

SANDRA LENICE GOMES DA SILVA

**Ajustamento ao trabalho: Construção e  
validação de uma escala para a população  
Portuguesa**



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

SANDRA LENICE GOMES DA SILVA

**Ajustamento ao trabalho: Construção e  
validação de uma escala para a população  
Portuguesa**

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professora Doutora Cátia Sousa



Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo

2018

# **Ajustamento ao trabalho: Construção e validação de uma escala para a população Portuguesa**

## Declaração de autoria de trabalho

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

---

Sandra Silva

*Copyright by*

Sandra Lenice Gomes da Silva

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

## **Dedicatória/ Agradecimentos**

O meu agradecimento sincero à minha orientadora, a professora Doutora Cátia Sousa, pela disponibilidade, pelo acompanhamento, pelos conhecimentos transmitidos, pela compreensão, pela força e motivação, durante o processo de desenvolvimento desta investigação.

À minha família um agradecimento especial pelo apoio e pelas cedências ao longo deste caminho.

Às minhas amigas do coração um agradecimento cheio de carinho e amizade, pela partilha e pela presença na minha vida. À ju um abraço forte pelas conversas, pela paciência, pela amizade sincera e pela força ao longo dos nossos caminhos de formação.

A todos quanto possibilitaram a construção deste trabalho, pela participação no preenchimento do instrumento da colheita de dados, o meu muito obrigada.

## **Resumo**

As vantagens das férias são inegáveis, contribuindo para um aumento do bem-estar e da motivação, mas e as dificuldades de ajustamento ao trabalho após as mesmas? A temática do ajustamento ao trabalho após as férias apresenta-se como uma área relativamente nova do conhecimento, pelo que se impôs como desafio desta investigação, a construção de uma escala que possibilite aferir, para a população Portuguesa, o ajustamento ao trabalho depois das férias. A escala proposta é constituída por 19 itens e 2 dimensões, que contemplam o ajustamento organizacional e o ajustamento equilíbrio vida-trabalho. Através de uma amostra de 232 participantes, 65.9% do género feminino e 34.1% do género masculino, com idades compreendidas entre os 20 e os 73 anos ( $M= 41.35$ ;  $DP= 10.45$ ), foram realizadas análises fatoriais exploratória e confirmatória, que atestaram a estrutura bifatorial, com bons índices de ajustamento e de consistência interna. As validades convergente, divergente e preditiva da escala foram testadas com sucesso. A escala de ajustamento ao trabalho apresenta-se assim como uma importante ferramenta para as organizações, que devem promover práticas de ajustamento no momento do regresso ao trabalho, contribuindo assim para a melhoria das práticas de gestão de recursos humanos.

***Palavras-Chave:*** Ajustamento ao trabalho após as férias; férias; socialização; ajustamento; *fit* pessoa-organização; escala; população Portuguesa.

## **Abstract**

The vacations advantages are undeniable, contributing to an increase in well-being and motivation, but the difficulties of adjusting to work after them? The adjustment to work after vacations theme presents itself as a relatively new area of knowledge, and therefore the challenge of this research was to construct a scale that allows to measure the adjust to work after vacations for the Portuguese population. The proposed scale consists of 19 items and 2 dimensions, which include the organizational adjustment and the work-life balance adjustment. Through a sample of 232 participants, 65.9% of the female gender and 34.1% of the male gender, aged between 20 and 73 years ( $M = 41.35$ ;  $SD = 10.45$ ), exploratory and confirmatory factorial analyzes were conducted, and attested the two-factor structure, with good indices of adjustment and internal consistency. The convergent, divergent, and predictive validities of the scale were successfully tested. The work adjustment scale after vacations is therefore an important tool for organizations, which should promote adjustment practices when returning to work, thus contributing to the improvement of human resources management practices.

**Keywords:** Adjustment to work after vacations; vacation; socialization; adjustment; person-organization fit; scale; Portuguese population.

## Índice Geral

Índice de Figuras .....	x
Índice de Tabelas .....	xi
Lista de acrónimos e siglas .....	xii
<b>I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	16
1. As férias.....	16
2. Ajustamento .....	20
2.1. <i>Ajustamento de Expatriados: O Modelo da Adaptação Intercultural</i> .....	20
3. Socialização e integração .....	24
4. <i>Fit</i> pessoa-organização.....	28
5. Metodologia.....	32
5.1 <i>Construção da Escala de Ajustamento ao Trabalho após as férias</i> .....	32
5.1.1. <i>Construção preliminar da Escala de Ajustamento ao Trabalho</i> .....	32
5.1.2. <i>Pré-teste do instrumento</i> .....	32
5.2. <i>Amostra</i> .....	33
5.3. <i>Instrumentos</i> .....	35
5.3.1. <i>Escala de Ajustamento ao Trabalho após as férias</i> .....	35
5.3.2. <i>Flexibilidade Cognitiva</i> .....	35
5.3.3. <i>Outras Questões</i> .....	36
5.3.4. <i>Dados sociodemográficos</i> .....	37
5.4. <i>Procedimentos</i> .....	37
5.5. <i>Análise de dados</i> .....	37
6. Resultados .....	38
6.1. <i>Escala de Ajustamento ao Trabalho após as férias</i> .....	38
6.1.1. <i>Análise fatorial exploratória</i> .....	38
6.1.2. <i>Análise Fatorial Confirmatória</i> .....	40
6.1.3. <i>Consistência Interna</i> .....	43
6.2. <i>Estatística Descritiva</i> .....	43

6.2.1. Outras questões .....	43
6.3. Análise Correlacional.....	46
6.4. Validade Convergente e Divergente da EAT .....	46
6.5. Validade Preditiva .....	46
6.6. Versão Final da Escala de Ajustamento ao Trabalho depois das férias .....	47
7. Discussão .....	48
7.1. Limitações e estudos futuros .....	50
8. Considerações Finais .....	51
Referências Bibliográficas .....	53
ANEXOS .....	66
ANEXO A .....	67
Questionário.....	67

## Índice de Figuras

Figura 2.1: <i>O modelo de adaptação intercultural de Black, Mendenhall e Oddou, 1991</i>	22
Figura 6.1: <i>Screeplot dos itens da EAT</i>	38
Figura 6.3: <i>Análise Fatorial Confirmatória modelo da EAT</i>	42
Figura 6.4: <i>Nº de inquiridos por grau de concentração e nível de produtividade no 1º dia de trabalho a seguir às férias</i>	45
Figura 6.5: <i>Ritmo de trabalho 1º dia seguir às férias comparativamente aos outros</i>	45

## Índice de Tabelas

Tabela 5.1: <i>Contextualização situacional das férias</i>	35
Tabela 6.1: <i>Componentes extraídas da EAT (pesos fatoriais e comunalidades)</i>	39
Tabela 6.2: <i>Estatística descritiva dos itens (n = 232)</i>	40
Tabela 6.3: <i>Índices de Ajustamento</i>	41
Tabela 6.4: <i>Médias, desvios-padrão e alfas de Cronbach das escalas em estudo</i>	43
Tabela 6.5: <i>Correlações das variáveis em estudo</i>	46

## **Lista de acrónios e siglas**

ASA – Teoria da Atração-Seleção-Atrito

*CFS - Cognitive Flexibility Scale*

EAT – Escala de Ajustamento ao Trabalho

GFI - Goodness of Fit Index

NSQ - Newcomer Socialization Questionnaire

P- E Fit – Person- Environment fit”

P-J Fit - Person-Job fit

P -O Fit. - Person-organization fit

RMSEA - Root-Mean Square Error of Aproximation

SPSS - Statistical Package for the Social Sciences

## Introdução

O trabalho tem atualmente implícitos valores que ultrapassam largamente a sua função básica de satisfação das necessidades de subsistência das pessoas e das suas famílias. A sua centralidade no quotidiano da vida em sociedade resulta também da representação social do trabalho, cuja função passa pela satisfação das necessidades individuais de desenvolvimento e de autorrealização (Morin, 2001; Silva, & Tolfo, 2012).

As mudanças das últimas décadas, decorrentes de fenómenos como os avanços tecnológicos ou a globalização, conduziram a profundas alterações no contexto das organizações, como estratégia de aumento da sua competitividade e sucesso ao nível dos mercados. Ao capital humano, pedem-se mais e melhores competências, sendo a capacidade para a adaptabilidade e para o ajustamento essenciais para fazer face às exigências impostas pelas organizações, não só como forma de aumentar a produtividade dos colaboradores, mas também dos seus níveis de bem-estar, funcionando como alavanca para potenciar a motivação e a satisfação com o trabalho (Gonçalves, 2014).

Um dos fatores que contribui para um aumento do bem-estar e da motivação, são as férias. Contudo, os estudos realizados sobre a temática das férias têm focado maioritariamente os seus benefícios e efeitos no bem-estar (e.g., Bloom, Geurts, & Kompier, 2013; Bloom, Geurts, Sonnentag, Taris, Weerth, & Kompier, 2011; Fritz, & Sonnentag, 2006), a satisfação com as férias (e.g., Etzion, 2003; Lounsbury, & Hoopes, 1986; Westman, & Eden, 1997) e após as férias (e.g., Nawijn, Marchand, Veenhoven, & Vingerhoets, 2010), entre outras.

Mas, e o ajustamento e reintegração dos colaboradores no trabalho depois das férias? Quais as emoções associadas a este período de regresso? Quais as estratégias que as organizações colocam em prática para facilitar este reingresso?

A literatura sobre este tema é escassa, pelo que, para a formulação de um corpo teórico de suporte sobre o ajustamento ao trabalho após as férias, partimos da perspetiva do ajustamento dos expatriados, da socialização e integração de novos colaboradores e do *fit* pessoa-organização. Embora sejam temas distintos, é possível transpor as principais ideias destas temáticas, ajustando-as àquilo que é o objetivo deste estudo.

A pesquisa de artigos sobre o ajustamento ao trabalho reporta sobretudo a estudos centrados na problemática dos expatriados e do seu ajustamento a um novo país (e.g., Black, Mendenhall, & Oddou, 1991; Haslberger, Brewster, & Hippler, 2013; Shaffer,

Harrison, & Gilley, 1999). Consideramos que, semelhantemente a um expatriado, um trabalhador que regressa ao trabalho após uma pausa, pode sentir necessidade, embora em menor grau, de um ajustamento, quer ao próprio trabalho, quer a nível geral e interacional (e.g., Black et al., 1991). Isto porque, por um lado, num período de pausa, as pessoas tendem a praticar novos horários, outro tipo de atividades, outros hábitos de alimentação, outro tipo de vestuário. Relativamente à temática do acolhimento, integração e socialização, é expectável que, do mesmo modo que um novo colaborador passa por um processo de acolhimento, socialização e integração quando ingressa numa empresa, que também um trabalhador que regressa de um período de férias, careça de um certo processo de acolhimento e reajustamento às suas rotinas e tarefas profissionais. No que concerne à perspectiva *fit* pessoa-organização incide sobre a “congruência entre as normas e os valores das organizações e os das pessoas” (Chatman, 1989, p. 339). Ou seja, implica a existência de uma compatibilidade entre as pessoas e as suas organizações, nomeadamente ao nível do clima/cultura, recursos e suprimentos de ambas as partes (Kristof, 1996). Partindo desta perspectiva, podemos esperar que a existência de um bom *fit* entre a pessoa e a organização se apresente como um facilitador do ajustamento ao trabalho após as férias. Isto porque, apesar das dificuldades associadas a este momento de transição, é nossa expectativa que, os colaboradores que mais se identifiquem com a sua profissão, ou com a sua atividade, ou seja, mais ajustados à sua organização, sintam menos dificuldades em regressar ao trabalho após as férias.

Tendo como base estas premissas, pode inferir-se que ao fenómeno do ajustamento, se encontram associados fatores ambientais, pessoais, organizacionais e características do próprio trabalho, que importa identificar e compreender, como forma de se aumentar a eficácia e a eficiência do desempenho dos recursos humanos de uma organização.

Assim, é objetivo deste estudo a construção de uma escala psicométrica para mensurar o ajustamento ao trabalho após as férias. Elaborar um instrumento de medida que possibilite aferir com precisão os fatores determinantes do processo do ajustamento ao trabalho e o grau desse mesmo ajustamento, no âmbito de uma organização, tendo por base o atual contexto social e organizacional, revela-se como temática de importante pertinência.

Sendo determinante para o aumento da produtividade, a capacidade do ajustamento ao trabalho por parte do capital humano das empresas, esta investigação pretende ser um contributo para a compreensão deste processo, constituindo-se por isso

como plataforma facilitadora da definição de um conjunto de medidas e estratégias para a sua otimização nos contextos de trabalho das organizações, no âmbito das boas práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Este estudo encontra-se dividido em duas partes principais: na primeira parte, Enquadramento Teórico, são apresentados os postulados teóricos de suporte à investigação. Na segunda parte, Investigação Empírica, são apresentadas a metodologia de investigação, os resultados e sua discussão, bem como as considerações finais.

## **I. ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1. As férias**

As férias definidas como uma cessação do trabalho, ou um momento em que uma pessoa não está a participar ativamente no seu trabalho (Lounsbury, & Hoopes, 1986), são apontadas na literatura como um período essencial e de importância significativa para a recuperação dos trabalhadores (Blomm et al., 2010; Fritz, & Sonnentag, 2006).

O trabalho, esfera significativa da vida, impõe diariamente aos indivíduos a utilização de recursos cognitivos, físicos, emocionais e psicológicos; não só para o desempenho das funções, mas também no confronto continuado e persistente com inúmeros fatores potenciadores de desgaste, que em situações extremas podem conduzir à fadiga e à exaustão, com consequências negativas para a saúde e desempenho dos colaboradores (Kinnunen, & Feldt, 2013), tornando-se imprescindível proporcionar períodos para a sua recuperação.

Korpela e Kinnunen (2011) apontam a recuperação como um processo necessário e determinante para os indivíduos que perante a perceção de fadiga, carecem de romper com as obrigações do quotidiano do trabalho, restabelecendo os seus recursos internos. Realizar atividades de baixo esforço fora do tempo de trabalho (e.g., ver televisão, ler um livro), atividade física (onde apesar do esforço despendido, são mobilizados recursos internos distintos do trabalho) ou de socialização com colegas, familiares e amigos, promove a recuperação de recursos e aumenta a perceção de bem-estar (Blasche, Arlinghaus, & Dörner, 2014; Tucker, Dahlgren, Akerstedt, & Waterhouse, 2008; Zijlstra, & Sonnentag, 2006).

Reconhecer o importante contributo do lazer como domínio significativo da vida para potenciar o bem-estar (Newman, Tay, & Diener, 2014), orienta para a necessidade da organização das rotinas diárias, criando espaços e oportunidades para momentos de relaxamento, de interação social, atividade física e hábitos de sono adequados, para maior eficácia no restabelecimento dos recursos dos trabalhadores (Bloom et al., 2013; Fritz, & Sonnentag 2005).

O fim de semana, os períodos pós trabalho e as férias são apontados pelos investigadores como relevantes para este propósito, uma vez que possibilitam aos indivíduos desligar ou reduzir o confronto com as exigências do trabalho, um maior relaxamento e a realização de atividades de lazer (Blasche et al., 2014; Binnewies,

Sonnentag, & Mojza, 2009; Bloom et al., 2010), promotoras de benefícios para a saúde e bem-estar dos colaboradores (Bloom, Geurts, & Kompier, 2012).

Por outro lado, Fritz e Sonnentag (2005), salientam a crescente permeabilidade da fronteira entre o trabalho e a família, longas horas de trabalho e as constantes preocupações com o trabalho, que muitas vezes impossibilitam a recuperação dos indivíduos nos períodos mais curtos de ausência ao trabalho. As férias podem então constituir-se como um momento privilegiado para efeito, já que normalmente representam um afastamento mais prolongado dos contextos de trabalho e das organizações.

