

Universidade do Minho

Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Letícia Ramos Reis Jesus

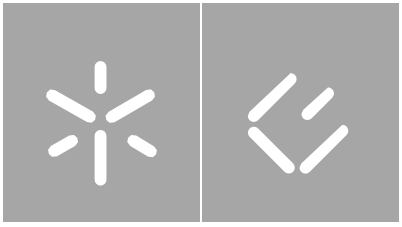
Sustentabilidade de Carreiras e Apoio à Saúde Mental

Abril de 2026

Sustentabilidade de Carreiras e Apoio à Saúde Mental

Letícia Ramos Reis Jesus

UMinho | 2026



Universidade do Minho

Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Letícia Ramos Reis Jesus

Sustentabilidade de Carreiras e Apoio à Saúde Mental

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Doutora Gina Gaio Santos

Abril 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição
CC BY

https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Agradecimentos

A presente dissertação não seria possível sem o auxílio e orientação de determinadas pessoas que prestaram a sua assistência na elaboração da mesma, e, sendo assim, não poderia deixar de agradecer aos próprios.

Primeiramente gostaria de dirigir os meus sinceros agradecimentos à Professora Doutora Gina Gaio Santos, com especial consideração pela sua ajuda e disponibilidade e conselhos na elaboração deste documento.

Um especial agradecimento à Universidade do Minho, por proporcionar as condições e ferramentas necessárias ao desenvolvimento da presente dissertação, permitindo a aplicação dos conhecimentos adquiridos ao longo do ano letivo.

Um agradecimento ainda aos participantes do estudo pela colaboração, porque sem eles esta dissertação nem sequer seria possível.

Um agradecimento final à minha família e aos meus colegas que partilharam esta jornada comigo e que me apoiaram durante os momentos mais complicados. Apesar de ter sido uma experiência desafiante.

Os meus sinceros agradecimentos

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração.

Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Resumo

Esta dissertação tem como objetivo compreender de que modo o apoio à saúde mental influência a sustentabilidade de carreira e a longevidade profissional. Deste modo, procura analisar este fator através das perceções dos trabalhadores relativamente às práticas organizacionais de apoio psicológico, aos fatores psicossociais no trabalho e às estratégias organizacionais de coping, bem como compreender de que forma estas dimensões interferem, ou não, na intenção de permanência na organização.

Para o efeito, adotou-se uma metodologia qualitativa, assente na realização de dezassete entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes setores de atividade e em distintas fases da carreira. A análise dos dados foi posteriormente desenvolvida por meio do estudo de conteúdo, permitindo identificar categorias centrais relacionadas à sustentabilidade de carreira, experiências de saúde mental, apoio organizacional e liderança.

Os resultados evidenciam que a sustentabilidade de carreira é percebida como um equilíbrio dinâmico entre crescimento profissional, estabilidade e bem-estar psicológico, sendo os ambientes de trabalho positivos, relações de confiança com as chefias e práticas organizacionais de apoio fatores determinantes para a longevidade profissional. Em contrapartida, ambientes de trabalho marcados por exigências excessivas, instabilidade organizacional e ausência de apoio contribuem não só para o desgaste emocional, como também para o aumento da intenção de saída e a fragilização das trajetórias profissionais.

Conclui-se que o apoio à saúde mental constitui um elemento central da sustentabilidade da carreira, assumindo-se não apenas como responsabilidade ética das organizações, mas também como fator estratégico para a retenção, a motivação e o desenvolvimento sustentável dos trabalhadores.

Palavras-chave: Sustentabilidade de carreira; Saúde mental; Bem-estar psicológico; Apoio organizacional; Longevidade profissional

Abstract

This dissertation aims to understand how mental health support influences the sustainability and longevity of professional careers. It seeks to analyze this factor through workers' perceptions regarding organizational practices of psychological support, psychosocial factors at work and organisational coping strategies, and to examine how these dimensions, if at all, interfere with the intention to remain in the organisation.

For this purpose, a qualitative methodology was adopted, based on seventeen semi-structured interviews with professionals from different sectors of activity and at distinct stages of their careers. Data analysis was subsequently conducted through thematic content analysis, allowing the identification of central categories related to career sustainability, mental health experiences, organisational support, and leadership

The results show that career sustainability is perceived as a dynamic balance between professional growth, stability, and psychological well-being, with positive work environments, trust in supervisors, and organisational support practices proving to be determining factors for professional permanence. Conversely, work environments marked by excessive demands, organisational instability, and a lack of support contribute not only to emotional exhaustion but also to increased turnover intention and the weakening of professional career trajectories

It is concluded that mental health support is a key componente of career sustainability, serving not only as an ethical responsibility for organizations but also as a strategic elemento to retain, motivate, and promote the sustainable development of employees.

Keywords: Career sustainability; Mental health; Psychological well-being; Organisational support; Professional longevity.

Índice

Agradecimentos III
Resumo V
Abstract VI
Índice de Tabelas IIX
1. Introdução 1
1.1 Tema da pesquisa 1
1.2 Relevância e Motivação da pesquisa 2
1.3 Problema da pesquisa 2
1.4 Questões de partida e Objetivos da Pesquisa 3
2. Revisão da literatura 5
2.1. Conceito de sustentabilidade de carreira 5
2.2. Bem-estar e saúde mental 7
2.2.1. Fatores que influenciam a saúde mental dos profissionais 9
2.2.2. Importância da saúde mental no trabalho 10
2.3 Práticas de sustentabilidade de carreira promotora de bem-estar e dimensões organizacionais 11
2.3.1 O efeito negativo dos fatores de carreira na saúde mental 14
2.4 Ações preventivas e cultura aberta 16
2.4.1 Intervenções focadas no bem-estar 17
2.5 Síntese e lacunas na literatura 18
3. Metodologia 20
3.1 Elaboração das entrevistas e recolha de dados 22
3.2 População do estudo 23
3.3 Caracterização da Amostra do Estudo 24
3.4 Processo de análise e codificação dos dados 27
3.5 Considerações éticas 29
3.6 Rigor metodológico e credibilidade do estudo 29
4. Apresentação dos Resultados 31
4.1 Sustentabilidade de carreira 31
4.1.1 Significados atribuídos à sustentabilidade da carreira 31
4.2 Experiências de saúde mental no trabalho 34

4.2.1 Saúde mental e bem-estar 34
4.2.2 Fatores Psicossociais no trabalho 36
4.2.3 Estratégias pessoais de coping 39
4.3 Apoio organizacional e Liderança 42
4.3.1 Apoio organizacional 42
4.3.2 Liderança e relação com a chefia 44
4.4 Impacto na carreira e estratégias pessoais 47
4.4.1 Exaustão profissional e intenção de saída 47
4.4.2 Percurso e decisões de carreira 49
5. Discussão e conclusões 54
5.1 Discussão dos resultados 55
5.2 Contributos do estudo e implicações para a prática 60
5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras 61
Referências Bibliográficas 64
Apêndices 68
Apêndice I. 68
Apêndice II. 72
Apêndice III. 73

Índice de Tabelas

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica da amostra.....26
Tabela 2 - Codificação utilizada para analisar as entrevistas 28

1. Introdução

Num contexto laboral marcado por exigências crescentes e mudanças constantes, torna-se necessário repensar a sustentabilidade das carreiras. Desta forma, a longevidade profissional deixou de depender exclusivamente de fatores materiais, como a estabilidade financeira e a segurança laboral, passando a incluir o bem-estar emocional, o sucesso pessoal e a qualidade de vida como dimensões igualmente determinantes (Khalid & Syed, 2024).

Contudo, quando fatores como o stress ou o *burnout* não são geridos adequadamente, as consequências tornam-se visíveis na saúde dos trabalhadores e no desempenho organizacional. A literatura evidencia que colaboradores que experienciam elevados níveis de sofrimento psicológico tendem a apresentar maior rotatividade, absentismo e declínio no desempenho, com impacto negativo nos resultados das próprias organizações (Oliveira et al., 2023).

Neste sentido, o apoio à saúde mental assume-se como uma dimensão essencial para a sustentabilidade das carreiras e a longevidade profissional. Fatores como a cultura organizacional, o apoio psicológico e o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional são fundamentais para promover contextos de trabalho saudáveis (Imran et al., 2020).

Neste enquadramento, o presente estudo propõe-se a analisar como o apoio eficaz à saúde mental pode constituir um fator decisivo para a sustentabilidade e a longevidade profissional. Assim, sustentar carreiras implica reconhecer a saúde mental como um ativo organizacional central, cuja valorização se traduz na melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e em ganhos concretos de produtividade, inovação e coesão interna a longo prazo.

1.1 Tema da pesquisa

Esta pesquisa pretende investigar a relação entre o apoio à saúde mental e a longevidade profissional, analisando como o bem-estar psicológico pode influenciar a sustentabilidade das carreiras num mercado de trabalho em constante transformação.

Tendo isto em conta, e de acordo com Panda & Sahoo (2021), ambientes de trabalho que valorizam o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, aliados a estratégias de fortalecimento psicológico, contribuem significativamente para a retenção de talentos e o desempenho organizacional; ou seja, podemos verificar a possibilidade de

associação entre a permanência de colaboradores e o estado da sua saúde mental.

1.2 Relevância e Motivação da pesquisa

No atual contexto organizacional, há uma crescente consciência de que cuidar das pessoas é tão importante quanto alcançar resultados. Esta realidade exige ambientes que conciliem os objetivos organizacionais com o bem-estar psicológico dos trabalhadores, promovendo o desenvolvimento contínuo e os percursos de carreira.

Portanto, o objetivo central desta pesquisa é a sustentabilidade das carreiras: como assegurar que as pessoas permaneçam nas suas trajetórias profissionais a longo prazo, evitando o desgaste emocional e a escassez de alternativas, especialmente porque a saúde mental costuma ser negligenciada pelas organizações

Neste contexto, torna-se relevante compreender de que forma as práticas de gestão de pessoas podem apoiar a permanência dos trabalhadores sem comprometer a sua saúde mental, bem como identificar os fatores organizacionais que promovem o bem-estar psicológico e contribuem para a sustentabilidade das carreiras.

Assim, este estudo pretende contribuir para a compreensão da relação entre o bem-estar mental e a longevidade profissional.

1.3 Problema da pesquisa

A sustentabilidade de uma carreira profissional ao longo dos anos nem sempre é evidente ou nem depende de indicadores tradicionais, como a produtividade, a competência técnica ou o cumprimento de objetivos. Investigações como De Vos et al. (2020) propõem uma visão sistémica, definindo a sustentabilidade da carreira pelo equilíbrio dinâmico entre três indicadores-chave saúde, felicidade e produtividade.

Contudo, este equilíbrio assenta num fator profundamente humano e frequentemente negligenciado o bem-estar psicológico. De acordo com Youssef-Morgan e Luthans (2015) o Capital Psicológico que integra autoeficácia, resiliência e otimismo, funciona como um recurso vital que potencia o bem-estar e o desempenho, revelando-se um indicador mais eficaz quando estes componentes atuam em conjunto. É precisamente neste parâmetro, frequentemente negligenciado, que surge o problema central desta investigação: compreender como o bem-estar psicológico se transforma num pilar imprescindível para a longevidade e a sustentabilidade das trajetórias profissionais face

aos desafios atuais.

Atualmente, muitos profissionais abandonam o emprego devido à falta de apoio organizacional, enquanto outros permanecem em condições de desgaste emocional. Esta realidade é evidenciada no estudo empírico de Kurtessis et al. (2017), sendo que, quanto maior era o apoio organizacional, maiores eram os níveis de satisfação e menor a intenção de abandono do posto de trabalho.

Esta pesquisa aborda, portanto, a problemática desta interligação entre a necessidade prática de manter profissionais competentes e o dever ético de zelar pelo seu bem-estar, tanto físico como emocional e procurar respostas. Não se trata apenas de uma tarefa académica, mas sim de um ato de responsabilidade perante uma realidade que já não pode ser ignorada.

1.4 Questões de partida e Objetivos da Pesquisa

Considerando a problemática delineada nesta pesquisa, torna-se fundamental definir um percurso metodológico claro por meio da formulação das seguintes questões de investigação:

a) O que é a sustentabilidade de carreira e quais são os desafios para a longevidade profissional?

b) Quais são os fatores organizacionais que influenciam a saúde mental, previnem o *burnout* e garantem a sustentabilidade e a longevidade profissional?

Neste sentido, é importante estabelecer e explicar claramente os objetivos gerais. Estes permitem direcionar a análise e responder de forma precisa às questões iniciais do estudo, tais como:

1. Determinar os fatores psicossociais mais relevantes que afetam a saúde mental de profissionais em diversas etapas da carreira, com ênfase nos desafios associados à longevidade profissional;

2. Examinar como as práticas de apoio psicológico implementadas nas organizações influenciam o bem-estar e a prevenção do *burnout*;

3. Investigar a relação entre intervenções estruturadas em saúde mental e a intenção de permanência no emprego, particularmente em contextos de elevada pressão emocional;

4. Compreender, a partir da perspetiva dos trabalhadores, como as estratégias institucionais ajudam, ou não, a promover o bem-estar e a sustentabilidade de carreira.

Por conseguinte, com base nos dados obtidos, pretende-se propor orientações destinadas a reforçar as políticas organizacionais que incentivem a longevidade no trabalho, através do cuidado contínuo com a saúde mental.

Por fim, a presente dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, que apresenta o enquadramento do tema, as questões de partida e os objetivos do estudo, seguido pelo segundo capítulo, que aborda a revisão da literatura, incorporando os principais contributos teóricos sobre a sustentabilidade e a longevidade de carreira, bem-estar e saúde mental no trabalho. O terceiro capítulo apresenta a metodologia adotada, incluindo os procedimentos de recolha e análise de dados; o quarto capítulo apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas e, por último, o quinto e capítulo final inclui a discussão dos resultados, as respetivas limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Revisão da literatura

Num primeiro ponto, apresenta-se a definição de bem-estar e de saúde mental, com especial ênfase na saúde mental dos profissionais e nos fatores que a promovem. Analisa-se igualmente a literatura que explica as práticas de promoção da saúde mental no trabalho e a sua relação com a sustentabilidade de carreira ao longo do tempo.

Tendo isto em consideração, avança-se agora para a exploração dos fundamentos teóricos que sustentam o enquadramento desta dissertação, de forma a aprofundar a compreensão e clarificar as bases conceptuais do tema em estudo.

2.1. Conceito de sustentabilidade de carreira

O conceito de sustentabilidade de carreira, consolidado por investigadores como De Vos et al. (2020), define-se como um processo dinâmico de longo prazo. Este paradigma afasta-se das métricas tradicionais centradas exclusivamente na progressão hierárquica ou no sucesso externo, propondo um modelo assente no equilíbrio contínuo entre três indicadores fundamentais: saúde (física e mental), felicidade e produtividade. A sustentabilidade de carreira é, assim, analisada através de três dimensões essenciais, o indivíduo, entendido como o fator central e agente da sua própria trajetória, o contexto em que os indivíduos se inserem, englobando os ambientes organizacionais, sociais e laborais nos quais a carreira se desenvolve; e o tempo, que remete para a compreensão de que a carreira não é estática, mas sim um processo evolutivo, cujos efeitos resultam da acumulação de experiências, decisões e adaptações ao longo da vida. Este modelo visa, sobretudo, alcançar a satisfação individual, de forma a manter um equilíbrio entre o âmbito pessoal e profissional e entre a estabilidade emocional e as necessidades e exigências da organização (De Vos et al., 2020).

De acordo com Van der Heijden et al. (2020), a longevidade profissional constrói-se ao longo do tempo, abrangendo diversos contextos sociais e caracterizando-se pela continuidade e pela interpretação individual. A autonomia na definição de sucesso é um fator central de sustentabilidade, pois permite ao indivíduo decidir o que considera sucesso profissional, em vez de se basear exclusivamente em padrões externos, como promoções ou reconhecimento. Esta trajetória, longe de ser imutável, adapta-se ao ajustamento dinâmico entre pessoa e carreira, que exige do indivíduo um ajustamento

contínuo dos seus valores, competências e expectativas face às mudanças e oscilações da trajetória profissional (Van der Heijden et al., 2020).

Neste enquadramento, a sustentabilidade da carreira ultrapassa a mera posse de competências técnicas, integrando o Capital Psicológico (PsyCap) como um motor essencial de desenvolvimento. Conforme definido de forma seminal por Luthans et al. (2006), e posteriormente consolidado por Youssef-Morgan e Luthans (2015), o PsyCap é um conceito dependente da combinação de diversos fatores, sendo composto por quatro dimensões centrais, autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. A autoeficácia refere-se à confiança e à convicção do indivíduo na sua capacidade de mobilizar recursos cognitivos e motivacionais com vista à execução bem-sucedida de tarefas desafiantes. A esperança reflete a energia orientada para objetivos permitindo ao profissional delinear caminhos alternativos diante de obstáculos. A resiliência caracteriza-se pela capacidade de recuperar e "reerguer-se" após adversidade ou retrocessos profissionais. Por fim, o otimismo traduz-se numa atribuição positiva relativamente ao sucesso presente e futuro. Neste sentido, e conforme evidenciado por Alshebami (2021), estes elementos assumem-se como forças internas dinâmicas que capacitam os profissionais para lidar com mudanças e desafios, contribuindo para a manutenção dos níveis elevados de desempenho e satisfação ao longo da carreira.

Por conseguinte, o que sucede fora do local de trabalho revela-se igualmente importante. Como demonstrado por Kelly et al. (2020) o tempo dedicado a atividades recreativas pode aperfeiçoar a autoeficácia, eficiência e adaptabilidade, desde que o grau de envolvimento nessas atividades de lazer e a sua relação com o trabalho estejam devidamente interligadas por meio do equilíbrio entre ambos. São precisamente estas experiências, mais distintas das funções laborais, que contribuem para a restauração de recursos psicológicos, tais como energia mental e emocional, capacidade de concentração, resiliência, adaptabilidade e bem-estar psicológico, essenciais para a manutenção de uma carreira saudável.

Assim, a sustentabilidade da carreira emerge da interação entre estes recursos psicológicos internos e as condições contextuais em que o indivíduo se insere, o que exige uma gestão ativa da trajetória profissional que transcende as funções laborais. Neste sentido, a integração equilibrada entre as esferas pessoal e profissional torna-se um requisito fundamental para a preservação dos recursos individuais e a manutenção de carreiras sustentáveis a longo prazo.

De forma geral, a literatura apresenta uma visão relativamente consistente de que a sustentabilidade de carreira se entende como um processo dinâmico e multidimensional, tendo um maior foco no equilíbrio entre a saúde, felicidade e produtividade. No entanto, verifica-se que autores como De Vos et al. (2020), Kelly et al. (2020), Luthans et al. (2006) e Van der Heijden et al. (2020) enfatizam dimensões distintas, nomeadamente o papel do indivíduo ou ao contexto organizacional, o que sugere que a sustentabilidade de carreira não pode ser compreendida isoladamente, exigindo assim, uma abordagem integradora que considere os fatores individuais e organizacionais como determinantes do sucesso da sustentabilidade das carreiras.

