Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

João Carlos das Chagas Almeida

Gestão das Emoções em Contexto de Trabalho- Perceção do Desgaste Profissional na Ótica dos Trabalhadores

Abril 2026

Gestão das Emoções em Contexto de Trabalho-
Perceção do Desgaste Profissional na Ótica dos Trabalhadores

João Carlos das Chagas Almeida

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

João Carlos das Chagas Almeida

Gestão das Emoções em Contexto de Trabalho- Perceção do Desgaste Profissional na Ótica dos Trabalhadores

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor José João Correia Leite Ribeiro

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-NãoComercial-SemDerivações

CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

Agradecimentos

É com o sentimento de realização e de grande satisfação que termino este desafio, orgulhoso por ter ultrapassado todos os obstáculos que encontrei pelo caminho, por ter dado o melhor de mim e por ter colocado toda a minha alma e coração neste trabalho. Contudo, a realização do presente estudo não seria possível sem o contributo de várias pessoas, que, de uma forma ou de outra, me ajudaram a superar os momentos mais difíceis.

Em primeiro, deixo o maior dos agradecimentos aos meus pais, por desde início me terem apoiado e por nunca deixarem que algo me faltasse, mas, acima de tudo, agradeço pelos valores que desde sempre me passaram, valores esses refletidos neste trabalho. Obrigado por serem os meus maiores exemplos de vida.

Deixo, também, uma palavra de agradecimento ao meu irmão, Miguel, por todo o carinho que sempre teve para comigo.

Em seguida, agradeço ao meu orientador, professor José João Correia Leite Ribeiro, por todo o empenho, dedicação e apoio ao longo de todo este trabalho, demonstrando sempre total profissionalismo, conhecimento e motivação, sobretudo nas horas de maior aperto, conseguindo sempre passar uma imagem de calma e de força.

Agradeço de igual modo às professoras doutoras Gina Santos e Carla Magalhães pelos conselhos e sugestões fornecidos nos seminários que geraram contributos significativos para o estudo.

A todos os entrevistados, o meu mais sincero obrigado, pela disponibilidade, pelo interesse demonstrado e pela forma querida com que se propuseram a participar no processo de entrevistas. Sem o vosso contributo não seria, de todo, possível concluir este estudo.

A todos vós, agradeço por terem feito parte e abrilhantado um dos capítulos mais bonitos da minha jornada académica e, em certa parte, pessoal. A verdadeira felicidade só acontece quando partilhada com as pessoas certas e vocês foram as pessoas mais que certas! Obrigado vosso apoio incondicional e incentivo. Levo-vos a todos no meu coração!

"*Quando tens o hábito de fazer as coisas com alegria, raramente encontrarás situações difíceis"*- Robert Baden-Powell

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

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.

TÍTULO: Gestão das Emoções em Contexto de Trabalho- Perceção do Desgaste Profissional na ótica dos Trabalhadores.

Resumo

A presente dissertação situa-se no âmbito do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho e intitula-se de "Gestão das emoções em contexto de trabalho- perceção do desgaste profissional na ótica dos trabalhadores".

O lado humano das carreiras profissionais é muitas vezes descurado e existe uma pressão enorme em saber filtrar e colocar de parte tudo aquilo que é suscetível de interferir com a execução de tarefas e que possa comprometer o alcance de resultados. Um trabalhador emocionalmente desgastado e desmotivado acarreta custos, quer para o indivíduo, quer para a organização, e é nesse sentido que se torna cada vez mais importante conhecer e estabelecer um contacto próximo com os trabalhadores, com o intuito de lhes proporcionar um ambiente onde sintam que as suas necessidades e realidades serão compreendidas e atendidas.

Neste sentido, o principal objetivo deste estudo foca-se em investigar, analisar e compreender dimensões que potenciam o desgaste emocional dos trabalhadores, explorando as suas origens de modo a elaborar possíveis intervenções destinadas a promover um meio de trabalho mais humano e atencioso, com a Gestão de Recursos Humanos a assumir um papel relevante enquanto agente mediador, providenciando acompanhamento e aconselhamento.

Através de um estudo qualitativo e de natureza interpretativa, com o recurso a entrevistas semiestruturadas destinadas a gestores de Recursos Humanos e trabalhadores cuja natureza do trabalho envolva um grande esforço emocional, pretende-se, através das experiências relatadas, recolher dados que permitam analisar diferentes naturezas do desgaste e compreender diferentes pontos de vista sobre a temática, conferindo ao trabalho uma visão abrangente e mais inclusiva.

Conclui-se que abordar este tema não implica apenas investigar diferentes realidades, mas, também, dotar as organizações de visões e estratégias com o objetivo de zelar pelos seus objetivos, ao mesmo tempo que salvaguarda o bem-estar dos seus trabalhadores, contribuindo para a resiliência de ambos os atores e pelo seu futuro.

Palavras-chave: *Burnout;* Clima Organizacional; Desgaste Emocional*;* Gestão de Recursos Humanos; Trabalho Emocional.

TITLE: Emotion Management in the Workplace– Perception of Professional Burnout from the Perspective of Workers

Abstract

This dissertation is part of the Master's Degree in Human Resources Management at the School of Economics, Management, and Political Science of the University of Minho and is entitled "Emotion management in the workplace—perception of professional burnout from the perspective of workers."

The human side of professional careers is often ignored and there is a huge pressure to filter out and set aside anything that is likely to interfere with the performance of tasks and compromise the achievement of results. An emotionally exhausted and unmotivated worker means more costs, both for the individual and for the organization, and, due to this, it becomes increasingly important to get to know and establish close contact with workers in order to provide them an environment where they feel that their needs and realities will be understood and met.

In this matter, the main objective of this study is to investigate, analyze and understand factors that contribute to the emotional exhaustion of workers, exploring their origins in order to develop possible interventions aimed at promoting a more humane and caring work environment, with the Human Resources Management taking a relevant role as a mediating agent, providing support and counseling.

Through a qualitative and interpretative study, using semi-structured interviews aimed at both Human Resource managers and workers whose work involves a great deal of emotional strain, the goal is to collect data from the experiences reported, enabling the analysis of different types of burnout and understanding different points of view on the subject, giving the work a comprehensive and more inclusive vision.

It can be concluded that addressing this issue does not only involve investigating different realities but also to provide organizations with visions and strategies, with the goal of ensuring that their objectives are met, while safeguarding the well-being of their employees, contributing to the resilience of both actors and their future.

Keywords: Burnout; Emotional Exhaustion; Emotional Labor; Human Resources Management; Organizational Climate.

Índice

Direitos de Autor e Condições de Utilização do Trabalho por Terceiros ii
Agradecimentos iii
Declaração de Uso de Ferramentas de Inteligência Artificial iv
Abstract vi
Índice vii
Índice de tabelas ix
Índice de figuras ix
Lista de abreviaturas e siglas x
1. INTRODUÇÃO 1
1.1. Enquadramento do Tema 2
1.2. Pertinência do tema 3
1.3. Problema de Pesquisa 4
1.4. Questões de Partida 4
1.5. Objetivos 5
1.6. Papel/Implicações para a GRH 5
2. REVISÃO DE LITERATURA 7
2.1. Trabalho Emocional 7
2.2. Fatores Organizacionais 11
2.2.1. Desumanização Organizacional 12
2.2.2. Carga de trabalho excessiva e Sobrecarga de funções 12
2.2.3. Ambiguidade e Conflito de Papéis- relação com falta de controlo e autonomia 13
2.2.4. Falta de Reconhecimento e Recompensa 14
2.2.5. Papel Mediador e Moderador do Clima Organizacional 15
2.3. Fatores Pessoais e Suporte Social no Trabalho 17
2.3.1. Autossacrifício 18
2.3.2. Importância do Suporte Social 18
2.3.3. O contexto das Mulheres Trabalhadoras e a multiplicidade de papéis 20
2.4. Desafios éticos e distinção entre ações genuínas e simbólicas de promoção da saúde mental no local de trabalho 21
2.4.1. Princípios éticos 23
2.4.2. Retórica versus Compromisso genuíno 24
3. METODOLOGIA 26

3.1. Enquadramento Metodológico 26
3.2. Método de Recolha de Dados 26
3.3. Método de Análise de Dados 31
3.4. Caracterização da Amostra 34
3.5. Procedimentos 37
4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS 39
4.1. Trabalho emocional em contexto de trabalho 41
4.1.1. Importância das emoções no trabalho 41
4.1.2. Estratégias de regulação emocional 45
4.2. Desgaste Emocional 48
4.2.1. Manifestações de Desgaste 48
4.2.2. Impacto e Consequências do Desgaste 50
4.3. Fatores Organizacionais 52
4.3.1. Condições de Trabalho 53
4.3.2. Cultura e Clima 56
4.4. Medidas de Apoio e Mudanças 59
4.4.1. Estratégias de Promoção de Bem-estar 60
4.4.2. Implicações Práticas para a Gestão de Recursos Humanos 64
5. CONCLUSÃO 66
5.1. Conclusões Gerais 66
5.2. Contributos Teóricos e Práticos da Investigação 68
5.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras 68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 70
APÊNDICES 73
Apêndice 1 - Guião de Entrevista: Trabalhadores 73
Apêndice 2 – Guião de Entrevistas: Técnicos/Gestores de Recursos Humanos 74
Apêndice 3 - Termo de consentimento informado 75

Índice de tabelas

Tabela 1: Questões do Guião de Entrevistas e relação com os Objetivos e Revisão da Literatura 27
Tabela 2: Questões de Partida, Objetivos do estudo, Revisão da literatura e relação com o Guião de Entrevistas 31
Tabela 3: Caracterização dos Participantes em Estudo 36
Tabela 4: Caracterização dos Participantes em Estudo 37
Tabela 5: Análise de dados- Dimensões, Categorias e Subcategorias 40

Índice de figuras

Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Caroll, 1991) 25

Lista de abreviaturas e siglas

GRH- Gestão de Recursos Humanos

OMS- Organização Mundial da Saúde

PTE- Perspetiva da Troca Económica

RSC- Responsabilidade Social Corporativa

RSE- Responsabilidade Social Empresarial

TAD – Teoria da Autodeterminação

TTS – Teoria da Troca Social

TE- Trabalho Emocional

VBA- Value-Balance-Accountability

1. INTRODUÇÃO

No quotidiano organizacional, além das competências técnicas, muitas organizações passaram também a exigir uma gestão criteriosa das expressões emocionais, tornando a regulação emocional como parte do próprio trabalho. Este conceito, amplamente conhecido como "Trabalho Emocional" (TE), foi fortemente explorado por Hochschild (1983), que o apresentou como o esforço de gerir emoções de acordo com requisitos organizacionais formais, que, quando sustentado em contextos de alta pressão, leva a uma maior probabilidade de desgaste profissional, originando um estado de exaustão, cinismo e ineficácia, tal como descrito por Maslach nos seus modelos teóricos (1981, 1997 e 2001).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), os problemas de saúde mental são uma das principais causas de incapacidade laboral, afetando não apenas os indivíduos, mas também a produtividade e a sustentabilidade das organizações. O aumento significativo dos casos de *burnout*, a ansiedade e depressão entre os trabalhadores e a exigência do novo mundo corporativo dinamizaram um novo desafio ético para as organizações, tornando a criação de políticas externas capazes de assegurar o bem-estar dos trabalhadores e incluir a promoção da saúde mental no ambiente de trabalho num dos grandes temas da atualidade no contexto laboral.

Os custos individuais e institucionais deste fenómeno são vastos e, neste contexto, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) ganhou destaque como um pilar essencial da gestão organizacional, com empresas a deixarem de ser vistas apenas como entidades focadas no lucro e a serem avaliadas também pelo seu impacto social e ambiental (Maslach & Leiter, 2016). Evidências na literatura sugerem que o Trabalho Emocional deve surgir como uma ponte entre contexto organizacional e o *burnout*, na medida em que climas organizacionais desfavoráveis ou falta de suporte surgem como antecedentes que agravam a tensão emocional, ao passo que programas de regulação emocional e políticas de apoio psicológico são apontadas como estratégias eficazes para travar a espiral de desgaste (Çakar, Özyer & Azizoğlu, 2022; Nguyen, Besson, & Stinglhamber, 2022).

A crescente preocupação com o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional fez surgir um novo desafio para as organizações e, embora exista um corpo crescente de investigação internacional sobre o tema, subsiste uma lacuna importante: falta compreender, de forma coerente, como é que o Trabalho Emocional, os fatores organizacionais e as características individuais interagem para determinar o desgaste emocional (Maslach & Leiter, 2016).

Esta pesquisa, intitulada de **"Gestão das emoções em contexto de trabalho-perceção do desgaste profissional na ótica dos trabalhadores"**, tem como objetivo geral analisar, de forma aprofundada, de que modo a intensidade e a natureza do Trabalho Emocional estão relacionadas com o desgaste profissional, identificando fatores organizacionais e individuais que moderam ou medeiam essa relação e de que forma se traduzem nas perceções e narrativas das pessoas, com o objetivo de proporcionar possíveis intervenções destinadas a prevenir o *burnout* e a promover locais de trabalho psicologicamente sustentáveis. Através de uma abordagem ética, pretende-se explorar desafios e responsabilidades das organizações no que diz respeito à promoção de uma cultura organizacional que valorize, de facto, a saúde mental dos seus trabalhadores, procurando fornecer uma perspetiva crítica e reflexiva, com o objetivo de compreender não apenas até que ponto as organizações assumem um compromisso real com o bem-estar dos seus trabalhadores, mas também identificar boas práticas e propor soluções para uma abordagem mais lógica e ética ao tema.

1.1. Enquadramento do Tema

Num passado não muito distante, os trabalhadores eram vistos como se de uma máquina se tratassem, sem qualquer preocupação pelo seu bem-estar psicológico e sendo exigido que separassem a vida pessoal da profissional, de modo a que nada pudesse perturbar o seu normal desempenho (Monteiro & Joseph, 2023). A saúde mental não era tida como um fator relevante para a produtividade e as organizações não atribuíam o devido valor a um ambiente de trabalho saudável. No entanto, as mentalidades evoluíram e as empresas passaram a compreender que o bem-estar emocional dos trabalhadores impacta o desempenho e a produtividade, o que levou ao surgimento de novas abordagens mais atentas à saúde mental, como o reconhecimento prévio de sintomas como *burnout*, ansiedade e depressão (McFarland & Hlubocky, 2021; Paterson et al., 2024).

Apesar desta evolução, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ainda se depara com sérios desafios, sobretudo em relação a práticas internas, como a cultura organizacional que, neste contexto, desempenha um papel fundamental, onde ambientes de trabalho autoritários, com falta de suporte social e excesso de exigências estão fortemente associados ao aumento de problemas de saúde mental. Vários autores questionam precisamente de que forma uma cultura organizacional tóxica pode ter um impacto negativo na saúde mental dos trabalhadores, destacando que, embora a visão sobre o bem-estar dos trabalhadores tenha evoluído, ainda há

muito a ser feito para criar ambientes de trabalho verdadeiramente saudáveis (Monteiro & Joseph, 2023).

Portanto, a presente investigação situar-se-á no domínio da Gestão de Recursos Humanos, do Comportamento Organizacional e da Saúde Mental Ocupacional, com especial incidência no Trabalho Emocional e no desgaste profissional, destacando um possível papel que a GRH pode assumir enquanto agente mediador da relação trabalho-trabalhador. O tema terá como bibliografia-base os estudos de Hochschild (1983) sobre trabalho emocional e Maslach (1981, 1997 e 2001) sobre *burnout*, bem como estudos recentes sobre clima ético, liderança e intervenções organizacionais (McFarland & Hlubocky, 2021; Taube, Carlotto, Gondim, & Carvalho, 2024;).