Inúmeros estudos assentes na compreensão desta temática, comprovam a efetividade das férias para os trabalhadores. Possibilitando a recuperação de recursos físicos e psicológicos (Bloom et al., 2011; Kühnel, & Sonnentag, 2011), as pesquisas revelaram que durante e após as férias os trabalhadores demonstram maior satisfação com a vida (Lounsbury, & Hoopes, 1986), melhor qualidade do sono (Strauss-Blasche, Reithofer, Schobersberger, Ekmekcioglu, & Marktl, 2005) e humor (Nawijn et al., 2010; Strauss-Blasche, Ekmekcioglu, & Marktl, 2000), pelo que as férias se constituem como um importante moderador da saúde e bem-estar dos indivíduos.

As suas repercussões estendem-se aos contextos de trabalho, uma vez que, de uma forma geral, após as férias os trabalhadores apresentam melhor desempenho, maior envolvimento no trabalho (Kühnel, & Sonnentag, 2011; Fritz, & Sonnentag, 2006; Westman, & Eden, 1997; Lounsbury, & Hoopes, 1986) e redução dos níveis de stresse e burnout (Kühnel, & Sonnentag, 2011; Etzion, 2003; Westman, & Etzion, 2001; Westman, & Eden, 1997).

Assim, ainda que representando as férias um custo efetivo para as organizações (que temporariamente se veem privadas dos seus recursos humanos) tornam-se também evidentes os ganhos para as empresas, uma vez que colaboradores mais satisfeitos e com melhores níveis de desempenho, contribuem para a melhoria de resultados organizacionais.

Resulta, pois, em muitos países, o direito ao gozo de férias como um direito fundamental dos trabalhadores. Portugal tem salvaguardado no Código de Trabalho a sua obrigatoriedade, cujo propósito visa “ (...) proporcionar ao trabalhador a recuperação física e psíquica, condições de disponibilidade pessoal, integração na vida familiar e participação social e cultural.” (Artigo 237º do Código do Trabalho, 2018, p.118). Em Portugal, o direito a férias corresponde a cerca de 22 dias anuais que podem ser gozados

seguidos ou interpolados, fazendo-se na Lei a ressalva de que um destes períodos, represente o gozo de um mínimo de 10 dias seguidos (nº 8 do Artigo 241º do Código Trabalho, 2018), quer estas sejam programadas por escolha do trabalhador ou por decisão do empregador com o acordo de ambas as partes.

Fatores como as características climáticas que favorecem o país, colocam o verão como um dos períodos de eleição para o gozo de férias para muitos trabalhadores e para as suas famílias; pesando para esta realidade não só o tempo convidativo, mas também questões como as férias escolares. Épocas festivas e de cariz religioso, como as épocas de Natal ou Páscoa, são também apelativas, proporcionando à partida momentos que promovem a partilha e integração nas vivências familiares, culturais e sociais.

Apesar de inegáveis as mais valias das férias para os trabalhadores, Kühnel e Sonnentag (2011) no seu estudo com cerca de 136 professores de escolas alemãs, colocaram em evidência a sua transitoriedade. Verificaram que o confronto com as exigências do trabalho, após as férias, aumentava gradualmente os níveis de exaustão e diminuía os níveis do *engagement*, sendo praticamente inexistentes os seus benefícios no final do primeiro mês após o regresso ao trabalho, o que corrobora os resultados de outros estudos (Bloom et al., 2011; Etzion, 2003; Westman, & Eden 1997). Resulta assim a constatação de que se torna benéfico a implementação de medidas que promovam o aumento gradual da carga de trabalho experienciada no retorno ao trabalho, como estratégia de potenciação e prolongamento dos níveis de bem-estar alcançados no período de férias.

Strauss-Blasche e colegas (2002), no seu estudo sobre o efeito moderador das férias no stresse ocupacional e doméstico, corroboraram os resultados de Eden (1990), aferindo que não se verificam diferenças significativas na perceção do stress antes e após as férias, sendo os níveis mais reduzidos apenas no período de ausência ao trabalho. O estudo contribuiu também para demonstrar que em colaboradores com elevada carga de trabalho, a recuperação alcançada no período das férias, possibilita um aumento do nível de bem-estar; sendo que os inquiridos que reportaram maior recuperação no período das férias, apresentaram no regresso ao trabalho maior satisfação com a vida e menores queixas físicas em contraposição com os trabalhadores cuja pausa possibilitou menor nível de recuperação.

Importa ainda salientar, que apesar de reconhecidos os efeitos benéficos, a vivência de alguns acontecimentos na antecipação e durante o período das férias podem potenciar o aumento dos níveis de stresse (Nawijn et al., 2010). Num estudo com 96

trabalhadores Holandeses, Nawijin, Bloom e Geurts, (2013), demonstraram que a antecipação das férias pode por vezes influenciar negativamente a saúde e o bem-estar, como resultado do aumento da sobrecarga de trabalho e da sobrecarga nas atividades domésticas (esta última com maior incidência para as mulheres).

Outra evidência encontrada pelos investigadores é o facto de que alguns indivíduos reportarem no início das férias alguns problemas de saúde (e.g., cefaleias, fadiga e dores musculares) e aumento dos níveis de stresse, que decorrem da dificuldade do ajustamento às novas rotinas diárias (Nawijin, 2011; Van Heck, & Vingerhoets, 2007; Vingerhoets, Van Huijgevoort, & Van Heck, 2002). Pode apontar-se o confronto com realidades culturalmente diferentes, o “jet lag”, alteração de hábitos de sono e alimentação, as expetativas formuladas ou a personalidade, como algumas das eventuais causas na génese da necessidade do ajustamento do indivíduo, onde o ajustamento é, pois, premissa essencial para que efetivamente as férias possam promover a recuperação de recursos dos indivíduos, como anteriormente exposto.

O regresso ao trabalho implicará conseqüentemente um novo reajustamento, o retorno às rotinas do quotidiano, à vivência e à articulação que decorre da inerência do desempenho dos diferentes papéis (trabalho, família, social), onde importa a afetação de recursos individuais, mas também de estratégias organizacionais facilitadoras deste processo.

A investigação realizada com o objetivo de identificar as principais dificuldades e sentimentos associados ao regresso ao trabalho, é escassa. Deste modo, e com vista à formulação de um modelo teórico de base, partimos da perspetiva do ajustamento dos expatriados, da socialização e integração de novos colaboradores e do “person-organization fit”. Embora sejam temas distintos, é possível transpor as principais ideias destas temáticas, ajustando-as àquilo que é o nosso objetivo, e procurando construir um corpo teórico sobre o ajustamento ao trabalho após as férias.

## **2. Ajustamento**

Impõem-se inicialmente salientar que o ajustamento é um processo inerente ao comportamento humano, como referem Mese e Tarquinio (2014). Os autores evidenciam que os processos de mudança conduzem por parte dos indivíduos, à mobilização de capacidades e recursos, em resposta aos estímulos do meio, visando minimizar ou suprimir as situações ou circunstâncias que lhe são adversas, através de ajustamentos indicadores da sua adaptação. Resulta, pois, a evidenciação de que o ajustamento e a adaptação são conceitos distintos, ainda que muitas vezes empregues como similares (Malo, Tremblay, & Brunet, 2016; Mese, & Tarquinio, 2014).

Por outro lado Matsumoto, Hirayama e LeRoux (2006), no seu trabalho sobre o ajustamento cognitivo como indicador de saúde psicológica no trabalho, reforçam que a adaptação diz respeito ao processo de aquisição de conhecimentos e de comportamentos que possibilitam aos indivíduos, melhorar as respostas no âmbito do desempenho das suas funções, perante as exigências do local de trabalho; sendo o ajustamento concetualizado como o resultado dos processos adaptativos, como apontam também Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo e Tucker (2007). Torna-se desta forma evidente a estreita relação de interdependência entre ambos os constructos, transversais a áreas distintas do conhecimento bem como às diferentes esferas de vida.

Acresce relativamente ao ajustamento ao trabalho salientar, que os recursos afetivos e cognitivos, desenvolvidos ao longo da vida, se constituem como determinantes e significativos para a capacidade de resposta dos indivíduos às situações geradoras de stresse nos ambientes de trabalho, decorrentes do confronto com inúmeras variáveis individuais, organizacionais e do seu meio envolvente (Lassance, 2005). Às organizações, face à inevitabilidade das mudanças que caracterizam a sociedade e os mercados globais em que se inserem, urge promover estratégias facilitadoras da capacidade de ajustamento dos seus colaboradores, no confronto com os desafios e as exigências dos contextos de trabalho, nomeadamente no regresso ao trabalho após as férias, aumentando o bem-estar e o desempenho, como garantia do seu próprio sucesso e competitividade.

### ***2.1. Ajustamento de Expatriados: O Modelo da Adaptação Intercultural***

A abordagem do ajustamento na literatura científica tem sido amplamente pesquisada relativamente ao expatriado, recurso inestimável para as empresas em processo de internacionalização. Repleto de inúmeros desafios, o contexto singular do expatriado,

obriga efetivamente à necessidade de ajustamentos vários, que não se esgotam nos aspetos significativos do trabalho e da organização, envolvendo outras esferas da vida como a família, a cultura ou a vida em sociedade (Aycan, 1997; Gregersen, & Black, 1990).

Não sendo pretensão deste estudo a abordagem exaustiva da temática, pretende-se apenas aflorar alguns aspetos como suporte teórico para o desenvolvimento do ajustamento ao trabalho depois das férias, pela transposição de conceitos e ideias chave que decorrem da evidência científica relativa ao ajustamento intercultural do expatriado.

Concetualizado como o grau de conforto psicológico com os diferentes aspetos do novo meio no país de acolhimento (Black, & Gregersen, 1990), o ajustamento do expatriado encontra-se teorizado no modelo do ajustamento intercultural de Black, Mendenhall e Oddou (1991), que integra para a compreensão do fenómeno duas fases distintas: **o ajustamento antecipatório**, que os investigadores salientam como determinante na preparação para a fase subsequente: **o ajustamento ao país anfitrião**.

Quando selecionados para uma missão no estrangeiro, os indivíduos tendem a formular expetativas sobre áreas tão diversas como o trabalho, a cultura organizacional, os cidadãos do país do acolhimento e o seu modo de vida, as oportunidades e o seu quotidiano no país estrangeiro (Black, 1988). No confronto com o novo contexto, se estas se revelam irrealistas ou fortemente dissonantes das inicialmente estruturadas pelo indivíduo, pode assistir-se a uma maior dificuldade no ajustamento do expatriado (Campoy, Waxin, Davoine, Charles-Pauvers, Commeiras, & Goudarzi, 2013), que no seu extremo, pode culminar no insucesso da missão, com repercussões negativas, quer para a organização, quer para o expatriado.

Impõem-se, no entanto, salientar que o sucesso da missão do expatriado não decorre apenas das suas competências e capacidades; tem também inerente e de forma inequívoca, o papel fundamental da organização na seleção, apoio e acompanhamento do seu expatriado (Aycan, 1997). Do ajustamento do expatriado resulta como descrito na literatura, maior satisfação com o trabalho, melhor desempenho da tarefa e das relações interpessoais e maior comprometimento com a missão e com a organização (Bhaskar-Shrinivas, Harrison, Shaffer, & Luk, 2005; Shaffer, & Harrison, 1998; Black et al., 1991).

O Modelo de Black e colegas (1991), identifica três dimensões de ajustamento no decurso do processo adaptativo do expatriado: o ajustamento ao trabalho, o ajustamento ao ambiente geral e o ajustamento interacional. Para os investigadores, o ajustamento ao trabalho reporta-se ao conforto psicológico com as exigências efetivas do trabalho (e.g., a tarefa, a responsabilidade e o padrão de desempenho do papel); o ajustamento geral, ao

conforto com as condições gerais de vida e da cultura do país de acolhimento; e o ajustamento interacional, ao conforto com as relações de interação com os seus habitantes.

Torna-se evidente a complexidade do constructo, onde são inúmeras as variáveis influenciadoras do processo, individuais contextuais e organizacionais, como apresenta a figura seguinte (figura 2.1).

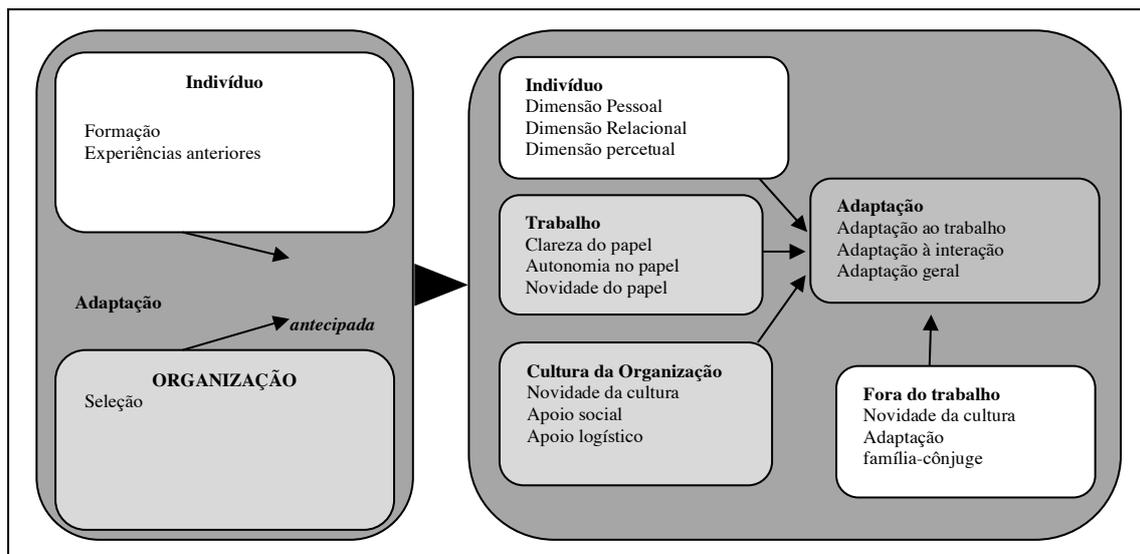


Figura 2.1: O modelo de adaptação intercultural de Black, Mendenhall e Oddou, 1991

Fonte: Adaptado de Campoy et al. (2013, p.424).

No que respeita ao indivíduo, o modelo orienta para as características pessoais do expatriado. A capacidade para promover o bem-estar, gerir o stresse e desenvolver a autoestima, aumentam a autoeficácia para o confronto com as exigências do novo contexto (Mendenhall & Oddou, 1985). A capacidade para comunicar, inerente à dimensão interacional (Black, 1988), possibilita a interação e reduz barreiras no contacto com os colegas e com os cidadãos do país anfitrião, facilitando o ajustamento. Contudo, não importa apenas conhecer a língua. Impõem-se em contextos culturalmente diferentes, conhecer, compreender e assimilar padrões de comportamento, que integram a dimensão percetual do indivíduo; a “aculturação” como parte integrante do ajustamento e da capacidade do expatriado para estabelecer uma comunicação efetiva, no seu novo meio.

Esta mesma conceção pode deprender-se da ideia manifesta por Haslberger, Brewster e Hippler (2013). Os autores referem que as necessidades de ajustamento a um novo contexto impõem ao expatriado, desenvolver um conjunto de mudanças

comportamentais, cognitivas e afetivas, como resposta à sua necessidade de adaptação, que orientam para a percepção de bem-estar (o bem-estar subjetivo), e para a capacidade de funcionar socialmente.

A nível organizacional, o modelo aponta para variáveis como a clareza e a autonomia do papel, a novidade da cultura ou o apoio social (relações de apoio e suporte pelos colegas e chefias de proximidade) e logístico (para o contexto do trabalho e da dimensão do não trabalho), que mais uma vez importa salientar como determinantes para a missão do expatriado, como já anteriormente referido. Clarificar o papel do expatriado ao nível da função e dos objetivos, orientar para o confronto com as diferenças culturais e assegurar o apoio da organização em questões basilares para as necessidades do quotidiano do expatriado, reduz o nível de stresse e de incerteza experienciado, bem como a dissonância de expectativas formuladas pelo expatriado, facilitando claramente o ajustamento ao trabalho e à cultura organizacional (Black, 1988; Black et al., 1991; Munton, & Forster, 1990).