2.2. Bem-estar e saúde mental

A conceptualização da saúde mental, frequentemente negligenciada, emerge como um elemento central na construção de trajetórias profissionais. Importa, contudo, distinguir saúde mental de bem-estar psicológico, enquanto, que a saúde mental diz respeito à existência ou ausência de perturbações psicológicas, o bem-estar psicológico refere-se à perceção positiva individual de cada pessoa, o que engloba se o indivíduo se sente satisfeito, realizado e se tem um propósito de vida (Fisher, 2014; Schönfeld et al., 2017).

Vários estudos sugerem que a saúde mental deve ser entendida como um fenómeno complexo e multidimensional, Schönfeld et al. (2017) defendem que a saúde mental positiva e a falta dela constituem dois fatores correlacionais, mas distintos, ao invés de serem polos opostos de um único espectro, sendo este denominado modelo de dois contínuos. Esta abordagem pressupõe que a ausência de sintomas psicopatológicos não implica automaticamente a presença de um bem-estar positivo. Segundo esta visão, definir a saúde mental apenas como a ausência de doença ou sintomas psicopatológicos é insuficiente; para além disso, esta abordagem dual é essencial para compreender por que alguns profissionais resistem ao desgaste contínuo, enquanto outros, de forma precoce, abandonam as suas funções.

Neste sentido, a complexidade deste modelo é reforçada por Fisher (2014), que define o bem-estar como frequentemente estruturado a partir de uma dualidade fundamental: a perspetiva hedónica, virada para o conforto, e a perspetiva eudemónica centrada na autorrealização.

Nomeadamente, a perspetiva hedónica assenta no conceito de bem-estar subjetivo,

mensurável pela presença de emoções positivas, pela ausência de emoções negativas e pelo nível de satisfação pessoal e organizacional. Esta perspetiva baseia-se no privilégio de ter experiência de afetos positivos. Em contraste, a perspetiva eudemónica conceptualiza o bem-estar como a realização do potencial humano, dando prioridade a comportamentos e experiências que conduzem ao sentido de propósito e ao crescimento pessoais.

Para além destas dimensões, o autor integra ainda a componente do bem-estar social, defendendo que a qualidade das relações no trabalho, incluindo tanto interações de curto prazo como relações duradouras, constitui um componente determinante do bem-estar dos colaboradores. Este aspeto, por vezes designado como relacionamento atento, desenvolve-se num clima de confiança e respeito mútuo e atua como um medidor crítico do bem-estar e do crescimento individual no trabalho, ajudando a compreender o bem-estar como um processo contínuo, influenciado não apenas por fatores individuais, como por fatores organizacionais e socioculturais, que se transformam com o decorrer do tempo (Fisher, 2014).

Importa ainda destacar que estas dinâmicas não se manifestam de forma uniforme, variando em função do contexto e das características individuais. Embora em países como os Estados Unidos e a Alemanha, se possa observar um crescimento do bem-estar com o avançar da idade, noutros contextos, como o russo, verifica-se precisamente o oposto, em conformidade com Schönfeld et al. (2017) reforçando a influência das variáveis culturais e contextuais na vivência da saúde mental ao longo da vida ativa.

Adicionalmente, o bem-estar no trabalho revela-se cada vez mais indissociável da experiência do colaborador. O estudo de Nair et al. (2024) revela que a experiência do colaborador, quando analisada ao longo da trajetória organizacional, tem impacto significativo nos níveis de bem-estar psicológico e atua como mediadora nas intenções de rotatividade.

Por conseguinte, locais de trabalho que incentivam interações positivas, disponibilizam recursos adequados e oferecem apoio eficaz, convertem-se em verdadeiros impulsionadores da saúde mental e assumem-se como um imperativo estratégico para a sustentabilidade das carreiras e para a retenção de talento nas organizações.

2.2.1. Fatores que influenciam a saúde mental dos profissionais

Como referido no ponto anterior, a saúde mental pode ser influenciada por vários fatores, que posteriormente podem ser organizados em diferentes níveis, sendo esta individual, organizacional e social. Ao nível individual, destaca-se um aspeto frequentemente negligenciado, o remorso que a grande maioria das pessoas sente em relação à sua trajetória profissional. Yam e Korkmaz (2024) evidenciam que esse arrependimento pode afetar diretamente o bem-estar psicológico, reduzindo as expectativas vocacionais e inibindo atitudes proativas, o que é fundamental para a formação de carreiras resilientes e adaptáveis.

Por outro lado, a teoria da autodeterminação proposta por Deci e Ryan (1985) defende que a autonomia, a competência e a construção de laços são necessidades psicológicas cruciais. A frustração destas necessidades pode provocar desequilíbrios mentais consideráveis, conforme argumentado por Prudenzi et al. (2024).

Para além dos determinantes individuais, ao nível organizacional, principalmente o contexto de trabalho tem um grande impacto na saúde mental dos profissionais. Neste sentido, políticas organizacionais que privilegiem um modelo experiencial centrado no colaborador e que fomentem espaços de pertença, crescimento e reconhecimento assumem um papel decisivo (Nair et al., 2024). Segundo Prudenzi et al. (2024), intervenções como MENTOR, que visam apoiar a saúde mental dos trabalhadores por meio de sessões com os gestores, demonstram que, nas organizações, ao investir em competências sociais, como a comunicação aberta e a gestão participativa, é possível não só mitigar sintomas de mal-estar, mas também criar ambientes profissionais mais saudáveis e sustentáveis.

Ao nível social, o suporte social e a qualidade das relações interpessoais desempenham um papel determinante na saúde mental dos profissionais. Para os jovens adultos, a perceção de que dispõem de apoio social e um sentido de propósito torna-se um fator indispensável. A pesquisa de Sulandari et al. (2024) sustenta essa conexão, evidenciando que, tanto em jovens quanto em adultos, a saúde mental e a existência de um propósito de vida são fatores significativos para a satisfação pessoal e, consequentemente, para a saúde psicológica. No entanto, há diferenças significativas: enquanto os jovens beneficiam principalmente do apoio social, o mesmo não se aplica aos trabalhadores mais velhos, que tiram maior partido do fortalecimento

das suas funções nos variados papéis sociais.

Tendo isto em conta, é importante reconhecer que esses fatores não operam de forma autónoma, mas sim de forma interdependente. Yam e Korkmaz (2024) descrevem a interação entre expectativas vocacionais, comportamentos proativos e saúde mental como um processo sequencial, no qual cada variável atua como agente de mediação.

Assim sendo, a construção de ambientes de trabalho que favoreçam apenas a produtividade, mas também o desenvolvimento humano, revela-se não apenas desejável, mas essencial para a promoção da saúde mental e, consequentemente, para a sustentabilidade das carreiras.

2.2.2. Importância da saúde mental no trabalho

A saúde mental no trabalho tornou-se um elemento central e inegociável para o bem-estar nas empresas. Hoje, entende-se cada vez mais que cuidar da saúde mental é tão importante quanto preservar a saúde física. Williams e Feeney (2024) reforçam a ideia de que é necessário que as organizações, com foco nas equipas de recursos humanos, atribuam a devida importância à saúde mental, sobretudo perante o aumento de casos de ansiedade, depressão e stress, intensificados por fatores contextuais contemporâneos. Para além do impacto da saúde mental no bem-estar imediato, entendido como o estado de espírito atual de cada indivíduo, este assume um papel central na sustentabilidade de carreira, uma vez que influencia diretamente a capacidade dos indivíduos se manterem ativos e produtivos ao longo do tempo (Williams & Feeney, 2024).

Por este motivo, quando a saúde mental é ignorada no contexto laboral, as repercussões surgem rapidamente. Neste sentido, a deterioração da saúde mental compromete não só o desempenho imediato, como também aumenta a probabilidade de abandono do posto de trabalho, afetando assim diretamente a continuidade das trajetórias profissionais. Em alguns contextos legais, a saúde mental pode ser reconhecida como uma deficiência, e consequentemente, ser enquadrada como uma condição que exige adaptações organizacionais, reforçando a responsabilidade das organizações (Equality Act Section 6, 2010; (Equality Act Section 20, 2010; Equality Act Section 39, 2010).

No entanto, tal como discutido por Khalid e Syed (2024), a verdadeira transformação

não reside apenas na correção de problemas já existentes, mas também na prevenção deles. Ambientes de trabalho que promovem diálogo aberto, aceitam fragilidades emocionais e normalizam a conversa sobre a saúde mental criam equipas mais resilientes e emocionalmente seguras. Para que essa cultura se estabeleça, é crucial adotar práticas que evitem a deterioração do bem-estar emocional, promovendo o equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional e a identificação de sinais de sobrecarga.

Dados internacionais demonstram a importância desta questão, uma vez que nos países pertencentes à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e nos países membros da União Europeia (EU27) cerca de um em cinco adultos apresentam problemas de saúde mental, sobretudo depressão e ansiedade (*Mental Health Promotion and Prevention*, 2025). Estes dados, para além disso, reforçam que a saúde mental deve ser entendida como um fator fundamental para a sustentabilidade da carreira, na medida em que influencia a qualidade da experiência laboral.

Para além disso, a literatura identifica os fatores que influenciam a saúde mental no trabalho em três níveis interligados, macro (contextos económicos e sociais); meso (dinâmicas organizacionais e relações interpessoais) e micro (características individuais), evidenciando a natureza diversificada deste fenómeno (Khalid & Syed, 2024).

Adicionalmente, a ligação entre fatores individuais e organizacionais mostra que a promoção da saúde mental não é apenas uma questão de bem-estar, mas um elemento essencial para garantir a retenção dos trabalhadores e a estabilidade das suas carreiras.

Assim, tendo em conta estas dimensões as empresas conseguem intervir com maior facilidade e garantir a qualidade, do trabalho; ou seja, cuidar da saúde mental contribui para o desempenho individual e para um clima organizacional mais sustentável. Deste modo, a saúde mental deixa de ser apenas um indicador de qualidade de vida positiva ou negativa, no trabalho, e torna-se também essencial para a construção de carreiras duradouras.

2.3 Práticas de sustentabilidade de carreira promotora de bem-estar e dimensões organizacionais

Assegurar a longevidade profissional vai além de garantir um emprego; é assegurar

que as condições organizacionais, emocionais e humanas estejam presentes para que a trajetória profissional seja desenvolvida com propósito, equilíbrio e resiliência. O ponto inicial desta complexa equação está na promoção do bem-estar, pilar fundamental para a sustentabilidade da carreira. Neste sentido, as práticas organizacionais que promovem a sustentabilidade de carreira podem ser organizadas em três dimensões principais: bem-estar psicológico, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e liderança e apoio organizacional.

Neste enquadramento, o modelo Job Demands-Resources originalmente proposto por Demerouti et al. (2001), sustenta que as características do contexto laboral influenciam não só a motivação, como também a satisfação profissional e o envolvimento com o trabalho, condicionando a intenção de permanência ao longo do tempo. Evidência empírica mais recente reforça esta perspetiva, ao indicar que ambientes de trabalho percecionados como positivos tendem a associar-se a níveis mais elevados de bem-estar psicológico e a uma maior predisposição para continuar na profissão Dumitriu et al. (2025)

No que diz respeito às práticas de promoção do bem-estar psicológico, a literatura recente destaca que as organizações devem dedicar à saúde mental a mesma atenção que dão à saúde física. Williams e Feeney (2024) advertem que negligenciar as condições de saúde mental no ambiente de trabalho pode resultar na diminuição da produtividade, no aumento do absentismo e em riscos jurídicos decorrentes de discriminação. Esta estratégia preventiva e inclusiva não é apenas uma obrigação ética, mas também uma tática eficiente para a contenção de riscos organizacionais.

Neste contexto, as práticas de ajuste razoável, que não seguem uma fórmula rígida, são adaptadas à realidade e às fragilidades de cada colaborador. Estas incluem ações como tempo remunerado para sessões de terapia, alteração de obrigações ou reintegração gradual após ausências prolongadas. (Williams & Feeney, 2024). Assim, a flexibilidade deixa de ser uma mera concessão e torna-se num instrumento de sustentabilidade. Além de se ajustar às necessidades, deve adotar uma postura estruturada e proativa. Não basta corrigir; é preciso prevenir, criando um ambiente que apoie a expressão emocional e o diálogo sobre a importância da saúde mental na redução do turnover (Williams & Feeney, 2024).

No que diz respeito ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, este assume-se como um eixo inquestionável para a promoção da saúde mental e a redução do

turnover. De acordo com Panda e Sahoo (2021), um equilíbrio saudável entre trabalho e vida está intrinsecamente associado a altos níveis de autoconfiança, satisfação e equilíbrio na vida dos profissionais.

Esta harmonia entre a vida pessoal e a profissional reforça a resiliência emocional individual e contribui para a estabilidade organizacional, atuando como mecanismo preventivo contra o desgaste e as saídas prematuras. Esse equilíbrio é promovido por fatores como adaptabilidade no ambiente de trabalho, oportunidades de desenvolvimento, reconhecimento financeiro e não financeiro, além do apoio familiar e comunitário. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional constitui tanto resultado de práticas organizacionais voltadas à promoção da saúde mental quanto um requisito fundamental para a criação de um ambiente psicológico seguro e sustentável, capaz de minimizar o risco de *burnout* e reduzir a rotatividade.

Por fim, no que diz respeito às práticas de liderança e de apoio organizacional, estas desempenham um papel determinante na sustentabilidade das carreiras. A literatura reconhece amplamente a importância da liderança no bem-estar psicológico dos trabalhadores, traduzindo-se na capacidade das chefias para criar contextos emocionalmente seguros ou, inversamente, de intensificar vulnerabilidade (Arnold, 2017).

Para além do impacto relacional e emocional das chefias, a liderança pode igualmente favorecer condições de trabalho que reforcem a autonomia, o significado atribuído às funções e a perceção de controlo por parte dos colaboradores. Neste sentido a relação entre o equilíbrio vida-trabalho e a permanência nas organizações fortalece-se quando influenciada pela capacitação psicológica. Os profissionais que sentem que têm controlo, significado e autodeterminação nas suas funções estão mais propensos a prosperar e a manter um percurso de carreira duradouro, uma vez que a proatividade individual no exercício destas competências atua como um recurso estratégico para a sustentabilidade (De Vos et al., 2020).

Este reforço da autonomia funciona como um agente de equilíbrio; quando os colaboradores são incentivados a assumir um papel ativo na gestão da sua empregabilidade e carreira, amplifica-se o efeito positivo entre a vida pessoal e a profissional na retenção de talentos.

Tendo isto em conta, a responsabilidade da liderança é intransferível, cabendo às lideranças intermédias e superiores criar um ambiente psicologicamente estável.

Williams e Feeney (2024) argumentam que a formação dos líderes em literacia emocional, que inclui conversas regulares de acompanhamento do bem-estar, intervenção precoce de sinais de *burnout* e estratégias de apoio, é essencial para assegurar que a sustentabilidade profissional se concretize em ações quotidianas, e não apenas em metas teóricas.

Em resumo, alocar recursos para a saúde mental e para o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal não é apenas uma obrigação moral, mas também representa a rota mais robusta para a criação de organizações resilientes e de trajetórias profissionais de longa duração. Em conjunto, estas práticas evidenciam que a sustentabilidade de carreira depende de uma abordagem holística, que articule bem-estar psicológico, equilíbrio entre as áreas da vida e uma liderança organizacional eficaz.

2.3.1 O efeito negativo dos fatores de carreira na saúde mental

De acordo com Blokker et al. (2019), a ocorrência de choques de carreira negativos, definidos como eventos disruptivos fora do controlo do indivíduo, obriga os profissionais a uma reavaliação crítica da sua identidade profissional. Uma vez que o impacto negativo de acontecimentos ou decisões desadequadas na carreira constitui um processo dinâmico que vai além do sentimento imediato de arrependimento, refletindo a ideia de que, quando um indivíduo sente que tomou uma decisão inadequada, o mesmo tende a experienciar menor confiança no seu percurso profissional, uma redução na motivação e um menor envolvimento em ações e escolhas proativas na construção da carreira. Consequentemente, quando o impacto negativo não é devidamente mitigado, estas experiências desestabilizadoras enfraquecem a perceção de controlo e de propósito do profissional, comprometendo o seu sucesso subjetivo, influenciando o bem-estar mental (Blokker et al., 2019).

Todavia, a análise da sustentabilidade da carreira não pode ser dissociada do ambiente organizacional em que ela se desenrola. Conforme o modelo de carreiras sustentáveis de Van der Heijden et al. (2020), a relação entre o indivíduo e o trabalho é um processo evolutivo, profundamente moldado pelo contexto em que se encontra inserido. Neste sentido, a deterioração da saúde mental não deriva apenas de escolhas individuais, mas também é intensificada por fatores organizacionais específicos que comprometem o equilíbrio necessário ao desenvolvimento profissional.

Neste contexto, destaca-se a exaustão profissional como uma das principais consequências do contacto prolongado com exigências e pressões no contexto laboral excede a capacidade de adaptação do indivíduo, ou seja, caracteriza-se como um estado de esgotamento emocional e psicológico frequentemente associado ao stress no trabalho, manifestando-se através distanciamento face às funções desempenhadas, perceção reduzida de eficácia profissional e comprometimento do bem-estar (Demerouti, 2024).

Ademais, estudos como McDonald e Hite (2018), evidenciam que a sobrecarga de trabalho, a elevada complexidade de tarefas e a rigidez de horários constituem determinantes críticos que aumentam o risco de *burnout* e de sintomas de características depressivas, sendo estes processos descritos como a intensificação do trabalho, responsáveis por danos psicológicos e físicos significativos, tais como a exaustão, insónia e diminuição da clareza cognitiva.

Deste modo, a ausência de conexões saudáveis no trabalho compromete a estabilidade emocional necessária ao ajustamento contínuo da carreira, na medida em que a promoção de climas organizacionais que reduzam o stress e ofereçam suporte é vital para a sustentabilidade do colaborador. Esta ideia é reforçada por alguns autores (e.g.; Fisher, 2014; Luthans et al., 2006), segundo os quais estes fatores, quando aliados a práticas de liderança ineficazes, caracterizadas por comunicação deficiente, ausência de apoio ou estilos de gestão excessivamente controladores, tornam os trabalhadores mais vulneráveis a sentimentos de exaustão emocional e desvalorização profissional, uma vez que a liderança desempenha um papel crucial na gestão do contrato psicológico e na perceção de cuidado organizacional.

Adicionalmente, o estudo de Nair et al. (2024) destaca ainda a relevância das relações e experiências no trabalho, ou seja, as conotações positivas ou negativas associadas a essas circunstâncias: experiências organizacionais positivas promovem o bem-estar e a reduzem a intenção de saída, enquanto experiências negativas intensificam o isolamento e contribuem para a intenção de saída. Em suma, quando a vivência laboral se torna uma fonte de persistente de stress, desvalorização ou falta de apoio, o equilíbrio entre exigências profissionais e valores pessoais é perturbado. Esta falha no suporte organizacional não só intensifica o impacto de decisões de carreira percecionadas como erradas, como, também, de forma autónoma, torna-se um obstáculo à sustentabilidade da carreira, transformando o local de trabalho num

ambiente que, em vez de promover o desenvolvimento, favorece o declínio do bem-estar psicológico. Em última instância, a prevenção destes efeitos negativos exige não só investimento individual na carreira, mas também a atenuação dos fatores organizacionais de natureza estrutural.

