que gerem uma equipa e como é que o próprio vai lidar com a sua chefia, em termos de relacionamento interpessoal. Sendo assim, e tendo em conta que cada indivíduo é único, durante o processo de recrutamento é importante que exista um *match* da personalidade do indivíduo com a personalidade da equipa, demonstrando, assim, a importância de um exemplar processo de recrutamento numa organização (Duarte, 2015).

Sendo assim, o controlo do trabalho deve ser percecionado antecipadamente pela equipa de recrutamento, de modo a perceber que tipo de indivíduo se irá ajustar melhor na equipa em questão, pois um colaborador que gosta de controlar o seu trabalho for inserido numa equipa cuja chefia tem total controlo das tarefas dos seus colaboradores, leva a um impacto negativo no *engagement*, na satisfação do colaborador e, por fim, no desempenho e produtividade do colaborador, com impacto no indivíduo, na equipa e na organização em geral (Hystad, Eid & Brevik, 2011).

Como tal, o controlo do trabalho pode ser importante para certos indivíduos uma vez que os obriga a tomar decisões sobre o seu próprio trabalho, com intuito, assim, de definir as competências e conhecimentos necessários para as suas tarefas, tornando-os mais independentes (Hystad et al., 2011). Contudo, para o autor, quando existe oportunidade para que este controlo seja realizado pelos colaboradores, as chefias devem fazer uma avaliação de perfil para perceber se a personalidade do colaborador adequar-se-á à liberdade dada para o controlo de tarefa uma vez que, se os colaboradores não conseguirem assumir este mesmo controlo o efeito poderá ser o oposto ao pretendido, tornando os colaboradores mais stressados e mais desgastados, física e emocionalmente. Assim sendo, de acordo com Hystad et al., (2011), pode-se afirmar que as exigências psicológicas e controlo da tarefa tem efeitos diferenciados nos indivíduos, dependendo da personalidade de cada indivíduo uma vez que, a capacidade para desenvolver estratégias para lidar com as situações adversas depende de cada um. Então, em alturas de feriado, as chefias devem fazer este tipo de avaliação, isto é, sabendo com antecedência que não estarão presentes na altura de feriado, deve ser realizada este tipo de avaliação de modo a perceber se o colaborador tem, ou não, capacidade para trabalhar sem indicações das suas chefias. Mas, se forem tomadas as providências para tal como, definição de tarefas ou outro indivíduo assumir a chefia, será possível minimizar as consequências anunciadas.

Para os mesmos autores, quando existem funções com bastantes exigências, mas o controlo da tarefa não existe, pode ter consequências no aumento do stress, a par com o desgaste psicológico do indivíduo e o risco de doenças mentais. No entanto, segundo Hystad et al., (2011), cada indivíduo tem a sua maneira de reagir ao stress, uma vez que, existem indivíduos que reagem bem e conseguem trabalhar mesmo sob elevados níveis de stress enquanto que, para outros, é totalmente impossível, não associando o stress a uma função específica. Sendo assim, existem, também, colaboradores que conseguem aproveitar o stress e torná-lo em algo benéfico, de acordo com Hystad et al., (2011), estes indivíduos estão bastante envolvidos nas suas atividades e tarefas inerentes à sua função que, quando confrontados com situações de *stress*, tendem a retirar ensinamentos construtivos e a encará-los de maneira mais positiva traduzindo-se em menos impactos negativos na saúde, na produtividade e na organização. No entanto, o autor menciona um fator importante, para este tipo de colaboradores que gostam de trabalhar sob pressão e stress, quando estes fatores não estão presentes nas suas funções poderá dar-se comportamentos desviantes, quando não experienciam tendem a faltar com mais regularidade devido à falta de emoção das suas funções.

Segundo Rizzo et al., (1970), em situações de conflito de tarefas, onde os colaboradores não têm qualquer controlo das tarefas, nestes casos tendem a escolher as que gostam mais e de acordo com os incentivos que, normalmente, costumam ter, isto porque, os comportamentos dos indivíduos no que toca às suas tarefas estão relacionados com a informações recebem, independentemente de se enquadrarem ou não com a necessidade do momento. As consequências inerentes a tipo de supervisão podem resultar em menor satisfação dos colaboradores, desempenhos inferiores ao esperado e à má utilização do tempo disponível com possibilidade de os colaboradores ingressarem em comportamentos desviantes. Quando existe uma explicação da necessidade ou da tarefa, mas não é clara nem transparente, leva a um aumento da ansiedade, sendo possível que os indivíduos se tornem mais rude para o seu superior e exista uma quebra de desempenho e produtividade.

Para Hystad et al., (2011), um ambiente de trabalho saudável é um fator importante para que possam existir colaboradores saudáveis. A junção de diversos fatores como a relação entre os colaboradores, o controlo das tarefas na sua função e as exigências das mesmas, tem impacto no desempenho, traduzindo-se em mais ambientes saudáveis.

Numa semana de feriado, isto é, numa pausa iminente na rotina diária dos colaboradores é esperado que as chefias em vésperas de feriado, ou dantes de saírem para

uma “ponte” ou período de férias, providenciem informações sobre as tarefas que necessitarão de ser realizadas, isto é, quando as chefias sabem previamente que não vão estar presentes devem deixar indicações das tarefas a realizar e, quando não acontece, os colaboradores sentem que não há qualquer tipo de apoio por parte das chefias (Hunter & Wu, 2016). Contudo, e como mencionado anteriormente, as pausas são um momento importante para todo o tipo de colaboradores, chefias e colaboradores em geral, e como tal, as chefias também pressionam da sua parte menos conflito família – trabalho em dias próximos de feriados, assim como, mais desconcentração pois o feriado tem os mesmos impactos em toda a população da mesma forma, como tal, é possível que a chefia não providencie a informação suficiente e espera-se então que os colaboradores denotem este fator nas suas chefias e, assim, percecionem menos apoio por parte das suas chefias no que toca a apoio na delineação e distribuição de tarefas.

Hipótese 4: É esperado que os colaboradores percecionem menos apoio por parte das chefias em alturas de feriado.

2.6 As Pausas e Atividades não relacionadas com o trabalho

Como é do conhecimento geral, a maioria dos indivíduos passa grande parte do seu dia, do ano, e consequentemente da sua vida, a trabalhar sendo um fator com grande impacto na vida de cada um e, é importante que as pessoas gostem do seu trabalho, demonstrem e tenham emoções positivas (Kühnel et al., 2016).

As pausas fazem parte do dia-a-dia do colaborador e, durante estes períodos, é normal que os comportamentos dos colaboradores não estejam, de todo, relacionados com as suas atividades profissionais, como tal, para Kühnel et al., (2016) cada vez mais, é dada pelas chefias liberdade aos colaboradores para uma gestão das suas pausas, uma vez que cada indivíduo conhece as suas quebras de energia e recursos com impactos positivos na produtividade, *engagement* e reestruturação de recursos os colaboradores.

Para Vardi (2001), os comportamentos contra produtivos podem ser definidos como comportamentos que se desviam ou violam as normas previamente delineadas pela organização como normas sociais, morais e de conduta, isto é, violar os valores inerentes à cultura da organização. Estes tipos de comportamentos estão associados ao próprio trabalho, porque quando uma função inclui tarefas que aumentam o stress, pode influenciar a organização de diversas maneiras negativas sendo uma delas os custos, pois

não há qualquer tipo de retorno quando existem comportamentos contra produtivos na organização.

De acordo Vardi (2001), as causas para os comportamentos desviantes podem ser individuais ou organizacionais. As causas individuais estão relacionadas com a personalidade, a congruência entre os valores do colaborador e da organização, valores de lealdade e dever, desenvolvimento social ou as circunstâncias pessoais de cada um. Enquanto que, as causas organizacionais, estão relacionadas com as oportunidades de crescimento, os sistemas de controlo, os objetivos, a cultura, o clima, a ética, os valores e a coesão. Cada indivíduo é único, mas existem fatores que têm influência no comportamento dos mesmos, principalmente no clima e na cultura., sendo as principais causas, segundo o autor, dos comportamentos desviante.

Segundo Hystad et al., (2011), quando os colaboradores ficam stressados numa empresa há um impacto nos custos, uma vez que tendem a faltar com maior frequência ou estar no local de trabalho, mas sem produzir ou produzir abaixo da média, colocando, também, em risco a sua saúde. De acordo com Shoss, Jundt, Kobler e Reynolds (2016), as situações stressantes têm, também, impacto negativo no desempenho e quando os colaboradores têm comportamentos desviantes, pode ser visto como um método para reestruturar competências e energias gastas, previamente, como por exemplo a concentração, com o objetivo de ter um impacto positivo, posteriormente, na sua tarefa.

De acordo com um estudo de Weigl, Stab, Herms, Angerer, Hacker e Glaser (2016), as elevadas exigências do trabalho, como a pressão ou a quantidade de trabalho dada aos colaboradores, contribuem para a exaustão, física e psicológica, dos mesmos na organização. Segundo, Rau et al., (2010) e Shirom et al., (2010) citados por Weigl et al., (2016) a intensidade do trabalho pode, também, ter impacto na saúde dos colaboradores, contribuindo essencialmente para a depressão. Contudo, segundo Jenkins e Elliott (2004) citados por Weigl et al., (2016), o apoio por parte da chefia aos colaboradores é bastante importante e crucial uma vez que tem consequências na vida pessoal e profissional do colaborador. A existência de uma chefia que apoia os colaboradores no seu dia-a-dia, está diretamente relacionado com menores níveis de exaustão, emocional e física, assim como menor stress sentido pelo colaborador. É ainda importante de salientar que, através deste apoio por parte das chefias, existe um risco menor de doenças do foro mental, como a depressão.

De acordo com a teoria de conservação de recursos de Steven E. Hobfoll (1989), é importante de salientar que, quando os colaboradores percecionam apoio por parte das

suas chefias, assim como dos colegas, conseguem encontrar um balanço entre a vida pessoal e profissional, neste caso, entre a família e o trabalho, impactando com um menor conflito entre as duas vertentes da vida do colaborador. Como tal e, de acordo com o mesmo autor, quando os colaboradores não têm suporte nem recursos suficientes para lidar com adversidades do trabalho, e da vida pessoal, os impactos são bastantes negativos nas duas vertentes da vida dos colaboradores com a diminuição do desempenho e dificuldade em gerir as duas vidas estando na origem de comportamentos desviantes. Assim sendo, Shoss et al., (2016), as pausas são necessárias quando os colaboradores se sentem menos enérgicos e com uma necessidade de reestruturar recursos. Contudo, para que a recuperação seja possível é necessário que não exista qualquer tipo de stress no colaborador, assim como, uma capacidade de se afastar do trabalho, isto é, recorrer ao distanciamento psicológico mencionado na variável *engagement*. Após as pausas será mais fácil, para o colaborador, investir os seus recursos, em questões e tarefas relacionadas com o trabalho. Quando as pausas não acontecem ou acontecem em alturas desnecessárias, os colaboradores acabam por não conseguir desempenhar as suas funções de maneira ótima e, consequentemente, impactuam na produtividade.

Os motivos para os comportamentos desviantes podem ser variados e, para Eddy et al., (2008), as chefias deverão estar mais atentas aos seus colaboradores com o intuito de perceber a sua origem, visto que, assim conseguem atuar e ter a possibilidade de inverter a tendências e, se for possível alterar as condições de trabalho, como a gestão de pausas, para se ter colaboradores mais felizes e empenhados, é, sem dúvida, uma situação que deverá ser equacionada, com impactos positivos na saúde dos colaboradores, no desempenho e produtividade da organização. Como tal, de acordo com Weigl et al., (2016) é possível concluir que o suporte por parte do supervisor promove os comportamentos e pensamentos positivos por parte do colaborador, assim como o sentido de eficácia e o bem-estar dos colaboradores, através da satisfação com o trabalho e o equilíbrio entre a família e o trabalho (Karatepe & Uludag, 2008).

As pausas são, normalmente, notadas pelas chefias de cada equipa, isto porque, a gestão de pausas é feita tendo em conta as funções de cada um, uma função mais operacional, as pausas são mais controladas e mais definidas pela organização, enquanto que, numa função menos operacional, a gestão de pausas é feita por cada individuo, conforme as necessidades existentes de cada colaborador (Hunter & Wu, 2016). Como mencionado previamente por diversos autores, as pausas são utilizadas pelos colaboradores como método de melhorar o desempenho.

Tendo em conta que um feriado é considerado uma pausa anunciada na vida dos colaboradores, provocando a recuperação de recursos como o cansaço e a desconcentração. Espera-se então que os colaboradores em vésperas de feriados se encontrem a planear o que farão durante a pausa, ou no que toca ao dia seguinte, que os colaboradores partilhem com os seus colegas e amigos o que fizeram, percecionando as chefias mais comportamentos desviantes das normas. Contudo, se a pausa não for suficiente, e como mencionado por Hunter e Wu (2016), não servir para recuperar os recursos totais que foram previamente consumidos, ou por oposição os colaboradores afastam-se mais do que o esperado, pode ser mais complicado voltarem às suas rotinas.