Não menos significativo é o contexto extralaboral, onde variáveis como a cultura do país anfitrião, a duração da missão e as redes sociais de apoio, são determinantes para o ajustamento do expatriado (Black et al., 1991). Para os autores, um maior grau de diferenciação cultural entre o país de origem e o país anfitrião aumenta a dificuldade de ajustamento do expatriado, como aliás corroboram Parker e McEvoy (1993). É, no entanto, a família que se apresenta como pedra basilar para as três dimensões do ajustamento intercultural (Baskar-Shrinivas et al., 2005), já que se constitui como um importante mediador na gestão do stresse, como reforçam Shaffer e Harrison (2001), e Kraimer, Wayne e Jaworski (2006). É pois, perceptível para o expatriado a necessidade fulcral de ajustamento psicológico e sociocultural, que decorre da necessidade de adaptação a um novo contexto.

Daqui decorre a ideia base para o ajustamento ao trabalho depois das férias, onde parece óbvia a necessidade de reajustamento às rotinas diárias do contexto de trabalho, sociais e culturais por parte indivíduo. A “incerteza” que acarreta o regresso ao trabalho, os horários e a carga de trabalho, a interação com os colegas e as chefias, bem como a quebra com as atividades socioculturais experienciadas durante as férias, e o reajustar às obrigações quotidianas para o cumprimento das exigências de papel nas diferentes esferas da vida, podem refletir-se nos níveis de stresse e bem-estar e pressupõem, pela analogia com o modelo intercultural de ajustamento do expatriado, a necessidade de ajustamento pelo indivíduo nas suas três dimensões; o ajustamento ao trabalho, o ajustamento geral e

o ajustamento interacional. Face ao exposto, parece essencial que, do mesmo modo que um novo colaborador passa por um processo de acolhimento, socialização e integração quando ingressa numa empresa, que também um trabalhador que regressa de um período de férias, careça de um certo processo de acolhimento e reajustamento às suas rotinas e tarefas profissionais. Tal processo é semelhante, por um lado, ao ciclo de ajustamento dos expatriados em que, após o choque, o indivíduo começa a ajustar-se. Por outro lado, é similar ao que ocorre nos estádios da socialização organizacional (pré-ingresso, acomodamento e metamorfose (e.g., Van Maanen, & Schein, 1979).

### **3. Socialização e integração**

A socialização e a integração de colaboradores são temáticas indissociáveis e relevantes para as organizações e para as práticas de gestão de recursos humanos. A crescente mobilidade das pessoas entre organizações e na integração em novos posto de trabalho, impõem a vivência de sucessivos processos de socialização (Bauer et al., 2007; Gruman, & Saks, 2011). Por outro lado, as organizações ambicionam a retenção de talentos e a integração de colaboradores com elevado desempenho, como garantia de sucesso em mercados cada vez mais competitivos, tornando-se fulcral promover a sua integração plena; através de processos de socialização bem-sucedidos (Fang, Duffy, & Shaw, 2011; Yozgat, & Güngörmez, 2015), e facilitadores do seu ajustamento ao trabalho.

Concetualizada pelos precursores do seu estudo, como um processo para a aprendizagem de normas, valores e comportamentos que caracterizam a organização para o ajustamento aos seus contextos de trabalho (Van Maanen, & Schein, 1979), a socialização organizacional traduz o processo que possibilita aos indivíduos, a integração plena numa determinada organização, e possibilita a sua transição da condição de elementos externos a membros efetivos e participativos (Cooper-Thomas, & Anderson, 2006; Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2016; Feldman, 1976).

Mais do que adquirir competências e saberes para a execução de uma tarefa ou papel, o conceito abrangente tem patente a aceitação de padrões comportamentais e atitudinais que caracterizam a cultura organizacional (Shein, 1968, citado por Lacaze, & Fabre, 2013), conceções igualmente presentes no trabalho de Feldman (1981), sobre as

múltiplas socializações dos recém-chegados às organizações, onde identifica três processos distintos: a aquisição de capacidades e competências, a adoção de comportamentos ajustados ao desempenho do papel, e o ajustamento às normas e valores do grupo.

Esta visão da socialização organizacional que orienta para a preponderância do papel da organização sobre o seu colaborador, como estratégia determinante para o cumprimento dos objetivos organizacionais, é também reconhecida como a aculturação dos novos membros que integram a organização (Nunes, & Vala, 2007)., uma vez que pressupõem à partida a assimilação dos valores e dos padrões comportamentais da organização.

Contudo, impõem-se salientar que, ainda que de forma embrionária, os trabalhos iniciais de Schein (1968, citado por Lacaze, & Fabre, 2013) e Van Maanen, & Schein (1979), abrem espaço para o reconhecimento do papel do indivíduo no seu próprio processo de socialização, mais concretamente perante o que Schein (1968, citado por Lacaze, & Fabre, 2013) denomina de **não conformidade** (quando o indivíduo não assimila os valores essenciais da organização) e de **extraconformidade** (onde o indivíduo assume inequivocamente todos os padrões e limita as capacidades individuais e a sua criatividade para a resolução de problemas).

Estudos subsequentes comprovaram que sendo inquestionável o papel da organização na transmissão de “ensinamentos” aos seus colaboradores, os comportamentos proativos durante os processos de socialização como a procura de informação ou a autogestão (Ashforth, & Saks, 1996; Morrison, 1993; Ostrhoff, & Kozlowsky, 1992; Saks, & Gruman, 2011) são fundamentais para aquisição de conhecimentos pelos novos elementos da organização, facilitam a sua integração e socialização, melhoram a satisfação, o comprometimento bem como o ajustamento ao trabalho e à organização reduzindo a intenção do “*turnover*”.

Não menos determinante para o processo de socialização organizacional são as interações sociais nos contextos de trabalho como aponta Mosquera (2007) que salienta o facto da entrada para uma organização ser acompanhada de sentimentos de ansiedade, de incerteza e expectativas, mesmo quando o indivíduo já tem experiências profissionais anteriores. Desenvolver e demonstrar competências é apenas uma parte do seu processo de integração, que obriga também à aptidão para estabelecer relações de interação social com os colegas e com as chefias, de forma a promover a sua aceitação pelo grupo, também ele com expectativas próprias sobre o novo colaborador.

Outros estudos denotam a importância das relações sociais nos contextos de trabalho, demonstrando de forma clara que a interação com as chefias e com os colegas melhora o desempenho e aumenta a satisfação com o trabalho (Ashford, & Black, 1996; Fisher, 1985), o que evidencia a responsabilidade dos responsáveis pela gestão dos recursos humanos para a promoção de estratégias facilitadoras desta interação, quer através de processos formais ou informais, quer no acompanhamento próximo dos profissionais ao longo de toda a sua permanência na organização.

Daqui resulta a constatação da complexidade do processo, não só pela multiplicidade de fatores inerentes, mas também pela evidente reciprocidade de trocas na estreita relação entre a organização e os seus colaboradores, o que por certo influencia os resultados e o sucesso dos processos de socialização nas organizações.

Outro pressuposto que se pretende salientar é o de que ainda que associada às experiências vivenciadas pelo indivíduo no seu percurso profissional no seio da organização, os modelos propostos para a descrição do processo de socialização organizacional de Van Maanen e Schein (1979) e Feldman (1976), são perentórios na identificação de três fases distintas e no reconhecimento de que este antecipa o ingresso na organização. Feldman (1976) propõem no seu modelo: a “socialização antecipada”, a “acomodação” e a “gestão do papel”.

De facto, quando ingressa numa organização, o colaborador tem um conjunto de expectativas face, não só à organização, como também às pessoas que nela trabalham, como já anteriormente referido, construídas quer por processos formativos; pela imagem social veiculada na sociedade, mas também decorrente dos processos de recrutamento e seleção (Cunha et al., 2016; Feldman, 1976; Mosquera, 2007), que podem por vezes revelar-se irrealistas, com consequências quer para o indivíduo quer para a organização.

Na “acomodação” o colaborador aprende as tarefas e as competências para a sua função, desenvolve relações interpessoais com os colegas de trabalho, compreende o seu papel na organização e procede à avaliação do seu desempenho com o superior hierárquico. É nesta fase que através de processos de integração mais ou menos formais, o novo colaborador compreende o que dele se espera e quais os padrões comportamentais que caracterizam a organização (Cunha et al., 2016; Mosquera, 2007).

Pode então depreender-se que, quanto menor a congruência das expectativas formuladas entre o indivíduo e a organização, e entre esta e o novo colaborador, maiores as dificuldades de ajustamento e menor a eficácia dos processos de integração e socialização.

Quando integrado, impõem-se ao indivíduo a “gestão do papel” para completar-se o processo de socialização. Feldman (1976), clarifica que nesta fase, o indivíduo como membro efetivo, está agora consciente do seu papel e experiencia a gestão de conflitos e ambiguidades que caracterizam os contextos de trabalho. A este respeito Lacaze e Fabre (2013), explicitam dois tipos distintos de conflito; os que decorrem de questões internas à organização, sendo expectável que o colaborador pleno mobilize competências e esforços para agilização de procedimentos e processos decisórios para a sua resolução; e os que resultam das incompatibilidades entre o trabalho e a esfera da vida privada de cada colaborador.

O conflito trabalho-família é provavelmente um dos principais conflitos extra organizacionais que maior influência tem no bem-estar e no comportamento dos indivíduos, na vida em geral, na vida familiar e no trabalho (Amstad, Meier, Fasel, Elfering, & Semmer, 2011). Questões como as mudanças organizacionais que decorrem da internacionalização das empresas ou da pressão para a produtividade, o aumento da carga e das horas despendidas para o trabalho, as novas formas de trabalho e as tecnologias, o ingresso de ambos os cônjuges no mundo laboral, estão hoje fortemente implementadas nos contextos de trabalho e na vida familiar, tornando ténues as fronteiras entre as diferentes esferas da vida (Cunha et al., 2016).

A implementação de políticas organizacionais favoráveis ao equilíbrio na gestão deste conflito, potenciam o bem-estar e a saúde psicológica dos indivíduos, aumentando a satisfação com a vida em geral (Greenhaus, & Allen, 2011), fator potenciador do ajustamento do indivíduo ao trabalho e à organização.

Das ideias e conceitos expostos, importa ainda salientar a conceção defendida por Van Maanen e Schein (1979), em que a socialização organizacional se estende muito para além do ingresso e da integração na organização. Sendo inegável a sua maior intensificação aquando da entrada na organização, como perceptível pelos inúmeros estudos desenvolvidos, os investigadores salientam também a sua inevitabilidade ao longo da permanência do indivíduo na organização; a cada processo de promoção, transferência ou sempre que ocorram mudanças significativas no contexto organizacional.

Relativamente ao ajustamento ao trabalho após as férias, pela ausência de estudos, do que é possível conhecer, considerou-se transpor os pressupostos das ideias desenvolvidas ao longo do capítulo. Regressar ao trabalho após um período de férias, obriga a reajustamentos no “ingresso” na organização. Tendo como ponto de partida a conceção de que o primeiro dia é antecipado de expectativas e de eventuais incertezas, que

de alguma forma impõem ao indivíduo a vivência dos conflitos internos que decorrem da necessidade de reprogramar rotinas inerentes às diferentes esferas da vida para o reajustamento do desempenho da multiplicidade de papéis, o readotar de padrões de comportamento e atitudes que caracterizam a organização e o grupo de trabalho, para a “acomodação” e para uma maior efetividade da sua função no seio da organização, pode ser fator gerador de stresse e pressupõem a mobilização de recursos internos para o ajustamento

À organização cabe a facilitação no processo de “acolhimento” do seu colaborador, através dos agentes de socialização (colegas e chefias de proximidade), e que em perspectiva se considera como determinante ser percebida de forma efetiva pelo colaborador, quer pela “individualização” das necessidades, quer como estratégia para o desenvolvimento de comportamentos proativos, na atualização de procedimentos e conhecimentos para as rotinas e mudanças processuais implementadas a nível organizacional, potenciando uma maior congruência entre o indivíduo e a sua organização; o “*fit*” que seguidamente se aborda.

#### **4. *Fit* pessoa-organização**

No que concerne à perspectiva person-organization *fit* (P-O Fit), esta incide sobre a “congruência entre as normas e os valores das organizações e os das pessoas” (Chatman, 1989, p. 339). Ou seja, implica a existência de uma compatibilidade entre as pessoas e as suas organizações, nomeadamente ao nível do clima/cultura, recursos e suprimentos de ambas as partes (Cable, & Judge, 1996; Kristof, 1996). Para uma aproximação entre as pessoas e as suas organizações, alguns gestores recorrem aos processos de socialização (e.g., Chatman, 1991). Por outro lado, alguns estudos têm notado que as pessoas também procuram situações, cargos e organizações que se ajustem mais aos seus valores (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2005; Powell, 1998).

A literatura ressalva ainda os processos de recrutamento e seleção como estratégia determinante para a P-O Fit, já que as práticas e procedimentos desenvolvidos devem possibilitar a integração de pessoas com maior propensão de ajustamento à organização, pela similaridade de valores (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991). A este respeito impõem-se salientar que como demonstra a evidência empírica, que uma maior

congruência entre os indivíduos e as organizações potencia a satisfação, o elevado desempenho, a redução dos níveis de stresse e do “*turnover*” (O'Reilly et al., 1991; Kristof-Brown, Zimmerman, & Jonhson, 2005; Ostroff, Shin, & Kinicki, 2005).

Sendo os recursos humanos peça chave para o sucesso e competitividade das organizações, o interesse com o *fit* contribuiu para a identificação de diferentes tipos de *fit* no âmbito dos estudos sobre o comportamento organizacional e a compatibilidade entre as características dos indivíduos e o seu ambiente de trabalho (o *Person- Environment fit*” ou P-E Fit) (e.g., Kristof-Brown, Zimmerman, & Jonhson, 2005).

Das diferentes dimensões do P-E fit, as que maior destaque têm recebido por parte dos investigadores, são o “*Person-Job fit*” (P-J fit) e o P-O fit, sendo que o primeiro se traduz na compatibilidade entre as características das pessoas e o trabalho, quer pelo ajustamento entre os conhecimentos e habilidades para o desempenho de uma determinada função; quer pelos valores implícitos (Kristof, 1996).

Representando inequivocamente dimensões independentes do ajustamento da pessoa no contexto organizacional, a P-O fit traduz-se como um importante mediador da relação entre o stresse do trabalho e a P-J fit (Deniz, Noyan, & Ertosun, 2015). Sendo o stresse um fator que caracteriza as organizações atuais, um maior nível de ajustamento das pessoas à sua organização e a preocupação desta para com o P-J fit reduz os níveis de stress e potencia o bem-estar dos indivíduos, pelo que mais uma vez se ressalva a importância das práticas e dos gestores de recursos humanos.

Não menos evidente é a necessidade implícita da motivação ao nível do desempenho das tarefas e da função por parte das pessoas no seio da organização, como constata no seu estudo Hassan, Akram e Naz (2012) sobre a P-J fit e a P-O fit e a intenção do “*turnover*”. Segundo os investigadores níveis mais elevados de P-O fit aumentam a motivação para o exercício da função (P-J fit) e resultam também num maior envolvimento dos indivíduos para com a organização, reduzindo a sua intenção de saída, o “*turnover*”.

Como anteriormente descrito a abordagem do P-O fit impõem salientar dois aspetos significativos: as características individuais (onde se enquadram questões várias como a personalidade, as ideias, os interesses pessoais e os valores) e as características da organização (cultura e clima organizacional). Desta forma, e sendo as organizações o fruto das pessoas que dela fazem parte, e das inúmeras interações que estabelecem, quer para o cumprimento de objetivos organizacionais, quer para os objetivos individuais,

resulta a ideia subjacente da compatibilidade entre as organizações e os seus recursos humanos pela satisfação de necessidades que segundo Kristof (1996), podem ser de dois tipos: suplementares e complementares.