1.2. Pertinência do tema

Como referido anteriormente, a OMS salienta que as perturbações de saúde mental figuram entre as principais causas de incapacidade laboral, com impactos significativos tanto na produtividade como na estabilidade e normal funcionamento das organizações. Além disso, a literatura demonstra que uma má gestão das exigências emocionais potencia a exaustão, ansiedade e depressão, traduzindo-se em maiores índices de *turnover*, absentismo e perdas financeiras. Prevenir e gerir eficazmente o *burnout* não depende apenas de estratégias com foco individual, mas sim de intervenções combinadas que envolvam mudanças organizacionais, apoio constante e promoção de um ambiente de suporte no local de trabalho (McFarland & Hlubocky, 2021).

Várias pesquisas relatam que o bem-estar não deve ser tratado como algo isolado, mas sim como algo inerente à própria estratégia organizacional, de forma a que as reais ações de valorização dos trabalhadores permitam agarrar talentos, reduzir o *turnover* e assegurar a sustentabilidade a longo-prazo. Esta abordagem espelha-se na sustentabilidade organizacional no sentido em que trabalhadores mentalmente saudáveis apresentam um menor absentismo, estão mais disponíveis à inovação e contribuem para um maior sentido de resiliência, enquanto que a retenção reduz custos de *turnover*, custos com novos recrutamentos e formações, assegurando, deste modo, uma maior solidez financeira e melhorando a reputação da empresa (Gupta & Rathore Hooja, 2021; Rughoobur-Seetah, 2024).

Portanto, abordar o tema não é apenas um imperativo académico, mas também um objetivo estratégico para empresas que pretendam salvaguardar o bem-estar dos seus trabalhadores e, por conseguinte, assegurar a sua própria resiliência e inovação a longo-prazo.

1.3. Problema de Pesquisa

No decorrer da última década, muitas organizações reformularam os seus modelos operacionais de modo a centrá-los na experiência do cliente e na proximidade digital, exigindo aos trabalhadores uma disponibilidade emocional constante, contudo, estas novas regras de sentimentos não foram acompanhadas, na maioria dos casos, por um reforço proporcional de recursos (Rughoobur-Seetah, 2024). Neste contexto, torna-se crucial investigar condições e fatores organizacionais e individuais que amplificam ou mitigam esta relação entre exigências emocionais e *burnout*.

Na prática, os profissionais de recursos humanos deparam-se com múltiplas questões, tais como resistência interna, que em muitos casos trata o bem-estar como um mero assunto pessoal que apenas diz respeito ao trabalhador e a mais ninguém, orçamentos reduzidos que condicionam iniciativas, chefias sem qualquer tipo de formação ou atenção à saúde mental e cujo *feedback* focado apenas em performance reforça este estigma, culturas autoritárias, entre muitas outras condicionantes.

Deste modo, o presente estudo pretende mapear as exigências emocionais nos diferentes pontos de contacto organizacionais, avaliando o seu peso na origem do desgaste profissional e identificando práticas eficazes de prevenção, oferecendo uma evidência empírica numa área onde a urgência social coincide com lacunas teóricas substanciais.

1.4. Questões de Partida

Uma vez identificado o problema central desta investigação, importa estabelecer um fio condutor a seguir, clarificando, para tal, as seguintes questões orientadoras:

a) Qual é a importância das emoções e da sua boa gestão em ambiente laboral para a saúde mental dos trabalhadores?
b) De que forma é que a gestão das emoções se reflete no trabalho na perspetiva dos trabalhadores?
c) Que práticas organizacionais são percecionadas pelos trabalhadores como facilitadoras ou limitadoras de uma gestão saudável das emoções no trabalho?
d) Como é que as organizações podem ajudar os trabalhadores a gerir bem as suas emoções?

1.5. Objetivos

A fim de procurar dar resposta às questões de investigação, são definidos os seguintes objetivos:

a) Analisar o modo como os trabalhadores gerem as suas emoções;
b) Avaliar a relação entre a qualidade da gestão emocional em contexto laboral e a saúde mental dos trabalhadores;
c) Identificar práticas organizacionais que apoiam a boa gestão das emoções, bem como respetivos facilitadores e obstáculos;
d) Examinar de que modo a boa gestão das emoções se reflete em resultados de trabalho (desempenho, satisfação, compromisso);
e) Identificar desafios éticos e estruturais na implementação de políticas de promoção da saúde mental, fornecendo recomendações alinhadas com o bem-estar e estratégia organizacional.

Com o intuito de atender a estas questões e aos objetivos traçados, esta pesquisa será acompanhada de uma metodologia qualitativa de natureza interpretativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas, cuja população-alvo englobará profissionais de recursos humanos e profissionais de áreas com contacto humano intenso.

Do mesmo modo, a mesma seguirá uma estrutura com cinco capítulos principais. No primeiro capítulo apresenta-se, como visto até ao momento, a Introdução, onde se procede ao enquadramento do tema, à definição dos objetivos e à justificação da sua relevância. O segundo capítulo é dedicado à Revisão de Literatura, na qual se analisam criticamente os principais contributos teóricos e empíricos relevantes para o estudo. Seguidamente, o terceiro capítulo descreve a Metodologia adotada, incluindo o delineamento da investigação, os métodos de recolha de dados e procedimentos, com o quarto capítulo a seguir-se com foco exclusivo na Análise de Dados recolhidos durante a realização das entrevistas, bem como sugestões de recomendação de estratégias. Por fim, o quinto e último capítulo integra as Conclusões finais, onde se sintetizam os principais resultados obtidos, se discutem algumas das suas implicações e se apontam possíveis linhas de investigação futuras.

1.6. Papel/Implicações para a GRH

A GRH assume uma ação central nesta pesquisa, pois representa o ponto de intersecção entre as exigências organizacionais e a experiência subjetiva dos trabalhadores, cabendo-lhe

traduzir essas exigências em práticas que não gerem dissonância emocional crónica nem desgaste emocional.

Nesse sentido, a GRH pode assumir várias funções, tais como: de diagnóstico, arquiteta do trabalho, guardiã ética, provedora de apoio e orquestradora estratégica, mediando, assim, a relação trabalho–trabalhador e convertendo a gestão das emoções num ativo organizacional sustentável, reduzindo o risco de *burnout* e reforçando desempenho e resiliência (Maslach & Leiter, 2016; Çakar, Özyer & Azizoğlu, 2022).

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para uma melhor compreensão da temática em questão, proceder-se-á a uma revisão cuidada e sistemática da literatura sobre os conceitos e teorias que melhor se relacionam com os conteúdos pretendidos, analisando o contributo de diversos autores conceituados das mais diversas áreas, de modo a conceder ao trabalho uma visão mais académica e realista, complementando as ideias já estudadas com novas perspetivas e opiniões pessoais. Deste modo, no presente capítulo constam estudos sobre diferentes dimensões que impactam o Trabalho Emocional, bem como os principais conceitos e principais teorias.

2.1. Trabalho Emocional

Arlie Hochschild é reconhecida como a autora que primeiro utilizou o termo "Trabalho Emocional", descrevendo-o como a "gestão de sentimentos de modo a transmitir uma postura facial e corporal observável" (Hochschild, 1983, p. 7), que atua com o objetivo de causar uma boa impressão para a organização ou de gerar um estado de espírito nas outras pessoas, recorrendo a expressões faciais e corporais que são publicamente observáveis, obedecendo a regras específicas, as quais podem ser impostas pela organização ou interiorizadas pelo trabalhador (Hochschild, 1983). O objetivo deste tipo de trabalho é meramente instrumental, sendo esperado que os profissionais adotem comportamentos considerados corretos, visando, assim, influenciar estados emocionais, atitudes e comportamentos. O mesmo surge, ainda, como uma espécie de tarefa complementar que serve de auxílio na execução da tarefa principal, ocorrendo tipicamente no decorrer de interações – Hochschild (1983) sustenta que nas interações sociais, os indivíduos desempenham papéis e seguem guiões de regras de expressão.

O conceito de TE é hoje bastante mais explorado, sendo, também, reconhecido pela capacidade de regular sentimentos e emoções de modo a cumprir determinadas exigências, englobando as exigências emocionais e a dissonância emocional, o que muitas vezes implica alterar e manifestar no contexto de trabalho comportamentos contrários àquilo que realmente é sentido (Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024).

As exigências emocionais são identificadas como estando associadas às características do trabalho ou da função que requerem um controlo e um esforço contínuo da gestão de sentimentos e emoções nas relações interpessoais e inerentes à própria função, que por sua vez gera uma certa dissonância caracterizada como a discrepância entre as emoções realmente sentidas e as que são verdadeiramente expressas pelo trabalhador, sendo esta prática analisada e tratada como

um dos principais fatores potenciadores de despoletar consequências negativas para a saúde psicológica (Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024, p. 3). Uma exposição prolongada a exigências emocionais exige um grande esforço físico e cognitivo por parte dos trabalhadores e, quando essas exigências atingem um determinado nível, esgotam-se os recursos psicológicos, podendo gerar situações de *burnout*, estando a sua intensidade proporcionalmente associada à carga emocional (Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024).

A literatura distingue três estratégias de regulação dos sentimentos: *surface acting*, o *deep acting*, e a expressão genuína (Ha, Kim & Ha, 2021; Gupta & Rathore Hooja, 2021)- o *surface acting* consiste numa gestão da expressão emocional através de representações exteriores e visíveis (como sorrisos ou gargalhadas) sem que isso represente qualquer alteração dos sentimentos internos, ou seja, trata-se do ato de ocultar ou fingir as emoções verdadeiramente sentidas, ao passo que o *deep acting* envolve uma alteração dos sentimentos internos como forma de expressar comportamentos e atitudes desejadas ou esperadas, ao ponto em que chega a parecer autêntico e genuíno até mesmo para o trabalhador. Deste modo, o *surface acting* está fortemente relacionado de forma negativa com o bem-estar psicológico e positivamente associado ao *burnout*, devido à sua grande dissonância emocional e capacidade de gerar sentimentos de perda/falta de autenticidade. O mesmo se verifica, em certo modo, no *deep acting*, que, embora possa gerar uma menor dissonância do que o *surface acting*, ainda exige um esforço cognitivo deliberado para alterar sentimentos, podendo levar a um esgotamento e à redução do sentimento de autorrealização.

Já a expressão genuína, tal como o nome sugere, ocorre quando os trabalhadores sentem e exprimem as emoções que são desejadas pela organização de forma espontânea e livre, o que quer dizer que as expressões demonstradas vão ao encontro dos requisitos emocionais do trabalho, exigindo pouco ou nenhum esforço emocional e raramente gera dissonância, sendo, por isso, pouco associada ao *burnout* e à exaustão.

O TE surge, também, como um conceito importante no estudo de relações e interações devido à regulação de sentimentos e controlo de comportamentos que daqui emanam, de maneira a adequar o trabalhador às exigências organizacionais, podendo gerar as tais dissonâncias anteriormente referidas. O TE, enquanto fator crítico na dinâmica de relações de trabalho, pode influenciar o surgimento do *burnout*, que, por sua vez, surge como resposta ao stresse ocupacional, tornando evidente um certo contágio emocional- tendência para imitar e sincronizar

expressões, posturas e movimentos de outra pessoa e, consequentemente, convergir emocionalmente (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993). Segundo os autores, este processo é considerado uma forma primitiva de criar empatia pois fomenta a sincronização comportamental mesmo quando os indivíduos não estão explicitamente atentos a essa informação. Este contágio pode acontecer, sobretudo, de duas formas: através da imitação de expressões e comportamentos, que tanto pode ocorrer de forma facial (expressões faciais como sorrisos), vocal (sincronização de sons e ritmos), bem como postural (sincronização de movimentos), ou através do *feedback*.

Em particular, a relação líder-subordinado desempenha um papel essencial na manifestação do *burnout*, na medida em que o contágio entre estes dois atores pode gerar uma dinâmica que resultará em elevados níveis de esgotamento. Quando os subordinados vivenciam a fase da dissonância, a sua inconsistência ou o seu fraco desempenho pode ser percebida/o pelo líder que, por sua vez, vai sentir necessidade de atuar e intervir de modo a reparar ou compensar as falhas ou erros do subordinado, exigindo a aplicação de esforços e recursos que, em muitos casos, não existem, agravando assim o nível do *burnout*. Num estudo com 244 pares inquiridos, verificou-se que o *burnout* de um líder deriva das suas próprias exigências e da dissonância do subordinado, enquanto o *burnout* do subordinado está mais associado às suas próprias exigências, evidenciando o referido contágio na relação hierárquica, na medida em que quanto maior for o nível de exigência emocional do líder e maior for a dissonância emocional do subordinado, maior será a tendência para o surgimento de *burnout* no líder (Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024).

Associadas ao TE estão, também, outras perspetivas, como a Perspetiva da Troca Económica (PTE) (Rughoobur-Seetah, 2024), que, segundo a mesma, o TE não representa um fardo psicológico, mas, ao invés disso, é visto como se de uma transação comercial se tratasse, podendo estas trocas ser tanto sociais como económicas. Segundo a Teoria da Troca Social (TTS), os empregadores veem a comercialização das emoções dos trabalhadores como aceitáveis porque estes recebem um salário em troca pela manipulação das mesmas e, para maximizarem os seus lucros, estes negoceiam as mesmas com os trabalhadores, tornando o salário num indicador económico significativo do TE. Já a Teoria do Contrato Psicológico aborda o TE como um conjunto de expectativas e obrigações mútuas não escritas que os trabalhadores mantêm com o empregador, aceitando-as como uma norma e, segundo a mesma teoria, quando os trabalhadores aceitam e tratam o TE como parte da transação económica, estes não nutrem contratos

psicológicos negativos, interpretando a transação como normal, o que, por sua vez, levará a bons desempenhos e, consequentemente, melhores salários (Rughoobur-Seetah, 2024).

Indo ao encontro das questões de partida desta pesquisa, estas três teorias podem ser relacionadas de forma integrada, isto é, os gestores acreditam que é importante que os funcionários aprendam a gerir bem suas emoções porque, de acordo com a Perspetiva da Troca Económica e a Teoria da Troca Social, essa capacidade é vista como uma competência profissional que pode ser negociada e recompensada. Em segundo lugar, uma boa gestão emocional também é fundamental para a saúde mental dos trabalhadores, já que, segundo a Teoria do Contrato Psicológico, quando o TE é percebido como uma expectativa legítima e clara na relação de trabalho, isso diminui o sentimento de exploração e o risco de desgaste psicológico. Por fim, uma gestão eficaz das emoções reflete-se positivamente no trabalho ao potenciar o desempenho, a qualidade do serviço prestado e a estabilidade das relações laborais, reforçando a reciprocidade entre trabalhador e organização, indicando que as organizações podem ajudar os trabalhadores a gerir melhor as emoções através de uma melhor clarificação de expectativas, oferta de compensações mais justas, reconhecimento e formação, prevenindo, assim, quebras no contrato psicológico e promovendo relações de troca equilibradas (Rughoobur-Seetah, 2024).

Após a Pandemia do Covid-19, o difícil contexto socioeconómico gerado e a existência de um mercado de trabalho apertado levaram muitos trabalhadores a aceitarem o TE como normal por receio de perderem o seu emprego, resultando em ambientes onde os trabalhadores se tornaram mais submissos e tolerantes à natureza dos negócios, reforçando as visões sobre o TE como processo natural. Aqui, o *surface acting* ou o *deep acting* atuam a partir do medo e do receio da perda do posto de trabalho.