2.4 Ações preventivas e cultura aberta

A implementação de estratégias preventivas e a existência de uma cultura aberta, são importantes para a promoção da saúde mental dos colaboradores e, consequentemente, para a redução de riscos como o *burnout* e a insegurança. Bennouna et al. (2024) argumentam que a criação de um ambiente baseado em segurança psicológica, entendida como a perceção de um ambiente que permite assumir riscos interpessoais sem medo de represálias, é o principal mecanismo para trajetórias profissionais, saudáveis e resilientes. De modo a garantir, a segurança psicológica, é fundamental que os líderes organizacionais promovam relações de confiança mútua e transparência comunicacional, potenciando as relações líder-colaborador, resultando em equipas mais coesas e produtivas.

McDonald e Hite (2018) destacam que medidas práticas, como encontros periódicos para discutir desafios e oportunidades de desenvolvimento profissional, a promoção de feedback honesto e o reconhecimento público das contribuições individuais, tornam-se essenciais para fortalecer a segurança psicológica e facilitar um ambiente de trabalho aberto ao diálogo. Estas práticas de gestão não constituem apenas ações isoladas, mas também representam mecanismos fundamentais de suporte organizacional, capazes de aumentar o envolvimento e a motivação dos colaboradores. Ao implementar sistemas de avaliação centrados no feedback e no desenvolvimento de competências, as organizações criam um ecossistema que favorece a retenção de talentos e a redução da rotatividade, evidenciando que a perceção de valorização e o apoio recebido são preditores consistentes da sustentabilidade e da longevidade profissional, bem como do bem-estar no trabalho.

Para além destes fatores, Song et al. (2021) estabelecem o suporte social como determinante na prevenção do desgaste ocupacional, proporcionando benefícios práticos, como a redução do absentismo, e atuando como proteção contra o desenvolvimento de *burnout*, demonstrando que colaboradores inseridos em redes de suporte social no ambiente organizacional apresentam indicações de redução dos

sintomas de *burnout* em comparação com aqueles sem esse recurso. Essa redução indica que o suporte social contribui tanto para o bem-estar individual quanto para o fortalecimento de práticas profissionais baseadas no respeito mútuo e na responsabilidade coletiva.

Dado que o *burnout* compromete o profissionalismo, sobretudo em contextos de exaustão mental e elevado stress, os seus efeitos refletem-se não apenas na ética de trabalho, mas também nas relações interpessoais. Perante este cenário, é essencial reconhecer a responsabilidade das organizações na implementação de estratégias e intervenções contra o *burnout*, capazes de mitigar o seu impacto negativo.

O equilíbrio entre desempenho organizacional e a promoção de ambientes seguros fortalece o envolvimento, promove a saúde duradoura e resulta em maior retorno financeiro. Deste modo, a cultura organizacional assume um papel determinante na promoção da saúde mental dos colaboradores, ao moldar diretamente a maneira como estes experienciam o trabalho e lidam com as exigências profissionais. Por conseguinte, ambientes organizacionais que promovem segurança psicológica, apoio e comunicação aberta contribuem para a construção de trajetórias profissionais mais equilibradas. É, portanto, neste enquadramento que o contexto organizacional se afirma como elemento central para a sustentabilidade das carreiras.

2.4.1 Intervenções focadas no bem-estar

Segundo Singh e Loncar (2010) a sustentabilidade de carreiras e a redução da rotatividade dependem predominantemente de ações voltadas para o bem-estar psicológico e para a satisfação no trabalho, mais do que da compensação financeira, demonstrando que a satisfação no emprego, que engloba diversas dimensões, como salário, benefícios e boa gestão, todas correlacionadas com a intenção de saída, constitui um indicador mais consistente da intenção de rotatividade do que a satisfação salarial. No entanto, estes efeitos tornam-se menos marcantes quando se considera que a motivação dos profissionais centra se em fatores intrínsecos, como o reconhecimento, o valor atribuído ao trabalho executado e o sentido de propósito.

Neste sentido, Imran et al. (2020) defendem que a construção de ambientes laborais voltados para a longevidade de carreira requer intervenções organizacionais que ultrapassem estratégias meramente operacionais ou pontuais, a efetividade destas

intervenções está fortemente associada ao fortalecimento do suporte organizacional percebido, definido como a perceção dos colaboradores de que a organização valoriza as suas contribuições e demonstra preocupação genuína com o seu bem-estar. O mesmo atua como um mecanismo intermediário fundamental, potencializando os efeitos dessas intervenções sobre o bem-estar dos trabalhadores. Intervenções que visem ampliar este suporte percebido promovem não apenas mudanças estruturais, mas também uma cultura organizacional que reconhece e atende às necessidades socioemocionais dos profissionais (Imran et al., 2020).

A relação entre o suporte organizacional percebido e as intervenções organizacionais evidencia-se particularmente na promoção de estados psicológicos positivos, como a prosperidade e o florescimento. Como examinado por Fisher (2014) a prosperidade resulta da conjugação de sentimentos de vitalidade com a perceção de aprendizagem e desenvolvimentos contínuos, enquanto o florescimento relaciona-se com a vivência de propósito no trabalho. Assim, o suporte organizacional, consubstanciado em relações de confiança e apoio social, atua como um mediador central, ligando as práticas organizacionais a níveis mais elevados de envolvimento e bem-estar profissional. Este alinhamento não só reforça a moral e o vigor dos colaboradores, como também atua como um mecanismo de retenção que reduz a rotatividade e otimiza a produtividade individual e organizacional.

Em síntese, importa reconhecer que, apesar dos benefícios associados às intervenções organizacionais focadas no bem-estar, a literatura demonstra que a sua eficácia não é homogénea. A implementação destas práticas depende fortemente do contexto organizacional, da cultura existente e do grau de envolvimento das lideranças. Em muitos casos, a resistência à mudança, a escassez de recursos e a adoção de medidas superficiais comprometem o resultado esperado. Assim, mais do que proceder à mera implementação destas iniciativas, torna-se essencial garantir a sua integração estratégica e consistente, de modo a promover efeitos sustentáveis no bem-estar psicológico e na sustentabilidade das carreiras.

2.5 Síntese e lacunas na literatura

De forma consistente, a literatura consultada tem demonstrado que a saúde mental é um determinante significativo do desempenho profissional, atuando como mediadora da capacidade de adaptação ao stress, da motivação e da continuidade da participação

laboral. Neste enquadramento, os estudos referidos anteriormente evidenciam que perturbações como a depressão e a ansiedade estão associadas a níveis reduzidos de produtividade, quer através do aumento do absentismo, quer pela permanência no trabalho, acompanhada de desempenho comprometido.

Estas evidências reforçam a perspetiva de Peterson et al. (2011) ao sublinhar o papel do bem-estar psicológico como pilar central, no qual o capital psicológico emerge como um preditor crítico tanto da eficiência individual quanto do desempenho objetivo nas organizações. Reforça-se, assim, a centralidade da saúde mental como elemento estruturante da estabilidade das carreiras profissionais.

Apesar do reconhecimento da importância da saúde mental no contexto organizacional, continuam a verificar-se lacunas relevantes na literatura, sobretudo no que diz respeito à sua relação com a sustentabilidade de carreira. De certa forma, isto reforça a ideia de que o problema é reconhecido; embora a importância da saúde mental seja amplamente reconhecida, a compreensão da sua relação com a sustentabilidade de carreira ainda apresenta limitações na base científica. Entre as principais limitações, destaca-se a predominância de estudos de natureza associativa, que dificultam estabelecer relações entre a saúde mental e a produtividade; acresce, ainda, a ausência de pesquisas longitudinais mais rigorosas, capazes de controlar fatores ocultos e de medir com clareza o impacto da saúde mental na produtividade.

Para além destas limitações, não deixa de ser evidente, na literatura, a limitação quanto ao foco predominante em stress e *burnout*, frequentemente em detrimento da análise de fatores de saúde subjacentes, como a depressão e a ansiedade, que igualmente influenciam a sustentabilidade e a longevidade das carreiras. Perante esta escassez de investigação, torna-se particularmente evidente a necessidade de desenvolver de estratégias organizacionais que integrem, de forma mais consistente, a promoção da saúde mental ao longo dos percursos profissionais.

Adicionalmente, observa-se a partir da literatura anteriormente analisada, que os conceitos de saúde mental, apoio organizacional e sustentabilidade de carreira têm sido abordados de forma predominante fragmentada. Persistem, assim, lacunas ao nível de investigações que permitam compreender, de forma interligada, como as práticas organizacionais de apoio à saúde mental influenciam a construção de carreiras sustentáveis. Esta limitação reforça a necessidade de estudos que explorem estas relações de forma contextualizada e aprofundada.

Perante estas lacunas, a abordagem qualitativa adotada neste estudo revela-se essencial, por se centrar nas experiências dos trabalhadores. Esta opção metodológica permite captar dimensões contextuais e subjetivas que os estudos longitudinais e transversais quantitativos frequentemente negligenciam, proporcionando uma compreensão mais profunda das experiências individuais e organizacionais relacionadas com a saúde mental.

Desta forma, o estudo reforça a relevância de práticas organizacionais orientadas para o bem-estar psicológico como fator estratégico para a longevidade profissional, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento de organizações mais sustentáveis e orientadas para o capital humano, complementando os estudos existentes e abordando lacunas críticas no conhecimento.

3. Metodologia

A metodologia constitui o núcleo de qualquer investigação científica, orientando, de forma sistemática, as decisões que asseguram a consistência, precisão e validade de todo o percurso investigativo. Não se limitando a um conjunto técnico de procedimentos, a metodologia funciona como um fio condutor que assegura a coerência do início ao fim do trabalho, a consistência da análise e a credibilidade dos resultados obtidos. Tal como é referido por Creswell e Creswell (2018), a metodologia compreende um conjunto integrado de princípios, estratégias e procedimentos que fundamentam todas as etapas do processo investigativo, desde à conceção inicial do problema à leitura interpretativa dos dados.

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a relevância do bem-estar psicológico e do apoio à saúde mental na promoção da longevidade profissional, bem como identificar os fatores organizacionais e as estratégias individuais que sustentam essa permanência. Tendo em conta a natureza do tema em análise e a necessidade de compreender perspetivas distintas e singulares, optou-se pela adoção de uma abordagem metodológica de carácter qualitativo (Cassell & Symon, 2006). Tal escolha revelou-se a mais apta a captar a densidade das vivências laborais, os sentidos atribuídos à saúde mental e as perceções que moldam as decisões de permanência no trabalho.

Especificamente, a escolha pelo método qualitativo foi utilizado no processo de obtenção dos dados através de entrevistas semiestruturadas individuais com profissionais de diversas áreas. Além disso, o estudo foi guiado por um paradigma interpretativo, assente na pressuposição de que a realidade profissional não é um dado objetivo, mas sim uma coleção de experiências pessoais e contextos organizacionais vividos pelos indivíduos, o que permite explorar e detalhar as nuances do tema central, alinhando-se com os objetivos de investigação definidos e com o enquadramento teórico, de modo a proporcionar uma compreensão abrangente das práticas de apoio à saúde mental e das suas respetivas implicações na longevidade profissional.

Importa ainda referir que a análise dos dados não se limitou à descrição das narrativas recolhidas, tendo sido orientada por um processo analítico que visou identificar relações entre os discursos dos participantes e os conceitos teóricos previamente definidos. Neste sentido, a interpretação dos dados permitiu não só categorizar

experiências individuais, como também estabelecer ligações entre fatores organizacionais, bem-estar psicológico e decisões de intenção de saída. Esta conexão entre dados empíricos e enquadramento teórico contribui para destacar a consistência analítica do estudo e para uma compreensão mais integrada do mesmo.

3.1 Elaboração das entrevistas e recolha de dados

Antes da recolha de dados, identificou-se a necessidade de selecionar um instrumento capaz de refletir a complexidade do bem-estar profissional e o impacto do apoio à saúde mental na longevidade das carreiras, indo além da mera escolha de métodos.

Deste modo, as entrevistas semiestruturadas foram selecionadas como o instrumento principal, formando a base central do presente estudo, devido à sua flexibilidade em captar nuances das experiências pessoais dos profissionais. Ademais a abordagem qualitativa torna-se a escolha primária devido à necessidade de interpretar dados de forma pormenorizada e contextualizada, o que ultrapassa as limitações dos métodos quantitativos quanto à profundidade analítica e à adequação ao objeto em estudo.

Em adição ao referido, a escolha fundamentou-se em complemento por critérios teóricos, como a capacidade deste método proporcionar uma compreensão aprofundada dos fenómenos estudados em comparação com as abordagens quantitativas, conforme defendido por Creswell e Creswell (2018). Foram igualmente considerados critérios práticos, como a adaptabilidade das perguntas durante a interação, o que permitiu uma exploração mais rica e detalhada dos tópicos abordados.

Para garantir a consistência e solidez deste método, foi subsequentemente estabelecido a elaboração de um guião de entrevista semiestruturado (Apêndice I.) alinhado com os objetivos da dissertação, composto por seis eixos de análise, cada um concebido para explorar diferentes aspetos das experiências dos profissionais em relação à saúde mental no contexto laboral e o impacto sobre as suas trajetórias profissionais. Os blocos enquadram a caraterização sociodemográfica; o percurso e a visão de carreira; experiências de saúde mental no trabalho; apoio organizacional e a liderança; o impacto na carreira e as estratégias pessoais; e as perspetivas e recomendações.

Este formato proporciona liberdade para descrever acontecimentos complexos e contextos específicos. Cada entrevista foi agendada individualmente, respeitando a

disponibilidade dos inquiridos, e conduzida de modo a criar um ambiente seguro e confidencial, indispensável para uma partilha genuína e desinibida, incentivando a expressão honesta de vivências que os questionários, de forma isolada, não seriam capazes de captar. Para criar esse espaço seguro, a comunicação seguiu os protocolos de confidencialidade previamente estabelecidos, incluindo a folha de informação a todos os participantes (Apêndice II.). Essa abordagem demonstrou atenção ética e fortaleceu a credibilidade do estudo, com especial atenção ao bem-estar dos participantes.

Consequentemente, a recolha foi realizada com base na análise das respostas das entrevistas individuais, as quais foram gravadas e transcritas na íntegra para posterior análise, a duração de cada entrevista variou entre trinta e oito minutos e uma hora e dez minutos, tendo uma duração média de quarenta e seis minutos, na apresentação destes valores, foi considerada apenas a parte central da entrevista semiestruturada, não abrangendo a fase inicial, mais especificamente a parte introdutória.

Em síntese, a conceção do instrumento metodológico e a recolha de dados não se limitaram ao cumprimento de exigências académicas, mas também se apoiaram em princípios que valorizam a adequação dos métodos ao tema de estudo. Essencialmente, o procedimento adotado visou proporcionar uma análise aprofundada e representativa da complexidade inerente ao fenómeno investigado, justificando, assim, a escolha de procedimentos metodológicos que privilegiam a riqueza descritiva dos dados.

3.2 População do estudo

A população em análise é composta por profissionais provenientes de diversos setores de atividade, de diferentes faixas etárias e em distintas fases do seu percurso profissional. Esta heterogeneidade foi intencionalmente considerada, para garantir a diversidade da amostra. Tal escolha é metodologicamente justificada, pois permite captar a influência de múltiplas variáveis sociodemográficas e contextuais sobre a perceção, a gestão e a experiência de apoio à saúde mental no ambiente de trabalho. Permite, adicionalmente, identificar e analisar fatores como o setor profissional, a idade e a etapa da carreira que podem moldar a relação entre si, oferecendo uma compreensão mais abrangente das dinâmicas envolvidas no apoio à saúde mental em diferentes contextos ocupacionais e contribuindo para a amplitude analítica do estudo

O anonimato foi assegurado por meio da remoção de quaisquer identificadores

pessoais dos dados recolhidos e pela utilização de códigos alfanuméricos (e.g.; P1, P2), eliminando todo e qualquer elemento que permitisse a identificação dos entrevistados. A confidencialidade das informações foi preservada ao longo de todo o processo de recolha, análise e armazenamento dos dados, em conformidade com a legislação em vigor.

Em última análise, esta abordagem metodológica, procura, acima de tudo, contribuir para uma perspetiva ampla e humanizada sobre como o apoio à saúde mental pode ser um fator decisivo na longevidade ou no término prematuro de uma carreira profissional.

3.3 Caracterização da Amostra do Estudo

Como referido no tópico anterior, os dados que sustentam a presente dissertação foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas, sendo este o método que se revelou o mais adequado, dado o carácter exploratório do estudo. É, portanto, com isto em mente que se procede à caracterização da amostra e à justificação por detrás das escolhas procedimentais que orientaram a seleção dos participantes.

A amostragem adotada seguiu uma lógica de conveniência, isto é, a seleção de participantes acessíveis à investigadora, enquadrada numa abordagem não probabilística e intencional, revelando que os participantes foram selecionados tendo em atenção a apresentação de características relevantes para o estudo e sendo esta simultaneamente orientada pelo princípio da saturação teórica, inicialmente introduzido por Glaser & Strauss (1967) e posteriormente desenvolvido por Strauss & Corbin (1998), que ocorre quando a recolha de dados deixa de acrescentar informação relevante para a compreensão do tema em estudo.

Posto isto, a decisão metodológica assentou, portanto, na necessidade de facilitar o recrutamento de participantes dispostos a partilhar as suas experiências pessoais, aspeto particularmente relevante quando o tema em estudo é de carácter sensível, tal como defendem Palinkas et al. (2015). Assim, a amostragem intencional revela-se apropriada para estudos qualitativos, uma vez que permite selecionar participantes com experiência diretamente relacionada ao tema, garantindo, simultaneamente diversidade analítica.

Paralelamente, a recolha de dados foi realizada até ao momento em que novas

entrevistas já não traziam informação relevante nem originavam novos códigos, resultando em saturação teórica, o que implica que a conclusão do processo de recolha de dados não se baseou num número de entrevistas pré-definido, mas sim na ocorrência de repetição e na densidade dos dados, em consonância com a perspetiva sobre saturação proposta por Saunders et al. (2018). Estes autores, entendem-na como um processo que ocorre de forma progressiva, à medida que os dados são analisados.

Importa destacar que, apesar da implementação de uma amostragem por conveniência, foram definidos critérios de inclusão, com o intuito de evitar a homogeneidade da amostra e assegurar a diversidade da mesma, como já foi referido anteriormente, entre os quais constam o domínio da língua portuguesa, uma vez que as entrevistas decorreram nessa língua, e a condição de indivíduos maiores de dezoito anos que se encontravam inseridos no mercado de trabalho. Apesar do critério etário mínimo estabelecido, todos os participantes tinham idades iguais ou superiores a vinte e três anos.