As necessidades suplementares dizem respeito à congruência das características das pessoas com as das suas organizações, sendo o *fit* complementar alcançado pela satisfação das necessidades psicológicas dos indivíduos por via das condições de trabalho abrangentes proporcionadas pela organização (Hassan, Akram, & Naz, 2012). Se as necessidades complementares resultam à partida numa maior satisfação dos indivíduos as necessidades suplementares conduzem ao maior comprometimento com a organização e um maior envolvimento dos indivíduos com as necessidades da mesma.

A respeito da P-O Fit, cabe ainda salientar a teoria da Atração-Seleção-Atrito (ASA), desenvolvida por Schneider (1987), que orienta em larga medida para este constructo e para a evidência do papel do indivíduo na escolha da sua organização. Segundo esta teoria aquando da procura de trabalho, as pessoas são atraídas para a escolha de organizações que transparecem à partida, normas e valores aproximados aos seus valores individuais. Se por um lado as pessoas orientam então as suas escolhas em função da sua perceção individual, as organizações por seu turno, integram os candidatos que aparentemente revelem um maior grau de P-O fit (Judge, & Cable, 1997).

É a não conformidade de valores que influencia a permanência ou a saída de organização, como corroboram os achados de Bretz e Judge (1994), salientando também a relação positiva da P-O fit com a satisfação no trabalho. Outros estudos reforçam também esta relação positiva do P-O fit com alguns dos “*outcomes*” a nível do comportamento organizacional, nomeadamente o comprometimento o empenhamento com a organização (Meyer, Hecht, Gill, & Toplonytsky, 2010). Por seu turno a organização apresenta segundo os estudos de Gregory, Albritton e Osmonbekov, (2010), uma maior propensão para o reconhecimento do desempenho dos colaboradores com maior nível de P-O fit.

Por último acresce salientar a pressão sobre as organizações. que face aos contextos não podem permanecer imutáveis. São confrontadas com exigências acrescidas e aumentam a pressão sobre os seus colaboradores, o que torna obvia a pertinência da temática da P-O fit para as organizações atuais, sendo vastas as investigações recentes nesta área (Nazir, & Saima, 2014, for a revision), abarcando sobretudo as vantagens de um bom ajustamento (*fit*) entre as pessoas e as organizações, como a satisfação (e.g.,

Chen, Sparrow, & Cooper, 2016), o empenhamento (e.g., Meyer et al., 2010), redução do conflito (e.g., Ulutaş, Kalkan, & Bozkurt, 2011), entre outras.

Partindo desta perspectiva, podemos esperar que a existência de um bom *fit* entre a pessoa e a organização se apresente como um facilitador do ajustamento ao trabalho após as férias. Isto porque, apesar das dificuldades associadas a este momento de transição, é nossa expectativa que, os colaboradores que mais se identifiquem com a sua profissão, ou com a sua atividade, ou seja, mais ajustados à sua organização, sintam menos dificuldades em regressar ao trabalho após as férias.

Em síntese, as vantagens das férias são inegáveis, mas e as dificuldades de ajustamento ao trabalho após as mesmas? Esta temática do ajustamento às férias apresenta-se como uma área relativamente nova do conhecimento, pelo que se impôs como desafio desta investigação, a construção de uma escala que possibilite aferir, para a população Portuguesa, o ajustamento ao trabalho depois das férias. Conhecer e compreender como percecionam os Portugueses as suas férias no que respeita à recuperação de recursos, as experiências que consideram como significativas, as eventuais estratégias no regresso ao trabalho, bem como a perceção das práticas organizacionais no momento do regresso ao trabalho, surgem como um importante contributo para a melhoria das práticas de Gestão de Recursos Humanos.

## II. INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

### 5. Metodologia

#### 5.1 Construção da Escala de Ajustamento ao Trabalho após as férias

Para a construção e validação da escala de ajustamento ao trabalho depois das férias procurou-se ser fiel às recomendações propostas por Furr (2010). De acordo com o autor há quatro passos que devem ser respeitados aquando da construção de uma nova escala: 1) articulação entre o constructo e o contexto; 2) escolha do formato de resposta e construção do conjunto de itens iniciais; 3) recolha de dados; e 4) exame às propriedades psicométricas e à qualidade da escala.

##### 5.1.1. Construção preliminar da Escala de Ajustamento ao Trabalho

Uma vez que a literatura sobre o tema é relativamente escassa e recente, procurou-se articular constructos já existentes, e que podem ser ajustados ao tema em questão. Assim, e considerando que o ajustamento ao trabalho pode ser entendido como uma espécie de socialização/integração na empresa, este instrumento foi adaptado e inspirado no *Newcomer Socialization Questionnaire* (NSQ) desenvolvido por Haueter, Macan e Winter (2003). O NSQ é um questionário composto por 35 itens distribuídos por 3 dimensões: socialização organizacional, socialização com o grupo e socialização com as tarefas, avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7- concordo totalmente).

Dos 35 itens da escala original, foram utilizados 29, que foram adaptados e modificados para o presente estudo, de acordo com a avaliação realizada pelo painel de experts.

##### 5.1.2. Pré-teste do instrumento

Após a construção do instrumento foi solicitado a um grupo de 5 *experts* da área da Psicologia Organizacional que revisem os itens propostos com vista a um aumento da validade de conteúdo (DeVellis, 1991). Foi-lhes entregue um protocolo de avaliação,

composto por duas partes: a primeira parte tinha com objetivo solicitar uma avaliação global das características gerais do questionário; e a segunda parte pretendia uma avaliação à operacionalização do conceito de ajustamento ao trabalho após uma interrupção do trabalho. Assim, num primeiro momento foi-lhes solicitado que avaliassem: 1) a apresentação do questionário e 2) as instruções para a sua resposta (1- Nada adequado a 5 – Muito adequado); 3) o grau de dificuldade de resposta ao questionário (1 – Muito difícil de responder a 5 – Muito fácil de responder); 4) as dimensões para conhecer as dificuldades de ajustamento ao trabalho após as férias (1- Nada pertinente a 5 – Muito pertinente); 5) a ordem das perguntas (1 – Nada adequada a 5 – Muito adequada); 6) extensão/amplitude dos instrumentos (1 -Muito curto a 5 – Muito extenso). Na segunda parte, referente aos aspetos específicos dos grupos de questões, solicitou-se ao grupo de experts que avaliassem (de 1-Discordo totalmente a 5 - Concordo totalmente) ambos os instrumentos, relativamente à: 1) pertinência das questões para o objetivo a medir; 2) redação das perguntas e condicionamento de resposta; 3) clareza das perguntas; 4) utilização de termos de compreensíveis para os inquiridos; e 5) inclusão de todas as alternativas possíveis nas respostas contempladas. Foram ainda solicitadas sugestões/comentários relativamente aos instrumentos.

As avaliações obtidas em ambas as partes do protocolo de avaliação foram positivas ( $M = 4.6$ ). De acordo com as sugestões do grupo de experts, a redação de alguns itens do questionário de ajustamento ao trabalho, foi revista, e de acordo com as suas sugestões foram acrescentados itens relativamente ao ajustamento aos horários, e itens relativos à interface trabalho-família/vida pessoal, totalizando 32 itens

Posteriormente foi solicitado a um grupo de participantes ( $n = 20$ ) com características demográficas heterogéneas (i.e., com habilitações literárias, área de formação e atividade profissional variadas) que respondessem ao questionário, com vista a identificar possíveis dificuldades semânticas ou de compreensão. Este pré-teste apresentou um alfa de *Cronbach* superior a 0.70 em ambos os instrumentos. Estes participantes não foram incluídos na amostra final.

## **5.2. Amostra**

Da aplicação do instrumento de trabalho resultou uma amostra de 232 respondentes, dos quais 65.9% são do género feminino ( $n= 153$ ) e 34.1% do género masculino ( $n = 79$ ),

com idades compreendidas entre os 20 e os 73 anos ( $M= 41.35$ ;  $DP= 10.45$ ). No que respeita ao estado civil a maioria da amostra, com 56.5% ( $n = 131$ ) é casada ou vive em união de facto; 27.2% ( $n = 63$ ) referem ser solteiros e 16.4% ( $n=38$ ) divorciados/viúvos, verificando-se um equilíbrio relativamente à existência ou não de filhos menores, com cerca de 50% ( $n= 116$ ) e 49.8% ( $n = 115$ ) respetivamente. Todos os inquiridos são de nacionalidade portuguesa, sendo a maioria natural do Alentejo e Algarve, 46.1% ( $n = 107$ ), imediatamente seguidos pela área metropolitana de Lisboa, com 16.4% ( $n = 38$ ), Beiras, Estremadura e Ribatejo, com 12.5% ( $n = 29$ ), Minho, Douro e Trás-os-Montes; 10.8% ( $n = 25$ ). Apenas 3.9% ( $n = 9$ ) são naturais da área metropolitana do Porto e 1.3% ( $n=3$ ) das ilhas da Madeira e Açores.

Quanto às habilitações literárias a maioria da amostra tem o ensino superior, 64.7% ( $n = 150$ ); 25.9% ( $n = 60$ ) o ensino secundário e 9.5% ( $n = 22$ ) completaram o ensino básico. No que respeita à área de formação, a maior representatividade da amostra concentra-se ao nível das ciências sociais e humanidades, com 31.5% dos respondentes ( $n = 73$ ); 20.7% ( $n = 48$ ) são da área das ciências da vida e da saúde, 16.4% ( $n = 38$ ) das ciências exatas e da engenharia e 7% ( $n = 3$ ) das ciências naturais e do ambiente, sendo que para 28.4% ( $n = 66$ ) nenhuma das possibilidades de resposta eram aplicáveis.

No que respeita à situação profissional é notório o número de inquiridos na situação de trabalhador por conta de outrem, 85.8% ( $n = 199$ ), por oposição aos trabalhadores por conta própria, 4.7% ( $n = 11$ ). Dos inquiridos 9.1% ( $n = 21$ ) são trabalhadores estudantes. A grande maioria dos participantes trabalha a tempo inteiro, 95.3% ( $n = 221$ ), com apenas 3.9% ( $n = 9$ ) a referir trabalhar em tempo parcial. Da totalidade dos inquiridos só 26.7% ( $n = 62$ ) tem cargos de chefia, pelo que a maioria da amostra, 73.3% ( $n= 170$ ), não desempenha funções ao nível da gestão. Relativamente à atividade profissional, da análise dos dados verifica-se a ausência de resposta por parte de 31 dos elementos da amostra (13.4%), bem como áreas diversas de atividade, com uma maior distribuição para a área administrativa (19.4%,  $n= 45$ ) e técnicos superiores (17.2%,  $n = 40$ ).

Quanto à dimensão das férias e tendo-se solicitado aos inquiridos que se reportassem ao último período de férias com 15 dias ou mais de ausência ao trabalho, verificou-se pela análise dos dados recolhidos que para a grande maioria da amostra o período de férias alargado foi à 3 ou mais semanas ( $n = 185$ ; 79.7%), 7.3% ( $n = 17$ ) tinham

regressado ao trabalho à apenas 2 semanas, e 12.5% ( $n = 29$ ) tiveram o término das suas férias na semana que antecedeu o preenchimento do questionário. Dos 87.1% ( $n = 202$ ), que identificaram o local das suas férias (dentro ou fora do país), 59.5% ( $n = 138$ ) não saíram do país e 27.6% ( $n = 64$ ) referem ter gozado férias no estrangeiro. Relativamente à contextualização situacional das férias, a maioria dos inquiridos passou as férias com a família ( $n = 182$ ; 78.4%), sem problemas de saúde (66.8%;  $n = 155$ ) e não reportou a vivência de imprevistos (67.2%  $n = 156$ ), tal como se pode observar na tabela 5.1.

Tabela 5.1: *Contextualização situacional das férias*

	Sim		Não		Omissos		Total	
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
Férias com a família	182	78.4	25	10.8	25	10.8	232	100
Férias com doença	14	6	155	66.8	63	27.2	232	100
Férias com imprevistos	10	4.3	156	67.2	66	28.4	232	100

### 5.3. Instrumentos

#### 5.3.1. Escala de Ajustamento ao Trabalho após as férias

Após a avaliação realizada pelo grupo de experts e feitas as alterações e correções necessárias, a escala de ajustamento ao trabalho resultou num instrumento inicial composto por 32 questões, avaliadas através de uma escala de Likert de 1 (nenhuma dificuldade) a 7 (muita dificuldade). Nas instruções do questionário foi solicitado aos inquiridos que indicassem o grau de dificuldade em recuperar/reajustar-se relativamente à necessidade de voltar a ajustar-se ao trabalho, às rotinas e aos colegas.

#### 5.3.2. Flexibilidade Cognitiva

A flexibilidade cognitiva foi avaliada através da *Cognitive Flexibility Scale*, originalmente desenvolvida em língua inglesa por Martin e Rubin (1995), e traduzida para a língua Portuguesa para o presente estudo. A validade aparente foi suportada por um processo de tradução-retradução de acordo com as recomendações de Hambleton, Merenda e Spielberger (2006) e Múñiz, Elosua e Hambleton (2013). Inicialmente a escala

foi traduzida do inglês para o português, por dois tradutores bilingues, de modo independente. É uma escala composta por 12 itens (e.g., item 1 “Sou capaz de expor uma ideia de diferentes maneiras”; item 9 “Tenho várias maneiras possíveis de me comportar de acordo com a situação”) avaliados numa escala de Likert de 7 pontos (1 – discordo totalmente a 7 – concordo totalmente). Embora a versão original aponte uma escala de resposta de 6 itens, neste estudo optou-se por utilizar uma escala impar já que esta facilita a resposta devido ao ponto intermédio, que por um lado, funciona como um nível neutro entre concordância e discordância, sendo uma opção mais viável para os respondentes que não têm uma opinião sobre o item (Weems, & Onwuegbuzie, 2001), por outro, aumenta a confiabilidade (e.g., Courtenay, & Weidemman, 1985). Os itens 2, 3, 5 e 10 são invertidos. Neste estudo a escala apresentou um valor de consistência interna de 0.78, valores semelhantes aos obtidos pelos autores da escala ( $\alpha = 0.76$ ; Martin, & Rubin, 1995).

### 5.3.3. Outras Questões

Para além das escalas, foram ainda colocadas questões sobre o regresso ao trabalho, nomeadamente o grau de concentração, nível de produtividade e ritmo de trabalho, no primeiro dia de trabalho a seguir às férias, avaliadas numa escala de resposta de 4 opções: a) 0-25%; b) 25-50%; c) 50-75%; e d) 75-100%. Os participantes foram também questionados sobre se a empresa facilita a sua reentrada e readaptação no primeiro dia a seguir às férias (de 1-nada a 7-totalmente); qual o grau de satisfação com as últimas férias (de 1 – nada satisfeito a 7 – extremamente satisfeito) e como foram as férias (destino: dentro/fora do país; com a família/sem a família; com/sem problemas de saúde; com/sem imprevistos (e.g., assaltos, perdas de bens, acidentes). Outras questões incidiram sobre a capacidade de recuperação de energias durante as férias (1-discordo totalmente a 7 – concordo totalmente); se os participantes costuma trabalhar durante as férias (1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente), se conseguem “desligar-se” do trabalho durante as férias (1-discordo totalmente a 7-concordo totalmente) e qual o grau de dificuldade em voltar a apanhar o ritmo de trabalho, aquando do regresso à vida profissional (1 - nenhuma dificuldade a 7- muita dificuldade), e quando regressaram das últimas férias (1 semana; 2 semanas; 3 ou mais semanas).