Em conjunto, a literatura trata o Trabalho Emocional como uma característica instrumental, relacional e cada vez mais normal em muitos empregos, que opera por meio de exigências emocionais e da gestão da dissonância, com a exposição cumulativa a aumentar o risco de esgotamento (Maslach & Leiter, 2016). Uma atuação superficial revela-se como sendo a mais prejudicial, a atuação profunda, devido ao seu custo cognitivo, mostra-se parcialmente protetora, e a expressão genuína surge como a menos desgastante, quando a adequação entre a pessoa e o trabalho assim o permite, com o contágio emocional a incorporar estas dinâmicas nas hierarquias. Paralelamente, a PTE e o Contrato Psicológico reestruturam o TE como um elemento negociado e mercantilizado do trabalho que pode amortecer as perceções de violação, mesmo

que legitime regras de exibição exigentes, com as condições de trabalho pós-Covid a parecerem ter intensificado essa normalização, forçando, muitas vezes, a atuação superficial ou profunda como estratégias defensivas para preservar o emprego.

Na prática, as organizações devem calibrar as regras de exibição, fortalecer a autonomia, o treino e as oportunidades de recuperação para reduzir a dissonância e estabelecer limites éticos à mercantilização da emoção, reconhecendo que o desempenho sustentável depende da proteção dos escassos recursos emocionais dos trabalhadores.

2.2. Fatores Organizacionais

A experiência de trabalho de cada trabalhador está intrinsecamente conectada com as condições de trabalho que lhes são fornecidas, incluindo o ritmo de trabalho e o controlo exercido sobre a execução do serviço. Quando as condições de trabalho se tornam insustentáveis, os trabalhadores são empurrados para o *surface acting* e encenam sentimentos, passando para um trabalho mais de superfície que é percecionado como falso, o que por sua vez gera um aumento do desgaste e aumenta a sensação de inautenticidade (Nguyen, Besson, & Stinglhamber, 2022). Este desgaste é exacerbado pela falta de controlo sobre as condições de trabalho e quanto mais controlo sobre o palco, guião e *timing* do serviço for retirado ao trabalhador pela gestão, maior será a probabilidade de este se sentir sobrecarregado (Çakar, Özyer, & Azizoğlu, 2022).

Revisões sistemáticas recentes identificam a sobrecarga, o conflito de papéis e o baixo apoio como antecedentes centrais do stresse, enquanto estudos de caso detalham de que forma equipas subdimensionadas, pressão para o alcance metas e falta de reconhecimento aceleram o esgotamento e reduzem a satisfação (Vallasamy, Muhadi, & Retnam, 2023). Além da regulação emocional, profissões cujos trabalhadores encaram a sua atividade como missão (tais como médicos, enfermeiros e técnicos de saúde, devido, sobretudo ao forte compromisso com o cuidado do outro) tendem a autossacrificar recursos pessoais, tais como o descanso, vida familiar ou cuidados próprios para assegurar o desempenho- dados longitudinais mostram que esse autossacrifício eleva as avaliações de eficácia, contudo, cobra um preço claro em exaustão emocional, efeito que apenas pode ser diminuído mediante um verdadeiro distanciamento psicológico fora do horário de trabalho (Clinton, 2023).

2.2.1. Desumanização Organizacional

Um fator organizacional crucial é a Desumanização Organizacional, definida como a "perceção de que o trabalhador é reduzido a um número ou ferramenta", sendo visto como antecedente do *surface acting* (Nguyen, Besson, & Stinglhamber, 2022, p. 3). Esta prática ameaça recursos centrais e, para a mitigar, os trabalhadores recorrem a exibições emocionais mais disfarçadas, levando a uma perda secundária significativa de recursos devido à inautenticidade e ao esgotamento, que, por sua vez, reduzem os níveis de satisfação e aumentam os de exaustão. Este fator evidencia três outros fatores que alimentam a desumanização: a injustiça distributiva, na qual o esforço extra não é acompanhado de uma compensação adequada (Maslach & Leiter, 2016); estilos de liderança associados à "Bottom-Line Mentality", isto é, com práticas abusivas (Nguyen, Besson, & Stinglhamber, 2022); características do trabalho como tarefas repetitivas e baixa autonomia, dando uma sensação de robotização (Vallasamy, Muhadi, & Retnam, 2023). Importante referir que nestes contextos, o *deep acting* ajuda a reduzir a perceção de desumanização ao longo do tempo, mas pode representar um lado negro, pois pode encorajar o trabalhador a permanecer num ambiente onde é tratado como um meio para atingir um fim (Nguyen, Besson, & Stinglhamber, 2022).

2.2.2. Carga de trabalho excessiva e Sobrecarga de funções

Quando os trabalhadores são bombardeados com demasiadas tarefas que vão além das suas capacidades e que exigem recursos atualmente inexistentes, gera-se um aumento do stresse, que, mais uma vez, potencia atitudes de *surface acting* e aumenta os níveis de TE, já que os trabalhadores se sentem sobrecarregados e incapazes de gerir adequadamente as suas tarefas. Este problema surge não apenas pelo aumento da quantidade de trabalho, mas também por expectativas irrealistas de prazos e performances ou por falta de pessoal, levando os trabalhadores a assumirem responsabilidades adicionais. Quando a carga de trabalho é elevada e as tarefas não são delegadas da maneira correta, sem considerar as capacidades e recursos existentes, dá-se uma redução significativa na produtividade e no desempenho geral, uma vez que não há condições para se satisfazer todas as expectativas de forma eficiente, alimentando sentimentos e sensações de ansiedade, com os trabalhadores a sentirem-se incapazes de lidarem com cargas extras e de atingirem metas, potenciando, assim, uma maior suscetibilidade ao *burnout* e uma diminuição dos níveis de satisfação (Maslach & Leiter, 2016; Vallasamy, Muhadi & Vijaya Retnam, 2023; Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024).

2.2.3. Ambiguidade e Conflito de Papéis- relação com falta de controlo e autonomia

Em seguimento do tópico anterior, a sobrecarga de funções também pode derivar da ambiguidade e conflito de papéis, que se refere à falta de clareza sobre expectativas e responsabilidades dos trabalhadores, contribuindo de forma negativa para o stresse e aumentando a necessidade de controlar as emoções de forma superficial. A falta de clareza sobre o que é esperado dos trabalhadores pode gerar sentimentos de frustração e sobrecarga emocional, sobretudo em casos que as necessidades de uma tarefa específica não são compatíveis com as habilidades e capacidades do trabalhador em questão, e, quanto tal acontece, estes acabam por investir mais o seu esforço emocional em mascarar e disfarçar a sua insatisfação e o seu desconforto. A falta de controlo e ausência de autonomia têm um impacto direto na perceção do trabalhador sobre as suas capacidades para lidar com as tarefas de maneira eficaz e quando estes não têm controlo sobre a forma como as tarefas são distribuídas ou como as decisões são tomadas, sentem-se impotentes, levando a uma sensação de desvalorização, já que não conseguem alinhar as suas emoções e comportamentos com o trabalho de forma genuína.

Diversos fatores potenciam esta ambiguidade e geram o referido conflito: a sobrecarga, acima abordada, aumenta a tomada de decisões "às cegas" e gera menos controlo; a baixa autonomia amplifica a perceção de imprevisibilidade e ambiguidade, dado que a resposta certa depende sempre de terceiros; a falta de recompensas cria a sensação que não vale a pena investir no papel e agrava o cinismo; regras aplicadas de forma desigual amplificam a ambiguidade e potenciam o conflito; a elevada formalização limita a autonomia e a rigidez empurra para uma exibição emocional padronizada (Lukic & Garabinović, 2023).

A literatura destaca a clareza de papéis como um fator protetor do trabalhador, na medida em que esta está inversamente relacionada com as dimensões da exaustão e despersonalização do *burnout*, ao passo que o *role overload* (sobrecarga de papéis) é visto como um fator de risco, na medida em que, quando as responsabilidades são pouco claras e criam conflitos, aumenta a sensação de falta de controlo e o risco de exaustão. Esta questão é especialmente relevante para trabalhadores mais jovens, com menos experiência e qualificações, visto que possuem menos capacidade para desenvolver mecanismos de resiliência apropriados comparativamente com trabalhadores mais experientes e mais qualificados (Borrelli, Rossi, Melcore, Perrotta, Santoro, Gualano, & Moscato, 2023).

Deste modo, a liderança assume aqui um papel crucial, no sentido em que compete ao empregador ou ao gestor definir com clareza o papel a desempenhar e respetivas responsabilidades, definir tarefas precisas e apropriadas ao papel em questão, bem como explicar concretamente as descrições do trabalho e áreas de atuação, associando este estilo de liderança de forma positiva à clareza de papéis e atuando como força mediadora da mesma, evitando, assim, conflitos de papéis. Da mesma forma, um clima ético, transparente e justo também pode moderar estas dinâmicas, pois um ambiente organizacional positivo que ajuda a clarificar funções e responsabilidades promove o controlo sobre as funções e ajuda na prevenção do *burnout* (Çakar, Özyer, & Azizoğlu, 2022).

2.2.4. Falta de Reconhecimento e Recompensa

Como mencionado, a falta de apoio/reconhecimento e de recompensa funciona como um fator importante na prevenção de ambiguidade e conflitos, atuando, também, como fator potenciador de altos padrões de desempenho e qualidade, na qual a sua ausência gera uma sensação de desvalorização. Quando uma organização ou empresa desvaloriza práticas de promoção de saúde mental no ambiente laboral e quando os trabalhadores entendem que os seus esforços não são reconhecidos ou adequadamente recompensados, os mesmos sentem-se desiludidos, a sua motivação diminui e aumenta a probabilidade de desgaste e exaustão, tornando-se numa barreira significativa à implementação bem-sucedida de intervenções que visam a saúde mental (Maslach & Leiter, 2016; Paterson et al., 2024).

O estudo de Paterson et al. (2024) descreve fatores que impedem a implementação destas políticas, incluindo precisamente esta questão da falta de reconhecimento, segundo o qual, quando uma organização não reconhece nem prioriza determinadas iniciativas destinadas à promoção da saúde mental, os trabalhadores sentem que estão a ser desvalorizados. Esta revisão aponta que as intervenções quando não são alinhadas com as reais necessidades dos trabalhadores e não são acompanhadas de um apoio adequado têm tendência a fracassar, também por causa da falta de compromisso dos gestores e líderes, pois a eficácia de qualquer intervenção depende da vontade e empenho dos líderes que são essenciais para assegurar o sucesso e sustento das mesmas- líderes que falam abertamente sobre os seus próprios problemas podem funcionar como um facilitador significativo para a participação dos funcionários e para impulsionar a mudança, atuando como um "contágio" de boas práticas de saúde mental.

A falta de apoio ou adoção de intervenções por parte de supervisores e altas chefias pode derivar de uma série de razões, tais como a falta de conhecimento sobre a importância da saúde mental, competências limitadas para alterar condições de trabalho ou até devido a interesses concorrentes pela utilização de recursos humanos e financeiros. Gestores e alta gerência têm uma grande responsabilidade na implementação de medidas e são intervenientes-chave na alocação de recursos e no apoio contínuo para a entrega sustentada dos programas, sendo essenciais também para incentivar a sua adesão. Portanto, a presença de gestores que priorizam as necessidades dos trabalhadores, que atendem aos seus esforços e os reconhecem, aliado a uma gestão eficaz das intervenções, favorece a implementação bem sucedida desses programas de intervenção (Monteiro & Joseph, 2023; Paterson et al., 2024).

Assim, o apoio demonstrando por estes líderes é essencial para o desenvolvimento de uma cultura de abertura e a presença de gestores e pares que oferecem uma assistência e um apoio prático para o envolvimento na intervenção é classificada como um facilitador de criação de alta confiança (Paterson et al., 2024).

2.2.5. Papel Mediador e Moderador do Clima Organizacional

O clima organizacional, definido como "perceções e sentimentos vistos como reflexos externos da cultura" (Lo, Lu, Chang & Wu, 2024, p. 3), retrata a consciência e a visão que os indivíduos têm do estado e situação de uma organização (Jeung & Chang, 2021), emergindo como um ator organizacional que pode mitigar ou amplificar o impacto negativo do TE e do desgaste, atuando predominantemente como variável moderadora ou como antecedente cuja influência é mediada por outras variáveis.

Um clima organizacional favorável e cooperativo está associado a níveis mais reduzidos de *burnout,* ao passo que um clima organizacional menos favorável aumenta significativamente o desgaste*,* assumindo-se, assim, como um moderador significativo na relação entre trabalho emocional e *burnout,* cabendo à gestão partilhar objetivos e políticas, delinear claramente as responsabilidades e criar um ambiente de trabalho amigável e de apoio (Jeung & Chang, 2021; Çakar, Özyer, & Azizoğlu, 2022). Num ambiente em que se promova o apoio e a colaboração, os impactos vantajosos do compromisso organizacional na qualidade do serviço prestado tendem a ser intensificados, comprovando que um clima favorável é fundamental para fortalecer a afiliação dos trabalhadores à organização, levando, consequentemente, a uma prestação de serviços

superior, comprovando, assim, o impacto na qualidade do serviço e a sinergia entre compromisso organizacional e clima (Jeung & Chang, 2021).

Num estudo de Çakar, Özyer, e Azizoğlu (2022), o clima organizacional foi conceptualizado como variável independente com impacto no desgaste, verificando-se que o TE desempenha um papel de mediação parcial nessa relação. Os resultados evidenciaram que um clima organizacional positivo está associado a níveis mais baixos de desgaste e que tem um efeito negativo na questão do conflito emocional, quer isto dizer que, quando os trabalhadores percecionam o clima como positivo, estes experienciam menos conflito interno entre aquilo que sentem e aquilo que são forçados a exibir. Neste caso, as subdimensões do TE- esforço emocional e conflito- exercem um efeito mediador parcial na relação entre clima organizacional e o desgaste, indicando que o clima organizacional influencia o desgaste de forma direta e indireta, através no seu impacto no TE (Çakar, Özyer, & Azizoğlu, 2022).

Pode dizer-se que um clima organizacional positivo e afetuoso assume um papel relevante na redução dos efeitos negativos do TE no *burnout*, ou seja, quando o clima é de cooperação e de apoio, o risco de esgotamento diminui, mesmo que o as exigências de TE sejam elevadas, atenuando, deste modo, a transformação do TE em *burnout*.

Averiguado o impacto dos fatores organizacionais abordados, pode constatar-se que mitigar as perceções de desumanização organizacional deve ser um alvo prioritário da gestão, de modo a evitar o recurso ao *surface acting*, assegurando, assim, uma maior satisfação e prevenindo o risco de exaustão (Nguyen, Besson & Stinglhamber, 2022). Estes fatores organizacionais encontram-se interligados e formam um ciclo contínuo no qual se reforçam mutuamente e, quando não são geridos de forma adequada, criam um ambiente de stresse crónico que contribui de forma significativa para o *burnout,* o qual só pode ser combatido mediante a clarificação de papéis, atribuição de maior autonomia, reconhecimento e atribuição de recompensa pelos devidos esforços e pela promoção de uma cultura ética e de apoio através de uma liderança responsável (Maslach & Leiter, 2016; Çakar, Özyer & Azizoğlu, 2022; Borrelli, Rossi, Melcore, Perrotta, Santoro, Gualano & Moscato, 2023).