No que respeita ao nível académico, não foram impostos quaisquer requisitos mínimos ou restrições relativamente ao setor de atividade, o que permitiu um espectro mais amplo. Foram ainda definidos como critérios de exclusão os indivíduos com idade inferior a 18 anos e aqueles que não se encontravam inseridos no mercado de trabalho, por não se enquadrarem nos objetivos e no âmbito da presente investigação.

Na sua totalidade, foram realizadas dezassete entrevistas, das quais oito participantes do sexo masculino e nove do sexo feminino, indicadores visíveis na tabela 1, tendo as idades compreendido os vinte e três e os cinquenta e dois anos, permitindo um leque extenso de diferentes fases de carreira profissional.

Por fim, em termos descritivos os dados traduzem-se em uma mediana de trinta e um anos, uma média de trinta e quatro anos e uma moda de vinte e três anos, evidenciando a heterogeneidade etária do grupo estudado.

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica da amostra

Identificação de entrevistas	Sexo	Idade	Estado Civil	Nível de escolaridade	Área de Formação	Tempo Total de Experiência Profissional
P1	M	39	Casado	12º (incompleto)	Artes e ofícios	20 anos
P2	F	47	Casada	12º	Humanidades	29 anos
P3	F	23	Solteira	Licenciatura	Secretariado de Administração	2 meses e 3 semanas
P4	F	31	Solteira	Licenciatura	Gestão de Empresas	7 anos
P5	F	23	Solteira	Licenciatura	Geologia	2 anos
P6	M	43	Solteiro	12º	Artes	23 anos
P7	M	26	Solteiro	Licenciatura	Gestão	3 anos
P8	F	23	Solteira	Licenciatura	Gestão Hoteleira	2 anos e 5 meses
P9	F	27	Solteira	12º	Curso Técnico - Termalismo	9 anos
P10	M	25	Solteiro	Licenciatura	Engenharia Informática	4 anos
P11	M	23	Solteiro	Licenciatura	Gestão Hoteleira	3 anos
P12	F	49	Divorciada	12º	Curso de Formação Profissional	30 anos
P13	M	51	Solteiro	12º	Desporto	37 anos
P14	M	43	Casado	12º	Informática	25 anos
P15	F	39	Casada	Licenciatura	Desenho Industrial	17 anos
P16	F	52	Viúva	Licenciatura	Secretariado	34 anos
P17	M	23	Solteiro	Licenciatura	Engenharia Informática	1 ano

Identificação de entrevistas	Tempo na Função Atual	Setor de Atividade	Tipo de Vínculo Contratual	Horário de Trabalho	Número de dependentes e idades
P1	19 anos	Distribuição Farmacêutica	Efetivo	Fixo	0
P2	19 anos	Empresa de Bricolagem	Efetivo	Turnos	1 (23 anos)
P3	3 semanas	Restauração	Part-time	Fléxivel	0
P4	3 anos e 10 meses	Hotelaria - Private estates	A prazo	Turnos	0
P5	2 anos	Laboratório	Termo certo	Fléxivel	0
P6	7 anos e 6 meses	Comércio de imobiliário	Termo incerto	Fixo	1 (26 anos)
P7	1 ano e 5 meses	Jornalismo	Termo incerto	Fléxivel	0
P8	2 anos	Hotelaria	Termo incerto	Turnos	0
P9	4 anos e 9 meses	Exército	Anual	Fixo	0
P10	3 anos	Gestão Global	Efetivo	Fléxivel	0
P11	1 ano e 3 meses	Turismo	Anual	Fléxivel	0
P12	3 anos	Limpeza	Termo certo	Fixo	3 (31/29/26 anos)
P13	30 anos	Distribuição comercial	Termo incerto	Fixo	1 (23 anos)
P14	6 anos	Força Aérea Portuguesa	Quadro permanente	Fléxivel	1 (3anos)
P15	6 anos	Organização de Saúde	Efetivo	Fléxivel	1 (3 anos)
P16	8 anos e 5 meses	Consultório	Quadro permanente	Fléxivel	1 (32 anos)
P17	3 meses	Consultadoria Informática	Contrato de Estágio	Fixo	0

Fonte: Elaborado pela investigadora

3.4 Processo de análise e codificação dos dados

Após a transcrição das entrevistas, os dados foram analisados por meio de um software de análise qualitativa denominado MAXQDA (Maximum Qualitative Data Analysis), que permitiu identificar padrões recorrentes de significado nos discursos dos entrevistados, respeitando, simultaneamente, a singularidade das experiências individuais.

Numa etapa inicial, procedeu-se à transcrição das entrevistas e à leitura exploratória, com o propósito de obter uma visão global do material empírico. Seguidamente procedeu-se à codificação dos dados, utilizando não só a informação disposta na revisão da literatura, como também o guião de entrevista, desta forma foi possível determinar e designar códigos temáticos alinhados com o estudo e que, em simultâneo abrangem as dimensões centrais, tais como o bem-estar psicológico, decisões de carreira, entre outros.

Posteriormente, a codificação das entrevistas não teve como ponto de partida uma estrutura pré-definida; pelo contrário, foi através da leitura constante do material recolhido que os temas principais, subtemas e subcategorias foram surgindo, sendo estes reajustados e reorganizados sempre que necessário, até à obtenção de uma tabela de códigos final. Todo este procedimento foi motivado pelo objetivo de tornar a análise de dados mais acessível e sistemática, sem recorrer a referências externas ao objeto central em estudo.

Como resultado, a estrutura final, apresentada na Tabela 2, compreende seis temas principais, que integram oito subtemas e, dentro deles, estão enquadrados trinta e duas subcategorias. É de salientar que toda a estrutura de codificação foi orientada exclusivamente pelas entrevistas, que, no seu todo, constituíram dezassete participantes, o que, deste modo, garantiu uma interpretação estritamente alicerçada nos dados recolhidos, assegurando coerência entre a análise e a estrutura analítica adotada.

Contudo, apesar do uso de um software de apoio à análise qualitativa, o processo interpretativo não depende do instrumento em si, mas sim da capacidade analítica da investigadora de atribuir significado ao material recolhido. Assim, o recurso MAXQDA constituiu sobretudo um suporte, permitindo estruturar os dados de forma sistemática, sem comprometer a leitura crítica que orientou toda a análise, foi aliás, através dessa interpretação que foi possível identificar dimensões subtis presentes nos

discursos dos entrevistados.

Adicionalmente, é essencial reconhecer que o processo de codificação não se desenvolveu de forma linear, tendo sido marcado por vários momentos de revisão, ajustamentos e reorganização conceptual. Neste sentido, a análise assumiu-se como um processo dinâmico, no qual a construção da estrutura resultou de um balanço entre rigor metodológico e sensibilidade interpretativa, garantindo assim, que os resultados obtidos refletem, de forma consistente, os significados atribuídos pelos participantes.

Tabela 2 - Codificação utilizada para analisar as entrevistas

Tema Principal	Subtemas	Subcategorias
Sustentabilidade de carreira	Significados atribuídos à sustentabilidade da carreira	Longevidade Profissional
		Estabilidade e Previsibilidade
		Progressão ajustada à fase de vida
		Equilíbrio trabalho-vida
Experiências de Saúde Mental no trabalho	Saúde Mental e Bem-Estar	Impacto na vida pessoal/familiar
		Impacto no desempenho profissional
		Sintomas de desgaste emocional
		Bem-Estar psicológico
	Fatores Psicossociais no Trabalho	Exigência cognitiva / adaptação
		Bullying / abuso psicológico
		Relações interpessoais no trabalho
		Pressão crónica e sobrecarga
		Exigência emocional e stress
	Estratégias pessoais de coping	Coping por necessidade económica
		Destanciamento do trabalho
		Estratégias de autocuidado
Apoio Organizacional e Liderança	Apoio Organizacional	Benefícios / apoio monetário
		Recursos Formais de apoio pscicológico
		Flexibilidade laboral
		Apoio informal (chefia/colegas)
		Apoio inexistente
	Liderança e Relação com a Chefia	Comunicação e definição de objetivos
		Reconhecimento e Valorização
		Liderança tóxica / autoritarismo
		Liderança de apoio
Impacto na carreira e Estratégias Pessoais	Intenção de Saída	Exaustão emocional / burnout
	Percurso e Decisões de Carreira	Desenvolvimento de competências
		Fatores pessoais / familiares
		Fatores exonómicos
		Progressão
		Permanência vs Mobilidade

Fonte: Elaborado pela investigadora

3.5 Considerações éticas

No desenvolvimento desta investigação, o cumprimento dos princípios éticos fundamentais foi assegurado como condição indispensável para a integridade não só pessoal, como também para a validade e credibilidade do estudo, em estrita conformidade com as normas e padrões da Universidade do Minho, respeitando-se os princípios éticos de investigação em ciências sociais e humanas.

Acima de tudo, a participação no estudo foi exclusivamente voluntária, ao passo que, antes da recolha de dados, cada participante recebeu uma explicação detalhada sobre os objetivos da dissertação, a metodologia de recolha, bem como o seu direito irrevogável de desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer tipo de represálias ou prejuízo.

Dada a natureza sensível da temática abordada, foram adotadas medidas rigorosas, tendo o consentimento informado sido obtido previamente à realização das entrevistas e em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de dados (RGPD). Toda a informação recolhida foi tratada exclusivamente para fins académicos, armazenada com segurança e com acesso restrito, prevenindo qualquer exposição indevida das experiências pessoais partilhadas pelos participantes.

3.6 Rigor metodológico e credibilidade do estudo

Com vista a assegurar o rigor metodológico, adotou-se uma postura reflexiva em todas as fases do estudo, procurando-se questionar de forma constante as decisões analíticas, bem como as interpretações realizadas. Teve-se em consideração a possível influência de fatores subjetivos no tratamento dos dados obtidos, permitindo, desta forma, uma atitude mais crítica face às opções metodológicas assumidas garantindo, acima de tudo, a coerência entre os objetivos do estudo e as questões de partida.

Por outro lado, a credibilidade é reforçada por meio de excertos diretos das entrevistas, o que permite que as interpretações apresentadas sejam sustentadas pelos testemunhos dos próprios participantes. A análise desses excertos foi conduzida de forma sistemática, evitando interpretações descontextualizadas e assegurando transparência total em todas as etapas, garantindo, assim, a ligação entre os dados empíricos e as interpretações apresentadas.

Tendo isto em consideração, a diversidade da amostra, em termos de setores profissionais e trajetórias de carreira, contribuiu igualmente para a profundidade e riqueza dos dados obtidos, o que favorece a transferibilidade dos resultados para contextos profissionais com características semelhantes.

4. Apresentação dos Resultados

4.1 Sustentabilidade de carreira

4.1.1 Significados atribuídos à sustentabilidade da carreira

A análise dos discursos evidencia que a sustentabilidade de carreira é compreendida como um conceito complexo e dinâmico, afastando-se de uma leitura estritamente associada à permanência prolongada numa organização. Para os participantes, sustentar uma carreira significa, sobretudo, continuar ao longo do tempo sem comprometer o bem-estar psicológico, a vida pessoal e o sentido atribuído ao trabalho. Trata-se de um processo continuamente ajustado às circunstâncias individuais e contextuais.

No que diz respeito à definição de sustentabilidade e longevidade de carreira, os entrevistados associam-na, de forma recorrente, à possibilidade de crescimento e evolução profissional, acompanhada de condições que permitam esse desenvolvimento de forma contínua e estável. A progressão surge ligada à aquisição de competências, ao desenvolvimento pessoal e à valorização da experiência acumulada, sendo raramente descrita apenas em termos hierárquicos.

> *"Carreira sustentável é quando cresces a nível profissional e tens bases e apoios que te permitem evoluir dentro da empresa (...) ou até mudar de função ao longo do tempo, sem ficar estagnado." (P1)*

> *"Carreira sustentável, para mim, é aquela que oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento, tanto profissional como pessoal, e que permite manter um equilíbrio entre o tempo de trabalho e o tempo livre, possibilitando viver e não apenas sobreviver (...). Já a longevidade profissional pode ser entendida como o tempo que dedicamos a uma organização, independentemente da sua duração, ou então o tempo que permanecemos numa determinada área, (...)" (P4)*

Evidenciando a importância atribuída à existência de condições estruturais impostas pelas organizações que suportem esse crescimento ao longo do tempo. Contudo, esta dimensão de evolução profissional não surge dissociada da necessidade de equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, respeitando os limites individuais e prevenindo o esgotamento emocional, assumindo-se esse equilíbrio como papel central na construção do significado de sustentabilidade de carreira.

"É assim, para mim o mais importante é o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (...) isso é a base para uma carreira sustentável, para um trabalho onde a pessoa queira ficar muitos anos. Tem de haver esse cuidado por parte da empresa (...) costumo dizer que a empresa tem de cuidar dos seus, criar boas condições de trabalho e promover o bem-estar, sobretudo o psicológico. Muitas empresas ainda não têm isso (...) e deviam apostar mais nessa possibilidade de o colaborador equilibrar as duas dimensões da vida. Também é importante haver oportunidades de crescimento dentro da empresa, quando essa é a ambição da pessoa (...) embora em alguns contextos (...) possa ser mais difícil. Tudo isso contribui para uma carreira mais sustentável e para que a pessoa queira permanecer mais tempo naquele trabalho." (P2)

Paralelamente, a estabilidade e a previsibilidade surgem como pilares fundamentais nos significados atribuídos à sustentabilidade de carreira; importa, contudo, salientar que essa estabilidade nem sempre se traduz em sentimentos de realização e felicidade. Em alguns discursos, a previsibilidade surge ligada a uma forma de acomodação consciente, em que a redução da ambição ou da progressão é aceite como estratégia para preservar o equilíbrio emocional, devido a fatores fora externos. Nestes casos, sustentar a carreira implica evitar responsabilidades adicionais ou stresses desnecessários que possam agravar o desgaste psicológico.

"Como já passei por exaustão profissional, acabei por ganhar algumas noções sobre o que me faz bem e o que não faz (...) A minha estratégia passa por deixar que as situações vão até um certo limite e, a partir daí, desligar: ou corto, ou aviso as pessoas de que aquele é o meu limite (...)" (P14)

"Gosto da rotina (...), de já saber o que fazer, sem stress nem surpresas (...). Isso dá-me uma sensação de bem-estar. Ao mesmo tempo, quando há muito trabalho, também gosto (...), porque me mantém ocupado e envolvido." (P7)

Outro aspeto recorrente prende-se com a progressão ajustada à fase de vida, evidenciando que os significados atribuídos à sustentabilidade de carreira transformam-se ao longo do percurso profissional. Os participantes reconhecem que prioridades, ambições e expectativas variam consoante a idade, as responsabilidades pessoais e as experiências acumuladas, sendo a sustentabilidade dependente da capacidade de ajustar os objetivos às circunstâncias de cada momento.

"Afeta bastante, porque o meu bem-estar psicológico influencia a forma como

me envolvo com a minha carreira (...) como ainda estou numa fase inicial, não tenho uma visão muito clara do futuro e as minhas expectativas estão ajustadas à minha realidade atual e à forma como lido com o meu estado psicológico (...) as minhas prioridades de hoje não serão as de amanhã e, nesta fase, como tenho menos responsabilidades, não sinto sempre a obrigação de fazer mais (...) as minhas ambições estão alinhadas com as minhas necessidades atuais, mas sinto que vão mudando ao longo do tempo, à medida que também mudam as minhas prioridades e responsabilidades pessoais (...) é algo que só com o tempo vou compreender melhor." (P5)

"A carreira acabou por se ir construindo à medida que a vida avançava, com oportunidades de emprego que foram surgindo (...) fui-me adaptando às circunstâncias (...) apesar de a empresa onde estou atualmente oferecer possibilidades de progressão, o meu percurso profissional resultou mais dessa adaptação contínua do que de uma decisão de carreira propriamente definida." (P2)

Neste contexto, a formação contínua surge como estratégia transversal de adaptação, permitindo manter competências atualizadas, preservar a empregabilidade e reforçar a autonomia face à incerteza. De igual modo, vários participantes introduzem a ideia de que uma carreira sustentável e a longevidade profissional, implicam reconhecer os próprios limites e aceitar a necessidade de mudança, sobretudo quando a saúde mental está comprometida.

"Os desafios que tenho enfrentado no desenvolvimento da minha carreira passam muito por acompanhar a evolução constante das coisas (...) tudo muda, tanto a nível tecnológico como na forma de trabalhar e analisar (...) e o maior desafio tem sido conseguir adaptar-me a essas mudanças, sobretudo na área farmacêutica e das vendas. Nos últimos dois ou três anos, fui também desafiado a sair do trabalho mais típico de armazém e a passar para uma vertente mais ligada à análise de vendas, o que me obrigou a lidar com uma área com a qual não estava tão familiarizado (...) acabou por ser um desafio importante, mas também uma oportunidade para me adaptar e desenvolver novas competências dentro daquilo que faço." (P1)

"Para mim, a carreira sustentável é a trajetória profissional que alinha os nossos valores pessoais com o trabalho (...), ou seja, trabalhar em algo que

respeite os nossos limites e princípios, evitando o esgotamento (...), por exemplo, se não gosto de enganar pessoas, procuro um trabalho que me permita ser honesta com os clientes (...). Já a longevidade profissional é a capacidade de nos mantermos relevantes, produtivos, adaptáveis e satisfeitos no mercado de trabalho ao longo do tempo (...), o que implica acompanhar mudanças constantes, como a evolução tecnológica, e investir em formação contínua para continuar a desempenhar bem a nossa função (...)." (P3)

Em síntese, os participantes associam a sustentabilidade de carreira ao crescimento, ao equilíbrio e à adaptação ao longo do tempo. Sustentar uma carreira é, assim, entendido como um exercício contínuo de ajustamento entre exigências laborais, condições organizacionais e necessidades pessoais, no qual o bem-estar psicológico assume um papel central. Longe de um percurso linear ou idealizado, a sustentabilidade de carreira emerge como um equilíbrio dinâmico, permanentemente renegociado ao longo do tempo e das diferentes fases da vida profissional.

4.2 Experiências de saúde mental no trabalho

4.2.1 Saúde mental e bem-estar

Por sua vez, para além das condições do ambiente de trabalho, os relatos dos participantes evidenciam a presença de exigências profissionais crescentes e contínuas, particularmente associadas à pressão do mercado em que trabalham e às expectativas associadas ao quotidiano profissional. Estas exigências traduzem-se não só em níveis elevados de stress, como também em pressão emocional e desgaste progressivo.

"A exigência profissional é grande (...) o mercado está muito exigente, sobretudo na vertente comercial com os clientes. Muitas vezes, os clientes querem tudo de imediato (...) isso acaba por gerar bastante stress, embora seja algo transversal a várias áreas." (P6)

"No meu caso, a gestão de prazos e tudo o que envolve essa componente acabam por ser grandes fontes de pressão. Como o meu trabalho é bastante volátil e a carga horária varia muito, sinto que isso torna o dia a dia mais exigente, aumentando o stress, a pressão emocional e o desgaste ao longo do tempo." (P10)

Tendo isto em vista, as principais fontes de stress identificadas integram o excesso da carga de trabalho, os horários irregulares, particularmente a mudança constante de

turnos, que para além de gerir ansiedade cria perturbações no sono, havendo um desgaste físico e mental.