No que toca à primeira parte, pode ser mais complicado voltar ao trabalho quando a rotina não fora o descanso suficiente e os recursos não foram totalmente recuperados então, os colaboradores, tendem a realizar mais pausas durante o dia para conseguirem recuperar recursos, sendo observadas pela chefia e transmitindo a ideia de comportamentos desviantes. Quando acontece a segunda, os colaboradores podem-se afastar demasiado do trabalho que tendem a ter dificuldades em voltar ao trabalho e às suas rotinas. Como tal, surge assim a quinta e ultima hipótese que menciona o facto de ser esperado que as chefias percecionem mais comportamentos desviantes em alturas próximas de feriado.

Hipótese 5: É esperado que, nos dias próximos de feriado, as chefias percecionem mais comportamentos não relacionados com o trabalho.

3. Método

3.1 A Organização

A organização escolhida para participar no presente estudo faz parte do setor público, situada no concelho de Torres Vedras, no centro da cidade, perto de diversos pontos de interesse, facilitando, por vezes, a tendência para desenvolver atividades pessoais durante o período de trabalho.

A escolha de uma organização pública fora a primeira opção uma vez que, normalmente, existe dificuldade em perceber como é que as mesmas funcionam e é de difícil observação o trabalho desenvolvido. Existe, também, um grande estereótipo sobre os colaboradores, os seus horários e o tempo de trabalho real na nossa sociedade, tornando-se também curioso de estudar.

Nos últimos anos, com a crise económica que abalou o país, a função pública foi um dos setores mais afetados com os cortes impostos pelo Estado. Como tal, houve maioritariamente saídas e muito poucas entradas de novos colaboradores. Esta crise trouxe, também, a junção no mesmo edifício com outros serviços públicos, sendo mais fácil para a população tratar de assuntos com melhores condições para o atendimento ao público vantajoso também para quem gere.

A organização está dividida em diversos pontos pela cidade, conforme necessário, contudo no edifício principal encontram-se todos os departamentos, divisões e áreas inseridas como gabinete de projetos, recursos humanos, cultura, atividade física, contabilidade, isto é, todas as áreas de atuação da organização têm um posto físico no edifício principal, independentemente de os colaboradores estarem lá constantemente, ou não. Quando o posto de trabalho é fora do edifício principal, os colaboradores têm apenas de se deslocar ao edifício para marcar a sua entrada e saída, de modo a que seja possível contabilizar os tempos de trabalho, obrigatório por lei. Atualmente, encontram-se a trabalhar cerca de 500 pessoas, divididas nas diferentes áreas de atuação, em que a maioria dos colaboradores encontram-se a trabalhar nas instalações principais do edifício. Contudo, e devido às diferentes funções que existem, os colaboradores encontram-se dispersos por diversos sítios na cidade.

Nas organizações públicas, os despedimentos e saídas acontecem com menos frequência, quando comparado com o privado, e este facto será comprovado, uma vez que a idade média, em termos de antiguidade, na organização é de cerca de 18 anos nos colaboradores questionados. Os valores elevados relativos à antiguidade estão, muitas

vezes, por diversos estereótipos associados a quem trabalha neste tipo de organização pública, como os benefícios e regalias, a flexibilidade, a estabilidade que quem lá trabalha encontra e beneficia. Como se trata de uma organização pública, o horário de trabalho obrigatório é de 35 horas semanais, sendo alternado para os colaboradores, isto é, pode ser das 9h às 17h ou das 8h30 às 16h30, com uma hora de almoço que, normalmente, dentro do edifício são alternadas para os colaboradores do mesmo departamento para que, dificilmente, fique vazio e parado e sem possibilidade de não dar resposta a quem necessite.

A organização tem como principal valor para com os colaboradores providenciar a relação com a família, com diversas atividades anuais onde são incluídos os filhos dos colaboradores.

A flexibilidade de horário é algo que pode ser dado aos colaboradores, através de isenção de horário de trabalho, contudo este não é o único método, uma vez que pode ser dado o tipo de horário que pretendem fazer. Os colaboradores que necessitem podem adaptar, pontualmente, o seu horário, ou compensar posteriormente, de acordo com as necessidades do momento, como situações com saúde, filhos, entre outros. Contudo, a chefia deve ser avisada previamente e, também, dado o motivo da falta ou saída antecipada.

Relativamente ao acesso à internet, durante o tempo que em que se realizou as observações, percebeu-se que o acesso não é igual para todos, isto é, por exemplo, existiam colaboradoras que conseguiam ter acesso a vídeos no *Youtube* e outros onde tal não acontecia, assim como, o acesso a redes sociais era bloqueado, exceto quando consultado através do telemóvel pessoal com o *wi-fi* da organização.

3.2 Amostra

O objetivo do presente estudo é perceber o impacto dos feriados nos comportamentos dos colaboradores e, como também necessário ter uma amostra representativa para proceder ao estudo em questão. Deste modo, durante os 5 dias 31 de Outubro, 2, 10, 30 de Novembro e 2 de Dezembro de 2016, a par com o dia 22 de Junho do ano seguinte o intuito fora de perceber as diferenças existentes entre os dias em que existiu ou iria existir feriados próximos, isto é, o estudo incidia no dia imediatamente antes do feriado e no dia imediatamente após o feriado e, para que fosse possível obter um termo de comparação foi necessário escolher um dia de uma semana normal de trabalho, neste caso, o dia 22 de junho.

Relativamente à amostra do estudo, na observação direta não participante os resultados foram obtidos através da observação a uma equipa da organização, neste caso à seção de contabilidade, constituída por 7 elementos do sexo feminino e 1 elemento de chefia, também esse do sexo feminino. No que toca à aplicação de questionários, a amostra do estudo total de inquiridos é de 119 colaboradores, representada com ambos os sexos, de diversos departamentos, no total existem cerca de 600 questionários para a presente análise. Dos 119 colaboradores inquiridos, 64 % pertencem a elementos do sexo feminino e 36 % a elementos do sexo masculino. Em média, os colaboradores da organização têm cerca de 44 anos de idade e estão, também, em média, há cerca de 18 anos na organização em que cada colaborador têm 1 filho, em média.

Dos 119 inquiridos, apenas no dia de controlo estiveram todos os colaboradores presentes para responder ao questionário, uma vez que, no estudo experimental, nunca se obteve as 119 respostas por dia. Como é possível observar pela tabela 1, no dia 31 de outubro obteve-se 80 questionários de colaboradores e 8 de chefias diretas. No dia 2 de novembro, obteve-se 113 questionários de colaboradores e 38 de chefias e, no dia 10 de novembro teve-se 105 questionário de colaboradores e 66 de chefias. Nos últimos dois dias do estudo, dia 30 de novembro obteve-se 109 questionários de colaboradores e 88 de chefias, enquanto que no último dia do estudo obteve-se 65 colaboradores e 6 chefias. No dia de controlo, dia 22 de junho, existiram os 119 colaboradores responderam aos questionários e 92 chefias, os máximos obtidos. Como tal, é possível observar que o dia, excetuando o estudo e controlo, onde existiram mais questionários respondidos fora o dia 2 de novembro, após a “ponte” do 31 de outubro, enquanto o dia com menos questionários respondidos foi o dia 2 de dezembro, dia de “ponte”.

Tendo em conta o objetivo do estudo e, o facto de se pretender obter informações sobre o comportamento dos colaboradores, foi ainda necessário inquirir as chefias diretas de cada colaborador, de modo a perceber o que as chefias sentiam em alturas de feriado sobre os comportamentos dos seus colaboradores, isto é, as chefias foram inquiridas de modo a perceber como é que os comportamentos dos seus colaboradores se alteram resultando, em média, de duas respostas aos questionários de cada chefia por cada colaborador.

Por fim, através do quadro abaixo apresentado é possível compreender a diferença de questionários aplicados, obtidos no estudo, como os dias em que se obteve menos respostas, tanto por parte das chefias como por parte dos colaboradores. Com a observação da **tabela** abaixo, é possível perceber que os dias 31 de outubro de 2016 e o

dia 2 de dezembro de 2016 são os dias em que houve menos questionários aplicados, quando comparado ainda com o grupo experiencial, são os dias imediatamente antes ou depois do feriado com a possibilidade dos colaboradores fazerem ponte.

Tabela 1: Número de questionários respondidos por cada dia de estudo.

Dia	Nº de Colaboradores	Nº de Chefias
31/10	80	8
2/11	113	38
10/11	105	66
30/11	109	88
2/12	65	6
22/6	119	92

3.3 Procedimentos

Os procedimentos utilizados para recolha de dados para análise foram delineados de modo a obter o máximo de informação possível com a aplicação de questionários a vários colaboradores e às suas chefias diretas da organização e a observação direta não participante a uma seção da organização, a de contabilidade.

Primeiramente existiu uma reunião com o responsável pela organização de modo a que fosse possível obter a autorização e colaboração da organização para este projeto. Após essa mesma autorização, todas as diligências passaram a ser tratadas por uma colaboradora do departamento de recursos humanos que enviou um *e-mail* para todos os colaboradores que seriam envolvidas no projeto, salientado que a participação era voluntária e todos os dados recolhidos seriam confidenciais, teve-se em especial atenção às colaboradoras que seriam observadas, nunca divulgando o que seria observado, mas com a certeza que não seriam os seus conhecimentos de contabilidade. A Seção de Contabilidade sabia que iria existir a observação, mas sem grandes detalhes com o intuito de não enviesar comportamentos, contudo as colaboradoras sabiam de antemão que não existiria qualquer tipo de observação aos seus conhecimentos de contabilidade. Relativamente a esta equipa, são todas do sexo feminino e, para observação, foram 7 colaboradoras e uma chefia, com horário semanal de 35 horas, com uma hora de almoço diária. Nesta equipa existem ainda dois elementos, a chefia que responde diretamente ao

vereador e uma outra colega que, por se encontrarem noutra divisão, não tornou possível a sua inclusão na observação.

A observação direta não participante ocorreu nos dias 31 de outubro, 2 de Novembro, 10 de novembro, 30 de novembro e 2 de dezembro de 2016, assim como, no dia 22 de junho de 2017 onde os comportamentos desviantes foram analisados, definidos e contabilizado o tempo perdido em cada ação que não correspondia às suas tarefas. Durante estes dias de observação, que recaiu sobre os 8 elementos da equipa, com especial enfoque nas colaboradoras. Com esta observação, conseguiu-se perceber quais são as atividades que ocupam mais tempo às colaboradoras, isto é, existia uma lista de comportamentos previamente definidos. Aos comportamentos definidos, baseados em Ferreira e Esteves (2016), foram ainda adicionados outros que, conforme ia decorrendo a observação, percebeu-se que tinham um grande impacto no tempo “perdido” nas colaboradoras da equipa e na organização em geral.

Durante a observação, a opção foi realizar períodos de almoço estritamente necessários, isto porque, tendo em conta que as colaboradoras não almoçam todas à mesma hora, houve momentos em que as colaboradoras estavam no seu local de trabalho e não havia contagem dos tempos de trabalho, sendo desde logo numa limitação do presente estudo. É, também, de salientar que, durante estes dias em que foi realizada a observação, as colaboradoras, por vezes, ficavam após o período normal de trabalho.

No que toca aos questionários, estes foram aplicados nos dias 31 de outubro, 2, 10, e 30 de Novembro e 2 de Dezembro e no dia 22 de junho. Os questionários eram diferenciados para chefias e colaboradores, para chefias as questões recaiam sobre os seus colaboradores, não havendo qualquer pergunta sobre si, só do comportamento dos colaboradores naquele dia em específico, sendo iguais durante todo o tempo de estudo experimental. Enquanto que, os questionários aplicados aos colaboradores, normalmente, eram iguais, isto é, a sua base de perguntas era sempre a mesma, uma vez que o objetivo era perceber as oscilações das respostas entre os inquiridos. O questionário tinha como base perguntas de escolha múltipla relacionadas com diversas variáveis, contudo para o presente estudo só se tornarão relevantes o *engagement*, conflito família-trabalho, concentração diária, controlo de variáveis, assim como, uma questão aberta relacionada com o tempo perdido em atividades não relacionadas com o trabalho.

3.4 Instrumentos

Como fora mencionado anteriormente, os questionários foram divididos em chefia e colaboradores em geral. Para o questionário das chefias foram usados duas bases, relacionada com a ética sobre os subordinados. No que toca aos colaboradores, a base do questionário, como mencionado anteriormente está relacionada com o conflito trabalho-família, concentração diária, *engagement*, controlo de variáveis.