Deste modo, cabe às organizações criar ambientes de trabalho mais justos e transparentes, onde os trabalhadores se possam exprimir de forma autêntica e genuína, melhorando, assim, o clima organizacional, de forma a promover uma cultura ética e de valorização, aspetos necessários para mitigar os impactos negativos do trabalho emocional no desgaste (Çakar, Özyer, & Azizoğlu, 2022).

2.3. Fatores Pessoais e Suporte Social no Trabalho

Como referido segundo os estudos de Maslach (1981, 1997, 2001), o *burnout* pode ser entendido como uma espécie de síndrome psicológica que surge como resposta contínua a fatores interpessoais crónicos causadores de stresse no ambiente de trabalho, sendo reconhecido como um risco ocupacional, sobretudo em profissões com contacto humano intenso, tais como os serviços de saúde, por exemplo. Esta síndrome é caracterizada por três dimensões que se inter-relacionam, situando esta experiência pessoal num contexto social: a exaustão- esgotamento avassalador, perda de energia e fadiga; o cinismo- sentimentos de distanciamento negativo e desinteresse pelo trabalho, assemelhando-se com a despersonalização; a ineficácia- reflete um sentido de falta de realização, de baixa produtividade que, por sua vez, reduzem a moral (Maslach & Leiter, 2016; Monteiro & Joseph, 2023; Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024).

Estes sintomas individuais são essenciais devido ao seu impacto nas relações sociais, sendo a comunidade uma área chave neste contexto do *burnout* e do *engagement*, no sentido em que o risco de *burnout* aumenta quando as relações no trabalho são marcadas pela falta de apoio e ausência de confiança, correndo o risco de se tornar em algo contagioso e perpetuar-se através de interações sociais negativas. Em sentido contrário, relações interpessoais saudáveis, complementadas pelo apoio social, contribuem para que os trabalhadores resolvam desacatos e eliminem tensões de forma eficaz de modo a promover o *engagement*.

Vários estudos apontam consistentemente para o suporte social enquanto tampão contra estes efeitos prejudiciais do stresse no trabalho, identificando vários fatores que podem ter um papel crucial naquilo que é a mitigação dos fatores pessoais e organizacionais (Zulkifli, Afifah & Mustaruddin, 2024). O apoio e a autonomia do trabalho são variáveis que atenuam a influência negativa do *job stress,* especificamente o apoio recebido dos colegas que foi identificado como fator que enfraquece o impacto do *job stress* sobre a intenção de *turnover*. Em contextos profissionais de elevada exigência, o apoio de colegas e pares é fundamental e demonstrou reduzir sentimentos negativos em relação ao trabalho, aumentando a satisfação profissional e promovendo um ambiente mais positivo (Xiang, Wang, Xie & Fu, 2023). Da mesma forma, várias revisões enfatizam a importância de aumentar o apoio recebido pelos supervisores, sendo aconselhado às organizações que promovam ativamente iniciativas de reforço a redes de apoio social, com o objetivo de criar ambientes mais colaborativos (Zulkifli, Afifah & Mustaruddin, 2024).

2.3.1. Autossacrifício

O conceito de autossacrifício pode ser entendido como "renuncia voluntária do interesse próprio imediato para servir interesses alternativos de valor pessoal ou de terceiros" (Clinton, 2023, p. 948), gerando resultados negativos- uma espécie de "faca de dois gumes"-, sendo visto como um comportamento intencional e orientado para objetivos, operando através da alocação de recursos pessoais e da priorização de recursos para objetivos de trabalho em detrimento do interesse próprio (Clinton, 2023). Como fator positivo destaca-se o aumento nos desempenhos percebidos, sugerindo que renunciar ao interesse próprio imediato permite aos trabalhadores atingir elevados níveis de eficácia no trabalho, mas tal cobra um custo significativo a longo-prazo, como a exaustão e o *crossover*- a exaustão emocional do trabalhador reflete um desgaste físico e psicológico causado pela falta de recursos que foram alocados de forma excessiva no esforço para o alcance de metas de trabalho, privilegiando a negligência do autocuidado; o *crossover* indica que o autossacrifício tem um impacto grande também fora do domínio individual, possivelmente através de identificação empática, pressões normativas ou esforço compensatório de um parceiro (Clinton, 2023).

O desapego psicológico, entendido como "capacidade do trabalhador para se desvincular mentalmente e não pensar no trabalho nos momentos de recuperação" (Clinton, 2023, p. 954), é visto como principal moderador nesta relação de autossacrifício e exaustão, oferecendo um meio potencial de sustentar um alto comportamento de autossacrifício a longo-prazo de forma mais equilibrada e segura, amortecendo os custos de bem-estar sem comprometer os benefícios de desempenho, apoiando, também no papel da recuperação de recursos como solução para a questão acima referida da "faca de dois gumes" (Clinton, 2023). As intervenções mais vezes referidas pela literatura nestes processos envolvem a definição clara de limites claros ao horário de trabalho e sessões de terapia ou treino para facilitar o *disengagement* mental- estratégias que permitem ao trabalhador desconectar-se do trabalho nos períodos de descanso (Clinton, 2023).

2.3.2. Importância do Suporte Social

O suporte no trabalho tem um papel claramente protetor e moderador naquilo que é a prevenção e mitigação do impacto negativo do trabalho emocional e do *surface acting* no bem estar psicológico e na satisfação, desde o suporte de colegas, líderes e de familiares- *"Work support positively moderated the relationships between surface acting, job satisfaction and psychological weel-being*"- (Xiang, Wang, Xie & Fu, 2023, p. 199).

De acordo com a Teoria da Autodeterminação (TAD) (Deci &Ryan, 1985), quando os trabalhadores percecionam que recebem um alto suporte no local de trabalho, sentem uma maior motivação, pois sentem que as suas necessidades psicológicas básicas são menos restringidas. Segundo esta teoria, os indivíduos têm três necessidades psicológicas básicas:

- Autonomia: sentimento de que temos controlo e poder de decisão sobre as nossas ações- interações de alta qualidade com supervisores e colegas ajudam a entender a importância das tarefas e a eliminar perceções de autonomia restringida;
- Competência: sentirmo-nos eficazes e realizados- orientação e ajuda facilita na conclusão das tarefas de forma mais eficaz e rápida;
- Relacionamento/Proximidade: sentirmo-nos conectados a outros, reconhecidos e valorizados- conhecimento de que superiores e colegas valorizam as contribuições e se preocupam com elas.

Quando estas necessidades são satisfeitas, os indivíduos têm uma maior propensão para desenvolver motivação de forma mais autónoma e uma maior sensação de bem-estar, contrariamente a quando se sentem frustrados, onde a motivação surge de forma mais controlada e está mais associada a um mal-estar. Neste contexto, o *surface acting* ameaça a autonomia, pois o trabalhador perde controlo sobre as suas expressões emocionais e vê-se obrigado a obedecer a regras externas, ameaçando, também, a competência, pois forçar um trabalhador a fingir emoções pode fazer com que este sinta que as suas verdadeiras emoções não são relevantes, e ameaça ainda a questão do relacionamento e da proximidade, pois gera uma distância emocional e uma sensação de desvalorização perante a equipa (Deci & Ryan, 1985; Xiang, Wang, Xie & Fu, 2023). Assim sendo, o ambiente social pode atuar como forma de satisfazer ou frustrar estas necessidades psicológicas, no sentido em que o suporte no trabalho satisfaz a autonomia, proporciona um melhor relacionamento e ajuda no alcance da competência (Xiang, Wang, Xie & Fu, 2023).

O mesmo estudo revelou, ainda, que o suporte familiar pode, de forma talvez surpreendente, assumir uma função contraintuitiva, podendo, na verdade, agravar o desgaste emocional, podendo se percebido como intrusivo ou controlador. Em contraste com o suporte no trabalho, o suporte familiar pode ser associado a sentimentos de controlo ou invasão que podem levar à perda de autonomia, no sentido em que sob um forte suporte familiar, os trabalhadores que recorrem ao *surface acting* podem sentir um impulso maior de suportar a situação e trabalhar

mais para beneficiar a família, aumentando, assim, a sensação de restrição da sua autonomia (Xiang, Wang, Xie & Fu, 2023). Um outro efeito adverso do suporte familiar incide sobre as mulheres, que, de uma perspetiva mais sociocultural, são frequentemente vistas como as responsáveis pelas tarefas domésticas, ou assim o foi durante largas décadas, e, neste contexto, o suporte familiar pode despertar possíveis sentimentos de culpa pela incapacidade de, por vezes, a mulher não conseguir cumprir com determinadas obrigações familiares (Gupta & Rathore Hooja, 2021; Jia &Li, 2022).

Portanto, o suporte familiar pode ajudar a escapar do trabalho emocional como forma de refúgio, mas pode, também, assumir este lado mais sombrio, sobretudo quando percebido como excessivo, limitando a autodeterminação e acelerando o impacto negativo do *surface acting*, ou seja, o suporte familiar pode ser visto como um carregador que ajuda a recuperar ou a recarregar energias ou pode ser um peso ainda maior. Ainda assim, o suporte no trabalho não deixa de atuar como um recurso material e emocional crucial que permite compensar as necessidades psicológicas de forma a facilitar a internalização da motivação e como meio de mitigar a propagação dos efeitos negativos do trabalho emocional e do *surface acting* (Jia & Li, 2022).

2.3.3. O contexto das Mulheres Trabalhadoras e a multiplicidade de papéis

O TE é exacerbado para as mulheres mediante estereótipos de género e quando a mulher assume diversos papéis sem alteração das socialmente atribuídas responsabilidades domésticas, o TE afeta negativamente o seu bem estar psicológico. Na sociedade contemporânea, a maioria das pessoas ainda sofre com questões de desequilíbrio emocional e esse problema pode ser observado em qualquer faixa etária, mas são as mulheres que mais sofrem, ao serem chamadas a desempenhar várias funções onde nas quais, na maioria das vezes, enfrentam o dilema de equilibrar a vida doméstica e a vida profissional, pois em todos os lugares têm de dar o seu melhor à sua maneira, pressionando-as a controlar as suas emoções diante de superiores, colegas e também membros da família (Gupta & Rathore Hooja, 2021). A mulher pode estar com problemas no trabalho, mas vai querer sempre desempenhar o papel de mãe feliz na frente dos filhos e o mesmo se verifica ao contrário, a mulher pode passar por aborrecimentos na vida doméstica que vai querer na mesma desempenhar um papel de trabalhadora feliz e responsável, pois a exigência de resultados resulta em altos índices de frustração (Gupta & Rathore Hooja, 2021).

Para estas mudanças de papel, as mulheres são chamadas a controlar mais as suas emoções, o que afeta o seu bem-estar geral, sendo que mulheres que desempenham papéis de

esposas e mães e que são chamadas a exercer diversos papéis no trabalho enfrentem níveis de stresse mais elevados, acabando por agirem de forma mais superficial por um longo período de tempo. O estudo realizado por Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark e Baltes (2011) mostra que os resultados do desempenho profissional e o comportamento de afastamento são influenciados pelo conflito entre família e trabalho, revelando que quando uma tarefa extra é introduzida em trabalhos sociais que já requerem muitas exigências e complicações, o bem-estar da pessoa diminui. Assim, a literatura afirma, de modo geral, que o TE recai de forma desproporcional sobre as mulheres quando comparando com o sexo oposto, levando-as, como referido, a mascarar-se e assumir diversos papéis, tais como:

- Mulher como gestora de emoções- as mulheres têm sido, tradicionalmente, mais treinadas para gerirem os seus sentimentos da esfera privada e, na ausência de outros recursos, como dinheiro e poder, oferecem a sua capacidade de gerir emoções e realizar trabalho emocional como recurso alternativo.
- Especialização e Custos- no mercado de trabalho, esta especialização traduz-se numa certa tendência para as mulheres se concentrarem mais no lado de "assistente de bordo" do trabalho, com foco na simpatia, no aprimoramento do *status* do outro, e na supressão de sentimentos de raiva e injustiça, ao passo que os homens tendem a concentrar-se mais no lado de "cobrador de dívidas", dominando e impondo-se mais através da agressividade e até da ameaça (Gupta & Rathore Hooja, 2021).

Podemos afirmar, então, que o TE afeta de forma diferente as mulheres e os homens, espelhando estereótipos de género, onde as diferentes cargas emocionais comprometem o bem-estar psicológico dos trabalhadores, intensificando o stresse e a atenuando a necessidade de agir de forma mais superficial em vários contextos, com o conflito entre as esferas familiares e profissional a agravar ainda mais este desgaste (Gupta & Rathore Hooja, 2021). Assim, o impacto do TE sobre as mulheres mostra-se profundo, persistente e estrutural, exigindo um maior esforço e uma maior atenção.

2.4. Desafios éticos e distinção entre ações genuínas e simbólicas de promoção da saúde mental no local de trabalho

No contexto pós-pandemia Covid-19, tanto as questões de saúde mental, como a importância do bem-estar dos trabalhadores, tornaram-se pilares essenciais para a GRH, sobretudo pela questão de adaptação a um novo paradigma global e pelas expectativas das novas

gerações, funcionando como uma espécie de holofote sobre a saúde mental e expondo problemas, como o *burnout*. Embora ainda prevalecesse a questão da responsabilização apenas do indivíduo, onde o seu bem-estar dependia apenas de si mesmo, a crise sanitária vivida fez mexer com este paradigma, gerando um apelo global para uma maior consciencialização dos problemas de saúde mental, exigindo uma maior responsabilidade social corporativa e tornando a saúde mental num pilar da estratégia organizacional (Luster, R., 2022). Contudo, esta tendência fez surgir novos perigos, como o "well-being washing", descrito como a prática de organizações que, embora publicitem publicamente a saúde e o bem-estar dos trabalhadores como prioridades estratégicas, implementam medidas meramente superficiais e até enganadoras, muitas das vezes para fins de marketing e com o intuito de passar uma boa imagem para o exterior (Luster, R., 2022; Mikołajczyk, K., 2025).

Embora muitas organizações participem em iniciativas de promoção de saúde mental, apenas uma percentagem muito reduzida destas são vistas como eficazes pelos trabalhadores, resultando numa perda de confiança significativa: três em cada cinco trabalhadores acredita que o empregador não se preocupa verdadeiramente com o bem-estar dos trabalhadores e mais de metade sente pressão em ocultar os seus problemas e, além disso, muitas destas iniciativas e programas são muito focadas em aspetos individuais, não sendo acompanhadas de mudanças na cultura e estilo da gestão (Mikołajczyk, K., 2025).

A literatura identifica vários sintomas que denunciam a falta de autenticidade de muitas iniciativas organizacionais, denunciando a existência e continuidade da desconexão entre o que é comunicado e a realidade laboral: ausência de estratégias a longo-prazo e diagnósticos reais de necessidades, denunciando o foco excessivo no curto-prazo, tratando a saúde mental como uma necessidade apenas momentânea; investimento em áreas que os trabalhadores muitas vezes não conseguem aceder ou usufruir devido a pressões excessivas; adoção de medidas meramente pontuais, entre outros aspetos (Mikołajczyk, K., 2025). A adoção de medidas direcionadas para a promoção do bem-estar no local de trabalho, mais que um imperativo ético, deve ser uma decisão estratégica de qualquer organização, mais que não seja pelo seu impacto financeiro: estima-se que, anualmente, as organizações percam milhões devido a questões de quebras de produtividade e problemas todos eles derivados do stresse, insatisfação e mal-estar dos trabalhadores (Luster, R., 2022).