> *"Os turnos rotativos dificultam a gestão da vida pessoal (...) há muita instabilidade de horários, o que me causa ansiedade e afeta o equilíbrio do sono" (P8)*

Noutros casos, a pressão associada a prazos e a necessidade de gerir individualmente tarefas designadas a vários indivíduos também são geradoras de menor saúde mental e bem-estar, podendo mesmo conduzir à ponderação da desistência.

> *"Eu estava a pensar sair em fevereiro, porque já há algum tempo que desempenhava funções que corresponderiam, no mínimo, a três pessoas, o que se tornou bastante desgastante (...). Entretanto, foi-me indicado que iriam contratar mais recursos humanos para dividir essas funções comigo, e acabaram por contratar duas pessoas (...). Foi essencialmente por causa disso que decidi ficar." (P6)*

Todas estas exigências tornam-se particularmente difíceis quando não são acompanhadas de qualquer tipo de apoio organizacional.

> *"Na indústria da hotelaria, devido à exigência de horários, ao trabalho por turnos e à falta de consistência, o desenvolvimento da minha carreira tem afetado o meu bem-estar psicológico, levando-me, por vezes, a abdicar ou limitar a minha vida pessoal para corresponder às necessidades do trabalho (...) não existe um verdadeiro equilíbrio, na medida em que a exigência acaba por ser superior aos benefícios." (P4)*

> *"(...) é complicado (...) No seu geral não existe muita relação de confiança com a chefia, porque os chefes rodam bastante (...)." (P11)*

Em algumas entrevistas, menciona-se que, com o passar do tempo, os participantes notam uma transição gradual de um simples mal-estar para um desgaste psicológico profundo, marcado por irritabilidade, ansiedade, frustração e esgotamento emocional. Esta passagem do físico para o psicológico é frequentemente descrita de forma implícita como um processo que vai corroendo a capacidade de recuperação, sendo posteriormente necessário ajuda externa.

> *"Comecei a identificar sinais de exaustão profissional recentemente, sobretudo com a viragem de ter sido mãe (...). Sempre fui workaholic, tenho noção disso,*

mas depois de ser mãe levei um baque, porque achava que podia manter a vida profissional (...) e não é verdade. Comecei a notar sinais como irritabilidade inconstante e desmotivação (...) e acabei por procurar ajuda profissional." (P15)

Acima de tudo, destaca-se a exigência emocional inerente à própria natureza do trabalho, isto é, profissões que estejam inseridas com contacto direto com o público, implicam por consequência, desafios como a gestão de expectativas alheias e constante exposição ao conflito.

"No meu trabalho atual, um dos principais fatores de stress emocional é lidar com o público (...) gerir as expectativas das pessoas (...) tentar ajudar da melhor forma (...) e, nos casos mais delicados, perceber que as expectativas de melhoria acabam por não se concretizar (...) sobretudo quando são pessoas que já conhecemos há anos." (P16)

Nestas situações, cresce a necessidade de autorregulação emocional, que nem sempre é reconhecida ou valorizada, o que leva a níveis de desgaste ainda mais intensos.

"(...) muitas vezes tenho de controlar o que sinto no momento para conseguir continuar a trabalhar e lidar com as situações do dia a dia (...), tento manter a calma e não demonstrar que estou farta de certas situações, mas esse esforço não é reconhecido pelo meu chefe; pelo contrário, sinto que, quanto mais aguento e deixo andar, mais ele abusa, e isso deixa-me cada vez mais exausta e irritada" (P5)

De forma transversal, os testemunhos indicam que o stress é um fator marcante que pode manifestar-se de diversas formas e acumular-se com outros problemas; esta dinâmica implica um aumento do cansaço acumulado e reduz a capacidade de criar uma relação positiva com o trabalho. Consequentemente, na ausência de mecanismos de mitigação do stress, quer a nível pessoal, quer a nível organizacional, este assume um papel central na exaustão psicológica, comprometendo o bem-estar em prol de continuidade profissional.

4.2.2 Fatores Psicossociais no trabalho

Na análise das entrevistas, os participantes referiram que o ambiente de trabalho influencia o seu bem-estar psicológico, sendo igualmente associado à motivação, à satisfação profissional e à forma como percecionam a permanência na profissão ao

longo do tempo., na satisfação profissional e na vontade de permanecer na profissão ao longo do tempo. Os testemunhos revelam duas grandes distinções e ambientes de trabalho, denominando um como protetor e outro como emocionalmente desgastante, que influencia a forma como esses ambientes afetam a avaliação da relação dos entrevistados com o seu trabalho.

Nos ambientes caracterizados como positivos, os participantes destacam qualidades como, as relações interpessoais no trabalho, o clima organizacional cooperativo e a sensação de apoio e confiança não só por parte dos colegas, mas, de forma mais significativa, das chefias.

> *"Acho que o ambiente de trabalho tem um enorme impacto no bem-estar psicológico e, no meu caso, esse impacto é positivo. Devido à possibilidade de trabalho remoto, poucas pessoas da empresa frequentam o escritório, e eu sou um dos que gosta de ir regularmente. Isso faz com que o espaço seja sossegado, o que é excelente para trabalhar (...). As pessoas que costumam estar no escritório são bastante amigáveis, por isso é fácil conviver e colaborar com elas. Tudo isso melhora a minha produtividade e contribui para o meu bem-estar psicológico, (...)." (P17)*

> *"A minha chefia direta importa-se muito. Sempre deixou claro que, se eu precisar de tratar de qualquer assunto ou tiver algum problema pessoal, tenho total abertura para falar do que for (...) e ajudam-me no que for preciso. Na minha secção somos quatro, por isso sinto-me à vontade. Perguntam, conversam e mostram disponibilidade." (P9)*

Estes contextos, são descritos pelos participantes como associados a sentimentos de tranquilidade e maior conforto no quotidiano laboral.

> *"O impacto do ambiente de trabalho é enorme (...) acabamos por passar mais tempo a trabalhar do que na vida pessoal (...) e isso pesa muito. Se não estivermos bem no trabalho, tudo o resto acaba por ser afetado (...) por outro lado, quando o ambiente é bom, até os dias mais difíceis custam menos." (P15)*

> *"Gosto bastante da flexibilidade do trabalho e da sua versatilidade (...). O local em si também contribui para o meu bem-estar, porque trabalho sozinha a maior parte do tempo e gosto bastante disso." (P5)*

Em contraste, e com maior frequência, surgem múltiplos relatos de ambientes de

trabalho marcados por conflitos interpessoais, relações hierárquicas tensas, falta de reconhecimento e valorização, e uma sensação constante de pressão e de e desgaste psicológico.

> *"A pressão muitas vezes recai (...) da parte das chefias. Posso dar um exemplo: vamos entrar agora na fase 1 do inventário fiscal, e isso é sempre stressante. Nestas alturas, as chefias acabam por sobrecarregar com tarefas e deixam passar algum stress, porque é uma situação realmente difícil. Temos de estar o mais atentos possível, porque estamos a falar de um inventário fiscal numa empresa grande, em que a responsabilidade é muito grande. Essa pressão vem lá de cima (...)." (P2)*

Todos estes fatores acabam por ter um impacto negativo significativo não só no bem-estar, como também causam sofrimento emocional constante, demonstrando a importância de boas relações de trabalho.

> *"No meu trabalho anterior, não tinha liberdade nenhuma (...) sentia-me sempre vigiado, como se não conseguisse respirar (...) era constantemente julgado e estavam sempre a mandar vir comigo, e não só comigo (...) era um ambiente mesmo tóxico (...) não houve um momento específico, foi mais um acumular de situações (...) comparando com o trabalho de agora, tenho muito mais liberdade (...) é muito mais confortável." (P7)*

Acresce ainda que a instabilidade organizacional, particularmente associada a mudanças frequentes de chefias e à falta de orientação clara, surge em diversos testemunhos, como um elemento prejudicial ao equilíbrio psicológico, tendo um participante referido

> *"(...) desde que estou no meu atual emprego (...) já tivemos cinco chefes de receção, ou seja, há muita rotatividade na liderança, o que cria um ambiente instável (...) e acaba por gerar frustração. Isso afeta-me psicologicamente, porque muitas vezes tenho de assumir funções que não são minhas devido à sobrecarga de trabalho (...) e, no meio disso, não há reconhecimento." (P8)*

Os relatos indicam que esta instabilidade é percecionada como exigindo constante adaptação a novos estilos de gestão, diferentes graus de exigência e, sobretudo a dificuldade em criar rotinas de trabalho estáveis, uma vez que as expectativas presentes estão em constante mudança, o que acaba por intensificar o desgaste físico e mental ao longo do tempo.

Deste modo, é possível sugerir a importância da preservação do ambiente de trabalho a contextos laborais negativos gera um desgaste cumulativo, compromete não só a energia, a recuperação fora do trabalho e o bem-estar psicológico, mas também a capacidade de estabelecer limites entre a vida profissional e pessoal. Este impacto manifesta-se ainda em fatores estruturantes, como a perceção de suporte, a capacidade de adaptação individual e a disponibilidade de tempo próprio.

> *"Tenho vindo a perceber isso, o impacto que um ambiente de trabalho pode ter. Há coisas que, à primeira vista, parecem não ter efeito, mas acabam por ter. É um desgaste que se prolonga no tempo, não acontece de forma instantânea (...). Esse desgaste permanente acaba por refletir-se no bem-estar psicológico e na vida pessoal." (P14)*

> *"Tenho alguma dificuldade em separar a vida profissional do pessoal, tanto que trabalho bastante em casa: levo muitas fotografias e outras coisas para analisar, além de escrever em casa (...). Isso acaba por criar alguns problemas, às vezes, porque, pessoalmente, sinto que não tenho tempo para mim." (P5)*

De modo geral, os relatos evidenciam que os participantes atribuem ao ambiente de trabalho um papel central na sua experiência profissional quotidiana. Quando predominam relações positivas, apoio e alguma estabilidade, a experiência laboral tende a ser descrita de forma mais favorável. Pelo contrário, em contextos atravessados por pressão, conflitos e instabilidade, os participantes referem maior desgaste emocional. Assim, os participantes associam a qualidade do ambiente de trabalho ao seu bem-estar psicológico e à forma como experienciam o contexto profissional.

4.2.3 Estratégias pessoais de coping

À medida que as exigências laborais se intensificam e os recursos formais de apoio organizacional são inexistentes, os participantes descrevem uma necessidade crescente de assumir responsabilidade pelo próprio bem-estar. Devido a esta realidade, emergem as chamadas estratégias individuais de autorregulação psicológica, assumidas como formas de sobrevivência emocional no trabalho.

Nos discursos recolhidos, estas estratégias não surgem como escolhas planeadas ou idealizadas, mas sim como respostas adaptativas a ambientes exigentes, instáveis e tóxicos; algumas das técnicas mais recorrentes incluem respirar fundo, praticar

exercício físico, desligar mentalmente após o trabalho e procurar apoio informal junto de colegas ou da família. Nem todos os métodos são iguais de pessoa para pessoa, mas todos têm algo em comum: o esforço contínuo por parte dos entrevistados de forma a persistir face ao desgaste acumulado.

> *"É uma coisa que comecei a fazer e que, por acaso, me tem ajudado bastante: comecei a usar fones e a ouvir música clássica, porque isso ajuda-me a abstrair (...) nos momentos de maior exigência emocional ou mental no trabalho." (P13)*

> *"(...) para cuidar do meu bem-estar psicológico, comecei este ano a obrigar-me a treinar e a praticar desporto duas vezes por semana (...) e, a não ser que tenha de sair em trabalho por algum motivo, cumpro religiosamente os meus horários de treino." (P15)*

> *"Tenho duas formas de me manter motivada e preservar a saúde mental. A primeira é parar, fechar os olhos, respirar fundo, contar até dez e dizer a mim própria: "calma, tu consegues". Quando isso não resulta, recorro à técnica do abraço borboleta, que consiste em cruzar os braços sobre o peito e bater suavemente nos ombros, enquanto me foco na respiração e em pensamentos positivos (...). Além destas técnicas, também recorro a uma psicóloga." (P3)*

O desligamento psicológico do trabalho assume certa relevância nas entrevistas realizadas, sendo sublinhada a necessidade de separar a vida profissional da vida pessoal, mesmo que nem sempre seja fácil.

> *"Gosto de relaxar em casa e, quando saio do trabalho, procuro desligar-me por completo (...) mantendo uma separação clara entre a vida pessoal e a profissional (...) evitando misturar as duas coisas e garantindo esse equilíbrio no dia a dia." (P17)*

> *"Sim, o trabalho afeta um pouco o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, mas não recentemente, nem ao ponto de trazer esse stress para a relação pessoal. Sou perfeitamente capaz de separar as coisas, mas, obviamente, nem todos os dias de trabalho correm a 100% e, quando alguma coisa corre menos bem, é normal trazer um pouco desse stress para casa (...) e que isso se reflita nas pessoas de quem gostamos." (P1)*

Evidenciando a importância do desligamento como uma das estratégias fundamentais de proteção da saúde mental.

Para além disso, o recurso físico surge igualmente como um mecanismo central de autorregulação: quando o trabalho ultrapassa o controlo e a autonomia do indivíduo, o uso do corpo torna-se uma forma de descarregar a tensão emocional acumulada, seja através do exercício físico, da escuta de música, da expressão emocional, da verbalização da frustração ou da reinterpretação mais positiva da situação corrente.

> *"(...) duas vezes por semana faço boxing no trabalho. Às vezes não vou porque há demasiado trabalho para fazer, mas quando consigo ir isso ajuda bastante no meu bem-estar. Fora do trabalho, chego a casa, descanso e jogo (...)." (P10)*

> *"Agora não muito, mas vou ao ginásio (...) porque treinar ajuda-me a distrair-me e a cuidar do meu bem-estar psicológico." (P9)*

Importa sublinhar que estas estratégias individuais não são apresentadas como suficientes nem como substitutas do apoio organizacional. Pelo contrário, alguns participantes reconhecem os seus limites e expressam a sensação de estarem constantemente a compensar falhas internas com esforço pessoal. A autorregulação surge, assim, não como sinal de resiliência idealizada, mas como indicador de um sistema que submete o indivíduo a condicionantes, nomeadamente a ausência de apoio organizacional, exigências laborais excessivas e a instabilidade organizacional.

> *"Pronto, no início dão-te uma perspetiva que depois, com o tempo, percebes que não corresponde totalmente à realidade (...) dizem que tens abertura para meter baixas (...) se não te sentires bem (...) mas depois vais percebendo que, se metes muitas baixas, podem não renovar o contrato (...) por isso, o apoio mais relevante não vem propriamente da organização, (...)." (P11)*

> *"Normalmente, respirar fundo e relativizar ajuda, tal como procurar apoio nos colegas, quando possível. Ainda assim, sei por experiência que estas estratégias têm limites e que, muitas vezes, acabam por servir para compensar, com esforço pessoal, dificuldades e falhas que deviam ser resolvidas internamente. "(P16)*

De um modo geral, as estratégias individuais de autorregulação funcionam como ajuda imediata, facilitando a gestão das dificuldades no ambiente organizacional, no entanto alguns participantes reconhecem limites nestas estratégias, referindo que acabam por compensar, através do esforço pessoal, falhas internas e ausência do apoio organizacional, o que poderá dificultar a sustentabilidade do bem-estar a longo prazo.

4.3 Apoio organizacional e Liderança

4.3.1 Apoio organizacional

Este ponto da análise centra-se maioritariamente no papel das organizações em função das práticas de apoio à saúde mental. A presença de práticas de apoio mental está associada a um maior bem-estar psicológico e satisfação profissional, sendo a preservação da saúde mental importante para a continuidade da carreira, como já evidenciado nos pontos anteriores.

É precisamente neste enquadramento que o apoio organizacional emerge nos testemunhos como um elemento crucial, revelando-se frequentemente como um fator que marca a diferença entre trabalhadores que se sentem valorizados e aqueles que se sentem negligenciados, e que a promoção de bem-estar não pode depender exclusivamente de esforços individuais, exigindo igualmente uma intervenção ativa por parte das organizações.

> *"Trabalhadores felizes são trabalhadores mais produtivos. Uma empresa que se compromete com boas práticas e promove a saúde mental acaba por ganhar no futuro (...). Para isso, é importante ajudar e respeitar o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal de cada trabalhador. Também é essencial garantir um ordenado justo ao fim do mês (...) e que a progressão na carreira reflita o trabalho e a dedicação dos empregados." (P17)*

> *"(...), parece que somos só mais um. Apesar de existirem, no papel, medidas de reconhecimento, na prática (...) não são aplicadas, o que faz com que não me sinta valorizada pela organização." (P8)*

Apesar da perspetiva de grande parte dos entrevistados referente à postura das empresas perante as medidas de apoio à saúde mental, o que é constado é precisamente o inverso, existindo uma ausência significativa de mecanismos explícitos de apoio psicológico nas organizações, sendo que em muitos dos casos referidos, esta ausência não se limita à inexistência de recursos formais, isto é políticas ou programas oficiais dedicados ao apoio psicológico, traduzindo-se numa perceção mais ampla de indiferenças face ao bem-estar emocional dos trabalhadores.

> *"Assim como há muitas empresas que promovem, mesmo no local de trabalho, ambientes onde o trabalhador pode relaxar, distrair-se e sentir-se bem, o que aumenta a produtividade e a valorização, aqui isso não acontece (...). Aqui há*

apenas exigências (...), sem preocupação em criar condições para que o trabalhador produza mais ou se sinta motivado e preparado para fazer algo de positivo." (P13)

Por outras palavras, a saúde mental tende a ser posta de lado, tratada como responsabilidade individual, e raramente integrada às práticas organizacionais do quotidiano

"Pelo menos na minha área de trabalho, aquilo que considero mais importante é estarem atentos aos sinais psicológicos que alguns camaradas possam apresentar, porque a realidade do dia a dia é que, quando esses sinais surgem, muitas vezes são desvalorizados e não querem saber." (P9)

"(...) Eu diria que a saúde mental acaba por ficar mais por tua conta, porque, no dia a dia, o que interessa é que o trabalho apareça feito e que estejas apto para trabalhar. Se não estás muito bem, tentas aguentar, chegas a casa, descansas e segues (...) não se fala muito disso, nem sentes grande acompanhamento nessas questões." (P11)

Mesmo quando existem práticas formais, como o acesso pontual a apoio psicológico, estas tornam-se insuficientes, pouco visíveis ou desconectadas da realidade concreta do trabalho, uma vez que nem todas as estratégias de apoio mental, se enquadram na empresa, na cultura interna associado ou nos seus trabalhadores.