3.4.1 Questionário Chefias

Ética sobre os Subordinados → A Ética sobre os subordinados testado por Vardi (2001) sendo medida, também, numa escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3=Não concordo nem discordo; 4= concordo; 5=Concordo Totalmente). Os itens abordam temas como “Fez telefonemas com o telefone da organização durante as horas de trabalho”; “Teve problemas com os colegas”; “Usou o seu telemóvel para ligar para a família”; “Passou o dia a “sonhar acordado””; “Ofereceu prendas em troca de tratamentos preferenciais” e “Chegou tarde ao trabalho ou saiu cedo, sem permissão”, entre outras.

3.4.2. Questionário aplicados aos colaboradores

Engagement → O Engagement testado por Sonnentag e Fritz (2007), medida através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3=Não concordo nem discordo; 4= concordo; 5=Concordo Totalmente), sendo os itens: “**Hoje** fiz várias pausas devido às exigências da minha função”; “**Ontem** criei uma distância entre mim e o meu trabalho”; “**Ontem** pensei em trabalho” e “**Na noite passada** pensei em trabalho”.

Conflito Trabalho-Família → O conflito trabalho-família originário de Netemeyer, Boles e McMurriam (1996) medido numa escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3=Não concordo nem discordo; 4= concordo; 5=Concordo Totalmente). Os itens correspondentes a este tema são “**Hoje**, as exigências ou preocupações relacionadas com a minha família interferiram com as minhas tarefas relacionadas com o trabalho”; “**Hoje**, as minhas tarefas relacionadas com o meu trabalho não ficaram completas ou realizadas com total atenção devido a questões familiares” e “**Hoje**, a minha vida pessoal teve impacto nas minhas responsabilidades.

Concentração Diária → A concentração diária de Jackson e Marsh (1996), medida numa escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3=Não concordo nem discordo; 4= concordo; 5=Concordo Totalmente), incluem itens 3: “**Hoje** precisei

de me esforçar para estar focado nas minhas tarefas”; “**Hoje** a minha concentração esteve no máximo” e “**Hoje** pensei em assuntos que não estão relacionados com a minha tarefa”. Controlo de Variáveis → O controlo de variáveis testado por Nohe, Michel e Sonntag (2013) medido através de uma escala de Likert de cinco pontos (1= Discordo Totalmente; 2= Discordo; 3=Não concordo nem discordo; 4= concordo; 5=Concordo Totalmente) em que os itens são “**Hoje** recebi pedidos incompatíveis de duas ou mais pessoas”, “**Hoje** recebi diferentes tarefas sem informação sobre a sua prioridade” e “**Hoje** trabalhei sob ordens vagas”.

No que toca à última questão, tratava-se de uma questão aberta que tinha como objetivo perceber a perceção o tempo “perdido” em assuntos não relacionados com o trabalho. Como tal, foi questionado “Na sua opinião, hoje, quanto tempo de trabalho passou em: conversa, tabaco, casa de banho, internet, cafés, telemóvel pessoal, comer (sem contar com a pausa de almoço), leituras e a “sonhar acordado”?” (ver anexo 1 – Questionário aplicado aos colaboradores).

Relativamente à observação, foi utilizada uma grelha de observação de comportamentos baseada nos dados obtidos por Ferreira e Esteves (2016), sendo os principais comportamentos observados o tempo que “perdido” no telemóvel, a utilização do telefone profissional para assuntos pessoais, pausas para café, tabaco, conversa, pausas para pequeno-almoço, idas à casa de banho e, devido aos comportamentos comuns deste grupo, foi ainda necessário adicionar as saídas para tratar de assuntos pessoais.

4. Resultados

No presente capítulo serão apresentados os resultados obtidos através de uma análise estatística aos questionários aplicados aos colaboradores e às suas chefias diretas, durante um período experimental, que corresponde a 5 dias úteis, antes ou depois de um feriado, a par com um dia de controlo, cujo o objetivo é poder comparar, mais à frente no presente estudo, os resultados obtidos nos dois grupos e retirar diversas conclusões. O segundo método aplicado no presente estudo, a observação, teve como objetivo contabilizar os tempos de trabalho “perdidos” em atividades relacionadas com o não trabalho, fazendo, posteriormente, a comparação entre os valores obtidos no grupo experimental com o grupo de controlo.

A apresentação dos resultados será em três fases, numa primeira fase apresentar-se-á os valores obtidos através de estatísticas descritivas de modo a transmitir uma primeira ideia geral sobre os resultados obtidos e, de seguida, serão apresentados os resultados tendo em conta cada hipótese previamente apresentada. Numa terceira fase serão apresentados os resultados relativos à observação realizada à equipa de contabilidade durante o tempo experimental e de controlo.

4.1 Estatística Descritiva

De seguida serão apresentados os resultados obtidos, em média nos 5 dias de estudo, relacionados com as cinco variáveis em estudo delineadas anteriormente, no segundo capítulo do presente estudo, a revisão de literatura, sendo estas o conflito família-trabalho, *engagement*, concentração, controlo de tarefas e a perceção que as chefias têm dos comportamentos dos seus colaboradores, de acordo com os resultados obtidos nos 5 dias de período experimental e no dia de controlo, realizado já no presente ano.

Tabela 2: Estatísticas Descritivas

Variável	Grupo	Média	Desvio Padrão	T-Test
1- Engagement	Experimental	2.81	0.62	4.22*
	Controlo	3.04	0.51	
2 – Conflito Família - Trabalho	Experimental	2.13	0.81	1.69 [†]
	Controlo	2.30	1.01	
3- Concentração	Experimental	3.10	0.55	2.49*
	Controlo	3.24	0.48	
4 – Perceção dos Colaboradores em relação ao controlo de tarefas	Experimental	2.70	0.64	-5.16***
	Controlo	2.36	0.62	
5- Perceção das Chefias relativamente aos seus colaboradores	Experimental	1.70	0.68	-1.97*
	Controlo	1.56	0.52	

Nota: *** $p < .001$, * $p < .05$, [†] $p < .10$

Como fora mencionado anteriormente, não existem muitos estudos na literatura que relacionem os feriados com os comportamentos desviantes nos colaboradores, levantando-se a necessidade para a realização do presente estudo. Sendo assim, a **tabela 2**, apresenta as estatísticas descritivas relacionadas com as cinco variáveis em estudo, estando os valores da **tabela** divididos entre grupo experimental e de controlo. O grupo de experimental são os resultados referentes aos questionários aplicados aos colaboradores nos dias úteis exatamente antes, ou depois, dos feriados, isto é, as médias obtidas nos 5 dias de estudo experimental, 31 de outubro, 2, 10 e 30 de novembro e 2 de dezembro de 2016, para cada variável.

No que toca ao grupo controlo, este está relacionado com o dia em que foram aplicados questionários, novamente, numa semana em que não existia qualquer tipo de feriado ou pausa anunciada. Esta comparação é a base do estudo pois relaciona os dois grupos de modo a perceber quais são as diferenças significativas existentes entre os dois grupos.

O número total de colaboradores inquiridos (N) é igual a 119, os questionários foram aplicados em diversos dias, podendo ser identificadas as diferenças entre o número de questionários por cada dia, na **tabela 1**. Estas diferenças no número de questionários

respondidos nos dias de estudo pode estar relacionada com a existência das chamadas “pontes” ou férias por parte dos colaboradores, um dos motivos para o presente estudo. Como se pode observar pela **tabela 1**, os dias com menos respostas nos questionários são os dias em que existia a possibilidade da chamada “ponte”. Uma ponte pode ser definida como o dia em que o colaborador tira de férias e, assim, tem certa de 4 dias de férias, sendo um cruzamento entre um feriado e um fim-de-semana com um dia de trabalho pelo meio.

Através da **tabela 2**, é possível constatar diferenças entre os dois grupos em estudo. Como tal, através da análise da **tabela**, é possível perceber que as chefias têm uma perceção diferente dos colaboradores, isto é, para os colaboradores as vésperas de feriados são alturas em que estes sentem que existe menos conflito família-trabalho, podendo ser explicado pelo facto dos colaboradores sentirem que, dentro de pouco tempo, estarão com a sua família. Contudo, relativamente ao ponto da desconcentração, os questionários realizados focaram-se em dois pontos da desconcentração, a questão relacionada com o pensamento noutros assuntos não relacionados com a tarefa e a posição da desconcentração, e como tal, pode afirmar que os colaboradores sentem-se mais concentrados em vésperas de feriado e experienciam mais estados de *engagement* com a organização. É ainda de salientar que, relativamente à variável, controlo de variáveis, que está relacionado com o facto de a capacidade da chefia direta delinear funções e responsabilidades em alturas próximas de feriados, os valores no grupo experimental foram superiores ao grupo de controlo. Este resultado pode estar relacionado com o facto de as chefias não estarem presentes, estarem a fazer “ponte” e os colaboradores não receberem informações sobre as suas tarefas para o dia em questão.

Por último, é necessário explicitar o significado da variável “perceção das chefias relativamente aos seus colaboradores” está, como o próprio nome indica, relacionado com os resultados obtidos através do questionário aplicado às chefias dos colaboradores inquiridos sobre os comportamentos dos mesmos. Neste questionário fora solicitado às chefias para responderem a questões que incluíam temas como conflito trabalho-família, concentração, entre outros, nos seus colaboradores. O objetivo deste questionário fora, principalmente, confrontar os resultados obtidos com o questionário das chefias com os obtidos com os colaboradores.

4.2 Testes de Hipóteses

De seguida serão apresentados os resultados obtidos por cada variável de estudo, através de 7 gráficos demonstrativos e explicadas as hipóteses definidas no segundo capítulo do presente estudo, assim como, os respetivos resultados.

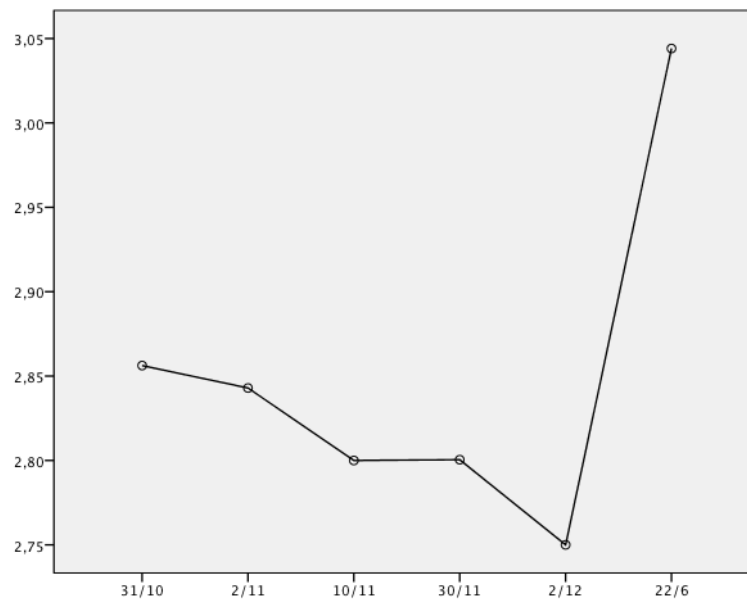
Hipótese 1: É esperado que os colaboradores percecionem níveis mais elevados de *engagement* em dias próximos de feriados.

Com esta hipótese, o principal objetivo fora demonstrar as diferenças entre o *engagement*, extraído através do questionário aplicado com base em questões relacionadas com o distanciamento psicológico, isto porque, segundo diversos autores, o *engagement* é uma das consequências positivas da existência de distanciamento do colaborador das suas responsabilidades e tarefas relacionadas com a função. Como tal, recorreu-se a uma escala relacionada com o Distanciamento Psicológico do trabalho, uma vez que existe uma relação direta com o *engagement* na organização. Cada vez mais, hoje em dia, é importante e valorizado numa organização a necessidade de os colaboradores afastarem-se das suas funções e responsabilidades relacionadas com o trabalho do horário e local de trabalho, como tal, é necessário, primeiramente, definir o que é o distanciamento psicológico. Sendo assim, o distanciamento psicológico recupera recursos fulcrais que são exigidos nas tarefas inerentes à função do colaborador dando assim origem ao bem-estar do indivíduo e satisfação com a vida pessoal e profissional. Esta recuperação terá, também, consequências nos estados de *engagement* e desempenho.