Para ultrapassar esta questão simbólica, cabe às organizações adotar abordagens estratégicas com foco na consciência, comportamentos e recursos disponíveis, exigindo um maior foco na prevenção e raízes do stresse ocupacional mediante uma melhoria nos processos de comunicação, ao passo que também devem assumir um compromisso genuíno e ativo da gestão de topo e da real transição das campanhas para estratégias de longo-prazo que promovam efetivamente uma cultura organizacional saudável.

2.4.1. Princípios éticos

A GRH entende a saúde mental e a ética de trabalho como conceitos interligados que servem de base ao crescimento organizacional, onde a ética de trabalho se define como o "conjunto de padrões morais e valores que guiam e influenciam as tomadas de decisão profissionais" (Batool & Raza, 2022, p. 44), ao passo que a saúde mental espelha o "estado de bem-estar que permite ao indivíduo gerir o seu stresse e a sua contribuição para a produção" (Batool & Raza, 2022, p. 44), onde as organizações que priorizam estes dois elementos estão, de igual modo, a contribuir para a promoção de um ambiente de inovação e sustentabilidade a longo-prazo.

Uma promoção verdadeira e interessada da saúde mental deve assentar na perceção de justiça organizacional e na responsabilidade social através da equidade e sinceridade no comportamento das lideranças e práticas de gestão, onde a confiança é alimentada pelo crer de que a organização irá agir de forma a beneficiar os trabalhadores ou, pelo menos, não irá prejudicar ou interferir nos seus interesses (Jaskevičiūtė, Stankevičienė, Diskienė & Savickė, 2021). A eficácia das práticas de saúde mental dependem sempre da coerência e conexão entre o discurso dos líderes e a sua prática efetiva: líderes que seguem estilos éticos e transformacionais são fundamentais para criar emoções positivas e fortalecer o bem-estar dos trabalhadores, ao passo que líderes com práticas excessivamente direcionadas para a alta performance, sem uma base sólida assente na confiança e no suporte, tendem a criar níveis mais baixos de bem-estar, levando a uma rutura do contrato psicológico devido ao incumprimento de certas obrigações (transparência, segurança) (Jaskevičiūtė, Stankevičienė, Diskienė & Savickė, 2021).

A saúde mental tornou-se um elemento chave para assegurar a autenticidade da RSC, mas ser socialmente responsável requer ir mais longe do que apenas cumprir as obrigações legais e isso requer um investimento no capital humano e relações saudáveis com todas as partes envolvidas, traduzindo-se numa cultura de trabalho mais participativa e conciliadora,

transformando a saúde mental numa questão imperativa tanto ética, como estratégica, tornando-se num indicador crucial de genuinidade das políticas de responsabilidade social (Rodrigues & Kurnaz, 2023).

2.4.2. Retórica versus Compromisso genuíno

Os manuais da RSC alertam que, ao passo que muitos consumidores têm já em consideração aspetos ambientais e sociais nas suas decisões de compra, aumenta, também, a tentação de usar esta responsabilidade social como instrumento de marketing, abrindo espaço para o referido "well-being-washing". Este fenómeno ganhou evidência quando, em 2023, uma empresa de produtos de estética recorreu a plataformas de redes sociais para publicitar um vídeo que citava um tiroteio numa universidade como forma de promover o seu produto, da mesma forma que em 2020, uma empresa ligada ao setor da restauração anunciava publicamente a implementação de benefícios para os seus trabalhadores mas os mesmos denunciavam turnos e cargas de trabalho excessivas e desgastantes, denunciando as anunciadas medidas como forma de disfarçar o que realmente se passava dentro de portas (Dacin, Harrison, Hess, Killian & Roloff, 2022).

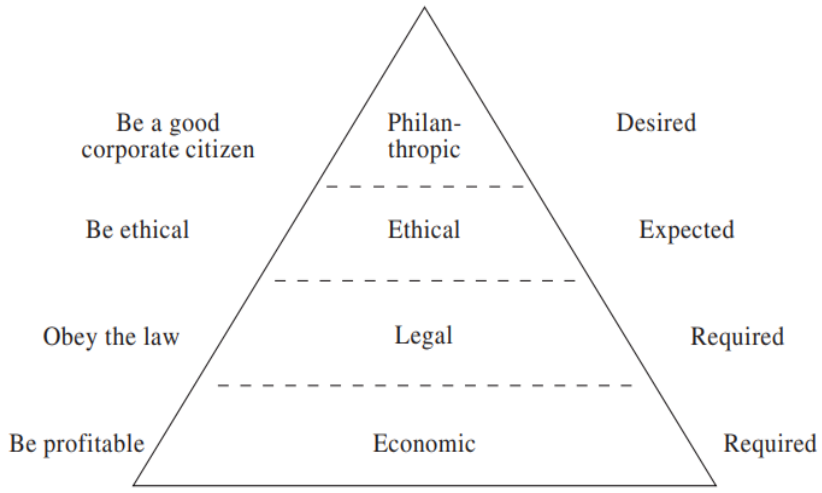
Isto são apenas exemplos de casos que acontecem todos os dias, exemplos claros de como as campanhas de saúde mental podem perder credibilidade e manchar reputações quando feitas de forma superficial e sem compromisso real com a melhoria de condições laborais, mas a literatura dá-nos informações sobre como podemos detetar uma falsa campanha de promoção de saúde mental.

O modelo VBA- Value-Balance-Accountability- destaca três critérios-chave que, na falta de algum deles, permitem antever uma possível retórica: gerar valor concreto, equilibrar os interesses de todos os *stakeholders* envolvidos, incluindo o dos trabalhadores, e prestar contas publicamente, isto é, demonstrar transparência (Schwartz & Carroll, 2003). Do ponto de vista mais prático, há quatro fatores que ajudam a compreender melhor esta distinção: 1) Integração estrutural- medidas e programas que são visíveis, constantes e têm impacto em vários aspetos do trabalho, tais como horários, ergonomia e recursos permanentes, não sendo refletidos apenas em alturas momentâneas; 2) Métricas transparentes- aspetos como absentismo e *turnover* partilham o *dashboard* com métricas financeiras; 3) Cultura de apoio- ambientes colaborativos e de entre ajuda; 4) Prestação de contas externas- relatórios que vão além de doações ou relações públicas (Rodrigues & Kurnaz, 2023). Estes critérios, quando presentes, permitem às organizações

descolar do marketing e as medidas publicitadas tornam-se parte do contrato moral da organização, tendo em consideração todos os *stakeholders* envolvidos e, sem este equilíbrio, qualquer programa de saúde mental parecerá vazio e não ganhará confiança, tanto interna como externa.

Portanto, assegurar o bem-estar mental dos trabalhadores deve ser, mais do que uma questão ética, um objetivo estratégico das organizações, estando à vista o seu impacto positivo naquilo que é a promoção de um bem-estar e, consequentemente, na produtividade e resultados finais, o que não quer dizer que não esteja isento de desafios que ameaçam a autenticidade da RSC (Figura 1), contudo, a saúde mental deve consolidar-se como parte integrante do contrato moral entre a organização, o trabalhador e a sociedade, tornando-se imprescindível para a construção de ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Figura 1: Pirâmide da Responsabilidade Social Corporativa (Caroll, 1991)



Fonte: Schwartz & Carroll, 2003, p. 54

3. METODOLOGIA

O presente capítulo será dividido em 5 subcapítulos, sendo eles Enquadramento Metodológico; Métodos de Recolha de Dados; Método de Análise de Dados; Caracterização da Amostra; Procedimentos.

3.1. Enquadramento Metodológico

O posicionamento adotado reflete-se numa visão de paradigma qualitativo de natureza interpretativa, dando ênfase à qualidade e profundidade dos dados, assumindo sempre que cada realidade é construída por cada ator, com o intuito de compreender diferentes visões, opiniões e diferenças dos múltiplos atores entrevistados no que à perceção do desgaste profissional diz respeito, com um foco maior em perceber processos e diferentes interpretações e não tanto nos resultados finais (Cristi, 2018).

3.2. Método de Recolha de Dados

É possível recolher dados através de vários métodos, como entrevistas, inquéritos, questionários, até mesmo mediante observações, contudo, o método considerado como mais indicado para a condução metodológica da presente dissertação foi a realização e condução de entrevistas, que se traduz em elaborar e colocar um conjunto de questões a uma série de entrevistados previamente selecionados, com o objetivo de fazer um diagnóstico de realidade e recolher diferentes opiniões- "Interviews are the most commonly used techniques for primary qualitative data collection as they provide a natural and comfortable atmosphere for the participants" (Taherdoost, 2022, p. 39).

É um método frequentemente utilizado quando se pretende recolher dados e informações, tais como experiências pessoais, opiniões e perceções de sentimentos sobre um determinado assunto. As entrevistas podem ser de diferente natureza, desde entrevistas estruturadas, semiestruturadas ou não-estruturadas, sendo que a natureza adotada foi a de entrevistas semiestruturadas, visto serem mais ricas a nível de obtenção de conteúdo, onde serão colocadas uma série de perguntas relativamente abertas e previamente elaboradas mas de onde poderão surgir outras questões consideradas relevantes no decorrer do contexto, permitindo aprofundar ainda mais cada questão- "a primary benefit of the semi-structured interview is that it permits interviews to be focused while still giving the investigator the autonomy to explore ideas that may come up inn the course of the interview" (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021, p. 1358).

Treze entrevistas foram realizadas via plataformas on-line (como o "Google Meet", o "WhatsApp" e a plataforma "ZOOM") e duas em regime presencial, tendo sido gravadas mediante consentimento e transcritas para que, numa fase posterior, os dados aqui obtidos fossem alvo de uma análise de conteúdo baseada nos discursos produzidos pelos participantes, mediante categorias e dimensões previamente definidas. Todas as questões foram elaboradas de modo a irem ao encontro das questões de partida e objetivos específicos do presente estudo e tendo por base a revisão de literatura efetuada para o mesmo.

Abaixo encontra-se a Tabela 1 que contém todas as questões do Guião de Entrevistas e a sua relação com os Objetivos do estudo e da Revisão de Literatura, inclusive as questões mais pessoais (Q1-Q12), que serviram essencialmente para recolher alguns dados sobre cada entrevistado, de modo a analisar e comparar respostas mediante, por exemplo, as diferenças de idade, os anos de experiência, os tipos de contratos, entre outros aspetos.

Tabela 1: Questões do Guião de Entrevistas e relação com os Objetivos e Revisão da Literatura

	Questões	**Objetivos**	**Autor/Ano**	**Conclusão**
Questão nº1	Idade			
Questão nº2	Sexo			
Questão nº3	Estado Civil			
Questão nº4	Filhos			
Questão nº5	Formação Profissional			
Questão nº6	Categoria Profissional			
Questão nº7	Setor de atividade			
Questão nº8	Antiguidade na Empresa			
Questão nº9	Antiguidade na Categoria			
Questão nº10	Tipo de contrato de Trabalho			
Questão nº11	Natureza do Trabalho			
Questão nº12	Tipo de Trabalho			
Questão nº13	O que entende por Gestão de Recursos Humanos?	Compreender o que as pessoas entendem por este conceito.	Maslach & Leiter (2016)	As opiniões sobre o conceito variam muito, sobretudo quando comparando as respostas dos Gestores entrevistados com alguns dos restantes trabalhadores.
Questão nº14	Que práticas de GRH conhece dentro da sua organização?	Perceber se as pessoas conhecem as práticas de	Paterson et al. (2024)	A maioria dos entrevistados reconhece as principais práticas de

		GRH implementadas no seu local de trabalho.		GRH nas suas organizações, algumas inclusive, sobre práticas de saúde mental.
Questão nº15	Até que ponto a gestão das emoções é considerada uma competência relevante para o desempenho dos trabalhadores numa organização? Porquê?	Perceber a importância atribuída à gestão de emoções e a sua relação com o desempenho.	Ha, Kim & Ha (2021); Gupta & Rathore Hooja (2021)	Uma gestão eficaz das emoções está associada a maiores níveis de desempenho e a um menor risco de *burnout*.
Questão nº16	Como costumam manifestar-se os sinais de desgaste emocional?	Perceber o que leva à exaustão.	Maslach & Leiter (2016); Monteiro & Joseph (2023); Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho (2024)	Sintomas como exaustão, cinismo e ineficácia surgem como os principais indicadores do *burnout* e do desgaste.
Questão nº17	De que forma a cultura e o clima organizacional influenciam a forma como os trabalhadores lidam com as suas emoções no trabalho?	Averiguar o impacto do clima organizacional no desgaste emocional.	Jeung & Chang (2021); Çakar, Özyer, & Azizoğlu (2022); Lo, Lu, Chang & Wu (2024)	Um clima positivo ajuda a mitigar o risco de conflito e de desgaste.
Questão nº18	Que papel considera que a Gestão de Recursos Humanos deve assumir na prevenção do desgaste emocional?	Recolher opiniões sobre o papel que a GRH deve assumir.	Maslach & Leiter (2016); Çakar, Özyer & Azizoğlu (2022)	Cabe à GRH promover e fomentar o apoio, o reconhecimento e clarificar estruturas e mecanismos.
Questão nº19	Quais são os principais obstáculos à implementação de medidas eficazes de promoção do bem-estar psicológico?	Compreender o que dificulta a adoção de medidas de prevenção do desgaste.	Luster (2022); Dacin, Harrison, Hess, Killian & Roloff (2022); Paterson et al. (2024); Mikołajczyk (2025)	As principais barreiras incluem falta de recursos, lideranças pouco comprometidas e práticas exclusivamente simbólicas e não genuínas.
Questão nº20	Considera que existe coerência entre o discurso organizacional sobre bem-estar e as práticas efetivas do dia a dia?	Perceber se os participantes identificam ações genuínas ou práticas simbólicas.	Schwartz & Carroll (2003); Batool & Raza (2022); Dacin, Harrison, Hess, Killian & Roloff (2022)	Há um grande distanciamento entre o discurso e as práticas efetivas que comprometem o estabelecimento de confiança.
Questão nº21	Como é que as lideranças intermédias influenciam a	Analisar o papel das lideranças.	Nguyen, Besson, & Stinglhamber (2022);	Conclui-se que as lideranças influenciam o surgimento do desgaste

	experiência emocional dos trabalhadores?		Borrelli, Rossi, Melcore, Perrotta, Santoro, Gualano & Moscato (2023); Lukic & Garabinović (2023)	através de uma rede de contágio e, também, através da gestão de papéis.
Questão nº22	Que mudanças considera essenciais para promover uma gestão emocional mais sustentável e ética nas organizações?	Perceber o que falta para que se possam adotar medidas.	Luster (2022); Vallasamy, Muhadi & Vijaya Retnam (2023); Mikołajczyk (2025)	Exige-se um real comprometimento na prevenção e integração estratégica do bem-estar dos trabalhadores.
Questão nº23	Que diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos gostaria de ver/fazer na sua empresa/organização?	Recolher diferentes práticas de GRH.	Maslach & Leiter (2016); Çakar, Özyer & Azizoğlu (2022)	Identificam-se aspetos como a autonomia, o reconhecimento, uma rede de apoio e o clima positivo como fatores protetores do desgaste.
Questão nº24	Pode descrever como é um dia típico de trabalho no que diz respeito ao contacto com outras pessoas?	Compreender diferentes dia-a-dias.	Hatfield, Cacioppo, & Rapson (1993); Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho (2024)	Verifica-se que o contacto interpessoal intensifica as exigências emocionais e o contágio emocional.
Questão nº25	Sente que o seu trabalho exige que controlo ou esconder emoções? Em que situações isso acontece com mais frequência?	Perceber se é comum ou não a manipulação de emoções no dia-a-dia dos trabalhadores e em que situações.	Hatfield, Cacioppo, & Rapson (1993); Ha, Kim & Ha (2021); Gupta & Rathore Hooja (2021) Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho (2024)	O *surface acting* associa-se a uma maior dissonância emocional e eleva o risco de exaustão.
Questão nº26	Quando as emoções que sente não correspondem às que precisa de demonstrar, como costuma lidar com essa situação?	Perceber de que forma é que os trabalhadores reagem e lidam com a manipulação das suas emoções.	Ha, Kim & Ha (2021); Gupta & Rathore Hooja (2021)	Conclui-se que estratégias de *deep acting* são menos prejudiciais, mas exigem na mesma um esforço emocional considerável.
Questão nº27	Considera que esse esforço emocional tem impacto no seu bem-estar psicológico? De que forma?	Compreender o impacto da manipulação de emoções no bem-estar dos trabalhadores.	Maslach & Leiter (2016); Monteiro & Joseph (2023); Xiang, Wang, Xie & Fu (2023); Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho (2024); Zulkifli, Afifah & Mustaruddin (2024)	Conclui-se que um esforço emocional prolongado aumenta o risco de insatisfação e potencia a exaustão.