"Não, acho que em termos de apoio ao bem-estar psicológico ainda não existe nada na empresa que nos ajude. Algum apoio emocional extra ainda não é uma coisa implementada (...) Quanto a recursos internos, existe team building, mas ainda mais direcionado aos níveis superiores (...) departamentos informáticos, chefias (...) e ainda não chegou ao funcionário do armazém, que é onde me situo (...)." (P1)

Adicionalmente, a constante discrepância entre o que as organizações promovem e o que realmente executam gera sentimentos de descrédito, criando um clima de ceticismo; logo, falar de saúde mental sem criar condições reais para a proteger é percecionado como um gesto vazio.

"A atual chefia é uma moeda de duas caras. Por um lado, diz que está disponível, que se importa e que podemos falar (...); por outro, quando mostramos mais necessidade ou queremos expor determinadas situações, essa

abertura já não existe, o que torna tudo mais complicado." (P13)

Por contraste, quando existem sinais, ainda que informais, de apoio organizacional, o impacto na experiência subjetiva revela-se significativo. Pequenos gestos, como flexibilidade na gestão do tempo, disponibilidade para encontrar soluções, comunicação aberta e compreensão face às fragilidades emocionais, contribuem para uma maior sensação de segurança psicológica.

> *"A chefia demonstra preocupação com o nosso bem-estar (...). Houve momentos em que estive emocionalmente mais fragilizado e o meu chefe mostrou-se sempre atento, perguntando se estava bem e se precisava de ir para casa (...). No geral, tanto eu como a minha equipa sentimo-nos confortáveis para falar com a chefia." (P10)*

> *"Sempre que é necessário, sinto que a chefia direta tem essa sensibilidade, tanto para ajudar como para arranjar soluções (...). Sim, sinto que tenho esse apoio por parte da chefia. Volto a frisar a questão dos horários, porque, como trabalho por turnos, muitas vezes os horários já estão definidos com antecedência e, quando é preciso trocar, a chefia está sempre recetiva a isso (...)." (P2)*

Sublinhando que a simples possibilidade de apoio já funciona como fator amortecedor do desgaste. Tendo isto em conta, é possível observar que o apoio psicológico em contextos organizacionais, seja através de recursos formais ou informais, desempenha um papel central na existência de tolerância por parte dos trabalhadores face às exigências do trabalho, enquanto a sua ausência contribui para o desgaste e para o questionamento da permanência profissional.

Deste modo, os dados sugerem que o envolvimento das organizações no apoio à saúde mental ultrapassa a mera dimensão de apoio, assumindo-se como fator estruturante da sustentabilidade das trajetórias profissionais. Quando presente, este apoio atenua o stress e reforça os sentimentos de pertença; a sua ausência, por seu turno, acelera o distanciamento psicológico e a permanência condicionada.

4.3.2 Liderança e relação com a chefia

As entrevistas evidenciaram que os participantes atribuem uma certa relevância às relações com as chefias diretas no contexto do apoio organizacional, no apoio à saúde mental e na promoção da longevidade profissional, as entrevistas revelaram que essa

influência é percecionada como de maior valor e/ou peso nas relações com as chefias diretas. Os participantes, na sua maioria, referem que a forma como a liderança se manifesta no quotidiano laboral influencia significativamente a sua experiência laboral, através da proximidade relacional, da preocupação demonstrada com o bem-estar e da qualidade das interações interpessoais. Já os níveis hierárquicos mais distantes surgem, nos discursos dos participantes, como menos presentes, menos acessíveis e, por vezes, menos consistentes na relação estabelecida com os trabalhadores.

> *"Tens um chefe de cabine, que vai mudando quase todos os dias e que toma conta do que se passa dentro da cabine. Depois tens o chefe do voo, que é o capitão; essas pessoas até querem saber um bocadinho de ti e do teu bem-estar psicológico. O que já vai para dentro do office, tens lá os responsáveis da base, e aí já não (...) No geral, não existe muita relação de confiança, porque os chefes rodam bastante, ou seja, vai depender da pessoa." (P11)*

Mais do que as regras e valores de uma organização, são as atitudes das chefias têm para com os trabalhadores que possivelmente definem se a relação constrói ou fragiliza, a experiência subjetiva de trabalho.

Posto isto, a partir das descrições pessoais dos entrevistados, foi possível observar a influência direta do comportamento das chefias, tendo, por exemplo, um líder preocupado, acessível e compreensivo. Apesar de não eliminar as dificuldades associadas ao trabalho, ele contribui significativamente para que os colaboradores se sintam seguros ao comunicar o seu mal-estar, o que, consequentemente, melhora a forma como enfrentam os desafios do contexto laboral.

> *"O meu trabalho atual, sim. Consigo falar facilmente com a chefia, é tranquilo (...) se não fosse por ele, não teria conseguido ir de férias tantas vezes (...) ele valoriza a saúde mental das pessoas, não só comigo, mas também com os meus colegas" (P7)*

Ilustrando como práticas simples, como demonstrar interesse genuíno ou reconhecer o esforço, são descritas pelos participantes como fatores que aumentam o conforto e a motivação no trabalho.

> *"A chefia no meu trabalho atual dá sempre feedback construtivo e reconhecimento genuíno. Assim como os colegas de trabalho, que se elogiam e incentivam uns aos outros (...) tudo isso faz-me sentir bem, mais motivada e*

menos stressada." (P3)

Contrariamente, quando as chefias adotam posturas de desvalorização, negligência ou indiferença, estas atitudes acabam por criar exaustão física e emocional, contribuindo para sentimentos de desvalorização e acima de tudo desmotivação. Este impacto torna-se evidente em contextos laborais marcados por sobrecarga de trabalho, ausência de qualquer tipo de apoio e limitação de autonomia dos trabalhadores.

> *"No meu antigo trabalho estava sempre sozinha e praticamente sem folgas (...) nem sequer me deixavam ir a consultas, porque nesse dia uma colega queria ir para a praia com a família e eu tinha de adiar (...) isso aumentava muito a minha ansiedade e o stress, porque sentia que nem a colega nem a patroa queriam saber (...) tive de aprender a fazer tudo sozinha e cheguei a quase desmaiar no trabalho por duas vezes, e, nessas situações, deixaram-me sozinha, basicamente porque estavam com pressa de ir para casa" (P3)*

Importa salientar que a classificação de lideranças tóxicas não se limita a ações explícitas, estendendo-se à omissão, ao silêncio e à indiferença, que também constituem formas de desvalorização, evidenciando o impacto direto de lideranças passivas e abusivas sobre o bem-estar.

> *"(...), já não me sinto valorizada como antes; ultimamente, tenho sentido que estou a ser afastada. Basicamente, o meu chefe ignora-me mais, já não me atribui tantas tarefas como antes e, com frequência, aceita a palavra de um colega acima da minha. Tudo isso tem contribuído para que eu já não me sinta tão bem-vinda." (P5)*

> *"Para mim, o que mais impacta o bem-estar psicológico no trabalho são chefias e colegas tóxicos e/ou incompetentes. Afeta-me ver pessoas com as mesmas responsabilidades e benefícios a fazerem menos do que seria expectável, ou líderes que deveriam orientar, ensinar e criar oportunidades de crescimento (...), mas não o fazem, seja por falta de competências ou por uma visão demasiado centrada em si próprios. Um exemplo concreto, na minha organização, é a posição de Diretor de Operações, ocupada por alguém que não traz valor à operação (...) não a compreende, não motiva a equipa e não toma iniciativa para a fazer crescer. Isso afeta bastante o meu bem-estar psicológico." (P4)*

Em síntese, os testemunhos dos participantes evidenciam experiências contrastantes

relativamente às chefias, enquanto alguns participantes descrevem relações marcadas por apoio, proximidade e reconhecimentos, refletindo-se numa perspetiva mais positiva ao longo das entrevistas face ao seu contexto laboral atual, outros relatam a ausência de suporte, negligência e desvalorização. De forma global, os participantes associam a qualidade da relação com a chefia à forma como experienciam o contexto laboral atual.

4.4 Impacto na carreira e estratégias pessoais

4.4.1 Exaustão profissional e intenção de saída

A análise das entrevistas, evidencia que a exaustão profissional surge nos discursos dos participantes como um momento crítico do percurso profissional, frequentemente descrito como um processo prolongado e não um acontecimento súbito, por outras palavras, os sinais estão presentes e vão-se agravando gradualmente até que o limite psicológico se torne evidente e difícil de ignorar, sendo por vezes preferível preservar a saúde mental face à alternativa de continuar num ambiente que é catalisador do bem-estar psicológico.

> *"Eu despedi-me do meu emprego atual porque, psicologicamente, já não aguentava mais (...) foi muito por aí. Prefiro lidar com a incerteza do futuro a continuar naquela situação, porque preciso de estar mentalmente bem" (P12)*

Por conseguinte, entre os sinais mais frequentemente mencionados pelos entrevistados, destacam-se a fadiga persistente, a perda de motivação e a dificuldade em recuperar emocionalmente, mesmo quando não estão inseridos no contexto laboral.

Em alguns casos, foi indicado que a exaustão se inicia fisicamente mais tarde, manifestando-se mentalmente, o que acaba por desenvolver uma sensação de obrigação, sendo descrito como um contexto de forte pressão emocional, traduzindo-se na necessidade de uma pausa, de distanciamento temporário ou de baixa médica.

> *"(...) devido às constantes pressões no trabalho; por duas ou três vezes fui obrigado a ficar de baixa psicológica, porque atingi o meu limite e estava a entrar num estado complicado. Foi um acumular de situações (...) e, na minha profissão, como há vários setores, eu andava constantemente a saltar de um para o outro: hoje fazia uma coisa, amanhã outra, sempre dentro do mesmo serviço (...) durante muito tempo, o que acabou por afetar o meu estado*

psicológico." (P13)

Em alguns relatos, funções anteriormente associadas a estabilidade passaram a ser descritas de forma negativa.

Adicionalmente, a ideia de limite psicológico surgiu recorrentemente nas entrevistas, com os participantes descrevendo momentos em que percebem que continuar no mesmo ritmo já não é viável, sobretudo devido ao impacto direto na saúde mental. Estes relatos evidenciam situações de exaustão psicológica, muitas vezes associadas a contextos interpessoais específicos ou a interferência crescente na vida pessoal, que podem levar ao desgaste progressivo e, em alguns casos, ao surgimento de desistência.

> *"Em muitos momentos senti isso, uma exaustão profissional, não física, mas psicológica (...). Acho que isso estava relacionado com uma colega de trabalho específica, com que eu não tinha a melhor relação (...). Não somos todos iguais, mas essa situação dava-me vontade de desistir e é difícil admitir este tipo de pensamento, mas a verdade é que psicologicamente esgota-nos." (P12)*

> *"Eu estive à porta de um burnout. Foi o nível de empenho que coloquei na carreira que me levou a esse ponto (...), embora tenha sido evitado dentro do próprio contexto profissional." (P14)*

Para outros, assume a forma de um questionamento mais profundo sobre a permanência na função ou na organização.

> *"As experiências relacionadas com o meu bem-estar mental afetam as minhas decisões de carreira. Se eu não estiver bem psicologicamente dentro da empresa, se estiver desmotivada ou a fazer algo que não me dá prazer, de que não gosto (...), isso pesa nas minhas escolhas. Se surgir uma oportunidade melhor, a nível monetário, para outro projeto, uma pessoa pondera sair, não é?" (P15)*

> *"(...) se estiver a passar mal mentalmente e associar isso ao meu trabalho atual, farei tudo para sair e encontrar um sítio melhor (...)." (P17)*

Importa salientar que, apesar da exaustão vivenciada, esta não conduz automaticamente ao abandono do posto de trabalho, sendo a permanência frequentemente experienciada como uma forma de imobilização face ao desgaste psicológico. Neste contexto, fatores como a estabilidade e/ou dependência financeira, as responsabilidades familiares, a falta de alternativas viáveis e a necessidade de ter de continuar, limitam a possibilidade de rutura.

"Tive bastantes sinais de exaustão profissional (...) tive que passar por cima, porque é mesmo assim (...) não havia outra hipótese (...) era muito stress, o trabalho é um bocadinho peculiar (...) acabava por ser uma exaustão física que se tornava psicológica (...) a nível organizacional, nenhum apoio, a gestão é péssima (...) o que me faz continuar aqui é o monetário." (P9)

Ainda assim, a experiência de exaustão altera profundamente a relação com o trabalho, modificando os níveis de envolvimento e as expectativas profissionais.

"A nível de desempenho, quando estou a passar por um período mais complicado, isso desmotiva-me e, consequentemente, acaba por diminuir o meu desempenho (...). Quando não estou motivada para entregar algo, dificilmente consigo fazê-lo com o mesmo nível de qualidade de quando estou motivada." (P4)

Em termos globais, os testemunhos evidenciam que a exaustão profissional influência a relação dos participantes com o trabalho. Alguns associam essa experiência à vontade de sair ou à necessidade de afastamento temporário, enquanto outros referem permanência motivada por razões financeiras, estabilidade contratual ou ausência de alternativas percebidas. Foram igualmente mencionados impactos na motivação, no desempenho e no envolvimento profissional.

4.4.2 Percurso e decisões de carreira

Considerando os elementos analisados nos pontos anteriores, é possível inferir que o bem-estar psicológico assume um papel de grande importância no equilíbrio pessoal e na satisfação para com o trabalho, exercendo, consequentemente, uma influência significativa nas decisões profissionais. Isto significa que estas deixam de ser orientadas exclusivamente por critérios de progressão, ambição ou desenvolvimento profissional, passando a ser predominantemente guiadas pela necessidade de preservar a saúde e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Esta interpretação encontra suporte nos relatos dos entrevistados, nomeadamente pelo impacto positivo, existindo uma correlação das diferentes dimensões do bem-estar, tanto psicológica como organizacional, o que acaba por contribuir para a intenção de permanência numa organização, demonstrando a possível relação que o bem-estar

mental têm com a motivação e a estabilidade profissional.

> *"Claro que o bem-estar mental influência, neste momento gosto do que faço (...) sinto-me bem na empresa (...) e, por isso, não penso mudar nem procurar outra oportunidade" (P16)*

Apesar de tudo, há que ter em conta o impacto negativo, um vez que, em situações em que o bem-estar psicológico se encontra comprometido, tende a exigir estratégias de coping que nem sempre se revelam as mais eficazes, podendo mesmo implicar a necessidade de um apoio mais específico.

> *"(...) Acabei por precisar de apoio médico, mais precisamente psicológico, para conseguir gerir a situação no trabalho (...) e tive mesmo de recorrer à medicação para controlar o stress." (P6)*

Esta oscilação evidencia que o bem-estar psicológico não atua apenas como resultado da experiência profissional, mas também como critério orientador das decisões de carreira, pressupondo que quando o equilíbrio psicológico é mantido, a longevidade profissional associa-se a sentimentos de estabilidade e continuidade.

> *"Claro, se estiveres mal na empresa onde trabalhas atualmente, não vais querer progredir e vais querer trocar (...) por algo melhor. Agora, se estiveres bem, por que não progredires na carreira, continuares na empresa e ajudares a crescer? (...) Ajudas a empresa a crescer e, ao mesmo tempo, ajudas-te a ti também." (P9)*

Contudo, os participantes demonstraram que com a deterioração da saúde mental, começaram a questionar a sua capacidade de continuar, o custo emocional associado à sua permanência e, em alguns casos, a própria identidade profissional construída ao longo do tempo.

> *"No meu antigo trabalho, chegou a um ponto em que eu até odiava ir para a cama cedo, simplesmente porque isso significava acordar no dia seguinte para ir trabalhar e voltar a enfrentar aquele ambiente tóxico (...). Interpretei isso como um sinal claro de exaustão profissional." (P7)*

> *"Sempre trabalhei maioritariamente nesta área, mas começo a questionar-me se quero continuar, até porque já não me revejo a fazer isto no futuro (...). Acho que, cada vez mais, se torna desgastante." (P12)*

Por outro lado, vários participantes descrevem a vontade de sair como uma ideia

recorrente, frequentemente adiada por razões fortemente financeiras

> *"A estabilidade financeira afeta muito tanto a nível pessoal como profissional (...) infelizmente vivemos num mundo muito material, em que essa estabilidade influencia tudo e, muitas vezes, é difícil sair por causa dessa realidade (...)." (P6)*

Nestes casos, a longevidade profissional não resulta de uma experiência positiva sustentada, mas de uma adaptação forçada a condições percecionadas como limitadoras.

Noutros casos, o impacto do mal-estar psicológico manifesta-se não através de uma rutura imediata, mas por meio de uma mudança subtil, embora profunda, na forma como os indivíduos se posicionam face ao planeamento das suas carreiras. O desejo de mudança surge, então, de forma mais explícita, estando ligado à perceção de que continuar nos mesmos moldes deixa de ser sustentável.

> *"As experiências relacionadas com o meu bem-estar mental influenciam bastante as minhas decisões de carreira, porque se estivermos mal, a tendência é procurar algo melhor e não nos conformarmos com uma situação negativa (...) acabamos por tomar decisões no sentido de mudar ou evoluir, em vez de permanecer onde não nos sentimos bem." (P8)*

Estabelecendo uma ligação direta entre o estado psicológico e a reavaliação das decisões profissionais. Nestes contextos, os participantes tendem a reajustar expectativas e, em alguns casos, optar por estratégias de permanência menos exigentes do ponto de vista prático e emocional.

> *"Sim, costumo planear o meu futuro profissional. Penso numa forma de trabalhar para viver e não apenas para sobreviver. Neste momento, estou a cumprir uma parte desse plano: fazer part-time mais perto enquanto tiro a carta de condução (...) para depois poder candidatar-me a empresas mais distantes." (P3)*

> *"A minha estratégia pessoal passa por deixar as situações irem até certo ponto e, a partir daí, desligar (...) ou cortar, ou avisar as pessoas de que aquele é o meu limite. (...)" (P14)*

Assim, decidir permanecer não traduz ausência de desgaste, mas antes uma tentativa consciente de tornar a experiência profissional suportável, ainda que à custa da redução

do investimento, da ambição ou da projeção a longo prazo.

> *"A verdade é o comodismo, no meu caso (...). Acabas por te acomodar e não queres preocupar-te em chegar a cargos mais altos, porque isso traz mais responsabilidades e pressão (...). No fundo, esse comodismo acaba por ser o principal fator que mais influencia o desenvolvimento da carreira." (P12).*

Assim, a longevidade profissional depende da forma como os indivíduos gerem o bem-estar psicológico ao longo do tempo. Deste modo, permanecer, mudar de função ou adiar uma transição não são decisões dicotómicas, mas sim pequenas decisões destinadas a equilibrar o que o trabalho requer, o que os indivíduos necessitam e o quanto conseguem aguentar psicologicamente. Posto isto, a continuidade da carreira, nestes casos, mantém-se, mas assume contornos mais defensivos e menos orientados para o crescimento ou progressão, evidenciando que a longevidade profissional pode coexistir com o desinvestimento e com uma relação funcional embora fragilizada pelo trabalho.