Sendo assim, é possível perceber que existe uma relação entre o distanciamento psicológico e o *engagement*, isto é, quanto maior for o distanciamento do colaborador com a organização fora do horário de expediente mais *engagement* o colaborador, no dia seguinte, experienciará com a organização. Como tal, através do gráfico abaixo, é possível observar a diferença existente entre o grupo de controlo ($M=3.04$; $DP=0.51$), o dia 22 de junho, e o grupo experimental, as vésperas e os dias imediatamente a seguir aos feriados. É de salientar o dia 2 de dezembro ($M= 2.75$; $DP= 0.67$) que apresenta o valor mais elevado de distanciamento, representando assim, o dia em que o *engagement* por parte dos colaboradores foi superior. Este valor de dia 2 poderá ser justificado pelo facto de no dia seguinte ser fim-de-semana e ser precedido por um feriado, justificando um maior distanciamento. Relativamente, aos restantes dias do grupo experimental, é possível observar que existe sempre uma diferença significativa para o grupo de controlo e que, o dia mais próximo deste é o dia 31 de outubro ($M= 2.85$; $DP= 0.54$), segunda-

feira, que poderá estar relacionado com o facto de os colaboradores pensarem em trabalho pois é um dia seguido de fim-de-semana e os colaboradores, por vezes, repensam em todas as tarefas que deixaram pendentes ou as responsabilidades para o dia seguinte.

Gráfico 1: *Engagement nas vésperas e dias seguintes aos feriados, e no dia de controlo.*

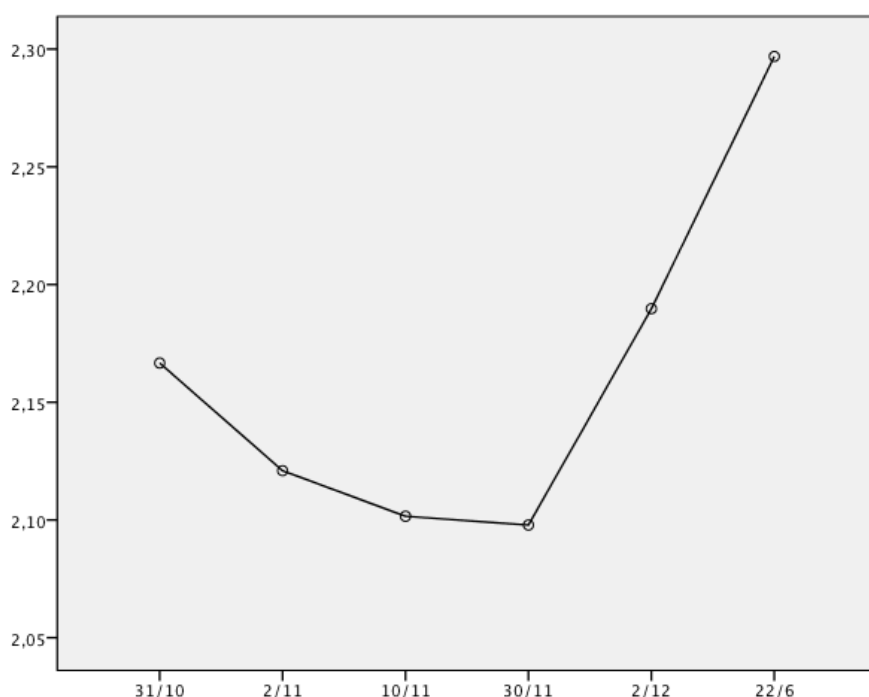


Hipótese 2: É esperado que os colaboradores percecionem menos conflito família trabalho em alturas de feriado aquando comparado com dias normais.

Como fora mencionado anteriormente, era esperado que os colaboradores percecionassem menos conflito família trabalho, essencialmente, devido ao facto de, rapidamente, estarem com a sua família pois, no dia seguinte, será feriado. Já, no estudo de controlo, este valor é inferior pois estávamos perante uma semana sem feriados e, ainda, a meio da semana, a uma quarta feira.

De modo a que fosse possível realizar uma análise mais exaustiva, no gráfico abaixo, apresenta-se os dias em que os colaboradores mais percecionaram conflito família-trabalho, e onde experienciou menos conflito. Como é possível observar pela tabela abaixo, as diferenças não são muito acentuadas, contudo, o dia 22 de junho ($M= 2.30$; $DP= 1.01$), como fora mencionado anteriormente, é o dia onde a perceção de conflito família-trabalho é superior e o dia 30 de novembro ($M= 2.1$; $DP= 0.87$) o dia onde existe uma perceção menor deste conflito.

Gráfico 2: Conflito Família-Trabalho nas vésperas e dias seguintes aos feriados e no dia de controlo



Hipótese 3: Espera-se que o colaborador percecione menos concentração nas suas tarefas em alturas de feriado.

Pretendeu-se, com esta hipótese, apurar se os colaboradores em véspera de feriado concentram-se mais em atividades não relacionadas com o trabalho e se os mesmos percecionam esta mesma falta de concentração. Como tal, através da **tabela 1** é possível concluir que durante o estudo experimental em vésperas e dias subsequentes a feriados, os colaboradores experienciam menos concentração, em média, uma vez que em três questões aplicadas para a presente variável, em duas delas os colaboradores sentem que tiveram mais concentrados no dia de estudo de controlo, corroborando a presente hipótese. Contudo e tendo em conta a diferença nas três questões aplicadas para obter resultados para a presente variável, fora necessário, ao contrário das restantes variáveis perceber onde é que se inseriam as respostas dos colaboradores, obtendo-se os gráficos abaixo apresentados.

Como fora mencionado anteriormente, as questões aplicadas para avaliar a concentração dos colaboradores eram um pouco diferenciadas entre si e, como tal, sentiu-se a necessidade de apresentar 3 gráficos, um para cada questão, de modo a ser

possível perceber melhor os resultados obtidos, em média, em todos os dias do estudo experimental.

Sendo assim, no primeiro gráfico da presente hipótese encontra-se as médias relacionadas com a questão “precisei de me esforçar para estar concentrado” e, como é possível de observar, os dias em que os colaboradores encontraram mais dificuldades para se concentrarem foram os dias nos dias 31 de outubro ($M= 2.80$; $DP= 1.30$) e 2 de dezembro ($M= 2.80$; $DP= 1.64$), e no dia 30 de novembro ($M= 2.60$; $DP= 1.64$) é onde sentem que precisaram menos de se focar para estarem concentrados na sua função. Esta questão pode estar relacionada, primeiramente, com a diferença de respostas, isto é, no dia 30 de novembro existem muito mais questionários respondidos que no dia 2 de dezembro, ficando apenas os colaboradores que não fizeram ponte, sentindo-se então mais desconcentrados porque aconteceu um feriado em que descansaram, mas estão próximo um fim-de-semana e, muitas vezes, combinam os afazeres no fim-de-semana durante o dia de trabalho. O terceiro dia onde os colaboradores se sentiam mais desconcentrados fora o dia de estudo de controlo, isto é, os colaboradores também se sentem dificuldades em concentrar numa semana normal, resultando, principalmente de um cansaço existente e de saberem que, tão depressa, não estarão perante um descanso adicional.

No que toca à questão “Hoje a minha concentração esteve no máximo”, é possível perceber que os colaboradores, no dia 22 de junho, sentem que estão mais concentrados que nos restantes dias do estudo experimental ($M= 3.61$; $DP= 0.87$). De seguida, é possível perceber que os dias em que os próprios colaboradores se sentem desconcentrado são a véspera de feriado, neste caso, o dia 31 de outubro ($M= 3.28$; $DP= 0.97$), existindo um aumento gradual deste valor até ao dia 2 de dezembro ($M= 3.48$; $DP= 0.81$) onde se volta a encontrar uma descida da concentração por parte dos colaboradores.

Por último, relativamente à questão “Pensei em assuntos não relacionados com a minha tarefa”, o dia em que o colaborador que sentiu que pensou mais em assuntos não relacionados com a tarefa foi no dia 22 de junho ($M= 3.46$; $DP= 0.88$), indo de encontro ao facto de o indivíduo em alturas de feriado também percecionar menos conflito família trabalho, então era expetável que o colaborador também sentisse que pensa em menos assuntos não relacionados com a sua tarefa. Após o dia 22 junho, os colaboradores, em média, também sentem que pensam em assuntos não relacionados com a sua tarefa antes do feriado, neste caso mais específico, observado pelo dia 31 de outubro ($M= 3.30$; $DP= 0.94$) e no dia 2 de dezembro ($M= 3.35$; $DP= 0.89$), véspera de fim de semana, seguido

dos restantes dias véspera de feriado. Este resultado pode estar relacionado com o motivo previamente mencionado, isto é, os colaboradores necessitam de delinear as suas tarefas para o fim-de-semana e, como tal, tendem a usar os seus tempos de trabalho. É ainda importante de reforçar que o dia em que os colaboradores sentiram que pensaram menos em assuntos não relacionados com a tarefa fora o dia 2 de novembro ($M= 3.04$; $DP= 0.81$), dia após a possibilidade de fim-de-semana prolongado através da existência de ponte, deparando-se com uma reestruturação de recursos e total capacidade para trabalhar concentrado.

Gráfico 3: Média de Respostas à Questão “Hoje precisei de me esforçar para estar concentrado”.

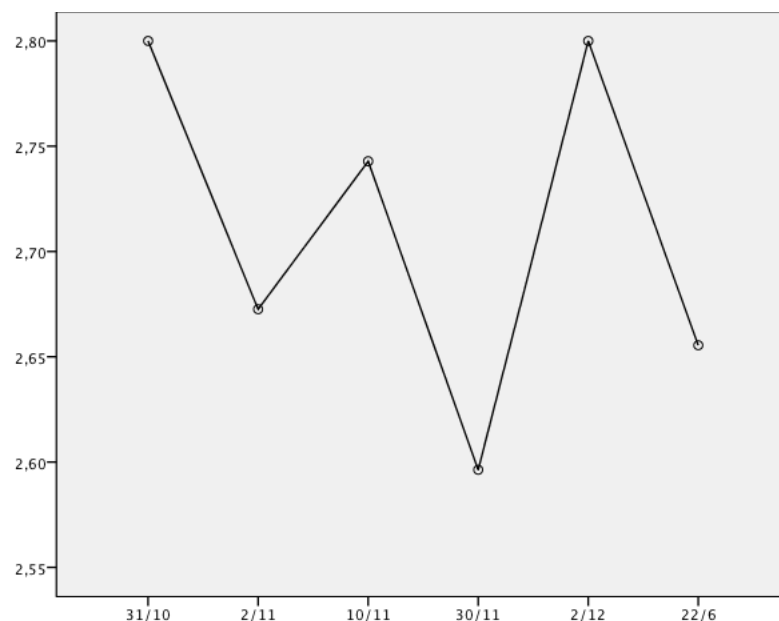


Gráfico 4: Média de Respostas à Questão “Hoje a minha concentração esteve no máximo”.

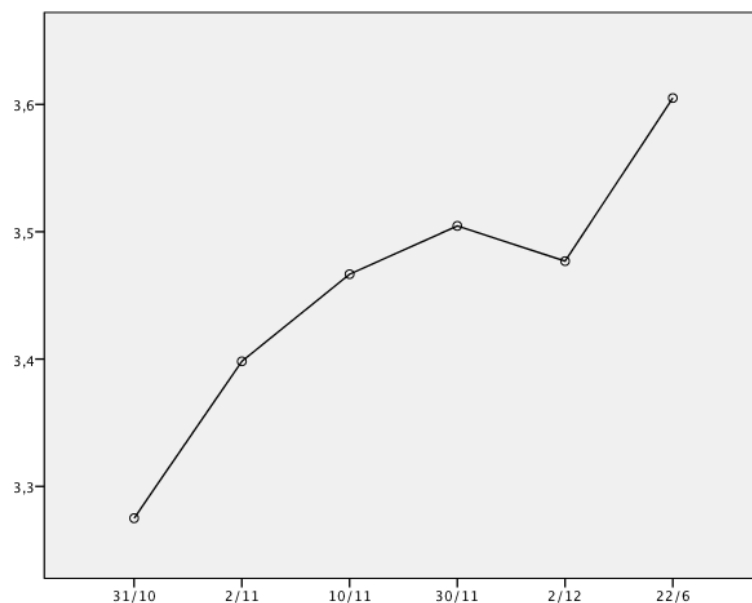
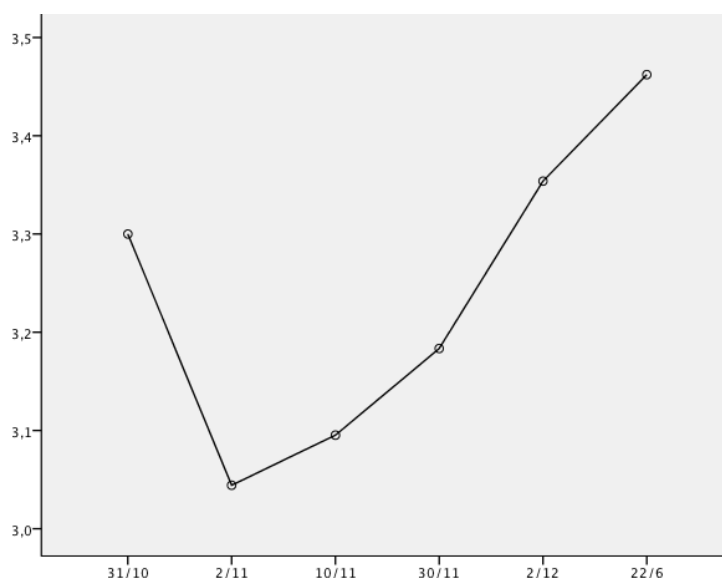


Gráfico 5: Média de Respostas à Questão “Hoje pensei em assuntos não relacionados com a minha tarefa”.