Questão nº28	Alguma vez sentiu sinais de desgaste, cansaço extremo ou distanciamento emocional em relação ao trabalho?	Perceber se a pessoa já experienciou algum tipo de desgaste emocional.	Maslach & Leiter (2016); Monteiro & Joseph (2023); Clinton (2023); Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho (2024)	Uma exposição prolongada ao stresse interpessoal eleva sensações de insatisfação e cansaço.
Questão nº29	Sente que tem apoio suficiente por parte da organização, chefias ou colegas quando enfrenta situações emocionalmente difíceis?	Perceber se as pessoas sentem que tem apoio por parte das organizações.	Deci &Ryan, 1985; Jia &Li, 2022; Xiang, Wang, Xie & Fu, 2023	O suporte social atenua os efeitos negativos do trabalho emocional.
Questão nº30	De que forma o clima da organização influencia a maneira como se sente e age no trabalho?	Averiguar o impacto do clima organizacional.	Jeung & Chang (2021); Nguyen, Besson & Stinglhamber (2022); Çakar, Özyer & Azizoğlu (2022); Lo, Lu, Chang & Wu (2024)	A literatura conclui que o clima organizacional pode mitigar ou ampliar o impacto do trabalho emocional.
Questão nº31	Acha que o seu esforço emocional é reconhecido ou valorizado pela organização? Porquê?	Perceber se as pessoas se sentem compensadas pelo seu esforço.	Paterson et al., 2024).	A falta de reconhecimento e valorização compromete a eficácia das intervenções e potenciam a insatisfação e o absentismo.
Questão nº32	Na sua opinião, a organização preocupa-se genuinamente com a saúde mental dos trabalhadores ou apenas de forma simbólica?	Detetar e distinguir ações genuínas de práticas simbólicas na ótica dos trabalhadores.	Jaskevičiūtė, Stankevičienė, Diskienė & Savickė (2021); Luster (2022); Batool & Raza (2022); Dacin, Harrison, Hess, Killian & Roloff (2022); Mikołajczyk (2025)	Constata-se que a autenticidade das ações depende da coerência, do comprometimento, da justiça organizacional e responsabilidade ética.
Questão nº33	Que mudanças ou apoios considera que poderiam ajudar a reduzir o desgaste emocional no seu trabalho?	Identificar medidas de prevenção e combate ao desgaste e à exaustão.	Maslach & Leiter (2016); Jaskevičiūtė, Stankevičienė, Diskienė & Savickė (2021); Çakar, Özyer & Azizoğlu	A redução do desgaste exige uma melhor distribuição de recursos, um maior olhar para a vertente humana, um real comprometimento e

			(2022); Nguyen, Besson, & Stinglhamber (2022); Xiang, Wang, Xie & Fu (2023)	uma comunicação mais efetiva e fluída.

Fonte: Elaboração própria

3.3. Método de Análise de Dados

O método escolhido para a análise dos dados obtidos foi o método de análise de conteúdo, tratando-se de um método de investigação que permite descrever e interpretar discursos e textos, tendo este método sido definido como "o conjunto de técnicas de análise de comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, com o objetivo de obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos" (Bardin, 2016, p. 47). A análise de conteúdo será feita tendo em conta as questões de partida, os objetivos do estudo, a revisão de literatura, atendendo, também, às questões do guião, conforma a tabela abaixo. Este método assume-se como o mais indicado para o presente estudo graças à sua função heurística que enriquece a exploração dos dados e graças à sua capacidade de confirmar dados mediante hipóteses que, neste caso, serão colocadas através de perguntas.

Podemos seguir este método mediante três fases distintas: começando por uma pré-análise, onde se compreende os dados recolhidos e se define o que será analisado; em segundo faz-se uma espécie de codificação, na qual se criam as categorias de análise; por último, interpretamos os dados a partir das categorias anteriormente criadas (Bardin, 2016). De forma muito sucinta, este método permite, após a realização das entrevistas, organizar todos os dados e decidir o que vai ser utilizado e verificar o que será alvo de analise para, posteriormente, se proceder ao seu tratamento e à sua interpretação.

Tabela 2: Questões de Partida, Objetivos do estudo, Revisão da literatura e relação com o Guião de Entrevistas

Questão de Partida	Objetivos do Estudo	Revisão de Literatura	Questões do Guião
1. Qual é a importância das emoções e da sua boa gestão em ambiente laboral para a saúde	b) Analisar a perceção entre a qualidade da gestão emocional em contexto laboral e a saúde mental dos trabalhadores;	- Trabalho Emocional - Fatores Pessoais e Suporte Social no Trabalho - Importância do Suporte Social	16. "Como costumam manifestar-se os sinais de desgaste emocional?" 17. "De que forma a cultura e o clima organizacional influenciam a forma como os trabalhadores lidam com as suas emoções no trabalho?"

mental dos trabalhadores?		- O contexto das Mulheres Trabalhadoras e a multiplicidade de papéis	25. "Sente que o seu trabalho exige que controlo ou esconda emoções? Em que situações isso acontece com mais frequência?" 26. "Quando as emoções que sente não correspondem às que precisa de demonstrar, como costuma lidar com essa situação?" 27. "Considera que esse esforço emocional tem impacto no seu bem-estar psicológico? De que forma?" 28. "Alguma vez sentiu sinais de desgaste, cansaço extremo ou distanciamento emocional em relação ao trabalho?"
2. De que forma é que a boa gestão das emoções se reflete no trabalho na perspetiva dos trabalhadores?	d) Examinar de que modo a boa gestão das emoções se reflete em resultados de trabalho	- Autossacrifício - Papel Mediador e Moderador do Clima Organizacional	15. "Na sua perspetiva, até que ponto a gestão das emoções é considerada uma competência relevante para o desempenho dos trabalhadores numa organização? Porquê?" 21. "Como é que as lideranças intermédias influenciam a experiência emocional dos trabalhadores?" 24. "Pode descrever como é um dia típico de trabalho no que diz respeito ao contacto com outras pessoas?" 29. "Sente que tem apoio suficiente por parte da organização, chefias ou colegas quando enfrenta situações emocionalmente difíceis?"

			30. “De que forma o clima da organização influencia a maneira como se sente e age no trabalho?” 31. “Acha que o seu esforço emocional é reconhecido ou valorizado pela organização? Porquê?”
3. Que práticas organizacionais são percecionadas pelos trabalhadores como facilitadoras ou limitadoras de uma gestão saudável das emoções no trabalho?	c) Identificar práticas organizacionais que apoiam a boa gestão das emoções, bem como respetivos facilitadores e obstáculos; e) Identificar desafios éticos e estruturais na implementação de políticas de promoção da saúde mental, fornecendo recomendações alinhadas com o bem-estar e estratégia organizacional.	- Fatores Organizacionais: • Desumanização Organizacional; • Carga de trabalho excessiva e Sobrecarga de funções; • Ambiguidade e Conflito de Papéis- relação com falta de controlo e autonomia; • Falta de Reconhecimento e Recompensa; • Papel Mediador e Moderador do Clima Organizacional - Desafios éticos e distinção entre ações genuínas e simbólicas de promoção da saúde mental no local de trabalho	18. “Que papel considera que a Gestão de Recursos Humanos deve assumir na prevenção do desgaste emocional?” 19. “Quais são os principais obstáculos à implementação de medidas eficazes de promoção do bem-estar psicológico?” 20. “Considera que existe coerência entre o discurso organizacional sobre bem-estar e as práticas efetivas do dia a dia?” 22. “Que mudanças considera essenciais para promover uma gestão emocional mais sustentável e ética nas organizações?” 23. “Que diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos gostaria de ver/fazer na sua empresa/organização?” 32. “Na sua opinião, a organização preocupa-se genuinamente com a saúde mental dos trabalhadores ou apenas de forma simbólica?” 33. “Que mudanças ou apoios considera que poderiam ajudar a reduzir o

			desgaste emocional no seu trabalho?"
4. Como é que as organizações podem ajudar os trabalhadores a gerir bem as suas emoções?	a) Analisar o modo como trabalhadores gerem as suas emoções; c) Identificar práticas organizacionais que apoiam a boa gestão das emoções, bem como respetivos facilitadores e obstáculos; e) Fornecer recomendações alinhadas com o bem-estar e a estratégia organizacional.	- Papel/Implicações para a GRH - Princípios éticos - Retórica VS Compromisso genuíno	13. "O que entende por Gestão de Recursos Humanos?" 14. "Que práticas de Gestão de Recursos Humanos conhece dentro da sua empresa/organização?" 18. "Que papel considera que a Gestão de Recursos Humanos deve assumir na prevenção do desgaste emocional?" 22. "Que mudanças considera essenciais para promover uma gestão emocional mais sustentável e ética nas organizações?" 23. "Que diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos gostaria de ver/fazer na sua empresa/organização?" 33. "Que mudanças ou apoios considera que poderiam ajudar a reduzir o desgaste emocional no seu trabalho?"

Fonte: Elaboração própria

3.4. Caracterização da Amostra

Para o presente estudo foi determinado que se recorreria a uma amostra de conveniência e intencional, não aleatória e não probabilística, tipo bola-de-neve, fortemente associada a estudos qualitativos, permitindo focar a recolha de dados apenas em participantes com conhecimento direto sobre o caso em estudo. Em contraste com estudos quantitativos, os dados qualitativos tendem a possuir uma maior riqueza contextual e são menos condensados, sendo tratados enquanto dimensões interpretativas, cujos relatos se interligam (Schoonenboom, 2023). A principal diferença não está no simples facto de se trabalhar com palavras em vez de números, ao invés disso, está na estrutura e na forma de agrupar e tratar os dados como um conjunto de

casos contextualizados, centrada na compreensão de contextos e relatos, onde o que se pretende é perceber a perspetiva de cada participante (Pregoner, 2024). A amostra não é definida pela sua representatividade estatística, mas antes pela sua pertinência teórica, relevância para o caso em estudo e essencialmente pela sua capacidade em gerar significado, onde cada participante, no caso, cada entrevistado, constitui uma unidade interpretativa capaz de gerar aspetos novos e contribuir com dados "frescos" (Schoonenboom, 2023).

Assim sendo, a amostra do estudo é totalmente centrada em trabalhadores/profissionais de áreas cujo desempenho de funções englobe um contacto humano intenso e interações constantes com diversos atores e cujas responsabilidades exijam um forte controlo emocional, sejam oriundos do setor público ou do setor privado, com foco em setores como a saúde, restauração, ensino, entre outros, que expõe constantemente estes profissionais a situações de grande exigência emocional e que forçam o recurso a estratégias de regulação emocional.

Foram tidos em conta aspetos como idade, sexo, estado civil, área de formação, tipos de contrato de trabalho e nível de experiência no respetivo setor, de modo a conferir ao estudo uma visão que englobe quer profissionais mais velhos, quer profissionais mais novos, seja ao nível da idade, seja ao nível de anos de experiência, oriundos de diferentes áreas de formação e de contextos pessoais mais diversos (solteiros, casados, com filhos, sem filhos, entre outros). Também foi tido em conta a visão de trabalhadores e técnicos de recursos humanos sobre a temática, de forma a abordar o assunto mas de uma forma mais "de fora", ou seja, tentou-se perceber junto de gestores de recursos humanos/pessoas que fatores e sintomas detetam rapidamente num profissional em estado de desgaste que, por vezes, os próprios trabalhadores em questão não conseguem detetar ou nem se apercebem, possibilitando, assim, uma compreensão mais detalhada e concreta do caso em estudo, fornecendo uma visão através de duas perspetivas diferentes, mas que, de certa forma, acabam por se interligar.

As entrevistas foram realizadas a quinze trabalhadores, todos eles de nacionalidade portuguesa, sendo cinco deles técnicos de recursos humanos e gestores de pessoas e os restantes dez participantes trabalhadores de diversas áreas: cinco trabalhadores do setor da saúde, dois trabalhadores do setor da aviação, um trabalhador do setor da restauração, um trabalhador do setor do ensino e um trabalhador do setor têxtil (mais do que acrescentar valor e gerar conteúdo relevante, este ultimo serviu, também, como participante da entrevista exploratória, entrevista esta

que visava, na prática, perceber se as questões eram totalmente adequadas aos objetivos do estudo e se o método de recolha de dados estava a ser aplicado de maneira correta).

Dos quinze entrevistados, oito são do sexo feminino e sete do sexo masculino, com idades compreendidas entre os vinte e dois e os cinquenta e nove anos, englobando nove solteiros, três casados, dois divorciados e um em união de facto, de onde também seis participantes têm um ou mais filhos. Quanto à formação, quase todos os participantes possuem formação no ensino superior, registando apenas um participante com o nível abaixo do atual nível de escolaridade obrigatório em vigor. No que à antiguidade nas respetivas categorias diz respeito, verifica-se que os entrevistados, na sua quase totalidade, possuem uma experiência na atual categoria que varia entre cinco a dez anos e, relativamente à antiguidade na organização onde se encontram atualmente vinculados, verifica-se uma grande variedade, com alguns entrevistados a terem integrado as respetivas organizações recentemente (um/dois anos, alguns à menos tempo inclusive), ao passo que alguns já possuem mais anos "de casa", exercendo funções nas atuais organizações há mais de vinte anos, demonstrando, deste modo, a larga abrangência de experiências que se pretende demonstrar com este estudo. Por fim, dos quinze entrevistados, somente três exercem funções em regime híbrido, sendo que os restantes dozes atuam em modo 100% presencial.

As tabelas 3 e 4 abaixo apresentam esta caracterização dos participantes.