#### 5.3.4. *Dados sociodemográficos*

Com vista à caracterização da amostra foram colocadas questões sobre os dados sociodemográficos dos participantes, nomeadamente, género, idade, estado civil, nacionalidade, naturalidade, habilitações literárias, área de formação, horário de trabalho situação profissional, e há quanto tempo regressaram das férias.

#### 5.4. *Procedimentos*

A aplicação do questionário foi realizada online (através da plataforma Google Drive) e presencialmente, em locais públicos, universidades, instalações comerciais e empresas. Foi considerado como critério de inclusão estar profissionalmente ativo (empregado). Foram estimados cerca de 15 minutos para a sua realização. Aos participantes, foram garantidos os princípios éticos de liberdade de participação, confidencialidade e o anonimato. Os inquiridos participaram de forma voluntária, não tendo recebido qualquer tipo de recompensa.

#### 5.5. *Análise de dados*

A análise dos dados foi efetuada nos softwares SPSS (v. 25) e SPSS AMOS (v.21). As propriedades psicométricas da escala de ajustamento ao trabalho foram avaliadas através da análise fatorial exploratória, análise fatorial confirmatória e consistência interna.

Na análise fatorial confirmatória foram considerados os seguintes critérios (Byrne, 2001):  $X^2$ , que representa um teste à significância da função de discrepância minimizada durante o ajustamento do modelo e quanto menor for o seu valor, melhor será o ajustamento (Marôco, 2011); *CMIN/DF*, corresponde à probabilidade de ajustamento dos dados ao modelo teórico devendo os seus valores variar entre 2 e 5; *Comparative Fit Index* (CFI) e *Goodness of Fit Index* (GFI) variam entre 0 e 1, admitindo-se 0.90 como um valor de bom ajustamento (Bentler, & Bonnet, 1980); *Root-Mean Square Error of Approximation* (RMSEA) cujo valor ideal se situa entre 0.05 e 0.08, aceitando-se valores até 0.10. A consistência interna foi avaliada através do alfa de Cronbach que pode variar numa escala de 0 a 1, admitindo-se como aceitáveis valores a partir de 0.70 (Nunnally, 1978).

## 6. Resultados

### 6.1. Escala de Ajustamento ao Trabalho após as férias

#### 6.1.1. Análise fatorial exploratória

De modo a perceber a estrutura da Escala de Ajustamento ao Trabalho (EAT) realizou-se uma análise exploratória. O índice *KMO* apresentou um valor de 0.912, verificando-se ainda a existência de correlação entre os itens em estudo (teste de esfericidade de Bartlett = 4478.889;  $df= 496$ ;  $p \leq 0.001$ ). A análise das componentes principais, considerando o critério de variância extraída por fator e de variância extraída total, com recurso à rotação *Promax*, permitiu observar 4 fatores, os quais explicam 71.40% da variância dos resultados obtidos. Foram então retirados os itens com valor de saturação inferior a 0.50, bem como os itens que saturavam em dois ou mais fatores, num total de 10 itens.

Foi realizada nova análise, que resultou numa estrutura bidimensional. O índice *KMO* apresentou um valor de 0.930, continuando a verificar-se a existência de correlação entre os itens em estudo (teste de esfericidade de Bartlett = 3830.383;  $df= 171$ ;  $p \leq 0.001$ ).

A análise das componentes principais, considerando o critério de *eigenvalues* superiores a 1 para a determinação dos fatores a reter, permitiu observar 2 fatores (Figura 6.1), que explicam 65.97% da variância dos resultados obtidos e com pesos fatoriais que variam de 0.60 (item 9) a 0.96 (item 4) (Tabela 6.1).

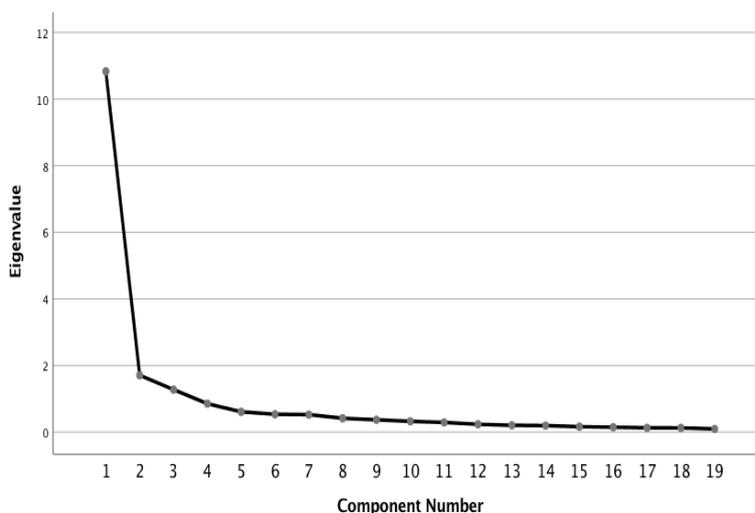


Figura 6.1: *Screeplot dos itens da EAT*

Tabela 6.1: *Componentes extraídas da EAT (pesos fatoriais e comunalidades)*

	Fator 1	Fator 2	Comunalidades
Item 1	0.76		0.48
Item 2	0.92		0.67
Item 3	0.89		0.68
Item 4	0.96		0.76
Item 5	0.80		0.66
Item 6	0.75		0.66
Item 7	0.76		0.71
Item 8	0.67		0.60
Item 9	0.60		0.65
Item 10	0.65		0.63
Item 11	0.74		0.73
Item 12	0.78		0.74
Item 13	0.75		0.57
Item 14	0.72		0.51
Item 15	0.77		0.58
Item 16	0.66		0.48
Item 17		0.89	0.72
Item 18		0.93	0.80
Item 19		0.91	0.81

As médias dos itens variaram entre 1.89 (item 2) e 3.97 (item 21). Em termos de correlação item-total corrigido, todos os itens se encontram acima de 0.30 (Nunnally & Bernstein, 1994), e são estatisticamente aceitáveis. As medidas de simetria e curtose mostram que a distribuição dos 19 itens é normal (valores de simetria entre 0.56 e 1.42 e valores de curtose entre -0.78e 2.25), uma vez que os valores se situam entre 2 e 7, respetivamente (Bentler, & Wu, 2002; Curran, West, & Finch, 1996; Finney, & Distefano, 2006; West, Finch, & Curran, 1995) (tabela 6.2).

Tabela 6.2: *Estatística descritiva dos itens (n = 232)*

<b>Item</b>	<b><i>M</i></b>	<b><i>SD</i></b>	<b>Correlação item-total corrigido</b>	<b>Alfa de Cronbach (<math>\alpha</math>) se item apagado</b>	<b>Assim. <i>SE</i> = 0.16</b>	<b>Curt. <i>SE</i> = 0.32</b>
<b>1</b>	1.94	1.12	0.61	0.95	1.21	0.95
<b>2</b>	1.89	1.06	0.71	0.95	1.37	1.42
<b>3</b>	1.94	1.13	0.76	0.95	1.35	1.65
<b>4</b>	1.97	1.11	0.78	0.95	1.42	2.25
<b>5</b>	2.31	1.41	0.74	0.95	1.15	0.97
<b>6</b>	2.38	1.48	0.79	0.95	1.12	0.69
<b>7</b>	2.12	1.28	0.81	0.95	1.20	0.89
<b>8</b>	2.17	1.31	0.73	0.95	1.17	0.98
<b>9</b>	2.27	1.38	0.77	0.95	1.06	0.78
<b>10</b>	2.06	1.28	0.75	0.95	1.40	1.66
<b>11</b>	2.03	1.19	0.82	0.95	1.30	1.56
<b>12</b>	2.02	1.15	0.83	0.95	1.32	2.09
<b>13</b>	2.05	1.28	0.69	0.95	1.32	1.41
<b>14</b>	2.10	1.26	0.66	0.95	1.08	0.47
<b>15</b>	1.99	1.17	0.71	0.95	1.22	1.19
<b>16</b>	2.16	1.35	0.64	0.95	1.26	1.23
<b>17</b>	2.61	1.76	0.51	0.95	0.98	-0.04
<b>18</b>	2.92	1.74	0.56	0.95	0.59	-0.68
<b>19</b>	3.07	1.79	0.60	0.95	0.56	-0.78

### 6.1.2. *Análise Fatorial Confirmatória*

Os 19 itens da EAT foram submetidos a uma análise fatorial confirmatória (AFC) adotando-se o estimador de máxima verossimilhança (*ML*) (Tabela 6.3).

Tabela 6.3: Índices de Ajustamento

	<b>N</b>	<b><math>\chi^2</math></b>	<b>Df</b>	<b>CMIN</b>	<b>CFI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>TLI</b>	<b>NFI</b>
EAT	232	885.002	152	5.82	0.81	0.10	0.76	0.78

Os valores de ajustamento obtidos foram:  $X^2_{(152)} = 885.002$  o que se traduz num *CMIN/DF* de 5.82, sendo este valor aceitável (Byrne, 2001). Os valores de *CFI* (0.81), *NFI* (0.78) e *TLI* (0.76) são próximos do valor 1, o que revela um bom ajustamento (Bentler, 1990; Byrne, 2001; Marôco, 2011). O valor de *RMSEA* (0.10) encontra-se no limite de ajuste aceitável (Hu, & Bentler, 1999; Ullman, 2006). Contudo, os modelos com amostras pequenas e graus de liberdade baixos podem ter artificialmente grandes valores de *RMSEA* (Kenny, Kaniskan, & McCoach, 2015).

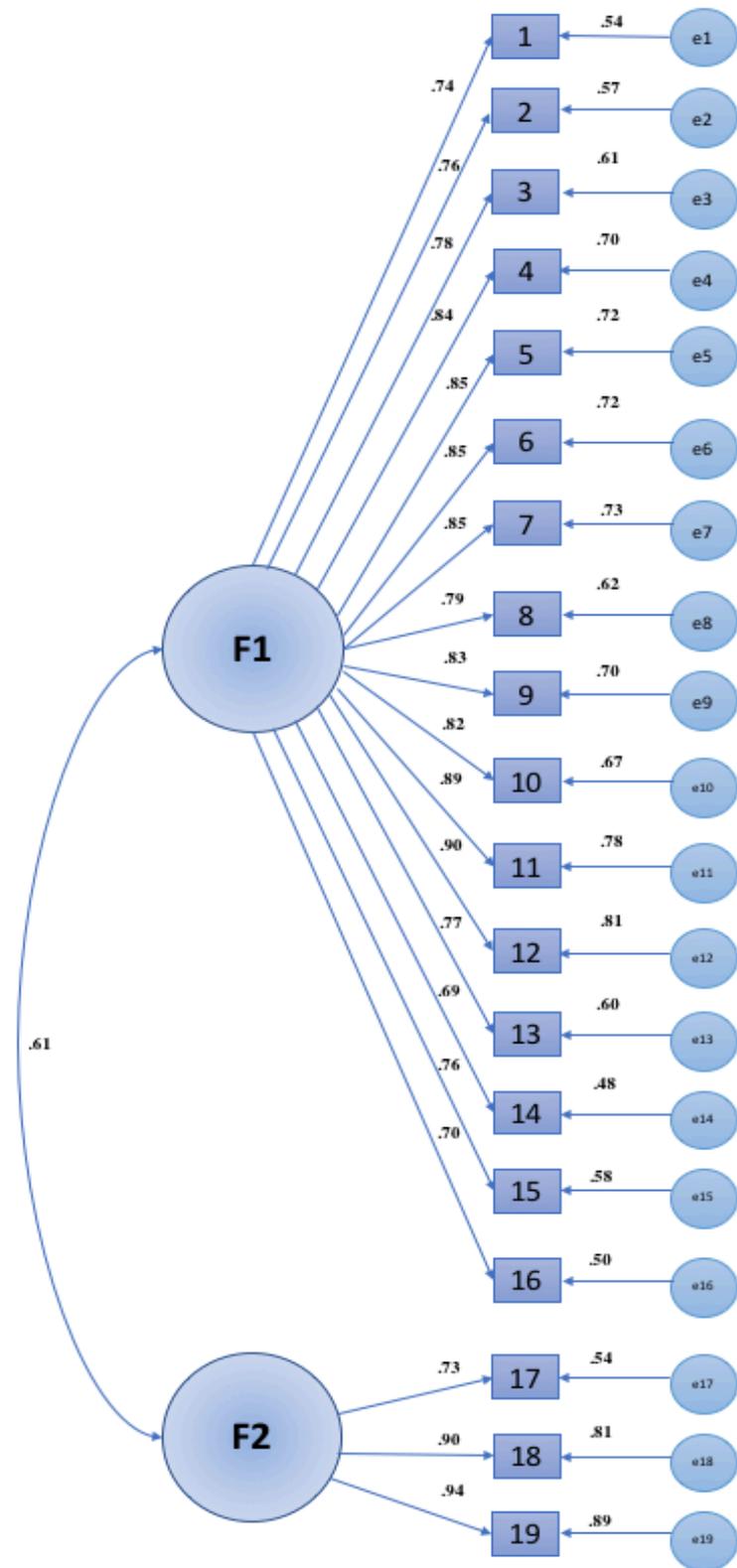


Figura 6.3: Análise Fatorial Confirmatória - modelo da EAT

### 6.1.3. Consistência Interna

A escala apresentou um alfa de *Cronbach* de 0.95, e as duas dimensões um alfa de 0.96 (ajustamento organizacional) e 0.88 (equilíbrio vida-trabalho) (tabela 6.4).

## 6.2. Estatística Descritiva

Na tabela 6.4, estão representadas as médias, desvios-padrão e alfas de *Cronbach* das escalas em estudo.

Tabela 6.4: Médias, desvios-padrão e alfas de *Cronbach* das escalas em estudo

	<i>M</i>	<i>DP</i>	$\alpha$
Ajustamento ao Trabalho	2.22	1.00	0.95
Ajustamento Organizacional	2.12	1.01	0.96
Equilíbrio vida-trabalho	2.85	1.57	0.88
Flexibilidade Cognitiva	5.23	0.72	0.78

É possível observar que o ajustamento ao trabalho apresenta uma média de 2.22 ( $DP = 1.00$ ), sendo a dimensão equilíbrio vida-trabalho aquela que apresenta uma média mais elevada ( $M = 2.85$ ;  $DP = 1.57$ ) e a dimensão ajustamento organizacional uma média mais baixa ( $M = 2.12$ ;  $DP = 1.01$ ). A flexibilidade cognitiva apresentou uma média de 5.23 ( $DP = 0.72$ ). Ambas as escalas apresentaram bons valores de consistência interna (entre  $\alpha = 0.78$  e  $\alpha = 0.96$ ).

### 6.2.1. Outras questões

Em relação à satisfação com as férias, verificou-se a tendência para o sentimento de satisfação com as férias para a grande maioria dos inquiridos, com a moda na posição 6 da escala ( $Mo = 6$ ;  $n = 67$ ; 28.9%), imediatamente seguida pela posição 7 ( $n = 66$ ; 28.4%) e pela posição 5 ( $n = 48$ ; 20.7%).

No que respeita ao nível de concordância dos inquiridos relativamente ao contributo das últimas férias para recarregar energias, pode verificar-se a  $Mo =$  posição 6 ( $n = 62$ , 26.7%), com um maior número de respostas localizada acima da posição central

(posição 5:  $n = 57$ , 24.6% e posição 7:  $n=45$ , 19.4%), o que denota que para a maioria dos elementos da amostra as férias possibilitaram “recarregar baterias”.

Por outro lado, relativamente à interferência da esfera do trabalho na esfera da vida dos inquiridos durante o período de férias, também pela resposta a duas questões “Costuma trabalhar durante as férias?” e “ Consegue desligar-se do trabalho durante as férias?”, verifica-se a tendência de respostas para extremos opostos, uma vez que a maioria dos inquiridos refere não ter trabalhado durante as férias ( $Mo = 1$ ;  $n = 64$ , 27.6%) e ter conseguido desligar-se do trabalho ( $Mo = 7$ ;  $n = 52$ , 22.4%).