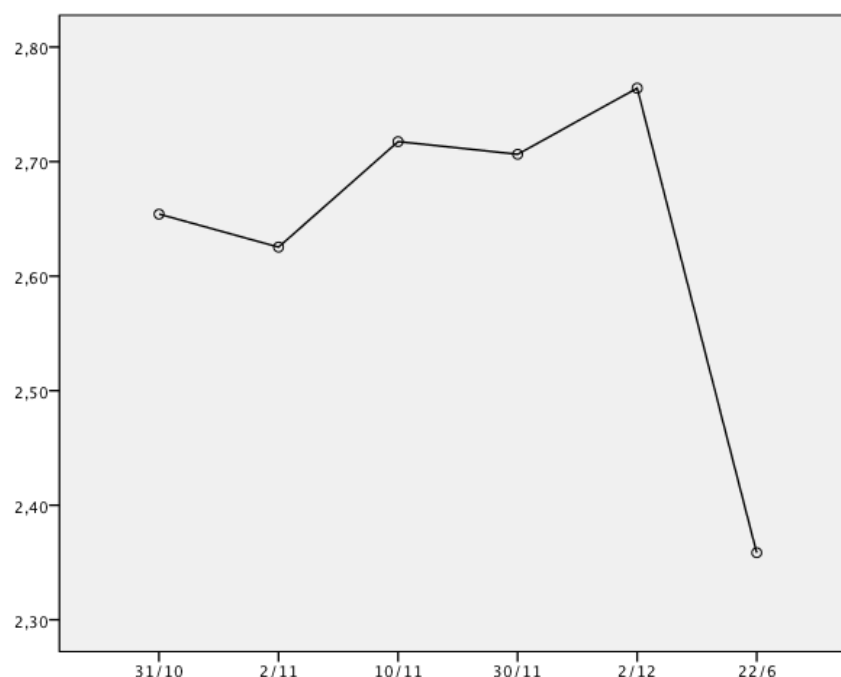


Hipótese 4: É esperado que os colaboradores percecionem menos apoio por parte das chefias em dias próximos de feriado.

Pretende-se com esta hipótese perceber se existe, por parte dos colaboradores, a perceção de menos apoio da chefia em vésperas de feriado. Como se pode observar pelo gráfico abaixo, existe essa perceção por parte dos indivíduos, com uma grande diferença entre grupo experimental e o dia de controlo. É importante de salientar que relativamente a este tema, as vésperas de feriado são os dias onde se encontram os valores mais elevados traduzindo-se na falta de apoio por parte das chefias, seguido do dia 2 de dezembro, véspera de fim-de-semana e “ponte”. Estes valores podem estar relacionados com o facto de as chefias não estarem presentes nas vésperas de feriado e no dia 2 de dezembro, tendo impacto no trabalho dos colaboradores, sentindo-se desamparados, podendo variar de colaborador para colaborador, uma vez que cada um tem diferentes necessidades de apoio.

O dia de controlo, como fora mencionado anteriormente, é uma semana normal de trabalho e, como tal, o esperado é que todos os colaboradores estejam a trabalhar normalmente, assim como, as suas chefias, existindo e sentindo mais apoio por parte das chefias nos colaboradores.

Gráfico 6: Perceção de apoio das chefias nos colaboradores, por dias de estudo, experimental e controlo.

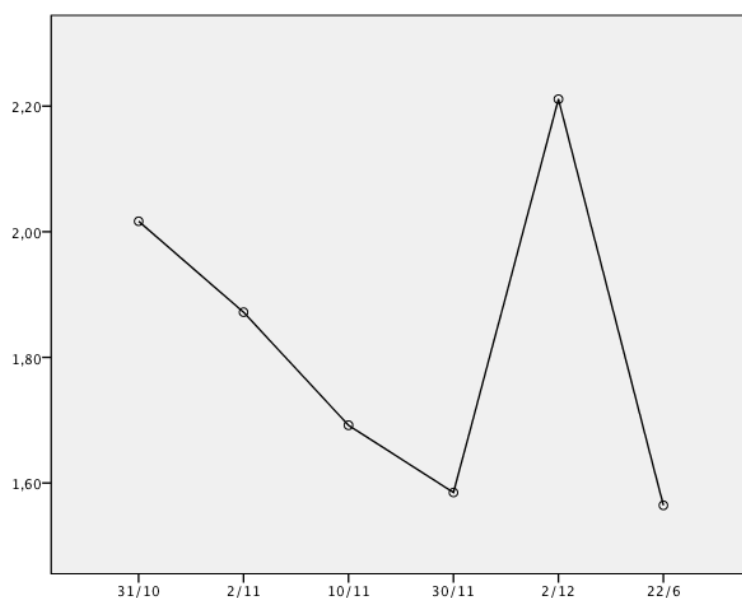


Hipótese 5: É esperado que, em alturas de feriado, as chefias percecionem mais comportamentos não relacionados com o trabalho nos seus colaboradores.

A **tabela 2** do presente estudo apresenta, numa primeira abordagem, a relação entre o grupo experimental e o grupo de controlo relativamente à percepção das chefias relativamente aos comportamentos desviantes por parte dos colaboradores. Como as chefias percecionam comportamentos mais desviantes das normas em alturas próximas de feriado. Este resultado obteve-se através de questionário às chefias onde o foco eram os seus subordinados, de modo a que as chefias classificassem os seus colaboradores em comportamentos desviantes que aconteceram no local de trabalho por parte dos mesmos.

Como se pode analisar através do gráfico abaixo, o dia de estudo onde as chefias percecionaram mais comportamentos desviantes por parte dos colaboradores foram os dias 31 de outubro ($M= 2.02$; $DP= 0.35$) e, com ainda maior valor o dia 2 de dezembro ($M= 2.21$; $DP= 0.74$). É também possível de perceber que dia 22 de junho ($M= 1.56$; $DP= 0.52$), o dia do estudo de controlo, deu-se o valor relativamente mais baixo, contudo bastante próximo do dia 30 de novembro ($M= 1.58$; $DP= 0.61$).

Gráfico 7: Perceção das chefias relativamente aos comportamentos dos colaboradores por dias em estudo.



Por fim é importante de salientar que no dia 2 de dezembro, fora o dia em que menos indivíduos com cargos de chefia responderam aos questionários aplicados, podendo estar relacionado com a presente questão, uma vez que os colaboradores percecionam menos apoio das chefias e, existia em facto, menos chefias a trabalhar no dia em questão, assim como um dos dias em que existe menos questionários respondidos, relacionado também com a questão de existirem vários inquiridos em “ponte”.

Como fora mencionado anteriormente, os próprios colaboradores percecionam-se como mais desconcentrados em vésperas de feriado, contudo, também sentem que pensam em mais assuntos não relacionados com a tarefa no dia de estudo de controlo, dia inserido numa semana normal de trabalho, passando mais a imagem de desconcentrados em vésperas de feriado para a sua chefia. Concluindo assim, que existe uma igual percepção entre a chefia e os seus colaboradores.

4.3 Observação

Para um estudo mais completo, optou-se, também, por adicionar a observação direta não participante aos métodos utilizados no estudo. Na observação, o principal objetivo fora a contabilização de tempos mortos, isto é, minutos em que os colaboradores do departamento em questão estivessem em atividades que não estavam relacionadas com as suas responsabilidades e tarefas. Como tal, na organização em análise foi solicitado a par

dos questionários, uma equipa com o intuito de observar os seus comportamentos desviantes.

De modo a utilizar um modelo de sucesso, recorreu-se ao estudo realizado por Ferreira e Esteves (2016) com o intuito de definir os comportamentos a observar, sendo assim, os comportamentos para a base do estudo foram as idas ao WC, conversa com colegas, uso de telemóvel e telefone (para assuntos pessoais), uso de internet, comer, fumar, ler, pausa de pequeno-almoço e sonhar acordado. Todos estes comportamentos foram observados e contabilizados, em minutos, em vésperas de feriado e nos dias imediatamente a seguir, assim como, existe um dia de controlo, de modo a perceber existência de diferenças significativas entre os dois grupos. Tendo em conta que cada organização tem colaboradores diferenciados, neste caso, foi também adicionado ao leque de comportamentos desviantes a observar as saídas com objetivo pessoal.

Como a escolha do departamento para observação partiu por parte da organização, a equipa destinada foi a Seção de Contabilidade que contém apenas 7 colaboradoras do sexo feminino, sendo 1 delas chefe direta da restante equipa. Na **tabela 3** é possível observar onde é que as colaboradoras passaram mais tempo e, os dias que tiveram mais impacto nestas médias, é ainda de salientar que os valores apresentados são as médias das sete colaboradoras de tempo perdido nos diferentes comportamentos observados.

De seguida é necessário clarificar que a organização dá, a cada colaborador, diariamente, 10 minutos de pausa de manhã para o pequeno-almoço/café. De seguida, outra questão importante a mencionar é o facto de as colaboradoras terem horários diferenciados, isto é, existem colaboradores cujo o horário de trabalho é das 8h30 às 16h30, enquanto outras é das 9h00 às 17h00, em que cada uma tem uma hora de almoço, não sendo todas à mesma hora de modo a que haja sempre alguém no gabinete.

Através da **tabela 2** é possível perceber os valores de tempo perdido em comportamentos desviantes por parte das colaboradoras, por exemplo, no caso específico do tempo perdido em conversas, muitas vezes, as próprias começavam a falar de trabalho e depois passavam rapidamente para assuntos pessoais ou no cruzamento das vertentes. Como se tratava de um grupo de mulheres, muitas das conversas estavam relacionadas com a família, entre problemas pessoais ou troca de experiências entre outros. Na mesma **tabela**, é possível ainda observar que, apesar de mínima, existe uma diferença entre os minutos pertencentes aos dias de estudo no grupo experimental e o dia do grupo de controlo, em média, os colaboradores passam mais de uma hora em tarefas não relacionadas com as suas funções aquando comparado com o dia de controlo.

É ainda importante de salientar a pausa do pequeno-almoço pois é, sem dúvida, o valor que mais se destaca. Como fora mencionado anteriormente, cada colaborador tem direito a dez minutos de pausa durante a manhã, contudo como se pode perceber com a **tabela 3**, este valor é largamente ultrapassado pela equipa em estudo, sendo, sem dúvida, o que mais chama à atenção, traduzindo-se num comportamento dos colaboradores da organização em geral.

Outro fator importante de salientar é o uso da internet, tratando-se de um grupo numa sala em U tornou-se difícil observar o que era visto no computador, assim como no próprio telemóvel pessoal de cada uma. Como tal, os minutos do uso da internet para fins não relacionados com as suas funções poderá não traduzir totalmente a realidade visto que, durante a estadia nesta seção, percebeu-se que os acessos aos sites eram diferenciados para os colaboradores, isto é, existia colaboradoras com acesso ao *youtube* e às redes sociais e, a outras, a quem o acesso era negado, sem uma explicação sobre. Os tempos médios nesta atividade pelas colaboradoras era apenas contabilizado quando, entre sim, falam de assuntos da internet e percebia-se que estavam a ingressar nesse comportamento naquele momento.

De modo a que fosse possível comparar os valores obtidos na observação no questionário aplicado, que se encontra no anexo 1, os colaboradores foram questionados com a sua perceção de tempo perdido. Através das **tabelas** abaixo é possível perceber que as diferenças são evidentes, em que os colaboradores percecionam médias bastante abaixo da realidade. Esta diferença pode ser explicada pelo facto de cada indivíduo quando é para olhar para o seu comportamento, com autocríticas é complicado, tendo tendência para se valorizar e não conseguir ser realmente perceber e transmitir os seus comportamentos e, neste caso, o tempo que se perde nesses mesmos comportamentos.

Por fim, é importante perceber que existia apenas uma colaboradora fumadora na secção, sendo esse resultado relativamente a saídas para tratar de assuntos pessoais aconteceu com três colaboradoras que saíram para ir à farmácia, no dia 10 de novembro, e ao banco, no dia 30 de novembro, é de mencionar que ambas as saídas foram consentidas pela chefia direta. Sendo assim, pode-se concluir que, em média, em vésperas de feriado os colaboradores perdem cerca de 74 minutos em atividades não relacionadas com a sua função, enquanto que, nos dias imediatamente após o feriado a média de tempo perdido é de cerca de 72 minutos.

Tabela 3: Tempo médio, em minutos, que cada colaborador despendeu em cada comportamento, por dia.