Tabela 3: Caracterização dos Participantes em Estudo

Entrevistado	Idade	Sexo	Estado Civil	Filhos	Formação	Setor Profissional
E1	32	M	Solteiro	0	Licenciatura Design Produto	Restauração
E2	29	M	Solteiro	0	Licenciatura Enfermagem	Saúde
E3	24	M	Solteiro	0	STESP- Redes e Segurança Informática	Aviação
E4	23	F	Solteiro	0	Licenciatura Relações Internacionais; Mestrado Gestão de Recursos Humanos (a frequentar)	Trabalho Temporário
E5	24	F	Solteiro	0	Licenciatura Enfermagem	Saúde
E6	22	M	Solteiro	0	Licenciatura Relações Internacionais	Recursos Humanos
E7	33	M	Solteiro	1	Medicina Geral	Saúde
E8	48	M	Divorciado	2	Curso Superior em Artes Gráficas e Curso Superior em Design Têxtil	Artes Gráficas e Têxtil
E9	59	F	Casado	2	9º ano	Saúde
E10	33	F	Casado	1	Licenciatura Engenharia e Gestão Informática; Mestrado Gestão de Recursos Humanos	Tecnologia aplicada aos Recursos Humanos

E11	50	F	Divorciado	2	Licenciatura Geologia Ramo Educacional	Educação e Ensino
E12	32	F	Casado	0	Mestrado Gestão de Recursos Humanos	Retalho
E13	24	M	Solteiro	0	Licenciatura Relações Internacionais	Aviação
E14	44	F	União de facto	4	Licenciatura Enfermagem	Saúde
E15	28	F	Solteiro	0	Licenciatura Gestão Recursos Humanos; Mestrado Políticas e Gestão de Recursos Humanos (a frequentar)	Metalurgia

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4: Caracterização dos Participantes em Estudo

Entrevistado	Categoria Profissional	Antiguidade na Categoria (anos)	Antiguidade na Organização (anos)	Natureza do Trabalho	Duração (Minutos)
E1	Chefe de Turno	4	6	Presencial	39:20
E2	Enfermeiro	6	3	Presencial	17:03
E3	Comissário de Bordo	3	4	Presencial	26:13
E4	"*Account Specialist*"	2	2	Híbrido	34:12
E5	Enfermeiro	0,4	0,4	Presencial	20:28
E6	"Trainee" de Recursos Humanos	1	1	Presencial	36:52
E7	Médico de Medicina Geral e Coordenador de Centro de Saúde	9	7	Presencial	33:38
E8	Impressor Litografia	2	4	Presencial	51:52
E9	Técnico Auxiliar de Saúde	30	20	Presencial	23:16
E10	Gestor de Produto	10	0,7	Híbrido	31:57
E11	Professor Ensino Básico e Secundário	27	(Passou por mais de 20 escolas)	Presencial	20:08
E12	Técnico de Recursos Humanos	5	4	Híbrido	31:40
E13	Comissário de Bordo	3,5	2,5	Presencial	15:00
E14	Enfermeiro	22	22	Presencial	16:30
E15	Técnico Recursos Humanos	7	4	Presencial	25:25

Fonte: Elaboração própria

3.5. Procedimentos

Primeiramente, definiu-se as temáticas a abordar neste estudo, sendo elas o Trabalho Emocional (aqui enquadram-se as Estratégias de Regulação Emocional, a questão do Contágio nas hierarquias, diferentes Teorias e Perspetivas), os Fatores Organizacionais que impactam o dia-a-dia de um trabalhador (a Desumanização Organizacional, Cargas excessivas de Trabalho e Sobrecarga de Tarefas, Conflitos de Papéis, Falta de Autonomia, Falta de Reconhecimento e Recompensa), o Papel Mediador do Clima Organizacional, Fatores Pessoais, a importância do

Suporte Social (com referência ao contexto feminino), Desafios éticos e a real distinção entre Ações Genuínas e Simbólicas.

Numa fase a seguir, foi definido o posicionamento metodológico a adotar, tendo sido escolhido um posicionamento de natureza interpretativa, recorrendo à realização de entrevistas semiestruturadas enquanto método de recolha de dados, tendo estas seguido um guião que incluía a recolha de dados mais pessoais e profissionais de cada participante, de forma a proceder a uma caracterização da amostra. Em adição, o mesmo foi seguidamente dividido em duas partes: uma parte com questões direcionadas para profissionais e técnicos de Recursos Humanos/Gestores de pessoas e outra parte com questões direcionadas para outros trabalhadores das mais variadas áreas, com o sentido de perceber o dia-a-dia de cada participante e de analisar o impacto que as emoções e os sentimentos têm na sua vida profissional, analisar opiniões sobre o papel que a organização deve assumir nesta área, percecionar a importância atribuída a esta temática e discutir possíveis estratégias e medidas de prevenção e combate ao desgaste emocional.

Após esta etapa, foi estabelecido contacto com os participantes para pedir colaboração no presente estudo, tendo o contacto acontecido de forma presencial e com recurso a plataformas digitais. O contacto incluía uma explicação detalhada do tema da dissertação, dos objetivos, da metodologia a seguir e da forma como se iria suceder cada entrevista, assegurando sempre total confidencialidade dos dados recolhidos. Após este contacto, seguiu-se a realização das entrevistas ao longo do mês de fevereiro e início do mês de março, tendo sido realizadas quinze entrevistas no total. A primeira entrevista serviu, também, como entrevista exploratória que permitiu verificar a real utilidade das questões e verificar se realmente faziam sentido e se se encaixavam com as realidades dos participantes, tendo-se confirmado tudo isto. Todos os participantes aceitaram a gravação de todas as entrevistas, tendo sido, mais uma vez, assegurado a sua total confidencialidade, tendo, posteriormente, cada entrevista sido analisada e transcrita, sendo assim mais fácil a sua utilização na fase de análise de dados.

4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Como já mencionado, o objetivo principal da presente investigação procura compreender e analisar as principais causas do desgaste profissional nos trabalhadores e averiguar o impacto que o esforço emocional causa no seu bem-estar, portanto, é crucial averiguar e escrutinar os diferentes contextos e perspetivas do público-alvo no que a estas matérias diz respeito. Assim sendo, este capítulo foca-se em analisar os dados obtidos no processo de entrevistas, dividindo-se pelas diferentes temáticas abordadas, indo sempre ao encontro das questões de partida do estudo e respetivos objetivos.

Na primeira parte, procurou-se analisar a primeira questão de partida "Qual a importância das emoções e da sua boa gestão em ambiente laboral para a saúde mental dos trabalhadores?", de modo a perceber o papel que as emoções desempenham no exercício de funções, a sua influência nas relações decorrentes do dia-a-dia no trabalho, as próprias exigências emocionais dos respetivos cargos e funções, bem como recolher diferentes estratégias de regulação emocional, com vista a compreender o modo como os profissionais percecionam e gerem as suas emoções e a influência que estas têm no seu bem-estar psicológico.

Seguidamente, procurou-se dar resposta à segunda questão de partida "De que forma é que a gestão das emoções se reflete no trabalho na perspetiva dos trabalhadores?", onde se tentou, essencialmente, identificar as principais formas de manifestação do desgaste emocional, tais como a exaustão, stresse, o distanciamento e o impacto que as mesmas causam no trabalhador, seja no seu bem-estar, na sua motivação ou no desempenho das suas responsabilidades, de modo a compreender a importância de uma gestão eficaz das emoções e sentimentos e o impacto que assume, tanto em termos de resultados de trabalho, como na sua vida pessoal.

Posteriormente, e atendendo à terceira questão de partida do estudo "Que práticas organizacionais são percecionadas como facilitadoras ou limitadoras de uma gestão saudável das emoções no trabalho?", foram abordadas as principais condições de trabalho que afetam os trabalhadores, já abordadas ao longo da revisão de literatura, bem como a influência e o papel que o clima e a cultura organizacional assumem ou devem assumir na regulação dessas mesmas condições, desde o papel das chefias, ao impacto das relações com os próprios colegas.

Por fim, e de modo a propor possíveis intervenções e melhorias, analisou-se a última questão "Como é que as organizações podem ajudar os trabalhadores a gerir bem as suas emoções?", com o intuito de identificar desafios, éticos e estruturais, na implementação de políticas de promoção de saúde mental, fornecendo recomendações alinhadas com o bem-estar e a estratégia organizacional, desde questões como a comunicação, a programas de apoio e ações de formação, de modo a promover um bem-estar real e verdadeiro aos trabalhadores.

De forma a sintetizar toda esta informação, segue-se a seguinte tabela que, de forma sintetizada, explica este processo de análise de dados, com a divisão das dimensões, categorias e respetivas subcategorias.

Tabela 5: Análise de dados- Dimensões, Categorias e Subcategorias

Dimensão	Categorias	Subcategorias
Trabalho Emocional em contexto de trabalho	Importância das emoções no trabalho	• Papel das emoções no desempenho de funções; • Influência das emoções nas relações de trabalho; • Exigências emocionais da função
	Estratégias de regulação emocional	• *"Surface acting";* • *"Deep acting";* • Expressão genuína
Desgaste Emocional	Manifestação do desgaste	• Exaustão; • Stresse; • Distanciamento; • Alterações de humor; • Falta de motivação
	Impacto e Consequências do desgaste	• Impacto no bem-estar; • Impacto nas relações interpessoais; • Impacto na saúde
Fatores Organizacionais	Condições de Trabalho	• Sobrecarga; • Papel das lideranças; • Falta de valorização; • Espaço de trabalho
	Cultura e Clima Organizacional	• Apoio; • Relação com colegas; • Retórica vs Compromisso
Medidas de Apoio e Mudanças	Estratégias de Promoção de Bem-estar	• Programas de apoio; • Papel da GRH; • Melhorias nas Condições de Trabalho; • Programas de mentorias e formação;

		• Valorização da vertente humana; • Apoio psicológico; • Melhorias na estrutura das organizações; • Trabalhar mentalidades e culturas

Fonte: Elaboração própria

4.1. Trabalho emocional em contexto de trabalho

Analisando as entrevistas, de forma geral, todos os entrevistados assumem que as emoções exercem um papel fulcral naquilo que é o seu dia-a-dia, sobretudo em contextos mais intensos e ambientes com maior pressão, reconhecendo que no desempenho das suas atividades, o domínio das competências técnicas não é suficiente. De forma transversal, as experiências relatadas evidenciam que o trabalho emocional representa uma componente estruturante relevante no dia-a-dia dos trabalhadores, com impacto significativo quer na qualidade das relações interpessoais, quer na experiência de cada trabalhador.

4.1.1. Importância das emoções no trabalho

Relembrando a definição de Hochschild (1983, p. 7) sobre trabalho emocional, este caracteriza-se como a "gestão de sentimentos de modo a transmitir uma postura facial e corporal observável que atua com o objetivo de causar uma boa impressão para a organização ou de gerar um estado de espírito nas outras pessoas, recorrendo a expressões faciais e corporais que são publicamente observáveis, obedecendo a regras específicas, as quais podem ser impostas pela organização ou interiorizadas pelo trabalhador". Analisando os discursos dos participantes, evidencia-se de forma clara que as emoções são percecionadas por todos como um elemento naturalmente interligado com o exercício de funções, ou seja, é visto como algo intrínseco a qualquer responsabilidade laboral e que afeta não só cada indivíduo, mas, também, a forma como os diferentes atores se relacionam entre si.

Quando questionados sobre a importância de uma boa gestão das emoções e sobre a sua relevância enquanto fator de desempenho, os entrevistados reconheceram que a capacidade de gerir emoções constitui uma competência muito relevante no contexto de trabalho, tornando-se ainda mais evidente para os profissionais de áreas com contacto humano acrescido e mais intenso, uma vez que são diariamente confrontados com a necessidade de, além de gerir as suas emoções, compreender as emoções dos outros e adaptarem-se às circunstâncias específicas de cada situação. Em contextos de grande pressão, um dos participantes referiu que "gerir bem as

emoções pode resolver grande parte dos problemas de uma organização"- E6 e que um forte controlo emocional o ajuda a lidar com o stresse e que passou a encarar essa pressão de outra forma desde que aprendeu a lidar melhor com os seus sentimentos, reconhecendo o impacto que as emoções têm no seu dia-a-dia e no quanto elas podem definir e influenciar o modo como encara os desafios.

> "É um fator que tem que ser tido em alta conta porque não ligar às emoções de cada um ou não lhes atribuir a mesma importância que se atribui a outros aspetos do dia-a-dia no trabalho pode comprometer e afetar ligações, que por sua vez acabam por interferir nos resultados"- E4

Um dos cinco técnicos de recursos humanos entrevistados referiu que "o ser humano é um ser muito emotivo e que vai sempre reagir face a qualquer situação"- E6, bem ou mal ele vai reagir e que uma reação boa e positiva deriva em grande parte do controlo emocional que cada um tem sobre si. Um outro gestor realçou o papel que assume enquanto técnico de recursos humanos naquilo que é a gestão de pessoas propriamente dita, afirmando ser uma espécie de "psicólogo dos trabalhadores"- E12, salientando a importância que, por exemplo do mesmo, um bom processo de acolhimento pode ter no controlo emocional de um trabalhador recém-integrado, no sentido em que, aquando da chegada de um novo trabalhador a uma nova equipa, ou até mesmo a uma nova organização, se receber um acompanhamento próximo e verdadeiro, qualquer sentimento inicial de nervosismo e de ansiedade pode ser atenuado ao sentir que as suas necessidades serão tidas em consideração e que terá espaço para colocar e transmitir as suas dúvidas.

> "é um aspeto fundamental porque todos os dias passamos por diversos cenários de pressão, seja com prazos, com exigências da chefia, ou até face eventos inesperados e se não estivermos mentalmente preparados para lidar com estas situações afetamos não só os resultados, mas também quem está à nossa volta"- E10
>
> "um bom controlo emocional ajuda a tomar decisões mais equilibradas pois só assim é que conseguimos pensar melhor antes de agir ao invés de agir apenas por impulso"- E15

Consultando a literatura, verificamos que o trabalho emocional potencia um certo contágio, com tendência para a sincronização de expressões e atitudes, agindo como um aspeto importante no estudo das relações e interações de trabalho (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993). Deste modo, vários entrevistados referiram a importância que as emoções assumem nas relações

de trabalho e na construção e garantia de um bom ambiente, referindo que estas são um dos elementos que potenciam a colaboração e que fomentam o trabalho em equipa, confirmando, assim, que o TE não se limita a uma dimensão pessoal e individual, mas que envolve de forma igualitária uma dimensão mais relacional.

Um dos participantes afirmou que o alcance de metas e de resultados depende, em grande parte, das ligações estabelecidas e desenvolvidas ao longo dos processos, destacando, ainda, o papel que esta gestão eficaz pode assumir na eliminação de conflitos interpessoais – "o trabalho em si depende da energia do grupo. O ser humano é um sujeito de comunicação e uma boa comunicação é a base de tudo, ou de quase tudo"- E8. O mesmo participante deixou também a sua ideia de que compreender e lidar com as emoções uns dos outros ajuda a lidar com as diferentes personalidades, uma vez que permite conhecer melhor a pessoa em questão e permite conhecer o espaço de manobra que se pode ter para com o trabalhador, no sentido em que ficamos a saber que tipo de reações esperar da pessoa, aquilo que podemos ou não dizer, a melhor forma de comunicar com ela, entre outros aspetos que, no dia-a-dia, impactam a forma de agir do trabalhador.

Muitos dos relatos evidenciam ainda as exigências emocionais de cada uma das funções, tendo a totalidade dos entrevistados apontado que os seus trabalhos exigem um controlo frequente de emoções. Os cinco entrevistados afetos ao setor da saúde, relatam que, diariamente, são confrontados pela necessidade (quase que obrigação) de moldar os seus sentimentos e colocarem-se na pele dos outros, afirmando que, em certa parte, a sua profissão é bastante ingrata nesse sentido, visto que se vêm na necessidade de passar uma imagem de confiança e otimismo em situações muito delicadas, muitas delas de vida ou de morte (discrepância entre emoções sentidas e vividas- Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024). Um aspeto especialmente sensível é o relato de uma profissional que conta com mais de vinte anos de serviço e que, apesar de hoje já ter uma bagagem de experiência muito maior, não se esquece do "trauma" que teve quando teve que comunicar pela primeira vez a morte de um utente à sua respetiva família, provando que, por mais experiência que se possa ganhar, por mais capacidade de adaptação e resiliência que se possa ter, o ser humano será sempre um ser de emoções e de sentimentos.