> *"Utilizo sempre a empresa onde estou a trabalhar para ganhar competências que me permitam seguir para a seguinte. Não acredito em empregos para a vida e tenho um padrão: entre os seis e os oito anos começo a fazer um balanço (...) se estou bem, se há margem para crescer, se faz sentido continuar ou se está na altura de procurar outra coisa. Essa mudança constante acontece porque, agora já nos 40, fui percebendo que não acredito num único emprego para o resto da vida. Para além de limitar o crescimento pessoal, também torna fácil uma pessoa ficar presa na rotina e em ambientes que nem sempre são positivos, por isso arranjei forma de evitar isso. No primeiro emprego, ainda durante o ensino superior, estive dois anos e meio. No segundo, cerca de oito anos. Depois mudei e estive seis anos e meio. Agora estou neste há sete anos e meio (...) ou seja, está na altura." (P6)*

> *"Só posso dizer que o apoio da chefia direta, sobretudo por reconhecer as capacidades que eu tenho enquanto funcionário, é o mais relevante para a minha permanência na função e na organização. Houve momentos em que já não tinha vontade de ficar, e esse apoio acabou por me fazer permanecer. (...) Também, não me deixar num nível de estagnação é muito importante, porque depois ou aceito essa situação e fico satisfeito com isso, ou sinto que tenho potencial para mais e não quero passar o resto da vida a fazer o mesmo." (P1)*

A decisão de permanência ou de rutura na carreira não emerge, nos discursos dos participantes, como um ato linear, racional ou exclusivamente vocacional. Pelo contrário, revela-se um processo gradual, impulsionado por negociações internas constantes entre o que o trabalho oferece em sua atualidade, o que exige e o que o indivíduo ainda consegue tolerar.

Os dados mostram que a decisão de permanecer raramente resulta de um único fator isolado; na realidade, constrói-se a partir de um equilíbrio instável entre fatores objetivos e emocionais, onde o bem-estar psicológico ocupa um lugar central. Isto significa que permanecer não se traduz necessariamente em estar bem, mas sim em estar suficientemente bem para continuar.

> *"Na indústria da hotelaria, o desenvolvimento da minha carreira tem afetado o meu bem-estar psicológico, porque muitas vezes exige abdicar de aspetos da minha vida pessoal para responder às necessidades do trabalho (...). Não existe um verdadeiro equilíbrio, pois acaba por exigir mais do que aquilo que me traz em retorno. Ainda assim, permaneço e continuo, como referi acima, pelas oportunidades de crescimento e pela grande diferença salarial em comparação com outras oportunidades." (P4)*

Entre os fatores mais frequentemente referidos, destaca-se a estabilidade financeira, que engloba o rendimento, a previsibilidade económica e a segurança associada ao vínculo contratual. Isto assume um peso determinante nas decisões de permanência, sobretudo em contextos de incerteza ou de ausência de alternativas percebidas. Esta centralidade da dimensão económica.

> *"A estratégia pessoal, neste momento, é claramente o facto de, ao final do mês, receber um bom salário, o que me permite estar confortável (...) e isso ajuda bastante a nível mental, dá aquela motivação de "vamos aguentar" (...) além disso, o tempo livre que tenho também contribui muito para manter o equilíbrio." (P11)*

Evidenciando como o rendimento e o conforto financeiro funcionam como fatores de contenção e resistência, mesmo quando o bem-estar psicológico se encontra fragilizado.

> *"A empresa, como já referi noutras questões, proporciona vários apoios, tanto a nível económico como emocional (...). A nível económico, por exemplo, somos uma empresa que não está cotada em bolsa e, neste momento, temos a*

possibilidade de ser acionistas. Ou seja, a empresa dá-nos a oportunidade de sermos também donos do nosso local de trabalho (...). Somos os patrões, entre aspas, com uma pequena percentagem da empresa, e isso é uma motivação espetacular." (P2)

A par da dimensão económica, a satisfação pelo trabalho realizado e o sentido atribuído à atividade profissional, surgem como fatores relevantes de permanência, ou seja, quando os participantes denotam utilidade ou impacto pessoal no trabalho que desempenham, a tolerância ao stress e às exigências requeridas tende a aumentar, sendo que o ambiente de trabalho favorável, relações positivas com colegas em adição do sentimento de pertença à equipa, bons chefes e a valorização desempenham igualmente um papel determinante.

"Curiosamente, o facto de trabalhar com o público contribui muito para o meu bem-estar. Dá-me uma grande satisfação sentir que contribuí, de alguma forma, para melhorar o bem-estar de alguém (...) clientes satisfeitos voltam, o que também contribui para o bem-estar da empresa e, consequentemente, para o meu próprio bem-estar." (P16)

"No meu caso, em específico, é a equipa onde estou inserida. Acaba por tornar tudo mais leve e, efetivamente, ter uma chefe que eu nem considero chefe, mas sim uma líder, que dá o exemplo, facilita imenso o trabalho (...) e motiva-me mais." (P15)

Em contraste, ambientes marcados por conflitos, lideranças tóxicas, instabilidade ou desvalorização contribuem para o questionamento progressivo da continuidade profissional.

Sendo importante sublinhar que, a permanência é descrita pelos entrevistados na maior parte não como uma decisão plenamente voluntária, mas como a ausência de uma opção viável, surgindo fatores como as diferentes fases da vida, por vezes influenciando as pessoas a considerar mudanças profissionais ou até mesmo tolerar situações tóxicas, a necessidade de estabilidade financeira, sendo que os entrevistados tendem a tolerar situações menos satisfatórias, a ausência de determinadas competências e em alguns casos emergem também as responsabilidades familiares como limitantes da mobilidade profissional.

5. Discussão e conclusões

5.1 Discussão dos resultados

Os resultados apresentados apontam para o facto de a longevidade profissional raramente surgir sob uma forma linear ou estática. Pelo contrário, emerge nos discursos dos participantes como um processo frequentemente instável, atravessado por ajustamentos incessantes às exigências laborais, expectativas individuais condições organizacionais e a manutenção do próprio bem-estar psicológico. Esta interpretação é consistente com o ponto de vista de De Vos et al. (2020), que conceptualizam a sustentabilidade da carreira como um equilíbrio dinâmico entre saúde, felicidade e produtividade ao longo do tempo. No entanto, os dados recolhidos introduzem uma nuance importante para os participantes, a continuidade profissional não se traduz numa questão de simplesmente permanecer, significa acima de tudo, permanecer com desgaste psicológico mínimo ou nulo.

Neste sentido, os resultados dialogam com Van der Heijden et al. (2020), ao enfatizarem que, em última análise, as carreiras sustentáveis desenvolvem-se de forma iterativa e em interação com os contextos sociais e organizacionais em que os indivíduos se inserem. Ainda assim, o que emerge das entrevistas é uma dimensão muito subjetiva da sustentabilidade, não apenas progressão, estabilidade ou desenvolvimento. Os participantes não caracterizam a carreira somente desta forma, mas como algo em contínua avaliação à luz do equilíbrio emocional, da adaptabilidade e das limitações pessoais. Assim, a sustentabilidade das carreiras deixa, de depender apenas da continuidade temporal para passar a ser medida pela manutenção de uma trajetória profissional sem comprometer o bem-estar psicológico.

Neste contexto, o ambiente de trabalho assume, portanto, um papel estruturante. Os testemunhos demonstram que, quando o contexto é marcado por relações positivas, reconhecimento, apoio e algum grau de previsibilidade, verifica-se uma maior associação a níveis mais elevados de bem-estar e a uma experiência profissional mais favorável, surgindo igualmente, uma maior tolerância ao stress e à pressão. Contudo, por outro lado, em ambientes caracterizados por pressão constante, conflitos, instabilidade profissional e ausência de reconhecimento surgem associados a sentimentos persistentes de cansaço, frustração e desmotivação. Estes resultados são

consistentes com Demerouti et al. (2001), reforçando que as exigências do trabalho e os recursos disponíveis afetam a motivação, o compromisso e o bem-estar dos trabalhadores, tornando-se especialmente evidente como o impacto das exigências tende a ter maior impacto face à escassez de recursos organizacionais, em contrapartida, os resultados, de igual modo, confirmam as perspetivas de Fisher (2014), em relação à importância das relações no trabalho.

Deste modo, compreende-se que o bem-estar não é meramente determinado apenas por atributos individuais, mas também pela qualidade das interações sociais e organizacionais. Esta realidade manifesta-se de forma clara nos discursos dos participantes, sobretudo quando os mesmos associam ambientes positivos a sensações de tranquilidade, confiança e maior tolerância face às dificuldades do dia a dia. Confirmando deste modo a importância dos fatores psicossociais no bem-estar laboral, o estudo demonstra que estes fatores se revelam mobilizados pelos trabalhadores como critério para avaliar da sua capacidade de permanecer na organização ou na mesma profissão.

Para além das características gerais do ambiente de trabalho, o apoio organizacional emerge como uma dimensão central, por sua vez, os dados indicam uma tensa contradição entre aquilo o que a organização comunica e aquilo que os trabalhadores efetivamente experienciam. A ausência de práticas formais de apoio psicológico, o pouco ou nenhum reconhecimento e a perceção de indiferença organizacional aparecem, em diversos testemunhos, como elementos enfraquecedores da relação com o trabalho. Esta evidência acompanha Kurtessis et al. (2017), segundo os quais maiores níveis de suporte organizacional percebido estão relacionados com maior satisfação e menor intenção de abandono. Contudo, os resultados deste estudo possibilitam avançar mais nesta relação, ao mostrar que o apoio organizacional não é avaliado apenas pela existência formal de políticas, mas sobretudo pela sua concretização prática no quotidiano laboral.

Neste enquadramento, a liderança surge como um elemento particularmente importante, embora o apoio organizacional seja importante, os participantes tendem a atribuir maior peso às chefias diretas, por serem estas que tornam visível, ou não, a preocupação com o bem-estar. Este resultado é congruente com o de Arnold (2017), na medida em que mostra que as chefias podem criar condições emocionalmente seguras ou, pelo contrário, intensificar sentimentos de vulnerabilidade. Nos discursos

recolhidos, lideranças próximas, acessíveis e reconhecedoras surgem associadas a maior conforto, motivação e abertura para comunicar dificuldade, enquanto lideranças distantes, negligentes ou desvalorizadoras tendem a ser relacionadas com desgaste, insegurança e questionamento de permanência profissional.

Ainda assim, é importante salientar que os resultados não apontam para uma visão simplista da liderança. Nem sempre a existência de uma chefia positiva elimina as exigências do trabalho; em muitos casos, limita-se a torná-las mais suportáveis. Esta diferença revela-se importante em termos analíticos, porque demonstra que o papel das lideranças não se resume à resolução direta dos problemas organizacionais, mas também na perceção, pelos trabalhadores, de serem levados seriamente em conta e emocionalmente legitimados na empresa.

Apesar da importância destes fatores contextuais, a vivência profissional é também marcada pelos seus efeitos acumulativos, sendo a exaustão profissional um dos eixos centrais na discussão. Nos relatos dos participantes, esta não surge como um acontecimento súbito, mas sim como um processo gradual, acumulativo e, por vezes, silencioso. Esta perspetiva aproxima-se de Demerouti (2024), ao correlacionar a exaustão profissional com o contacto prolongado com exigências laborais que ultrapassam a capacidade de adaptação do indivíduo, manifestando-se através do esgotamento emocional, distanciamento face ao trabalho e perceção reduzida de eficácia. Os resultados confirmam esta perspetiva, ao demostrarem que a exaustão envolve perda de motivação, dificuldade de recuperação emocional, necessidade de afastamento e, em alguns casos, intenção de saída.

Contudo, um dos contributos mais relevantes deste estudo reside justamente na identificação de uma relação não linear entre exaustão e abandono. Embora alguns participantes vejam o desgaste como uma questão ligada à vontade de sair, a verdade é que muitos permanecem mesmo em situações de mal-estar, devido a fatores como dependência financeira, estabilidade contratual, responsabilidades pessoais ou ausência de alternativas viáveis. Neste ponto, os resultados acrescentam um detalhe importante à literatura sobre intenção de saída, permanecer não é necessariamente indicativo de satisfação, compromisso ou sustentabilidade.

Esta ideia assume particular relevância para a compreensão da longevidade profissional, na medida em que os dados mostram que a continuidade da carreira pode coexistir com formas de desinvestimento, desgaste emocional e fragilização da relação

com o trabalho. É precisamente esta distinção que permite aprofundar a proposta de De Vos et al. (2020). A permanência só poderá ser considerada sustentável se, por sua vez, não for em detrimento da saúde, felicidade ou capacidades de desempenho do trabalhador.

Face a estas condições, os participantes desenvolvem diferentes estratégias individuais de coping e autorregulação, entre as quais se destacam o desligamento psicológico, a prática de exercício físico, a procura de apoio informal, a respiração, a relativização dos problemas e, em alguns casos, o acompanhamento psicológico. Face de situações profissionais rigorosas, estas estratégias revelam também a sua natureza ambivalente. Se por um lado, atuam como mecanismos imediatos de proteção; por outro, podem ocultar fragilidades organizacionais, transferindo para o indivíduo a responsabilidade de suportar condições que deveriam ser prevenidas, acompanhadas ou corrigidas pelas organizações.

Deste modo, os dados aproximam-se da perspetiva de Williams & Feeney (2024), ao defenderem a necessidade de uma visão preventiva da saúde mental no trabalho, em vez de apenas corretiva ou reativa. Este estudo torna clara esta ideia através da discussão de como o cuidado com a saúde mental não pode assentar exclusivamente da resiliência individual. Embora os recursos pessoais sejam importantes, tornam-se insuficientes quando o contexto organizacional continua caracterizado pela sobrecarga, instabilidade, ausência de apoio ou liderança adequada.

Em síntese, os resultados mostram que a sustentabilidade de carreira e a sua longevidade não emergem de forma isolada, mas sim como parte de um processo dinâmico e inter-relacional. São o resultado da interação entre condições organizacionais, recursos individuais e bem-estar psicológico. Assim, os resultados obtidos vem reforçar evidências já presentes na literatura, principalmente no que respeita à importância do apoio organizacional, da liderança, dos fatores psicossociais e da saúde mental na qualidade da experiência profissional. Contudo, acrescenta uma perspetiva importante, a permanência profissional só pode ser entendida como sustentável quando não é construída à custa da erosão psicológica do trabalhador. Deste modo, mais do que assegurar que os indivíduos permanecem no trabalho, importa compreender em que condições permanecem, com que custos emocionais e com que possibilidades reais de desenvolvimento ao longo do tempo.

5.2 Contributos do estudo e implicações para a prática

A análise desenvolvida no presente estudo permitiu identificar contributos teóricos e empíricos relevantes, bem como implicações concretas para a prática organizacional, no âmbito da relação entre sustentabilidade de carreira e saúde metnal.. A interligação entre os dados empíricos obtidos com recurso a entrevistas e o enquadramento teórico tornou possível iluminar as vertentes da experiência profissional frequentemente secundarizadas nas práticas organizacionais, apesar do seu impacto direto na continuidade das carreiras.

Posto isto, um dos contributos relevantes deste estudo reside na identificação de uma relação não linear entre exaustão profissional e intenção de abandono, evidenciando que a permanência no trabalho pode ocorrer mesmo em contextos de mal-estar.

Neste seguimento, os discursos obtidos mostram, com particular clareza, que permanecer no trabalho não é, por si só, sinónimo de sustentabilidade. A sustentabilidade de carreira surge assim, associada não apenas ao tempo de permanência, mas sim à viabilidade psicológica da mesma, este resultado acrescenta densidade à literatura existente, ao demonstrar que uma carreira dificilmente poderá ser considerada sustentável quando a sua continuidade implica custos emocionais elevados ou compromete de forma prolongada o bem-estar do trabalhador.

Para além disso, a investigação permite ultrapassar perspetivas excessivamente individualizadas da saúde mental no trabalho, embora os participantes reconheçam a importância de estratégias pessoais de coping, adaptação e autorregulação emocional, torna-se evidente que tais recursos revelam alcance limitado quando o contexto organizacional permanece marcado por sobrecarga, instabilidade, falta de reconhecimento ou relações laborais negativas. Esta evidência converge com investigações que sublinham a influência das condições organizacionais no bem-estar dos trabalhadores (Khalid & Syed, 2024). Mas os dados recolhidos permitem tornar particularmente visível a forma como essas condições são experienciadas e interpretadas pelos próprios trabalhadores.

É neste enquadramento que o apoio organizacional adquire relevância. Os dados sugerem que os trabalhadores valorizam organizações que demonstram preocupação genuína com o seu bem-estar e que disponibilizam recursos concretos de suporte. Contudo, a sua credibilidade constrói-se sobretudo no quotidiano, através de práticas

como a escuta ativa, o respeito pelos limites pessoais, a flexibilidade ajustada e a capacidade de resposta perante situações de maior vulnerabilidade. Tal conclusão corrobora a literatura sobre o suporte organizacional percebido, acrescentando que a utilidade dessas medidas depende fortemente da forma como são vividas na prática (Kurtessis et al., 2017).

Neste contexto, a relação entre saúde mental e a intenção de saída constitui outro aspeto marcante, em vários discursos, a ponderação de mudança profissional surge menos associada à simples procura de melhores condições económicas e mais ligada à necessidade de sair de contextos percecionados como emocionalmente desgastantes ou incompatíveis com o bem-estar, indo além de abordagens centradas predominantemente em recompensas extrínsecas.

Tendo em conta estes contributos, é possível retirar várias implicações práticas relevantes para a atuação das organizações e da Gestão de Recursos Humanos (GRH), sendo assim, no plano das implicações para a prática, os resultados sugerem, desde logo, que as organizações deverão deixar de tratar a saúde mental como tema periférico, recurso meramente adicional ou resposta reputacional. A sua relação com a motivação, o desempenho, o compromisso organizacional e a intenção de permanência justifica que seja integrada no núcleo estratégico da gestão de pessoas. Para a GRH, isto implica substituir abordagens reativas, centradas apenas na resposta a situações críticas, por modelos preventivos e continuados de promoção de bem-estar psicológico, em linha com recomendações recentes da literatura internacional (Khalid e Syed, 2024; OECD,2025).

Neste sentido, torna-se recomendável investir em práticas estruturadas como avaliação de riscos psicossociais, monitorização regular do clima organizacional, canais seguros de escuta, programas de sensibilização e mecanismos acessíveis de apoio psicológico. Estas medidas poderão contribuir não apenas para reduzir situações de mal-estar, mas igualmente para reforçar a confiança interna, a perceção de cuidado organizacional e o vínculo dos trabalhadores à organização.

Adicionalmente, importa igualmente reconhecer que a eficácia destas políticas depende, em larga medida, da mediação das lideranças, dado o impacto da chefia direta na experiência quotidiana dos colaboradores, revela-se importante dotar líderes e gestores de competências em comunicação empática, gestão de conflitos, reconhecimento, definição equilibrada de expectativas e identificação precoce de

sinais de exaustão emocional. Sem esta preparação, mesmo políticas formalmente favoráveis poderão revelar alcance limitado na prática.