Dia	Conversa	Telemóvel Pessoal	Telefone Empresa	Comer (pausa manhã)	WC	Internet*	Saídas da Emp.	Fumar	Sonhar Acordado	Total
31 de out.	18.06	7.44	1.03	30.49	7.27	4.5	-	7.08	0.46	76.34
2 de nov.	16.33	6.52	1.01	32.56	7.09	1.1	-	5.35	0.56	70.52
10 de nov.	14.44	7.33	1.45	28.43	6.32	2.6	10	5.33	0.3	76.20
30 de nov.	16.02	7.01	1.77	32.09	5.12	0.9	20.09	5.64	1.3	69.83
2 de dez.	16.32	6.15	1.58	35.39	6.43	0.3	-	6.45	0.48	73.14
22 de jun.	15.33	11.45	1.04	28.11	6.32	1.6	-	5.07	0.42	69.29

**O valor referente à internet é apenas com base na observação não participante realizada.*

Tabela 4: Tempo médio, em minutos, que cada colaborador respondeu à questão do tempo “perdido”, por dia.

Dia	Tempo Perdido
31 de out.	18
2 de nov.	21.15
10 de nov.	25.05
30 de nov.	24.54
2 de dez.	27.38
22 de jun.	25.42

5. Discussão

O presente estudo teve como principal objetivo perceber os comportamentos dos indivíduos em alturas próximas de feriados, isto é, a existência, ou não, de diferenças nos comportamentos desviantes praticados pelos colaboradores da organização em semanas em que existiam feriados. Como tal, durante 3 feriados seguidos portugueses, 2 nacionais e 1 municipal, os colaboradores foram observados e questionados, nas vésperas e nos dias imediatamente ao feriado, contando assim com 5 dias de estudo experimental e 1 dia de controlo, para que fosse possível comparar os resultados.

Numa primeira fase, foi necessário identificar uma organização que aceitasse este projeto com um tema delicado, sendo a escolhida uma organização pública onde posteriormente se aplicou questionários e utilizou a observação direta não participante como método complementar, a par do utilizado no estudo realizado por Ferreira e Esteves, 2016. O objetivo para a utilização deste método fora perceber quais os comportamentos desviantes das normas na organização, e que tipo de comportamentos eram mais frequentes entre os grupos em estudo, assim como todo tempo perdido pelos colaboradores neste tipo de atividades. Como tal, o método de comparação foi a confrontação dos valores obtidos, assim como, a diferença entre o pensamento dos colaboradores e a realidade observada.

Como se pôde observar anteriormente, todas as todas hipóteses foram suportadas, isto é, a literatura corresponde aos resultados obtidos.

No que toca à primeira hipótese, os colaboradores corroboraram, traduzindo-se, assim, no facto de experienciarem mais estados de *engagement* com a organização em vésperas de feriado aquando comparado com um dia normal, de uma semana normal. O *engagement*, segundo Bakker et al., (2008) pode ser caracterizado como a sintonia entre os colaboradores e a organização, em que os colaboradores gostam e detêm um sentimento de pertença. Os colaboradores em estados de *engagement* tornam-se mais energéticos para desempenhar a função da melhor maneira, envolvem-se com a cultura e os valores da organização e são, também, mais eficazes, existindo assim uma identificação e dedicação com o trabalho, chefias, colegas e organização. Sendo assim, pode-se caracterizar o *engagement* como vigor, absorção e dedicação, por parte do colaborador (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, citados por Bakker et al., 2008).

De acordo com Fritz et al., (2010), o *engagement* está, também, associado ao distanciamento psicológico, isto porque, quando existe um descanso prévio e um distanciamento das suas atividades profissionais por parte dos colaboradores, há maior possibilidade de existirem estados de *engagement* fora do local de trabalho. Sendo assim como os colaboradores sabem de antemão que irá existir uma distância com as suas atividades profissionais, isto é, no dia seguinte é feriado, focam-se nas suas tarefas de maneira mais dedicada (dedicação é uma das características do *engagement*), absorvem e estão mais concentrados na sua tarefa (correspondendo às duas outras características do *engagement*), isto é algo positivo para os colaboradores porque os feriados são oportunidades para os colaboradores recuperarem. Contudo, não deve ser tido em conta apenas as vésperas de feriados, como se pode ver pela **tabela** em questão, pois os dias seguintes também apresentam níveis elevados de *engagement*, apresentando o dia 2 de dezembro como dia com maior *engagement* pois fora após feriado e é véspera de fim-de-semana, dois momentos em que o colaborador pode descansar e distanciar-se, positivamente, da sua função.

Este aumento dos estados de *engagement* deve ser considerada como uma consequência positiva dos feriados, antes e depois, pois o dia de trabalho será, certamente, mais produtivo por parte do colaborador.

Os resultados obtidos na segunda hipótese, foram corroborados com diferentes teorias, isto é, segundo diversos autores que afirmam que o conflito família-trabalho tem bastantes implicações nas funções dos colaboradores uma vez que, cada vez mais os colaboradores não diferenciam as duas vertentes da sua vida, impactando em ambas. Para D'Abate e Eddy (2007), o conflito família trabalho é, cada vez mais, um assunto “normal”, isto é, cada vez mais existe uma introdução de uma na outra, isto é, os colaboradores não conseguem distanciar-se da sua vida pessoal durante o exercício das suas responsabilidades profissionais, podendo ter impacto no desempenho das suas atividades e tarefas relacionadas com a sua função (Nohe et al., 2013). Para Hunter e Wu (2016), as pausas são todos os minutos fora do local de trabalho (e dentro) que o colaborador utiliza para restabelecer recursos, entre outros. Estas pausas que os colaboradores fazem durante uma semana normal podem estar relacionadas com o facto de não existir possibilidade de as realizar por causa de trabalho, tratando de assuntos da vida familiar. Como tal, corroborando esta hipótese, sabendo que no dia seguinte, a pausa do trabalho, estarão com a sua família fará com que cada colaborador não tenha a noção do tempo que realmente perdeu com questões relacionadas com a sua família.

Esta questão anterior, leva-nos à próxima hipótese apresentada, a concentração dos colaboradores em véspera de feriado, é esperado que os colaboradores se sintam mais desconcentrados pelo facto de no dia seguinte ser feriado e então ingressem em mais comportamentos desviantes das normas. Relativamente a esta variável, teve-se de “desembrulhar” as questões para se poder corroborar a hipótese com certezas. Na presente hipótese, e tendo em conta as questões apresentadas aos inquiridos, duas das três questões falam da dificuldade em concentrar e outra estaria relacionada com a concentração máxima, ou não, que o indivíduo teria sentido no dia em questão. Como tal, os colaboradores sentiram que a sua concentração estava no máximo no dia em que não existia feriado nessa semana, o dia de controlo, mas, sentiram também, que nos dias próximos de feriados pensavam em mais assuntos não relacionados com a sua tarefa, assim como, sentiam dificuldades em estar concentrados, corroborando assim a presente hipótese.

Para Nohe et al., (2013), a concentração é um dos principais recursos consumidos pelo conflito existente entre família e trabalho e, como fora mencionado anteriormente, como percecionam a não existência de conflito, contudo sentem-se mais desconcentrados, uma vez que cada colaborador precisa, por si só, de se afastar do trabalho para conseguir recuperar recursos, através do distanciamento psicológico. Os feriados são uma oportunidade de recuperarem recursos e, no dia anterior, os colaboradores sentem-se mais desconcentrados pois vêem o feriado como uma oportunidade de recuperar recursos e de aproveitar o tempo com a família, aproveitando o tempo de trabalho para delinear o que fazer com a pausa.

Na quarta hipótese, que também fora corroborada, fora focado o impacto das chefias nos colaboradores fora importante avaliar a opinião dos colaboradores sobre o apoio dado pelas chefias em alturas de feriado. Como tal, questionou-se os colaboradores sobre a sua perceção em termos de apoio dado pelas chefias em vésperas ou dias imediatamente seguintes ao feriado, obtendo-se os resultados esperados, isto é, os colaboradores percecionam menos apoio por parte das chefias em véspera de feriado. Este tema, segundo os autores, poderá ser explicado pelo facto de, primeiramente, como as chefias percecionam mais desconcentração por parte dos colaboradores poderão não estar tão abertas a apoiar os colaboradores. Contudo, na literatura, os autores (Hystad et al., (2011), explicam a questão de o controlo da tarefa como uma resposta com o intuito dos colaboradores tomarem decisões sobre o seu próprio trabalho, assim como, conseguirem definir as competências e habilidades necessárias para as suas tarefas, tornando-se mais

independentes, isto é, quando não existe controlo, nem orientação sobre as mesmas, as consequências podem ter um impacto negativo nos colaboradores como aumento de stress e mal-estar. Sendo assim, os colaboradores quando não são orientados, nem têm tanto apoio da chefia as consequências são essencialmente no desempenho e no ambiente de trabalho.

Como fora afirmado anteriormente, a presente hipótese fora corroborada, os colaboradores sentem-se mais desamparados e menos apoiados pelas suas chefias diretas em alturas de feriado, esta questão leva-nos à primeira hipótese, isto é, a desconcentração não acontece apenas nas chefias, acontece em todos os colaboradores porque, apesar de as chefias não terem sido questionadas sobre tal, são colaboradores da organização como todos os outros. No que toca ao feriado, todos os colaboradores ficam satisfeitos com uma pausa anunciada nas suas tarefas, isto é, é uma pausa anunciada e um motivo para se recuperar recursos e, como tal, as chefias também a vêem como tal. Neste tipo de situação, as chefias deveriam previamente definir as tarefas para o dia em que não está presente porque, apesar de ser uma curta pausa, é o suficiente para os colaboradores se sentirem desamparados. Como tal, através dos resultados obtidos pode-se perceber que os colaboradores sentem que existe menos apoio por parte da chefia nas questões relacionados com a tarefa, podendo estar relacionado com o facto de esta não estar presente e não ter deixado as tarefas delineadas levando a que o colaborador se sinta mais desamparado.

Através da observação da **tabela** relacionada com as estatísticas descritivas é possível perceber que a quinta hipótese também é corroborada (ver **tabela 2**) e vai de acordo com os autores como Eddy et al., (2008) que menciona a diferenciação para os comportamentos desviantes, a par com Kühnel et al., (2016), que coloca enfoque na necessidade dos colaboradores recuperarem as suas energia, e outros, assim como Vardi (2001) que diferencia os motivos dos comportamentos em individuais e organizacionais, em que a motivação de cada colaborador é diferente entre si. Estes diferentes estudos mencionam, primeiramente, a importância da recuperação do colaborador, isto é, numa situação normal de trabalho, os colaboradores normalmente têm 5 dias da semana com pouca possibilidade de existir uma recuperação contínua, dando-se apenas ao fim-de-semana. A existência de um feriado durante a semana traduz-se numa pausa para os colaboradores, uma oportunidade de recuperarem recursos. Estas pausas traduzem-se em tempo livre, levando, normalmente aos colaboradores, na véspera, a retirarem atenções das suas responsabilidades profissionais e focarem-se na pausa que se aproxima. Como

tal, quando se deparam com feriados, pausas na semana anunciadas, é normal que os colaboradores tendam organizar os seus dias de folga com atividades que normalmente não podem realizar durante o tempo normal de trabalho. Os resultados obtidos através das estatísticas descritivas corroboram pois, na opinião das chefias, os colaboradores, em véspera de feriado, estão mais desconcentrados das suas tarefas, indo de encontro ao mencionado anteriormente, contudo não é muita diferença muito significativa.

Nesta hipótese, é possível relacionar com as hipóteses todas apresentadas anteriormente porque, apesar de os colaboradores sentirem que existe menos conflito entre a família e o trabalho, e existirem mais estados de *engagement*, os próprios colaboradores sentem-se mais desconcentrados, transmitindo essa mesma informação para as chefias, uma vez que representa a realidade vivida pelos próprios colaboradores.

Relativamente à observação, segundo um estudo realizado por Ferreira e Esteves (2016) numa semana normal, numa organização considerada uma das melhores para se trabalhar cerca de 58 minutos dos tempos de trabalho dos colaboradores são gastos em atividades não relacionadas com as suas funções, isto é, neste estudo realizado pelos autores, as atividades pessoais desenvolvidas durante o horário de trabalho ocupam perto de 1 hora das 8 horas diárias de trabalho, em que as atividades observadas foram as mesmas que as observadas na organização do presente estudo.

Como foi mencionado no presente estudo, na organização em causa para este projeto, numa semana normal de trabalho, sem qualquer tipo de feriado, os colaboradores despendem cerca de 69 minutos, 10 minutos a mais que os colaboradores do estudo dos autores. Sendo este valor ainda mais saliente quando se trata de dias em que os feriados acontecerão no dia seguinte, ou aconteceram no dia anterior.