Em relação ao papel facilitador da empresa na reentrada ao trabalho, no primeiro dia após as férias, observa-se uma tendência central das respostas, 20.7% ( $n = 48$ ) e uma distribuição linear pelas posições 1 ( $n = 39$ , 16.8%) 6 ( $n = 40$ , 17.2%) e 7 ( $n = 40$ ; 17.2%), sendo por isso díspar a perceção dos inquiridos. Contudo, colocada a questão sobre a dificuldade em “apanhar”o ritmo de trabalho após o regresso das férias, 58.2% ( $n = 135$ ), referem pouca ou nenhuma dificuldade, 19% ( $n =44$ ) posicionaram-se na posição central da escala, e apenas 22.8% ( $n = 53$ ) referem algumas a muitas dificuldades no processo.

Quanto às variáveis grau de concentração e nível de produtividade no primeiro dia a seguir às férias, verifica-se uma maior representatividade da amostra no terceiro quartil e uma distribuição sem diferenças muito significativas no segundo e último quartis (figura 6.4), o que coloca a maioria dos inquiridos na metade superior do gráfico, sendo médio a elevado o grau de concentração e o nível de produtividade no primeiro dia imediatamente a seguir às férias.

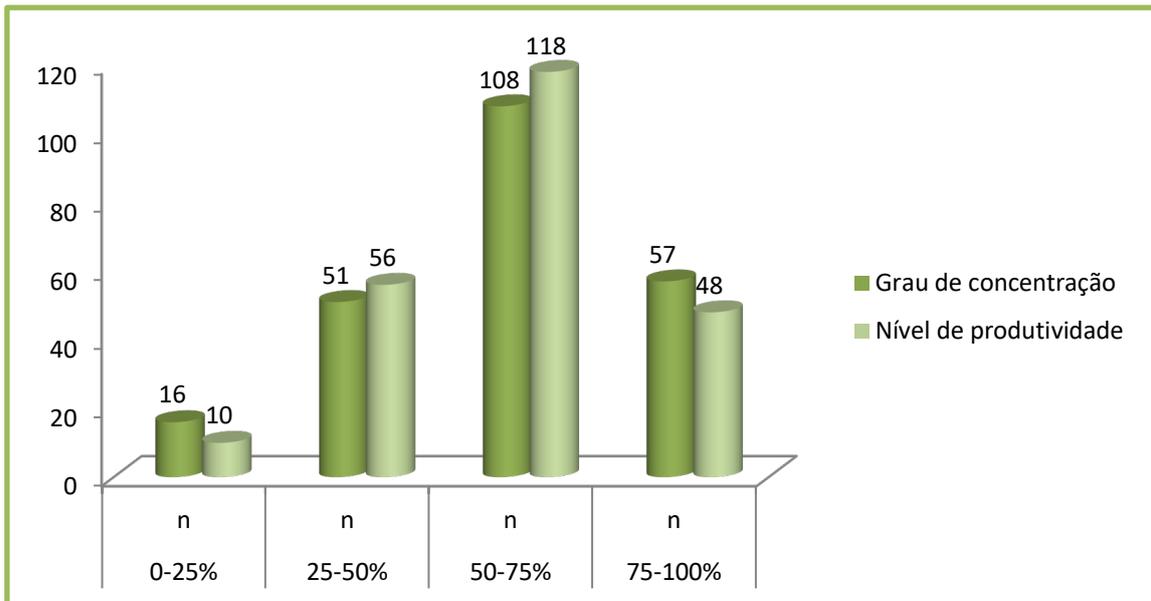


Figura 6.4: N° de inquiridos por grau de concentração e nível de produtividade no 1º dia de trabalho a seguir às férias

Relativamente ao ritmo de trabalho no 1º dia imediatamente a seguir às férias, comparativamente aos dias subsequentes, é claro o posicionamento dos respondentes em duas das cinco possíveis opções de resposta, inferior ( $n = 99, 42.7\%$ ) e similar ( $n = 87, 37.5\%$ ), como se observa na figura 6.5.

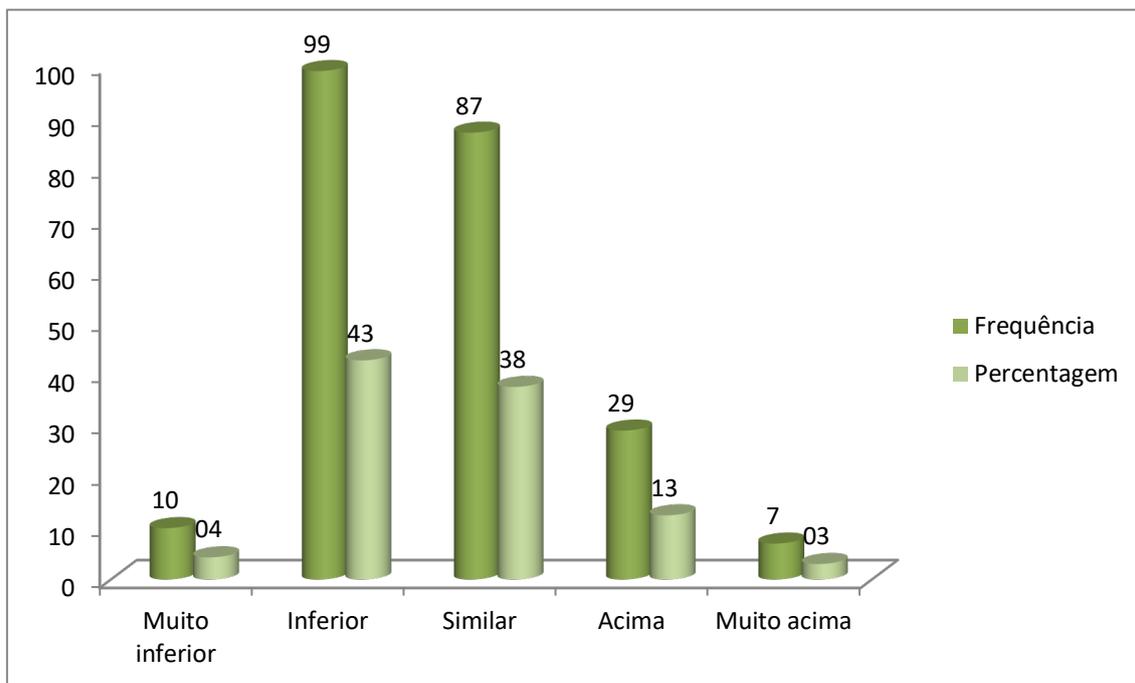


Figura 6.5: Ritmo de trabalho 1º dia seguir às férias comparativamente aos outros

### 6.3. Análise Correlacional

Na tabela 6.5 estão representadas as correlações entre o ajustamento ao trabalho e a flexibilidade cognitiva. Ambas as dimensões da EAT se correlacionam positivamente (entre  $r = .982$  e  $r = .514$ ). A flexibilidade cognitiva apresenta uma correlação negativa com o ajustamento e ambas as dimensões (entre  $r = -.356$  e  $r = -.226$ ).

Tabela 6.5: Correlações das variáveis em estudo

	1	1.1	1.2
1. Ajustamento ao Trabalho	-		
1.1. Ajustamento Organizacional	.982**	-	
1.2. Equilíbrio vida-trabalho	.668**	.514**	-
2. Flexibilidade Cognitiva	-.356**	-.355**	-.226**

### 6.4. Validade Convergente e Divergente da EAT

Para a análise da validade convergente foram realizadas correlações entre a EAT e a escala de flexibilidade cognitiva. O padrão esperado de inter-correlações surgiu em todos os casos (Tabela 6.5). É possível observar que a EAT e a escala de flexibilidade cognitiva estão negativamente correlacionadas, ou seja, quanto menor a flexibilidade cognitiva, maior é a dificuldade de ajustamento ao trabalho depois das férias. De um modo geral, embora as correlações sejam significativas ( $p < 0.01$ ) não apresentam um coeficiente de correlação muito elevado ( $r < 0.60$ ).

A validade discriminante da escala foi realizada através da análise da correlação entre os dois fatores da EAT. A correlação entre ambos os fatores (0.514) foi inferior a 0.60, tendo sido demonstrada a validade discriminante (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000) (Tabela 6.5).

### 6.5. Validade Preditiva

Para observar o poder preditivo da EAT sobre questões relacionadas com o regresso e desempenho no trabalho, foram realizadas análises de regressão.

A EAT mostrou um poder preditivo de cerca de 4.9% sobre o nível de produtividade no primeiro dia de trabalho a seguir às férias ( $\beta = -0.222$ ;  $p = 0.001$ ) e de 4.6% sobre o grau de concentração nas atividades de trabalho, no primeiro dia de trabalho a seguir às férias ( $\beta = -0.215$ ;  $p = 0.001$ ). A EAT explica ainda 9% da dificuldade em voltar a apanhar o ritmo de trabalho no primeiro dia a seguir às férias ( $\beta = 0.298$ ;  $p = 0.000$ ).

### ***6.6. Versão Final da Escala de Ajustamento ao Trabalho depois das férias***

Relativamente à necessidade de voltar a ajustar-se ao trabalho, às rotinas e aos colegas (etc.), em que medida sente dificuldade em recuperar/reajustar-se....:

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

Dimensões: 1) Ajustamento Organizacional (itens 1 a 16); 2) Equilíbrio vida-trabalho (itens 17 a 19)

## 7. Discussão

Este estudo teve como objetivo a construção de uma escala psicométrica para mensurar o ajustamento ao trabalho após as férias. Face à escassez de literatura sobre o tema e com vista à formulação de um corpo teórico, foram abordados constructos de suporte sobre o ajustamento ao trabalho após as férias, nomeadamente a perspetiva do ajustamento dos expatriados, da socialização e integração de novos colaboradores e do *fit* pessoa-organização. Estes tópicos, embora abordem temas distintos, permitem a transposição e ajustamento das ideias principais àquilo que era o objetivo deste estudo. Em síntese, as férias constituem-se como um importante momento para “recarregar baterias”, não só por possibilitarem a realização de atividades de lazer, a reunião familiar e com o ciclo de socialização com os amigos, a vivência de experiências novas e por vezes enriquecedoras, mas sobretudo por permitirem desligar ou reduzir o confronto com as exigências e os inúmeros fatores de stresse que caracterizam as organizações atuais (Binnewies et al., 2010; Blasche et al., 2014; Bloom et al., 2010).

Do estudo realizado foi possível verificar uma satisfação com as férias para a maioria dos inquiridos (77.58%), sendo também clara a facilidade em “desligar do trabalho” (53.87%) e o recarregar de energias (70.68%). Tais resultados permitem inferir a importância das férias para este propósito, sobretudo quando se tem em consideração que o quotidiano da esfera do trabalho, impõem a utilização de recursos cognitivos, físicos, emocionais e psicológicos e que em situações extremas e de forma continuada podem potenciar a ocorrência de situações de fadiga e desgaste (Kinnunen, & Feldt, 2013). Inúmeros estudos evidenciam a função reparadora das férias no que respeita à saúde e ao bem-estar das pessoas (e.g., Bloom et al., 2011), mas também a sua relação, por exemplo, com a satisfação com a vida (Lounsbury, & Hoopes, 1986), a qualidade do sono (Strauss-Blasche et al., 2005) e o humor (e.g., Nawijn et al., 2010); Strauss-Blasche et al., 2000). Para a organização também resultam benefícios ao nível do desempenho e do envolvimento no trabalho (e.g., Kühnel, & Sonnentag, 2011; Westeman, & Eden, 1997; Lounsbury, & Hoopes, 1986). Se a socialização orienta os indivíduos para as expectativas da organização e para os seus padrões atitudinais (Feldman, 1981; Van Maanen, & Schein, 1979) e quando bem sucedida promove a sua integração plena (e.g., Fang, Duffy, & Shaw, 2011; Yozgata, & Güngörmez, 2015), a congruência de valores entre a pessoa e a organização (P-O fit) medeia a relação entre o stresse do trabalho e a P-J fit (Deniz, Noyan, & Ertosun, 2015), aumenta a motivação para o desempenho das

tarefas (P-J fit), o envolvimento com a organização e reduz a intenção de “turnover” (Hassan, Akram, & Naz, (2012). No regresso ao trabalho experiencia-se a necessidade de reajustamento às rotinas e procedimentos (e.g., horários, carga de trabalho, a interação com os colegas e as chefias, às obrigações quotidianas para o cumprimento das exigências de papel nas diferentes esferas da vida), remetendo por analogia a três níveis distintos de ajustamento; o ajustamento ao trabalho, o ajustamento ao ambiente geral e o ajustamento internacional (e.g., Black et al., 1991).

De certa forma e ainda que não se possam generalizar os resultados, pela dimensão da amostra, podem identificar-se neste estudo, a perceção dos inquiridos para comportamentos desejáveis para com a organização, nomeadamente um médio a elevado o grau de concentração e o nível de produtividade no primeiro dia imediatamente a seguir às férias e que podem orientar para uma maior facilidade para o ajustamento ao trabalho depois das férias. Neste sentido, e após a revisão de literatura realizada, foi possível transpor alguns elementos relacionados com aquilo que era o objetivo desta investigação, nomeadamente, a inspiração no *Newcomer Socialization Questionnaire* (NSQ) de Haueter et al. (2003) que serviu como ponto de partida para a construção da escala de ajustamento.

Após a adaptação e construção dos itens que constituíram a escala, e antes da sua aplicação à população Portuguesa, esta foi avaliada por um painel de experts, tendo resultado numa escala de 29 itens. Após a recolha dos dados, procedeu-se à análise das suas propriedades psicométricas.

A análise exploratória apresentou bons valores de validade e boas propriedades métricas. Desta análise exploratória resultou uma redução de 10 itens, o que torna a escala mais flexível e económica, facilitando a sua aplicação a nível organizacional. Dos 19 itens finais, todos obtiveram valores de comunalidade considerados aceitáveis. A consistência interna da escala e das duas dimensões, calculada através do índice alfa *de Cronbach*, apresentou valores bons, variando entre 0.88 e 0.96 e que representam um bom índice de fiabilidade.

A análise fatorial confirmatória replicou o modelo bidimensional obtido na análise exploratória, apresentando bons índices de ajustamento. As validades convergentes e divergentes foram observadas, através da análise de correlações. A validade convergente foi demonstrada pelas correlações entre as duas dimensões. A validade divergente foi testada através dos valores de correlação com a flexibilidade cognitiva. A flexibilidade cognitiva refere-se à consciência de uma pessoa, sobre alternativas de comunicação,

disposição para se adaptar à situação e autoeficácia em ser flexível (Martin & Anderson, 1998), ou seja, as complexidades e os desafios da vida quotidiana reforçam a necessidade de ser cognitivamente flexível. Este constructo engloba a capacidade de produzir ideias novas, considerar alternativas de resposta e modificar comportamentos para gerir as circunstâncias em mudança (Johnco, Wuthrich, & Rapee, 2013). Ou seja, a flexibilidade cognitiva é uma importante habilidade para aumentar o funcionamento adaptativo e a capacidade de adaptação às mudanças nas circunstâncias da vida (Johnco et al., 2013). Assim, correlações negativas observadas entre a escala de ajustamento ao trabalho e a escala de flexibilidade cognitiva, sugerem que quanto menor a flexibilidade cognitiva dos participantes maior será a sua dificuldade de ajustamento ao trabalho após as férias. Demonstrada foi igualmente a validade preditiva da escala de ajustamento ao trabalho. Neste sentido, a escala proposta mostrou ser preditora do nível de produtividade, do grau de concentração e da dificuldade em apanhar o ritmo de trabalho no primeiro dia de trabalho.