Os resultados mostram ainda que a promoção da saúde mental não depende apenas da disponibilização de apoio especializado, exigindo atenção às condições concretas em que o trabalho é realizado. Cargas excessivas, ritmos intensos, ambiguidade de funções, falta de autonomia ou culturas de disponibilidade permanente tendem a comprometer o bem-estar e a sustentabilidade das carreiras. Para a GRH, isto significa que políticas de bem-estar deverão ser acompanhadas por revisões da organização do trabalho, da distribuição de tarefas e das exigências organizacionais, sob pena de se limitarem a respostas superficiais perante problemas estruturais.

De igual modo, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal surge associado à recuperação emocional, à gestão do stress e à capacidade de sustentar o trabalho ao longo do tempo. Assim, medidas de flexibilidade, previsibilidade horárias e respeito pelo tempo extralaboral não deverão ser entendidas como medidas secundárias, mas como instrumentos concretos de retenção e sustentabilidade profissional, sendo consistente com os estudos que relacionam o equilíbrio trabalho-vida e permanência organizacional.

Em síntese, o principal contributo deste estudo reside em demonstrar que a sustentabilidade de carreira depende da forma como as organizações cuidam dos seus trabalhadores e o seu impacto. Do ponto de vista prático, para a GRH, a implicação é clara, a saúde mental deve integrar o núcleo estratégico das políticas de atração, retenção e desenvolvimento de talento, assumindo-se como condição essencial para trajetórias profissionais duradouras e organizacionalmente sustentáveis.

5.3 Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

Reconhecer as limitações de um estudo não constitui um processo de fragilização do conhecimento produzido, pelo contrário, representa uma etapa indispensável do rigor científico exercido. Nenhuma investigação é isenta de condicionantes, o que não permite, por isso, a pretensão de explicações totais de fenómenos complexos e multifacetados. Assim, importa assumir que os resultados apresentados devem ser lidos e interpretados à luz das opções metodológicas adotadas e das condições concretas em que o estudo foi desenvolvido.

Dito isto, a diversidade dos participantes constituiu simultaneamente uma mais-valia e um desafio analítico, uma vez que integrou profissionais de diferentes idades, percursos e fases de carreira, possibilitando a recolha de perspetivas variadas sobre o bem-estar psicológico e a sustentabilidade de carreiras, ainda que nem sempre tenha sido possível explorar de forma aprofundada todas as especificidades comparativas entre perfis.

Contudo, esta mesma diversidade evidenciou que conceitos como carreira ou longevidade sustentável, para além de serem demasiado amplos, não são entendidos de forma homogénea, estando sujeitos a interpretações pessoais, individuais e distintas, por vezes até contraditórias, sobre o que significa permanecer, progredir ou simplesmente persistir no percurso profissional, como tal, dificultou a avaliação comparativa de determinados temas transversais.

Acresce, ainda, que a amostra utilizada, composta por dezassete participantes, embora suficiente para atingir a saturação teórica, permanece de dimensão reduzida, o que limita a aplicação dos resultados a outros contextos profissionais. Para além disso, importa referir que a amostragem escolhida foi, não probabilística e por conveniência, o que, como previamente mencionado, inevitavelmente, impede a generalização dos resultados. O propósito de um estudo qualitativo não reside na generalização, mas na compreensão pormenorizada e contextualizada das experiências subjetivas dos entrevistados.

Por outro lado, importa sublinhar que a recolha de dados assenta exclusivamente em testemunhos dos participantes, incorporando, consequentemente, fragilidades associadas à própria natureza humana. Para além da existência do viés de desejabilidade social, que pode conduzir a respostas ajustadas às expectativas sociais, destaca-se a inevitável limitação das memórias retrospetivas, frequentemente marcadas por reconstruções seletivas, incompletas ou reinterpretadas à luz do presente. Não se trata, contudo, de limitações excecionais, mas antes de características inerentes a este tipo de investigação.

Nestes termos, foi necessário adotar diferentes estratégias com o objetivo de mitigar possíveis limitações na recolha de dados; desde logo, procurou-se criar um ambiente baseado na confiança e na confidencialidade, o que se revelou fundamental para promover uma partilha genuína e desinibida por parte dos participantes. Paralelamente, a utilização de entrevistas semiestruturadas favoreceu narrativas espontâneas,

enriquecendo a análise realizada.

Outra vertente revelante prende-se com a composição da amostra no que respeita aos papéis organizacionais, apesar da diversidade de carreiras profissionais caracterizadas na amostra, não foram incluídos participantes em funções de chefia ou liderança, esta ausência restringe a análise a uma perspetiva predominantemente centrada no trabalhador, deixando em aberto como os gestores e líderes percecionam o impacto da saúde mental na sustentabilidade das carreiras, bem como o próprio papel que os mesmos desempenham neste impacto. A inclusão destes pontos de vista em estudos futuros permitiria uma compreensão mais completa do tema em estudo.

Adicionalmente, seria particularmente enriquecedor alargar o estudo a diferentes países ou contextos culturais, de forma a compreender em que medida as conceções de sustentabilidade e longevidade, bem como o impacto de saúde mental, variam consoante valores culturais, modelos laborais, exigências e expectativas sociais distintas. Estudos futuros, com amostras mais diversificadas, multiculturais e metodologicamente integradas, poderão aprofundar a compreensão da relação entre saúde mental, decisões de carreira e sua sustentabilidade, consolidando um campo de investigação cada vez mais relevante no contexto contemporâneo do trabalho.

Referências Bibliográficas

Alshebami, A. S. (2021). The Influence of Psychological Capital on Employees' Innovative Behavior: Mediating Role of Employees' Innovative Intention and Employees' Job Satisfaction. *SAGE Open*, *11*(3). https://doi.org/10.1177/21582440211040809

Arnold, K. A. (2017). Transformational leadership and employee psychological well-being: A review and directions for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, *22*(3), 381–393. https://doi.org/10.1037/ocp0000062

Bennouna, A., Boughaba, A., Djabou, S., & Mouda, M. (2024). Enhancing Workplace Well-being: Unveiling the Dynamics of Leader–Member Exchange and Worker Safety Behavior Through Psychological Safety and Job Satisfaction. *Safety and Health at Work*. https://doi.org/10.1016/j.shaw.2024.11.003

Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, *112*, 172–184. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013

Cassell, Catherine., & Symon, Gillian. (2006). *Essential guide to qualititive methods in organizational research* (1st Edition). Sage.

Creswell; John W., & Creswell; David J. (2018). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Salmon; Helen, Ed.; Fith Edition). SAGE Publications, inc.

de Oliveira, C., Saka, M., Bone, L., & Jacobs, R. (2023). The Role of Mental Health on Workplace Productivity: A Critical Review of the Literature. Em *Applied Health Economics and Health Policy* (Vol. 21, Número 2, pp. 167–193). Adis. https://doi.org/10.1007/s40258-022-00761-w

De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, *117*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7

Demerouti, E. (2024). Burnout: a comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, *78*(4), 492–504. https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, *86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Dumitriu, S., Bocean, C. G., Vărzaru, A. A., Al-Floarei, A. T., Sperdea, N. M., Popescu, F. L., & Băloi, I. C. (2025). The Role of the Workplace Environment in Shaping Employees' Well-Being. *Sustainability (Switzerland)*, *17*(6). https://doi.org/10.3390/su17062613

Equality Act 2010 (Section 6) (2010). https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/section/6/2010-10-01

Equality Act 2010 (Section 20) (2010). https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/section/20/2010-10-01

Equality Act 2010 (Section 39) (2010). https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/15/section/39/2010-10-01

Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Em *Wellbeing* (pp. 1–25). wiley. https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory Strategies for Qualitative Research*. Aldine Publishing Company.

Imran, M. Y., Elahi, N. S., Abid, G., Ashfaq, F., & Ilyas, S. (2020). Impact of perceived organizational support on work engagement: Mediating mechanism of thriving and flourishing. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *6*(3). https://doi.org/10.3390/JOITMC6030082

Kelly, C. M., Strauss, K., Arnold, J., & Stride, C. (2020). The relationship between leisure activities and psychological resources that support a sustainable career: The role of leisure seriousness and work-leisure similarity. *Journal of Vocational Behavior*, *117*. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103340

Khalid, A., & Syed, J. (2024). Mental health and well-being at work: A systematic review of literature and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *34*(1), 100998. https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2023.100998

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, *43*(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315575554

Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the Psychological Capital of Resiliency. *Human Resource Development Review*, *5*(1), 25–44. https://doi.org/10.1177/1534484305285335

McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2018). Conceptualizing and Creating Sustainable Careers. *Human Resource Development Review*, *17*(4), 349–372. https://doi.org/10.1177/1534484318796318

Mental Health Promotion and Prevention. (2025). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/88bbe914-en

Nair, S., Hawaldar, A., & Kumar, A. (2024). Employee experience, well-being and turnover intentions in the workplace. *International Journal of Organizational Analysis*. https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2024-4567

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, *42*(5), 533–544. https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y

Panda, A., & Sahoo, C. K. (2021). Work–life balance, retention of professionals and psychological

empowerment: an empirical validation. *European Journal of Management Studies*, *26*(2/3), 103–123. https://doi.org/10.1108/ejms-12-2020-0003

Peterson, S. J., Carey, W. P., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A LATENT GROWTH MODELING APPROACH. Em *PERSONNEL PSYCHOLOGY* (Vol. 64).

Prudenzi, A., Gill, K., MacArthur, M., Hastings, O., Moukhtarian, T., Jadhakhan, F., Patel, K., Kershaw, C., Norton-Brown, E., Johnston, N., Daly, G., Russell, S., Thomson, L., Munir, F., Blake, H., Meyer, C., & Marwaha, S. (2024). Supporting employers and their employees with mental hEalth conditions to remain eNgaged and producTive at wORk (MENTOR): A feasibility randomised controlled trial. *Journal of Contextual Behavioral Science*, *31*. https://doi.org/10.1016/j.jcbs.2023.100720

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Quality and Quantity*, *52*(4), 1893–1907. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8

Schönfeld, P., Brailovskaia, J., & Margraf, J. (2017a). Salud mental positiva y negativa a lo largo de la vida: una comparación transcultural. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, *17*(3), 197–206. https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2017.06.003

Schönfeld, P., Brailovskaia, J., & Margraf, J. (2017b). Salud mental positiva y negativa a lo largo de la vida: una comparación transcultural. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, *17*(3), 197–206. https://doi.org/10.1016/j.ijchp.2017.06.003

Singh, P., & Loncar, N. (2010). *Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent* (Vol. 65, Número 3). https://about.jstor.org/terms

Song, X., Li, H., Jiang, N., Song, W., Ding, N., & Wen, D. (2021). The mediating role of social support in the relationship between physician burnout and professionalism behaviors. *Patient Education and Counseling*, *104*(12), 3059–3065. https://doi.org/10.1016/j.pec.2021.04.025

Strauss, A. L. ., & Corbin, J. M. . (1998). *Basics of qualitative research : techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). SAGE.

Van der Heijden, B., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., Van der Velde, M., & Fugate, M. (2020). Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward. Em *Journal of Vocational Behavior* (Vol. 117). Academic Press Inc. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103344

Williams, A., & Feeney, C. (2024). Mind matters: navigating mental health in the workplace. *Strategic HR Review*, *23*(4), 151–154. https://doi.org/10.1108/shr-03-2024-0021

Yam, F. C., & Korkmaz, O. (2024). Linking career decision regret to psychological well-being: serial mediation of vocational outcome expectations and proactive career behaviors. *Current Psychology*, *43*(41), 32274–32287. https://doi.org/10.1007/s12144-024-06656-4

Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. Em *Stress and Health* (Vol. 31, Número 3, pp. 180–188). John Wiley and Sons Ltd. https://doi.org/10.1002/smi.2623

Apêndices

Apêndice I.

Guião da entrevista semiestruturada

O meu nome é Letícia Jesus, sou aluna do mestrado em Gestão de Recursos Humanos e esta entrevista integra a minha dissertação, que investiga de que forma o apoio à saúde mental nas organizações pode influenciar a trajetória e a longevidade da carreira profissional.

As suas respostas serão tratadas de forma confidencial e anónima. Poderá interromper a entrevista a qualquer momento. Solicito apenas que partilhe livremente a sua experiência e opinião sobre este tema.

Agradeço a sua colaboração.

Parte 1. Caracterização Sociodemográfica

1.1 Idade:

1.2. Sexo:

1.3. Estado civil:

1.4. Número de filhos/Idades:

1.5. Nível de escolaridade:

1.6. Área de formação:

1.7. Tempo total de experiência profissional:

1.8. Tempo na função atual:

1.9. Setor de atividade/Organização:

1.10. Tipo de vínculo contratual:

1.11. Horário de trabalho (fixo, flexível, turnos, etc.):

Parte 2. Percurso e Visão de Carreira

2.1. Considerando todo o seu percurso profissional, desde o início até à atualidade, este têm sido marcado por permanência nos mesmos locais de trabalho ou por mudanças frequentes? Que fatores estiveram na base dessas decisões?

2.2 O que entende por "carreira sustentável" ou "longevidade profissional"?

2.3. Que fatores considera essenciais para manter uma carreira sustentável ao longo do

tempo?

2.4. Que desafios têm enfrentado no desenvolvimento da sua carreira?

2.5. De que forma avalia a relação entre o seu bem-estar psicológico e o desenvolvimento da sua carreira?

2.6. Costuma planear o seu futuro profissional? Se sim, como o faz? Se não, porquê?

Parte 3. Experiências de Saúde Mental no Trabalho

3.1. Como descreveria o impacto do ambiente de trabalho no seu bem-estar psicológico? Pode fornecer um exemplo concreto, por favor.

3.2. Quais são, na sua experiência, as principais fontes de stress ou de exigência emocional no seu trabalho?

3.3. Quais os elementos do seu contexto laboral que contribuem para a sua sensação de bem-estar?

3.4. Pode descrever, se se sentir confortável, uma situação em que tenha sentido maior pressão ou vulnerabilidade emocional no trabalho?

3.5. Como costuma gerir momentos de maior exigência emocional ou mental no seu trabalho?

3.6. De que forma o seu trabalho influencia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal?

3.7. Há hábitos ou rotinas que utiliza no dia a dia para cuidar do seu bem-estar psicológico?

Parte 4. Apoio Organizacional e Liderança

4.1. Que iniciativas ou recursos de apoio ao bem-estar psicológico existem na sua organização (se existirem)?

4.2. Como avalia o apoio que recebe por parte da sua chefia direta no que diz respeito ao seu bem-estar?

4.3. Quais os comportamentos ou práticas de liderança que considera mais relevantes para promover o bem-estar psicológico?

4.4. Na sua perspetiva, que sinais indicam que uma organização está comprometida com a saúde mental dos seus trabalhadores?

4.5. Como descreveria a perceção de valorização que sente por parte da organização? Sente que é valorizada ou não?

Parte 5. Impacto na Carreira e Estratégias Pessoais

5.1. Alguma vez identificou sinais de exaustão profissional? (Se sim) Como interpretou

e geriu essa situação?

5.2. Quando passa por situações emocionalmente exigentes no trabalho, isso influencia o seu desempenho ou as suas relações? Se sim, Como?

5.3. Que estratégias pessoais utiliza para se manter motivado/a e preservar a sua saúde mental?

5.4. Que tipo de apoio organizacional considera ter sido mais relevante para a sua permanência na função ou na organização?

5.5. De que forma as experiências relacionadas com o seu bem-estar mental influenciam as suas decisões de carreira (por exemplo, permanecer na empresa, progredir, mudar de empresa)?

Parte 6. Perspetivas e Recomendações

6.1. Que práticas considera importantes para que as organizações ajudem os trabalhadores a manter uma carreira ao longo do tempo, sem comprometer o bem-estar e a saúde mental?

6.2. Que medidas julga necessárias para reforçar o apoio à saúde mental nas organizações?

6.3. Há algum aspeto da sua experiência com saúde mental e carreira que considere importante partilhar e que ainda não tenha sido abordado?

Obrigada pelo seu tempo e disponibilidade

Apêndice II.

Folha de Informação ao Participante

A presente investigação insere-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, desenvolvida por Letícia Ramos Reis Jesus, estudante da Universidade do Minho, sob a orientação da Professora Doutora Gina Gaio Santos.

O estudo tem por objetivo compreender de que forma o apoio à saúde mental influência a sustentabilidade de carreira e a longevidade profissional, ao analisar as perceções dos trabalhadores relativamente às práticas organizacionais de apoio psicológico, aos fatores psicossociais presentes no contexto laboral e às estratégias utilizadas para lidar com desafios emocionais no trabalho. Procura-se de igual modo, compreender de que modo estas dimensões podem influenciar o bem-estar psicológico, a permanência nas organizações e o desenvolvimento de percursos profissionais sustentáveis ao longo do tempo.

A sua participação neste estudo é totalmente voluntária, podendo recusar ou desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou necessidade de apresentar justificação, poderá ainda optar por não responder a alguma questão sempre que assim o entender, sem quaisquer consequências. A participação não implica qualquer pagamento ou benefício material ou custo para si.

Caso aceite participar, ser-lhe-ão colocadas, questões breves para finalidades de caracterização sociodemográfica e profissional, com a finalidade exclusiva de contextualizar a amostra do estudo. Posteriormente, será realizada a entrevista individual semiestruturada, presencialmente ou em formato online, com duração aproximada entre 30 e 60 minutos. Mediante a sua autorização prévia, a entrevista será gravada apenas para efeitos de transcrição e posterior análise.

Toda a informação recolhida será tratada com carácter estritamente confidencial, não serão registados nomes, contactos ou quaisquer elementos que permitam a sua identificação direta, os dados recolhidos, bem como as gravações e transcrições, serão armazenadas em suporte digital protegido, acessível apenas à investigadora e à orientadora da dissertação. Estes dados serão conservados apenas durante o período necessário à conclusão, entrega e avaliação académica do estudo, sendo posteriormente eliminados.

A presente Folha de é disponibilizada para que possa ler atentamente e esclarecer

quaisquer dúvidas antes de tomar a decisão, caso concorde em participar, ser-lhe-á apresentado um termo de consentimento informado, através do qual confirmará, de forma livre e esclarecida, a sua disponibilidade para participar neste estudo.

Para quaisquer esclarecimentos adicionais sobre o estudo ou sobre a forma como os dados serão tratados, poderá contactar a investigadora através do endereço de correio eletrónico pg55263@alunos.uminho.pt.

Apêndice III.

Termo de Consentimento Informado

Eu, _____,
declaro que li e compreendi a Folha de Informação ao Participante relativa ao estudo "Sustentabilidade de Carreiras e Apoio à saúde mental". Tive oportunidade de esclarecer as dúvidas que considerei pertinentes e recebi respostas adequadas. Sei que a minha participação é voluntária e que posso desistir a qualquer momento, sem qualquer consequência negativa ou obrigação de justificação. Aceito participar no estudo e consinto que a entrevista seja gravada para efeitos de transcrição e análise. Autorizo que os dados recolhidos sejam utilizados e divulgados para fins exclusivamente académicos, de forma confidencial e nos termos descritos na Folha de Informação ao Participante.

Assinatura do(a) participante:
_____ Data:
___/___/_____