Por fim, relativamente às hipóteses, é possível perceber que todas as hipóteses levantadas através da literatura existente foram corroboradas pelos resultados obtidos através da aplicação de questionários. É, também, importante de salientar que na organização pública perde-se cerca de mais uma hora em atividades não relacionadas com as suas tarefas, quando comparado com o estudo de Ferreira & Esteves.

6. Implicações Para a Gestão

Tendo em conta que somos um dos países com mais feriados a nível europeu, é importante que os departamentos de recursos humanos nas organizações, e as chefias em geral, interpretem os feriados como pausas importantes que podem promover, em geral, a produtividade nos colaboradores.

Como é de conhecimento geral, cada indivíduo é único, não há pessoas iguais e cada um tem as suas necessidades em termos do desempenho da sua função, por exemplo, existem colaboradores que preferem trabalhar de uma forma mais autónoma, enquanto que outros precisam que lhes seja definida tarefa por tarefa, cada colaborador é único e um gestor de pessoas deve saber adaptar-se ao tipo de colaborador que tem à sua frente (Hystad et al., 2011).

Através deste estudo é possível retirar algumas conclusões que podem ser aplicadas na gestão de recursos humanos. Como tal, primeiramente, é importante salientar que, através deste estudo ficou provado que os feriados têm mais impacto positivo na produtividade que negativo, uma vez que para os colaboradores os feriados são importantes e traduzem-se em melhores desempenhos na organização, tanto no antes como no depois.

Os feriados devem ser encarados como uma pausa positiva na produtividade, isto é, independentemente do dia da semana em que aconteçam os feriados, os impactos são sempre positivos para a organização e para o indivíduo. Cada vez mais as organizações devem “olhar” para os feriados, e fins-de-semana, como uma oportunidade para os seus colaboradores reestruturação de recursos através do distanciamento psicológico da tarefa, essenciais para o desempenho da sua função.

Primeiramente, e apesar de existirem diversos estudos sobre os presentes temas, é importante relacionar os temas com a gestão de pessoas presente na organização, como tal, as organizações devem adotar políticas de recursos humanos que facilitem a relação entre a família e o trabalho, através da abertura aos colaboradores para gerirem as duas vertentes da sua vida da melhor forma, de modo a que nenhum dos lados seja prejudicado. Sendo assim, as organizações devem promover a integração suficiente das duas vertentes, contudo, os colaboradores deverão separar as suas duas vidas para que nenhuma saia prejudicada, através de formações e de apoio por parte da organização em caso de necessidade para questões da vida pessoal.

Na organização em questão, em média, nos departamentos questionados cada colaborador recebe cerca de 1.269 euros por mês, e, apesar de o feriado ser um dia pago que não se produz, com o estudo acima demonstrado é possível perceber que tem mais impactos positivos que gastos para a organização, isto é, nos dias anteriores e seguintes aos feriados, os colaboradores encontram-se em estados de *engagement* e, apesar, também, se focarem em questões não relacionadas com o trabalho e por vezes não sentirem o apoio dado, a sua produtividade acaba por ser superior a um dia normal onde não existe tanto *engagement*. Através dos diversos autores mencionados anteriormente, o *engagement* traduz-se em efeitos positivos na organização e no colaborador, através do bem-estar, motivação, entre outros e, consequentemente, em melhores desempenhos. Sendo assim, é importante que os responsáveis pela gestão de pessoas tenham atenção aos feriados, que os “usem” como método de melhorar o ambiente de trabalho, de elevar a produtividade e manter os colaboradores motivados, através de ajudar os colaboradores conseguirem definir as tarefas a realizar e que não se sintam desamparados, e que não percam o controlo das suas tarefas inerentes à sua função. É, também, importante de salientar que as chefias devem promover o distanciamento psicológico dos colaboradores com a sua função, evitando fazer telefonemas fora do horário de trabalho, enviar e-mails ou questionar os colaboradores pois, como fora possível observar anteriormente, quando praticam um distanciamento os resultados na sua função serão melhores. Esta questão deve também ser levada a cabo pelos próprios colaboradores que, apesar de poder existir acesso ao email ou telefone da organização, não devem ter qualquer tipo de atividade laboral fora do horário uma vez que, no dia seguinte, estarão muito mais concentrados e motivados para resolver todas as questões profissionais.

Para que este distanciamento seja levado a cabo pelas duas partes, a chefia deve transmitir todas as informações ao colaborador e ser a própria a dar o exemplo não respondendo a questões profissionais fora do local e horário de trabalho. Esta mudança de atitude terá, certamente, consequências elevadas no desempenho e produtividade, assim como, no ambiente de trabalho e no colaborador através de mais estados de *engagement* com a organização, independentemente de existir ou não feriados. Como tal, é possível perceber que, se as políticas de recursos humanos forem aplicadas com intuito de manter os colaboradores alinhados com os objetivos da organização, então, os estados positivos de *engagement* devem ser um dos principais focos da organização pois, mais facilmente, os resultados desejados serão obtidos quando se tem colaboradores alinhados com a organização. É ainda importante de salientar que para promover estados de

engagement desde a entrada dos colaboradores na organização, esta deve garantir que os colaboradores têm acesso a todos os equipamentos a par com todos os conhecimentos para que se sintam logo confortáveis, felizes e com sentimento de pertença, impactando no *engagement*.

Os departamentos de recursos humanos devem, também, garantir que os colaboradores estão confortáveis nas suas tarefas, isto é, cada chefia, ou outro indivíduo quando esta não está, deve assegurar que todos os colaboradores têm noção e conhecimento das tarefas que são necessárias realizar para o dia em questão e que se sentem apoiados em qualquer dúvida que possa surgir, as chefias devem ter um conhecimento das suas equipas e perceber como é que os colaboradores lidam quando têm, sob si próprio, o total controlo das tarefas relacionadas com a sua função. Como tal, devem existir sempre *back-ups* das chefias, ou então, no dia anterior à saída das chefias em alturas próximas de feriados, devem ser muito bem definidas todas as tarefas que deverão ser realizadas em cada dia de ausência, em contexto de equipa, e em conjunto com o colaborador com intuito de esclarecer todas as dúvidas que possam e, assim, no dia seguinte, o colaborador possa sentir-se confiante para desempenhar as suas funções independentemente da não presença da sua chefia porque apesar de ser pouco tempo, os colaboradores não devem ser deixados desamparados.

Sendo assim, existem várias mudanças que a gestão de recursos humanos pode aplicar para que os impactos dos feriados sejam mais positivos, tanto para o colaborador como para a organização, uma vez que, os feriados devem ser visto como algo positivo pelas chefias, pois os colaboradores virão com recursos e capacidades renovadas para realização das suas tarefas.

7. Limitações e Estudos Futuros

Como foi mencionado previamente no presente estudo, não existia, ainda, nenhuma referência na literatura à questão que nos propusemos responder que está relacionada com o impacto dos feriados nos comportamentos contra produtivos dos indivíduos no setor público. Sendo assim, é possível perceber que este estudo era um *gap* na literatura, assim como, o estudo em organizações públicas. Como é de conhecimento geral, a utilização de organizações públicas para estudos é, também ela, uma inovação pois é, sem dúvida, um tipo de organização diferenciada. Esta questão leva-nos à primeira limitação deste estudo, isto é, no presente estudo apenas fora focado o impacto dos feriados nos colaboradores de uma organização pública e, como tal, deveria existir o mesmo estudo para as empresas privadas com o intuito de perceber se existem diferenças significativas entre estes dois tipos de empresa.

Relativamente à recolha de dados, pode-se encontrar uma outra limitação, como fora mencionado anteriormente, a observação direta não participante fora realizada a uma equipa constituída apenas por elementos do sexo feminino, não dando possibilidade a alguma comparação entre os dois sexos. Como tal, no futuro, quando utilizado este método, a observação deverá incidir em equipas com elementos de ambos os sexos, de modo a ser possível comparar os dois sexos assim como, uma equipa com idades e comportamentos mais diferenciados.

Outra limitação encontrada é o facto de ter sido difícil contabilizar os comportamentos relacionados com o acesso à internet, visto que era de difícil observação, uma vez que, o local onde decorria a observação não permitia que os computadores fossem observados. Como tal, todos os comportamentos relacionados com este tema e a desconcentração associada devem ser consideradas como uma limitação do presente estudo. Em estudos futuros em que seja utilizado este método, sugere-se que esta observação seja feita num espaço em que para este tópico seja mais facilitada, ou então, a observação deverá ser realizada por dois ou mais observadores.

Ainda referente ao método utilizado, é de salientar uma nova limitação que está relacionada com o facto de, por vezes, as chefias recusarem-se a responder aos questionários, uma vez que os mesmos eram opcionais, o que, no final, teve impacto no número de questionários respondidos pelas chefias. Por vezes, e tendo em conta a não obrigatoriedade da resposta aos questionários, muitas vezes, as chefias utilizavam o volume de trabalho como método para não ter respondido ao questionário sobre os seus

colaboradores. Ainda sobre este ponto, o facto de ser pedido às chefias para responderem ao questionário sobre comportamentos dos seus colaboradores diretos, tornou-se uma barreira para os mesmos, uma vez que, poderiam sentir que os resultados fossem mostrados aos colaboradores e, é sempre complicado falar mais dos comportamentos dos outros a pessoas que não conhecem.

Uma outra limitação possível, é a repetição da aplicação dos questionários, isto é, uma vez que os questionários aplicados foram sempre iguais ou muito idênticos, os colaboradores já sabiam as perguntas podendo levar a um aumento gradual da desconcentração na altura das respostas (Ferreira & Esteves, 2016).

Contudo, apesar das limitações previamente apresentadas, conseguiu-se obter resultados interessantes e colmatar uma necessidade da literatura relacionada com o tema.

No futuro, sugere-se que seja realizado um estudo em que o foco seja, também, sobre feriados, contudo, e de modo a que seja possível existir comparação, deverá incidir em empresas privadas. Outra sugestão é que, em futuros estudos sobre este tipo de comportamentos, novas variáveis como a motivação e o cansaço para ingressar neste tipo de comportamentos através de um método mais próximo do colaborador em que este se sinta confortável para falar de assunto tão difícil de abordar, esse método poderia ser, por exemplo, entrevistas aos colaboradores da organização.

8. Conclusão

Os feriados têm uma parte representativa, e com bastante significado, do calendário português. Como mencionado anteriormente, os feriados em Portugal diferenciam-se entre duas vertentes, civis e religiosos e, aquando da reestruturação, os 4 feriados, previamente retirados, foram novamente inseridos. O interesse nesta área começou, primeiramente, pelo conhecimento transmitidos durante o ano curricular do mestrado e, aliado a tal, surgiu a oportunidade de incluir uma ligação com o tema dos feriados.

De seguida, é de salientar que, apesar das dificuldades encontradas, não só na escolha da empresa, como também a difícil receptividade dos colaboradores em responder aos questionários, contudo, em geral, os resultados e conclusões retiradas são bastante positivas.

Primeiramente, é possível concluir que, em média, os indivíduos, em dias antes ou depois dos feriados, perdem cerca de mais 5 minutos em atividades pessoais desenvolvidas em contexto laboral aquando comparado com um dia normal de uma semana comum de trabalho. Seguidamente, os colaboradores foram inquiridos em diversas variáveis, contudo, as que mais se destacaram foram o conflito família-trabalho, a concentração, o *engagement*, o controlo da tarefa por parte dos colaboradores e as respostas dadas pelas chefias quando questionadas sobre o comportamento dos seus súbitos em alturas de feriado.

Relativamente ao conflito família-trabalho, os colaboradores questionados percecionam menos conflito aquando comparado com dias normais, esta questão vai de encontro, como mencionado anteriormente, a diversos autores, o facto de os colaboradores saberem que, rapidamente, estarão com a sua família então, tendencialmente, acham que não se preocupam tanto com este assunto, podendo não traduzir a realidade e ser apenas uma perceção, assim como, para os colaboradores existe um menor apoio por parte das chefias onde, muitas vezes, se sentem desorientados e sem um objetivo bem definido em alturas de feriados. Contudo, e de acordo com o obtido através das análises aos resultados, os colaboradores tendem, a percecionar menos atenção às suas tarefas, podendo ter impacto na sua produtividade, a par com a sua chefia que perceciona o mesmo, isto é, ocorrência de mais comportamentos desviantes das normas exigidas. Contrariamente, os estados de *engagement* por parte dos colaboradores são superiores ao ocorridos numa semana normal o que pode ser justificado pelo facto de

saberem que, num futuro próximo, existirá um distanciamento psicológico com o intuito de recuperar recursos que terão impacto positivo na produtividade.