Em suma, este estudo propõe uma escala de ajustamento ao trabalho (EAT) composta por 19 itens, e duas dimensões. A dimensão ajustamento organizacional (16 itens) está relacionada com a adaptação dos indivíduos a todas as tarefas inerentes ao seu trabalho e à sua organização (e.g., cultura, valores, normas, objetivos de equipa, execução de tarefas, etc.). A dimensão equilíbrio vida-trabalho (3 itens) remete para a adaptação aos horários de trabalho, à gestão da interface família-trabalho e à gestão dos meus compromissos pessoais (e.g., lazer, hobbies, convívio com amigos, etc.). Para além das boas propriedades psicométricas, a escala de ajustamento ao trabalho após as férias, mostrou ser acessível a vários níveis educacionais, não levantando quaisquer problemas de interpretação ou compreensão. Face aos resultados alcançados, a escala apresentada neste estudo, é um instrumento útil para qualquer organização, na medida em que permite avaliar as principais dificuldades sentidas pelos seus colaboradores, no regresso ao trabalho após as férias.

### **7.1. Limitações e estudos futuros**

Em termos de limitações podemos referir que embora a maioria dos indicadores de ajustamento tenham apresentado valores aceitáveis, o RMSEA apresentou um valor mais fraco. Contudo, deve notar-se que modelos com amostras pequenas e baixos graus

de liberdade podem ter valores artificialmente grandes de RMSEA (Kenny, Kaniskan, & McCoach, 2015). Neste sentido, também a dimensão da amostra pode ser apontada como limitação. Apesar da amostra ultrapassar os 10 participantes por item (Watkins, 1989), consideramos que o número de participantes impede a generalização dos resultados a toda a população Portuguesa. Similarmente em relação à distribuição por regiões, esta poderia ser mais equilibrada (já que a maioria dos respondentes pertence às regiões do Alentejo e Algarve), assim como a distribuição por géneros, já que a maioria dos participantes é do género feminino.

Estudos futuros deverão procurar colmatar estas limitações, sobretudo com um aumento da amostra e contemplando outras variáveis, nomeadamente o comprometimento organizacional, a satisfação profissional e o conflito trabalho-família. Seria igualmente pertinente analisar a perceção das chefias diretas, supervisores ou diretores de recursos humanos sobre o desempenho dos colaboradores no 1º dia de regresso ao trabalho após as férias, bem como medir o impacto que este tem sobre os resultados da empresa. Também a identificação de emoções e sentimentos associados a este período de regresso pode ser um tópico a aprofundar.

Este é apenas um estudo inicial, que não se encerra em si mesmo, pelo que abre as portas a mais investigações, nomeadamente novas análises estatísticas, que visem uma melhoria e um reforço da validade do instrumento e adaptação a outros momentos de ajustamento ao trabalho, como por exemplo, o regresso após licença de maternidade/paternidade ou após baixa médica.

## **8. Considerações Finais**

A “incerteza” que acompanha o regresso ao trabalho pode ser fator, potenciador de stresse e influenciar negativamente o bem-estar, pelo que importa facilitar o ajustamento ao “novo contexto”, pelo reassumir as obrigações e as exigências do papel no contexto organizacional e como resultado dos processos adaptativos (Bauer et al., 2007). A necessidade de ajustamento às novas rotinas e exigências do desempenho de papéis, a quebra com os comportamentos e rotinas desenvolvidas nas férias, acentuam então a pertinência de medidas de socialização e do P-O fit no acolhimento do colaborador após

as férias, para o assumir de padrões comportamentais e atitudinais que promovam a “reintegração” plena na organização e no grupo. Assim, e sendo o capital humano um recurso inestimável para as organizações importa desenvolver estratégias facilitadoras do ajustamento ao trabalho após as férias, como medida do sucesso e da competitividade organizacional.

## Referências Bibliográficas

- Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching domains relation. *Journal of Occupational Health Psychology*; 16(2); 151-169. doi: 10.1037/a0022170.
- Ashford, S., & Black, J. (1996). Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.199.
- Ashforth, B., & Saks, A. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *The Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178. doi: 10.2307/256634.
- Aycan, Z. (1997). Expatriate adjustment as a multifaceted phenomenon: individual and organizational level predictors. *The International Journal of Human Resource Management*; 8(4); 434-456. doi:10.1080/095851997341540
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D., & Tucker, J. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi:http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.707.
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. doi:10.1037/0033-2909.107.2.238.
- Bentler, P., & Bonett, D. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88,588-606. doi:10.1037/0033-2909.88.3.588.
- Bentler, P., & Wu, E. (2002). *EQS for windows user's guide*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D., Shaffer, A., & Luk, D. (2005). Input-based and time-based models of international adjustment: Meta-analytic evidence and theoretical extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2): 257-281. doi: https://doi.org/10.5465/amj.2005.16928400.

- Binnewies, C., Sonnentag, S., & Mojza, E. (2009). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 67-93. doi:10.1002/job.541.
- Black, J. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of International Business Studies*; 19(2); 177-294. Retrived from: <https://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=81546f9c-f4af-4713-9a661b5ec86cb07f%40sessionmgr4010&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxzGLiLHVpZCZsYW5nPXBOlWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3d%3d#AN=4667994&db=bth>.
- Black, J., & Gregersen, H. (1990). Expectations, Satisfaction and Intention to Leave of American Expatriate Managers in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 14(4), 485-506. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767\(90\)90032-R](http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(90)90032-R).
- Black, J., Mendenhall, M., & Oddu, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspective. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291-317. doi:10.2307/258863
- Blasche, G., Arlinghaus, A., & Dorner, T. (2014). Leisure Opportunities and fatigue in employees: A large cross-sectional study. *Leisure Sciences*, 36(3), 235–250. doi:10.1080/01490400.2014.886981.
- Bloom, J., Geurts, S., & Kompier, M. (2012). Effects of short vacations, vacation activities and experiences on employee health and well-being. *Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 28(4), 305-318. doi:10.1002/smi.1434.
- Bloom, J., Geurts, S., & Kompier M. (2013). Vacations (after)-effects on employee health and well-being, and the role of vacation activities, experiences and sleep. *Journal of Happiness Studies*, 14(2), 613-633. doi:10.1007/s10902-012-9345-3.
- Bloom, J., Geurts, S., Sonnentag, S., Taris, T., Weerth, C., & Kompier, M. (2011). How does vacation from work affect employee health and well-being?. *Psychology & Health*, 26(12), 1606-1622.

- Bloom, J., Geurts, S., Taris, T., Sonnentag, S., Weerth, C., & Kompier, M. (2010). Effects of vacation from work on health and well-being: Lots of fun, quickly gone. *Work & Stress*, 24(2), 196-216. doi:<https://doi.org/10.1080/02678373.2010.493385>.
- Bretz, R., & Judge, T. (1994). Person-organization fit and the Theory of Work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32-54. doi:<http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1994.1003>
- Byrne, B. (2001). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cable, D., & Judge, T. (1996). Person-Organization Fit, job-choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*; 67(3); 294-311. doi:<https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0081>.
- Cable, D., & Judge, T. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology*, 50(2), 275-551. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>.
- Campoy, E., Waxin, M., Davoine, E., Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., & Goudarzi, K. (2013). A socialização organizacional em contexto. In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze, & K. Mignonac (Eds.), *Comportamento organizacional, contrato psicológico, emoções no trabalho, socialização organizacional* (pp 405-440). Instituto Piaget Pess.
- Carlson, D., Kacmar, K., & Williams, L. (2000). Construction and initial validation of a multi-dimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249–276. doi:10.1006/jvbe.1999.1713.
- Chatman, J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review*; 14(3); 333-349. doi:10.5465/AMR.1989.427906.
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484. doi:<http://dx.doi.org/10.2307/2393204>.

- Chen, P., Sparrow, P., & Cooper, C. (2016). The relationship between person-organization fit and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(5), 946-959. doi: 10.1108/JMP-08-2014-0236.
- Código do Trabalho* (2018). Coimbra: Almedina.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*; 21(5); 491-516. doi:10.1108/02683940610673997
- Courtenay, B., & Weidemann, C. (1985). The effects of a "don't know" response on Palmore's facts on aging quizzes. *The Gerontologist*, 25(2), 177-181. doi:10.1093/geront/25.2.177.
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P.(2016). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH
- Curran, P., West, S., & Finch, J. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16-29. doi:10.1037/1082-989X.1.1.16.
- Deniz, N., Noyan, A., & Ertosun, G. (2015). Linking Person-job fit to Job Stress: The mediating effect of perceived Person-organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 369-376. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.107>.
- DeVellis, R. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park: Sage Publications, Inc.
- Eden, D. (1990). Acute and chronic job stress strain and vacation relief. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 45(2), 175-193. doi:[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90010-7](https://doi.org/10.1016/0749-5978(90)90010-7).
- Etzion, D. (2003). Annual vacation: duration of relief from job stressors and burnout. *Journal of Anxiety, Stress, and Coping*, 16(2), 213-226. doi:10.1080/1061580021000069425.

- Fang, R., Duffy, M., & Shaw, J. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*; 37(1); 127-152. doi: <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310384630>.
- Feldman, D. (1976). A contingency theory of socialization. *Administrative Science Quarterly*; 21(3); 433-452. doi: 10.2307/2391853.
- Feldman, D. (1981). The multiple socialization of organization members. *The Academy of Management Review*, 6(2); 309-318. doi: 10.2307/257888.
- Finney, S., & DiStefano, C. (2006). Non-normal and categorical data in structural equation modeling. In G. Hancock & R. Mueller (Eds.), *Structural equation modeling: A second course* (pp. 269–314). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Fisher, C. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11(3), 39-53. doi: 10.1177/014920638501100304.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2005). Recovery, health, and job performance: Effects of weekend experiences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(3), 187–199. doi:10.1037/1076-8998.10.3.187.
- Fritz, C., & Sonnentag, S. (2006). Recovery, well-being, and performance-related outcomes: the role of workload and vacation experiences. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 936–945. doi:10.1037/0021-9010.91.4.936.
- Furr, R. (2010). *Scale Construction and Psychometrics for Social and Personality Psychology*. USA: Sage. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/245e/18045e05363a12e163acf388e245e202ec40.pdf>
- Gonçalves, S. (2014). *Psicossociologia do trabalho e das organizações. Princípios e práticas*. Lisboa Edições Pactor.
- Greenhaus, J., & Allen, T. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In Quick, J. & Tetrick, L. (Eds.) *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp165-183). American Psychological Association. Retrieved from:

[https://www.researchgate.net/publication/259280583\\_Work-Family\\_Balance\\_A\\_Review\\_and\\_Extension\\_of\\_the\\_Literature](https://www.researchgate.net/publication/259280583_Work-Family_Balance_A_Review_and_Extension_of_the_Literature)

- Gregersen, H., & Black, J. (1990). A multifaceted approach to expatriate retention in international assignments. *Group & Organization Management*, 15(4), 461-485. doi: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/105960119001500409>.
- Gregory, B., Albritton, D., & Osmonbekov, T. (2010). The Mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O Fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4). 639-647. doi:10.1007/s10869-010-9156-7.
- Gruman, J. & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>.
- Hambleton, R., Merenda, P., & Spielberger, C. (2005). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hassan, M., Akram, A., & Naz, S. (2012). The Relationship between person-organization-fit, person-job-fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The mediating role of psychological climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(3).doi:10.5296/ijhrs.v2i3.2286.
- Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2013). The dimensions of expatriate adjustment. *Human Resource Management*, 52(3), 333-351. doi:<https://doi.org/10.1002/hrm.21531>.
- Haueter, J., Macan, T., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39. doi:10.1016/S0001-8791(02)00017-9.
- Hu, L., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55. doi:10.1080/10705519909540118.

- Johnco, C., Wuthrich, V., & Rapee, R. (2013). The role of cognitive flexibility in cognitive restructuring skill acquisition among older adults. *Journal of Anxiety Disorders, 27*, 576-584. <http://dx.doi.org/10.1016/j.janxdis.2012.10.004>.
- Judge, T., & Cable, D. (1997). Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. *Personnel Psychology, 50*(2), 359-394. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x>.
- Kenny, D., Kaniskan, B., & McCoach, D. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological Methods Research, 44*(3), 486-507. doi:10.1177/0049124114543236.
- Kinnunen, U., & Feldt, T. (2013). Job characteristics, recovery experiences and occupational well-being: Testing cross-lagged relationships across 1 year. *Stress and Health, 29*(5), 369-382. doi:10.1002/smi.2483.
- Korpela, K., & Kinnunen, U. (2011). How is leisure time interacting with nature related to the need for recovery from work demands? Testing multiple mediators. *Leisure Sciences, 33*(1), 1-14. doi:10.1080/01490400.2011.533103.
- Kraimer, M.; Wayne, S., & Jaworski, R. (2006). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology, 54*(1); 71-99. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00086.x>.
- Kristof, A. (1996). Person-organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology, 49*(1), 1-49. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology, 58*(2); 281-342. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Kühnel, J., & Sonnentag, S. (2011). How long do you benefit from vacation? A closer look at the fade-out of vacation effects. *Journal of Organizational Behavior, 32*(1), 125-143. doi:10.1002/job.699.

- Lacaze, D., & Fabre, C. (2013). Apresentação do conceito de socialização organizacional, In N. Delobbe, O. Herrbach, D. Lacaze & K. Mignonac (Eds.), *Comportamento organizacional, contrato psicológico, emoções no trabalho, socialização organizacional* (pp. 323-358). Lisboa: Instituto Piaget.
- Lassance, M. (2005). Adultos com dificuldades de ajustamento ao trabalho: Ampliando o enquadre da orientação vocacional de abordagem evolutiva. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*; 6(1); 41-51. Retrived from: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v6n1/v6n1a05.pdf>.
- Lounsbury, J., & Hoopes, L. (1986). A vacation from work: Changes in work and nonwork outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 392-401. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.392>
- Malo, M., Tremblay, I., & Brunet, L. (2016). Cognitive adjustment as an indicator of psychological health at work: Development and validation of a measure. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 33-43. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.005>.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS statistics* (5ª ed.). Pero Pinheiro: ReportNumber.
- Martin, M., & Anderson, C. (1998). The cognitive flexibility scale: Three validity studies. *Communication Reports*, 11(1), 1-9. doi: 10.1080/08934219809367680.
- Martin, M., & Rubin, R. (1995). A new measure of cognitive flexibility. *Psychological Reports*, 76, 623-626. doi: 10.2466/pr0.1995.76.2.623.
- Matsumoto, D., Hirayama, S., & LeRoux, J. (2006). Psychological skills related to intercultural adjustment. In Wong, P. & Wong, L (Eds.), *Handbook of Multicultural Perspectives on Stress and Coping* (pp.387-405).US Spring Publications. doi: 10.1007/0-387-26238-5\_16.
- Mendenhall, M., & Oddu, G. (1985). The dimensions of expatriate acculturation: A review. *The Academy of Management Review*, 10(1), 39-47. doi: 10.2307/258210.
- Mese, D., & Tarquinio, C, (2014). Questões de adaptação: reflexões e aberturas. A adaptação entre psicologia, filosofia e neurociências. In C. Tarquinio & E. Spitz (Eds), *Psicologia da adaptação* (pp.39-63). Edições Piaget Press.

- Meyer, J., Hecht, T., Gill, H., & Toplonysky, L. (2010). Person-organization (culture) fit employee commitment under conditions of organizational change: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 458-473. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.001>.
- Morin, E. (2001). Os sentidos do trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002>.
- Morrison, E. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology*; 78(2); 173-183. doi: 10.1037/0021-9010.78.2.173.
- Mosquera, P. (2007). Integração e acolhimento. In A. Caetano & J Vala (Eds.), *Gestão de recursos humanos, contextos processos e técnicas* (pp 301- 324). Lisboa: Editora RH.
- Muñiz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). Directrices para la traducción y adaptación de los tests: Segunda edición. *Psicothema*, 25(2), 151-157. doi: 10.7334/psicothema2013.24.
- Munton, A., & Forster, N. (1990). Job relocation: stress and the role of the family. *Journal of Work & Stress*; 4(1); 75-81. doi: <https://doi.org/10.1080/02678379008256967>.
- Nawijn, J. (2011). Happiness through vacationing: just a temporary boost or long-term benefits? *Journal of Happiness Studies*, 12(4), 651–665. doi:10.1007/s10902-010-9221-y.
- Nawijn, J., De. Bloom, J., & Geurts, S. (2013). Pre-vacation time: blessing or burden? *Leisure sciences*, 35(1), 33-44. doi:10.1080/01490400.2013.739875.
- Nawijn, J., Marchand, M., Veenhoven, R.; & Vingerhoets, J. (2010). Vacationers happier, but most not happier after a holiday. *Journal of Applied Research Quality Life*, 5(1), 35–47. doi:10.1007/s11482-009-9091
- Nazir, N., Saima, (2014). Person – Organization fit and Organizational Outcome Variables: A Review. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(7), 54-58. Retrived from: [http://www.ijbmi.org/papers/Vol\(3\)7/I037054058.pdf](http://www.ijbmi.org/papers/Vol(3)7/I037054058.pdf)

- Newman, D., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and subjective well-being; a model of psychological mechanisms as mediating factors. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 555-578. doi:10.1007/s10902-013-9435-x.
- Nunes, F. & Vala, J. (2007). Cultura organizacional e gestão de recursos humanos. In A. Caetano & J. Vala (Eds), *Gestão de recursos humanos, contextos, processos e técnicas* (pp. 119-149). (3ª ed). Lisboa: Editora RH.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York:McGraw-Hill.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill, Inc.
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516. doi:https://doi.org/10.5465/256404.
- Ostroff, C.; & Kozlowski, S. (1992). Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition. *Personnel Psychology*, 45(4), 849-874. doi:10.1111/j.1744-6570.1992.tb00971.x.
- Ostroff, C., Shin, Y., & Kinicki, A. (2005). Multiple perspectives of congruence: relationships between value congruence and employee attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 26(6), 591-623. doi:https://doi.org/10.1002/job.333.
- Parker, B., & McEvoy, G. (1993). Initial examination of a model of intercultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 17(3), 355-379. doi:http://dx.doi.org/10.1016/0147-1767(93)90039-B.
- Powell, G. (1998). Reinforcing and extending today's organizations: The simultaneous pursuit of person-organization fit and diversity. *Organizational Dynamics*, 26(3), 50-61. doi:https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90014-6.
- Saks, A., & Gruman, J. (2011). Manage employee engagement to manage performance. *Industrial and Organizational Psychology Banner*, 4(2), 204-207. doi:https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01328.x.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437-453. doi: https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x.

- Shaffer, M., & Harrison, D. (1998). Expatriates psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influences. *Personnel Psychology*, *51*(1), 87-118. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1998.tb00717.x>.
- Shaffer, M., & Harrison, D. (2001). Forgotten partners of international assignments: Development and test of a model of spouse adjustment. *Journal of Applied Psychology*; *86*(2), 238-254. doi:<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.238>.
- Shaffer, M., Harrison, D., Gilley, M. (1999). Dimensions, determinants and differences in the expatriate adjustment process. *Journal of International Business Studies*, *30*(3), 557-581. Retrieved from: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.865.5071&rep=rep1&type=pdf>.
- Silva, N., & Tolfo, S. (2012). Trabalho Significativo e Felicidade Humana: Explorando Aproximações / Meaningful Work and Human Happiness: Exploring Approaches. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *12*(3), 341-354. Retrived from: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n3/v12n3a08.pdf>.
- Strauss-Blasche, G., Ekmekcioglu, C., & Marktl, W. (2000). Does vacation enable recuperation? Changes in well-being associated with time away from Work. *Occupational Medicine*, *50*(3), 167–172. doi:<https://doi.org/10.1093/occmed/50.3.167>.
- Strauss-Blasche, G., Ekmekcioglu, C., & Marktl, W. (2002). Moderating effects of vacation on reactions to work and domestic stress. *Leisure Sciences*, *24*(2), 237-249. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/01490400252900176>
- Strauss-Blasche, G., Reithofer, B., Schobersberger, W., Ekmekcioglu, C., & Marktl, W. (2005). Effect of vacation on health: moderating factors of vacation outcome. *Journal of Travel Medicine*, *12*(2), 94-101. doi: <https://doi.org/10.2310/7060.2005.12206>.
- Tucker, P., Dahlgren, A., Akerstedt, T., & Waterhouse, J. (2008). The impact of free-time activities on sleep, recovery and well-being. *Applied Ergonomics*, *39*(5), 653-662. doi: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2007.12.002>.

- Ullman, J. (2006). Structural equation modeling: Reviewing the basics and moving forward. *Journal of Personality Assessment*, 87(1), 35–50. doi:10.1207/s15327752jpa8701\_03.
- Ulutaş, M, Kalkan, A., & Bozkurt, Ö (2011). The effect of person-organization fit on job stress and conflict: An application on employees of businesses in Dalaman. International Airport. *International Journal of Social Sciences and Humanity Studies*, 3(1), 280-291. Retrived from: [file:///C:/Users/USER/Downloads/THE\\_EFFECT\\_OF\\_PERSONORGANIZATION\\_FIT\\_ON\\_JOB\\_STRES.pdf](file:///C:/Users/USER/Downloads/THE_EFFECT_OF_PERSONORGANIZATION_FIT_ON_JOB_STRES.pdf).
- Van Heck, G., & Vingerhoets, A. (2007). Leisure sickness: a biopsychological perspective. *Psychological Topics*, 16(2), 187–200. Retrived from: <https://pdfs.semanticscholar.org/df42/b581a16d4f1eae22a9c950c7d085cdb1f84f.pdf>
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*. Retrived from: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>
- Vingerhoets, A., Van Huijgevoort, M., & Van Heck, G. (2002). Leisures sickness: A pilot study on its prevalence, phenomenology, and background. *Psychother Psychosom*, 71(6), 311-317. doi:<https://doi.org/10.1159/000065992>.
- Watkins, C. (1989). *Learning from delayed rewards* [PhD Thesis]. University of Cambridge, England.
- Weems, G., & Onwuegbuzie, A. (2001). The impact of midpoint responses and reverse coding on survey data. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 34(3), 166-176. Retrieved from: <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2001-05693-004>.
- West, S., Finch, J., & Curran, P. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. In R. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56–75). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Westman, M., & Eden, D. (1997). Effects of a respite from work on burnout: Vacation relief and fade-out. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 516–527. Retrived

from:<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=e09d3c28-1110-4030-a57f-87ca2fbf0378%40sessionmgr4009>.

Westman, M., & Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Journal of Psychology & Health, 16*(5), 595-606. Retrived from:<https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=843383cb-8700-47eb-8596-bbe5800c9ea1%40sessionmgr4010>.

Yozgat, U., & Güngörmez, D. (2015).The mediating role of social integration on the effect of proactive socialization tactics applied by newcomers on their organizational commitment. *Procedia –Social and Behavioral Sciences; 207*; 462-471. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.116>.

Zijlstra, F., & Sonnentag, S. (2006). After work is done: Psychological on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 15*(2), 129-138. doi: <https://doi.org/10.1080/135943205500513855>.

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**Questionário**

## QUESTIONÁRIO

### OBJETIVO

Este questionário insere-se num trabalho de investigação de mestrado e tem como objetivo analisar o ajustamento ao trabalho após as férias e as emoções associadas a esse período.

O questionário é anónimo e confidencial. Não há respostas certas ou erradas, apenas nos interessa a sua opinião. Estimamos cerca de 15 minutos para a sua realização. Obrigada pela sua colaboração.

**1. Relativamente à necessidade de voltar a ajustar-se ao trabalho, às rotinas e aos colegas (etc.), em que medida sente dificuldade em recuperar/reajustar-se....:**

	Nenhuma Dificuldade						Muita Dificuldade
1. ... aos nomes específicos dos produtos e serviços produzidos ou fornecidos pela organização.	1	2	3	4	5	6	7
2. ... à cultura da organização (e.g., valores, rituais).	1	2	3	4	5	6	7
3. ... à estrutura da organização (e.g., organograma, departamentos).	1	2	3	4	5	6	7
4. ... às operações da organização (e.g., quem faz o quê).	1	2	3	4	5	6	7
5. ... aos objetivos e metas da organização.	1	2	3	4	5	6	7
6. ... ao modo como os vários departamentos contribuem para os objetivos da organização.	1	2	3	4	5	6	7
7. ... às políticas e/ou regras globais da organização (e.g., compensação, código de conduta, tabagismo, limitações de despesas de viagem).	1	2	3	4	5	6	7
8. ... à política interna da organização (e.g., cadeia de comando, quem é influente, o que precisa ser feito para avançar).	1	2	3	4	5	6	7
9. ... ao estilo de gestão da organização.	1	2	3	4	5	6	7
10. ... à linguagem específica da organização em termos de siglas, abreviaturas, apelidos.	1	2	3	4	5	6	7
11. ... aos objetivos da minha equipa de trabalho e o seu contributo para as metas da organização.	1	2	3	4	5	6	7
12. ... à relação entre a minha equipa e as outras equipas.	1	2	3	4	5	6	7
13. ... o conhecimento que tenho sobre cada colega e o que cada um contribui para a equipa e organização (personalidade, habilidades, competências).	1	2	3	4	5	6	7
14. ... ao que o supervisor espera da equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
15. ... ao estilo de gestão dos supervisores da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
16. ... ao meu papel na equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
17. ... à execução das tarefas de acordo com os padrões da equipa.	1	2	3	4	5	6	7
18. ... às normas e procedimentos da minha equipa de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
19. ... à política da equipa (e.g., quem é influente, o que precisa ser feito para avançar).	1	2	3	4	5	6	7
20. ... às responsabilidades, tarefas e projetos para os quais fui contratado (a).	1	2	3	4	5	6	7

21. ... à execução das tarefas que compõem o meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
22. ... as tarefas e responsabilidades que têm prioridade.	1	2	3	4	5	6	7
23. ... ao modo de operar as ferramentas que uso no meu trabalho (e.g., e-mail, software, programas, máquinas, termómetro).	1	2	3	4	5	6	7
24. ... ao modo e às pessoas a quem me devo dirigir para adquirir os recursos necessários para executar o meu trabalho (e.g., equipamentos, instalações).	1	2	3	4	5	6	7
25. ... a quem devo pedir apoio quando o meu trabalho o exigir.	1	2	3	4	5	6	7
26. ... quem são os meus clientes (internos e externos).	1	2	3	4	5	6	7
27. ... quando devo informar o meu supervisor sobre o meu trabalho (e.g., diariamente, semanalmente).	1	2	3	4	5	6	7
28. ... aos padrões de desempenho e expectativas do supervisor/clientes/colegas/colaboradores.	1	2	3	4	5	6	7
29. ... ao modo como executar formulários/papelada (e.g., folhas de horários, relatórios de despesas, relatórios), no decurso da execução do meu trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
30. ... aos horários de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7
31. ... à gestão da interface família-trabalho	1	2	3	4	5	6	7
32. ... à gestão dos meus compromissos pessoais (e.g., lazer, hobbies, convívio com amigos, etc.)	1	2	3	4	5	6	7

**2. Indique em que medida as seguintes afirmações se aplicam a si, considerando uma escala de 1 (discordo totalmente = DT) a 7 (concordo totalmente = CT):**

	DT						CT
1. Sou capaz de expor uma ideia de diferentes maneiras.	1	2	3	4	5	6	7
2. Eu evito situações novas e invulgares.	1	2	3	4	5	6	7
3. Eu sinto que nunca consigo tomar decisões.	1	2	3	4	5	6	7
4. Eu consigo encontrar soluções viáveis para problemas aparentemente sem solução.	1	2	3	4	5	6	7
5. Raramente tenho dúvidas ao decidir como me devo comportar.	1	2	3	4	5	6	7
6. Estou disposto a trabalhar em soluções criativas para os problemas.	1	2	3	4	5	6	7
7. Sou capaz de agir de forma adequada em qualquer situação.	1	2	3	4	5	6	7
8. O meu comportamento é o resultado das decisões conscientes que eu tomo.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tenho várias maneiras possíveis de me comportar de acordo com a situação.	1	2	3	4	5	6	7
10. Tenho dificuldade em usar os meus conhecimentos em situações concretas da vida.	1	2	3	4	5	6	7
11. Estou disposto a ouvir e a considerar alternativas para resolver um problema.	1	2	3	4	5	6	7
12. Tenho a autoconfiança necessária para experimentar diferentes maneiras de me comportar.	1	2	3	4	5	6	7

**3. Em termos percentuais qual o seu grau de concentração nas atividades inerentes ao seu trabalho, no primeiro dia a seguir às férias:**

- a) 0-25%
- b) 25-50%
- c) 50-75%
- d) 75-100%

**4. Em termos percentuais qual o seu nível de produtividade, no primeiro dia a seguir às férias:**

- a) 0-25%
- b) 25-50%
- c) 50-75%
- d) 75-100%

**5. O seu ritmo de trabalho, no primeiro dia a seguir às férias, comparado com os outros dias é:**

- a) Muito inferior
- b) Inferior
- c) Similar
- d) Acima
- e) Muito acima

**6. No primeiro dia, a seguir às férias, em que medida considera que a empresa facilita a sua reentrada e a sua readaptação:**

Nada							Totalmente
1	2	3	4	5	6	7	

**7. De um modo geral, em que medida se sente satisfeito/a com as suas últimas férias?**

Nada satisfeito/a							Extremamente satisfeito/a
1	2	3	4	5	6	7	

**8. Como foram as suas férias? Assinale com um X a sua resposta.**

<b>DESTINO</b>	Dentro do País		Fora do País	
<b>FAMÍLIA</b>	Com a família		Sem a família	
<b>SAÚDE</b>	Adoeceu ou teve problemas de saúde		Sem problemas de saúde	
<b>IMPREVISTOS</b>	Assalto/perda de bens ou de documentos/acidentes		Sem imprevistos	

**8.1. Outros comentários sobre as suas férias:**

---



---



---



---

**9. Conseguiu recuperar energias, “recarregar baterias” durante as férias?**

Discordo totalmente							Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7	

**10. Costuma trabalhar durante as férias?**

Discordo totalmente							Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7	

**11. Consegue “desligar-se” do trabalho durante as férias?**

Discordo totalmente							Concordo totalmente
1	2	3	4	5	6	7	

**12. Quando regressa à sua vida profissional após as férias, qual o seu grau de dificuldade em voltar a “apanhar” o ritmo de trabalho?**

Nenhuma dificuldade							Muita dificuldade
1	2	3	4	5	6	7	

## DADOS BIOGRÁFICOS

### Género

- Feminino
- Masculino

Idade: \_\_\_\_\_

Nacionalidade: \_\_\_\_\_

### Naturalidade

- Minho, Douro e Trás-os-Montes
- Área Metropolitana do Porto
- Beiras, Estremadura e Ribatejo
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo e Algarve
- Ilhas (Madeira e Açores)
- Não se aplica

### Habilitações Literárias

- Ensino básico (até ao 9º ano)
- Ensino Secundário (até ao 12º ano)
- Ensino Superior (Licenciatura, Mestrado, Doutoramento)

### Área de Formação

- Ciências da vida e da saúde
- Ciências exatas e da engenharia
- Ciências naturais e do ambiente
- Ciências sociais e humanidades
- Não se aplica

### Estado Civil

- Solteiro(a)
- Casado(a)/União de Facto
- Divorciado(a)/Viúvo(a)

### Tem filhos menores?

- Sim
- Não

### Situação Profissional

- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador-Estudante

### Horário de Trabalho

- Part-Time
- Full-Time

### Atividade Profissional:

\_\_\_\_\_

### Exerce um cargo de chefia?

- Sim
- Não

### Há quanto tempo regressou de férias?

- 1 semana
- 2 semanas
- 3 ou mais semanas

Muito obrigada pela sua colaboração.