Através deste estudo e das conclusões retiradas do mesmo, é importante salientar a diferença nos tempos perdidos, isto é, todas as horas de trabalho são remuneradas, contudo, quando os objetivos diários não cumpridos obriga os colaboradores a manterem-se após a hora de trabalho. Mas, se os colaboradores aproveitassem melhor o seu horário de trabalho e despendessem menos tempo em atividades não relacionadas com a sua função, poderiam aproveitar mais horas de descanso pós-laboral sem se preocuparem com todas as tarefas que ficaram por finalizar. Como tal, e tendo em conta as diversas conclusões onde os gestores de pessoas podem intervir, por exemplo, uma formação sobre gestão de tempos de trabalho aos seus colaboradores, isto é, se cada colaborador tiver a noção do tempo que perde neste tipo de comportamentos, pode gerir melhor o seu tempo de trabalho. Contudo, uma das, também, mais importantes atuações para as chefias é o dever de se focar em perceber as motivações dos colaboradores e, assim, poder aturar e uma maneira mais eficaz.

Por último, a principal ideia que se pode retirar deste estudo é que o conflito família-trabalho é, tendencialmente, mais baixo em vésperas e dias após aos feriados devendo-se ao contacto recente que os colaboradores tiveram ou terão com a sua família, enquanto que, em oposição, a desconcentração é superior quando comparada com um dia normal de trabalho, assim como, um aumento de comportamentos desviantes percecionados pelas chefias. Os colaboradores, contudo, sentem-se mais desamparados em alturas de feriado, não percecionando tanto apoio por parte das suas chefias diretas. Como tal, num futuro, e através das conclusões obtidas neste estudo, os departamentos de recursos humanos devem focar-se em manter o equilíbrio durante as épocas de pausas (feriados), de modo a garantir o desempenho como numa semana normal de trabalho. Por fim, no futuro deverão existir novas pesquisas colmatem as limitações deste e tragam novos resultados sobre esta temática para a literatura.

9. Referências Bibliográficas

- Albrecht, S., Bakker, A., Gruman, J., Macey, W. & Saks, A. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness People and Performance*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35.
- Amstad, F.T., Meier, L.L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. K. (2011). A Meta – Analysis of Work – Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vo. 16 No. 2, pp. 151-169.
- Ancona, D.G., Goodman, P.S., Lawrence, B.S. and Tushman, M.L. (2001), “Time: a new research lens”, *Academy of Management Review*, Vol. 26 No. 4, pp. 645-663.
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M. & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, Vol. 22 No. 3, pp. 187-200.
- Cardoso, A. (2010). **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. Lisboa: Lidel.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Cabral-Cardoso, C. (2007). **Tempos modernos - Uma História das Organizações e da Gestão**. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, C., Marques, C. & Gomes, J. (2012). **Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano**. Lisboa: Edições Sílabo.
- D’Abate, C.P. (2005), “Working hard or hardly working”, *Human Relations*, Vol. 58 No. 8, pp. 1009-1032.
- D’Abate, C. P., & Eddy, E. R. (2007). Engaging in Personal Business on the Job: Extending the Presenteeism Construct. *Wilwy Periodics, INC*, Vol. 18, No. 3, pp. 361-383.
- Eddy, E. R., D’Abate, C. P., & Thurston, P. W. (2010). Explaining engagement in personal activities on company time. *Personnel Review*, Vol. 39 No. 5, pp. 639-654.
- Fasolo, B., Carmeci, F. & Misuraca, R. (2009). The Effect of Choice Complexity of Time

Spent Choosing: When Choice Takes Longer but Feels Shorter. *Psychology & Marketing*, Vol. 26 No. 3, pp. 213-228.

Ferreira, A. & Esteves, J. (2016). Perceptions of time at work: Why the clock ticks differently for men and women when they are not working at work. *Emerald Group Publishing Limited*, pp. 29-50.

Ferreira, A., Martinez, L., Nunes, F. & Duarte, H. (2015). **GRH para Gestores**. Lisboa: RH Editores.

Fritz, C., Yankelevich, M., Zarubin, S. & Barger, P. (2010). Happy, Healthy, and Productive: The Role of Detachment From Work During Nonwork Time. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 5, pp. 997-983.

Frye, N. & Breugh, J. (2004). Family-Friendly Policies, Supervisor Support, Work-Family Conflict, Family – Work Conflict, and Satisfaction: A Test of a Conceptual Model. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, pp. 197-220.

Frone, M. (2003). Work-Family Balance. In J. Quick, & L. Tetrick, *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). Washington D.C.: American Psychological Association .

Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, Vol.10 No.1, pp. 76-88.

Greenhaus, J., & Powell, G. (2006). When work and family are allies: a theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, Vol. 31 No.1, pp. 72-92.

Hystad, S., Eid, J., & Brevik, J. (2011). Effects of Psychological Hardiness, Job Demands, and Job Control on Sickness Absence: A Prospective Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16 No. 3, pp. 265-278.

Hall, D., & Richter, J. (1988). Balancing Work Life and Home Life: What Can Organizations Do to Help? *The Academy of Management Executive*, Vol. 2 No. 3, pp. 213-223.

Hoff, M. & Geurts, S. (2015). Need Satisfaction and Employees' Recovery State at Work:

A Daily Diary Study, *Journal of Occupational Health Psychology* Vol. 20 No. 3, pp. 377-387.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, (3) 513 –524. doi: 10.1037/0003- 066X.44.3.513

Hunter, E. & Wu, C. (2016). Give Me a *Better Break*: Choosing Workday Break Activities to Maximize Resource Recovery. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 101 No. 2, pp. 302-311.

Jaramillo, F., Mulki, J., & Boles, J. (2011). Workplace Stressors, Job attitude, and Job Behaviors: is interpersonal conflict the missing link? *Journal of Personal Selling and Sales Management* , VolXXXI (3), 339-356.

Jornal I, (6 de Janeiro de 2016) Obtido em 15 de Agosto de 2017 de: <https://ionline.sapo.pt/492298>

Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. & Griffiths, M. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30 No. 8, pp. 1019-1033.

Karatepe, O. & Uludag, O. (2008) Supervisor Support, Work-Family Conflict, and Satisfaction Outcomes: An Empirical Study in the Hotel Industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, pp. 115-134

Koopman, C., Pelletier, K., Murray, J., Sharda, C., Berger, M., Turpin, R., Hackleman, P., Gibson, P., Holmes, D. & Bendel, T. (2002). Stanford Presenteeism Scale: Health Status and Employee Productivity. *Journal Occupational Environment Medicine*, Vol. 44, pp. 14-20.

Kuhnel, J., Zacher, H., Bloom, J. & Bledow, R. (2016). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 26 No. 4, pp. 481-491.

Nohe, C., Michel, A. & Sonntag, K. (2013). Family-Work conflict and job performance: A diary study of boundary conditions and mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35, pp. 339-357.

- Pohling, R., Leiter, M., Buruck, G. & Jungbauer, K. (2016). Work-Related Factors of Presenteeism: The Mediating Role of Mental and Physical Health, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 21 No. 2, pp. 220-234.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2009). Do the Opportunities for Learning and Personal Development Lead to Happiness? It Depends on Work-Family Conciliation. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 14 No. 3, pp. 334-348.
- Rizzo, J., House, R. & Lirtzman, I. (1970) Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 No. 2, pp. 150-163.
- Robertson, I., Birch, A. & Cooper, C. (2012). Job and work attitudes, engagement and employee performance: Where does psychological well-being fit in?, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 33 No. 3, pp. 224-232.
- Shoss, M., Jundt, D., Kobler, A. & Reynolds, C. (2016). Doing Bad to Feel Good? An Investigation of Within and Between-Person Perceptions of Counterproductive Work Behavior as Coping Tactic. *Journal Business and Ethics*, Vol. 137, pp. 571-587.
- Sonnentag, S. & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire: Development and Validation of a Measure for Assessing Recuperation and Unwinding From Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 12 No. 3, pp. 204-221.
- Sulea, C., Maricutoiu, D., Schaufeli, W. & Sava, C. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors, *Career Development International* Vol. 17 No. 3, pp. 188-207.
- Tucker, P. (2003). The impact of rest breaks upon accident risk, fatigue and performance: a review. *Work & Stress*, Vol. 17 No. 2, pp. 123-127.
- Vardi, Y. (2001). The Effects of Organizational and Ethical Climates on Misconduct at Work. *Journal of Business Ethics*, Vol. 29, pp. 325-337.
- Weigl, M., Stab, N., Herms, I., Angerer, P., Hacker, W. & Glase, J. (2006) The associations of supervisor support and work overload with burnout and depression: a cross-sectional study in two nursing settings. *JAN – Informing Practise and Policy Worldwide through Research and Schorlaship*, pp. 1774-1788.

Whelpley, C. & McDaniel, M. (2016). Self-esteem and counter-productive work behaviors: a systematic review. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 31 No. 4, pp. 850-863.

Williams, L. & Anderson, S. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 601-616.

Anexos

De seguida serão apresentados os questionários aplicados em contexto de organização, com o intuito de obter os resultados para a presente dissertação, é importante de salientar que fora questionado outras variáveis, com as quais não se trabalhou e, como tal, não faria sentido estarem representadas no questionário.

Anexo 1 – Questionário aplicado aos Colaboradores

O presente questionário tem como o objetivo fazer comparação com as questões respondidas no final do ano passado.

As respostas serão totalmente confidenciais sendo apenas para fins académicos.

O preenchimento do questionário demora cerca de 5 minutos e, **apenas a resposta sincera e consciente a todas as questões poderá contribuir para o sucesso desta investigação.**

1. Sexo: __F __M
2. Idade: _____ anos
3. Antiguidade na empresa: _____
4. 1ª letra do nome e apelido _____
5. Número de dependentes/filhos: _____

1. Seguem-se um conjunto de afirmações. Refira até que ponto se identifica, atribuindo um valor entre 1 e 5, tendo em conta a escala apresentada:

Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo Nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

1. Hoje , os assuntos relacionados com a minha família tiveram impacto com as minhas tarefas relacionadas com o trabalho.	
2. Hoje , as minhas tarefas relacionadas com o meu trabalho não ficaram completas ou realizadas com total atenção devido a assuntos familiares.	
3. Hoje , a minha vida pessoal teve impacto nas responsabilidades.	
4. Hoje precisei de me esforçar para estar focado nas minhas tarefas	
5. Hoje, a minha concentração esteve no máximo.	
6. Hoje pensei em assuntos que não estão relacionados com a minha tarefa.	

7. Na noite passada pensei em trabalho.	
8. Ontem pensei em trabalho , fora do local de trabalho.	
9. Ontem criei uma distância do meu trabalho após sair do local de trabalho.	
10. Hoje fiz várias pausas devido às exigências relacionadas com a minha função.	
11. Hoje recebi pedidos de trabalho incompatíveis de duas ou mais pessoas.	
12. Hoje recebi tarefas diferentes sem informação sobre a urgência de cada uma.	
13. Hoje trabalhei sob ordens e diretrizes vagas .	

O presente questionário realizado por Mariana Sobreiro, aluna de mestrado em gestão de recursos humanos. O objetivo da dissertação é perceber o impacto dos feriados nacionais no comportamento dos indivíduos e na produtividade das empresas.

As respostas serão totalmente confidenciais sendo apenas para fins académicos.

O preenchimento do questionário demora cerca de 5 minutos e, apenas a resposta **sincera** a todas as questões poderá contribuir para o sucesso desta investigação.

Se tiver alguma dúvida, não hesite em contactar: mtsoo@iscte-iul.pt

6. Sexo: __F __M

7. Idade: _____ anos

8. Antiguidade na empresa: _____ anos

Seguem-se um conjunto de afirmações as quais deve responder sobre os seus **subordinados**. Refira até que ponto os identifica os comportamentos. A cada um atribua um valor entre 1 e 5 tendo em conta a escala apresentada de seguida:

Discordo Totalmente 1	Discordo 2	Nem concordo Nem discordo 3	Concordo 4	Concordo Totalmente 5
-----------------------------	---------------	-----------------------------------	---------------	-----------------------------

<u>Colocar Sigla de todos ou de 6 dos seus Subordinados →</u>						
1. Fez telefonemas com o telefone da empresa durante as horas de trabalho.						
2. Faltou ao trabalho sem justificação.						
3. Levou para casa equipamentos da empresa sem autorização.						
4. Abusou verbalmente os colegas de trabalho.						
5. Trabalhou, de propósito, mais devagar.						
6. Fez pausas de almoço superiores ao permitido.						
7. Chegou tarde ao trabalho ou saiu cedo, sem permissão.						

8. Ofereceu prendas em troca de tratamentos preferenciais.						
9. Ficou com o crédito do trabalho feito por outras pessoas.						
10. Tratou de assuntos pessoais durante as horas de trabalho.						
11. Recebeu prendas a troca de favores.						
12. Passou o dia a “sonhar acordado”.						
13. Usou o seu telemóvel para ligar para a família.						
14. Fez pausas anormais para um dia de trabalho.						
15. Teve problemas com os colegas.						

Obrigada pela sua colaboração!