> "esse primeiro sentimento de impotência e de ter que vivenciar a angústia de uma família assim de perto pela primeira vez nunca me vai sair da memória. É o lado mais negro

> desta profissão e por mais que tentemos manter alguma distância há sempre momentos que ficam marcados, muitas vezes pelos piores motivos."- E9

Um outro profissional da saúde referiu, também, que se sente psicologicamente afetado quando tem que lidar com doentes do mesmo quadro clínico que o seu, pois sabe perfeitamente pelo que a pessoa está a passar e sente-se ainda mais sensibilizado com o utente, passando o caso de trabalho a ser quase que como algo mais pessoal para si, com um significado acrescido. Já um dos dois entrevistados ligados ao setor da aviação relatou "a segurança dos passageiros deve estar sempre acima das minhas emoções"- E3 e destacou que umas das maiores exigências do seu trabalho diário é ter que lidar com a frustração de passageiros por situações completamente alheias ao sem controlo, como atrasos ou cancelamentos, ou, ainda, ter que colocar as suas emoções de parte em situações que envolvam ou comprometam a segurança de um voo e, consequentemente, a vida dos passageiros.

> "No meu trabalho tenho que colocar a segurança dos outros acima do meu bem-estar caso contrário, uma distração, um bloqueio ou algo do género pode comprometer o voo e gerar consequências mais graves. Em situações de pressão, daquelas para as quais somos treinados, mas que esperamos nunca ter que enfrentar, tenho que ser capaz de colocar os outros à minha frente"- E3

Indo também ao encontro do presente tópico, surgiu também o relato de uma participante que, enquanto professora há quase três décadas, sente-se na obrigação diária de, além de transmitir conhecimento, educar e "criar" jovens, "dar o exemplo e complementar o trabalho de casa de um pai e de uma mãe"- E11, assumindo-se como uma espécie de mentor da vida para os seus alunos, pois sente que o seu trabalho assume também uma função mais pessoal, que vai além das suas responsabilidades meramente educacionais.

Os dados recolhidos evidenciam de forma clara que o TE passou a ser uma competência central e estrutural no desempenho profissional, contudo, esta exigência não tem sido acompanhada do mesmo modo por mecanismos organizacionais que apoiem de forma efetiva os trabalhadores na gestão dessas exigências, criando, assim, o distanciamento entre aquilo que é esperado e os recursos que são atribuídos para o efeito. Reconhecer a importância das emoções no trabalho não deve ficar apenas pelo plano, mas deve ser parte integrante das práticas de gestão sob risco de se perpetuar um modelo que exige a mesma regulação de sentimentos sem atribuir quaisquer condições necessárias para a sua sustentabilidade.

4.1.2. Estratégias de regulação emocional

Relembrando, a literatura distingue três estratégias essenciais na regulação dos sentimentos: *surface acting*- ato de ocultar ou fingir as emoções verdadeiramente sentidas-, o *deep acting*-alteração dos sentimentos internos como forma de expressar comportamentos e atitudes desejadas ou esperadas- e a expressão genuína- as expressões demonstradas vão ao encontro dos requisitos emocionais do trabalho (Ha, Kim & Ha, 2021; Gupta & Rathore Hooja, 2021). Quando questionados sobre a forma como lidam com situações emocionalmente difíceis, as respostas variam entre estratégias de partilha – "desabafava com colegas de profissão no final dos turnos"- E1-, distanciamento emocional – "no trabalho sou uma pessoa, fora sou outra; tento separar ao máximo as coisas"- E11, reinterpretação cognitiva de situações vividas, entre outras, abrindo assim um vasto e variado leque de diferentes estratégias adotadas. Contudo, de todas as respostas, uma destacou-se como sendo a mais universal: parar, respirar fundo e perceber que o trabalho é apenas isso mesmo, um trabalho, e não a sua vida.

> "Paro, respiro fundo, tento controlar o que penso e focar na melhor forma de resolver o problema porque fui-me habituando à ideia de que ás vezes tenho que ajustar aquilo que sinto face ao que é esperado de mim, ainda por cima quando tenho o trabalho de outras pessoas a depender do meu, então tento agir de forma a não deixar que as minhas emoções ou as suas consequências prejudiquem os outros"- E7

Este tipo de estratégia evidencia o processo de regulação consciente, no qual o trabalhador procura ajustar as suas emoções às exigências do seu contexto, indo ao encontro da definição de Hochschild (1983) e das estratégias anteriormente descritas (Gupta & Rathore Hooja, 2021).

Alguns participantes recorrem à partilha de sentimentos e relatos do dia com colegas, sobretudo através de desabafos, como referiram dois participantes, com esta prática a surgir como uma forma de encontrar apoio dos pares que enfrentam contextos profissionais semelhantes.

> "fora do local de trabalho trocamos alguns desabafos e algumas impressões e torna-se em algo positivo até porque dá algum alívio ver que não é uma luta só minha e que não estou totalmente sozinho"- E2

Um outro participante (E5), confessou que recorre diariamente a uma manipulação total de emoções, mas confessa saber que essa não deveria ser a estratégia mais adequada a adotar, contudo assumiu ser a forma que encontrou para pelo menos atenuar as dificuldades que sente

diariamente a nível psicológico, verificando-se, assim, uma clara associação ao *deep acting*. A verdade é que a referida estratégia não deixa de implicar um esforço cognitivo contínuo que pode conduzir ao esgotamento a longo-prazo e, neste sentido, a sua utilização recorrente levanta preocupações pois o problema apenas está a ser mascarado e não resolvido. Mais do que adaptar emoções, torna-se, neste caso, mais fundamental criar condições organizacionais que reduzam a necessidade deste tipo de regulação.

Contrastando com esta estratégia, surgiu um relato de uma estratégia associada à priorização e valorização da integridade pessoal e profissional, tendo uma pessoa referido a importância de agir sempre de forma verdadeira e honesta, procurando sempre manter a coerência com os seus valores no exercício de funções (associação com a expressão genuína) – "tento sempre apresentar o meu ponto de vista e apresentar uma justificação válida para as coisas"- E3.

Por outro lado, vários dos entrevistados descrevem estratégias de distanciamento e controlo emocional, onde procuram separar as emoções da atuação profissional. Neste sentido, um participante refere a necessidade de esquecer ou ignorar o que sente e adotar uma postura daquilo que considera ser o comportamento esperado de um bom profissional, assumindo uma postura neutra em várias situações. De forma semelhante, outro entrevistado menciona a importância de compartimentar as emoções, "arrumando-as" mediante as necessidades do momento ou até deixá-las "à porta" do contexto de trabalho – "posso estar muito mal cá fora ,mas quando entro ao serviço coloco logo um sorriso"- E9

> "Compartimento as situações ou deixo-as "à porta da sala" porque sinto que se as levar comigo vou acabar por agir de forma menos profissional então foi a forma que encontrei para ser o mais profissional possível e conseguir manter-me controlada sem deixar que as emoções interfiram com aquilo que tenho que fazer"- E11

A capacidade de adaptação à realidade encontrada no terreno surge também como elemento transversal nas entrevistas, tendo sido referida por quase todos os participantes como uma dimensão central na gestão das exigências emocionais, onde, associado a esta adaptação, surgiu também a visão de alguns entrevistados na importância em manter o foco nos objetivos finais do trabalho, de forma a tentar ignorar ou não dar tanta atenção aos meios, dando mais ênfase à finalidade. Adicionalmente, alguns dados evidenciam estratégias de reinterpretação cognitiva das situações, nomeadamente mediante a linha de pensamento e a convicção de que eventuais críticas ou ataques dirigidos têm como alvo a organização ou a empresa e não o

trabalhador em si, ideia mencionada por dois participantes que lidam com clientes no seu dia-a-dia, contribuindo para reduzir a personalização de conflitos ao mesmo tempo que facilita a gestão de emoções, refletindo as dinâmicas de regulação das interações interpessoais descritas na literatura sobre contágio emocional (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1993) - "Tento sempre não levar nada como um ataque pessoal e agir como apaziguador ou moderador"- E13

De maneira semelhante, um entrevistado refere a importância de focar nos aspetos positivos de cada situação – "prefiro ver o lado bom das coisas, é um treino que fui fazendo ao longo dos anos"- E14, procurando valorizar os elementos mais construtivos do trabalho desenvolvido, agarrando-se sempre ao que há de melhor em cada situação – "penso sempre que por mais difícil que seja é possível fazer as coisas e desistir não pode nem deve ser opção"- E8.

Um dos relatos destaca-se por contribuir com uma estratégia bastante particular e mais arrojada diga-se, com um entrevistado a mencionar uma estratégia denominada de "LEAP: Listen, Emphasize, Ask open questions, Paraphrase". Este entrevistado, que diariamente contacta e interage com inúmeros clientes e consumidores, destaca estes quatro passos como essenciais para o bom diálogo e para uma troca natural e honesta de informações, funcionando como ferramenta de comunicação no auxílio da gestão de interações potencialmente exigentes do ponto de vista emocional.

> "Penso sempre que a insatisfação dos passageiros é perante a companhia e não para comigo e que apenas estou ali para ouvir e servir, de modo a evitar que a situação escale para algo maior. Procuro ouvir, perceber o outro lado e transmitir que apenas estamos a seguir protocolos e que acima de qualquer coisa está a segurança de todos"- E13

As estratégias partilhadas demonstram a capacidade de adaptação que estes trabalhadores têm face às exigências dos seus contextos e face à ausência de condições dignas que sustentem o seu esforço diário. A permanência de estratégias associadas com o *surface acting* e o *deep acting* sugerem que os trabalhadores são levados a gerir as suas emoções de forma contínua e em contextos exigentes, com efeitos cumulativos tanto no curto prazo, mas, também, no longo prazo. Face a este aspeto torna-se mais evidente o surgimento de contextos que promovam formas de expressão emocional mais verdadeiros e sustentáveis, capazes de atenuar e diminuir o recurso a este tipo de estratégias.

4.2. Desgaste Emocional

Indo ao encontro do título da presente dissertação, um dos principais objetivos deste estudo era procurar compreender as diferentes formas de sentir o desgaste e perceber o impacto que tem no trabalhador aos mais diferentes níveis, com os discursos a revelar que o envolvimento contínuo em situações emocionalmente intensas conduz a diferentes manifestações de desgaste, tanto a nível psicológico como comportamental. Os autores da literatura destacam a exaustão, o cinismo e a ineficácia como três dimensões chave no que toca à compreensão e identificação do desgaste, agindo como resposta aos mais diversos fatores (Maslach & Leiter, 2016; Monteiro & Joseph, 2023; Taube, Carlotto, Gondim & Carvalho, 2024). Paralelamente, foram identificados diversos impactos e respetivas consequências que se refletem no bem-estar dos trabalhadores, no seu desempenho profissional e nas suas relações interpessoais, surgindo, assim, o desgaste como fenómeno significativo na forma como os trabalhadores vivenciam o seu quotidiano laboral.

4.2.1. Manifestações de Desgaste

Ao nível mais emocional propriamente dito, destacam-se vários relatos de irritabilidade e alterações repentinas de humor, tendo sido referido por dois participantes que tendem em reagir de forma desproporcionada a estímulos, com maior propensão para "explodir" perante situações de menor relevância. Associado a este tipo de manifestação, emergiram relatos de sentimentos de tensão constante, saturação e exaustão permanente, bem como experiências de perda de satisfação e prazer pelo trabalho realizado (Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Leiter, 2016; McFarland & Hlubocky, 2021), aspetos que, segundo os entrevistados, contribuem significativamente para uma vivência mais negativa do trabalho.

> "deitava-me e acordava cansado, sempre com a mesma sensação de esgotamento. Foi difícil quebrar esse ciclo."- E2
>
> "a mínima coisa, por vezes uma mera sugestão ou uma simples correção, era muito mal aceite e notava-se que as pessoas levavam isso a peito, que não viam isso como algo construtivo, mas sim como um ataque pessoal"- E6

No plano comportamental, as principais tendências de manifestação de desgaste envolvem um maior isolamento e afastamento – "quanto mais cansado me sentia mais fechado ia ficando"-E8-, com três participantes a expressarem vontade de se distanciarem do trabalho (Maslach & Leiter, 2016), tendo um deles inclusive referido que já teve vontade de se despedir devido ao desgaste acumulado. Verificou-se, também, um número considerável de entrevistados

que mencionaram o surgimento de conflitos interpessoais, traduzido em discussões e discórdias entre colegas, com uma referência ainda à incidência de um maior absentismo. Nota para um entrevistado que referiu que esta questão dos conflitos interpessoais se arrastou para casa também, aspeto que o afetou de forma considerável a nível psicológico.

> "Percebi que estava mesmo a bater no fundo quando comecei a ter problemas na relação com as minhas filhas. Senti que este tinha que ser o ponto de viragem"- E8

Surgiram de igual modo indicadores que relatam uma redução do empenho colocado no serviço, com a ideia de um participante sobre aplicar a lei do menor esforço no sentido em que, nas situações em que se sentia mais vulnerável e esgotado, tinha tendência em envolver-se menos nas tarefas e adotar uma postura mais apática face às exigências do trabalho.

> "Como ainda sou nova na clínica ainda não manifestei na pele estas dificuldades, mas vejo isso diariamente em alguns dos meus colegas e não vou mentir que isso me assusta um pouco"- E4

Já ao nível cognitivo, um participante reportou que sente grandes dificuldades ao nível da concentração – "esquecia-me de certos processos ou saltava etapas da produção sem me aperceber"- E8-, com lapsos de memória a serem bastantes frequentes, potenciando o surgimento de erros, comprometendo o desempenho e a qualidade do trabalho realizado (Clinton, 2023). O mesmo sugeriu que estes sinais surgem frequentemente ligados a uma fadiga intensa e contínua, tendo referido, tal como outros quatro entrevistados, um cansaço extremo e constante. Associado a este aspeto da fadiga surgiu um relato interessante de um participante que ruma contra esta maré de negatividade, com o participante em questão a relatar que na sua organização existe um canal de *"report"* de fadiga, ao qual os trabalhadores podem recorrer para solicitar dias extra de folga ou trocas de horários, uma vez que, como referido anteriormente pelo participante, trabalha num setor em que a sua função envolve assegurar a segurança de terceiros e, como tal, o seu cansaço pode comprometer tal aspeto.

Importa também salientar que o desgaste se manifesta, segundo dois participantes, mediante sensações de desajuste ou dificuldade de adaptação a novos contextos, aspetos que reforçam a ideia de um afastamento psicológico progressivo em relação à atividade profissional dos participantes, evidenciando, assim, o carácter multidimensional que o desgaste pode assumir.

> "Com o tempo fui-me adaptando e aprendi outras formas de lidar com o cansaço e sinto que já não o manifesto da mesma forma que no início, mas numa fase mais inicial da carreira sentia muita dificuldade em adaptar-me a certas mudanças e às exigências do meu cargo e isso tornava o trabalho em si muito mais desgastante"- E7

Estas manifestações evidenciam que o desgaste emocional não se limite apenas a algo momentâneo ou ocasional, mas sim como um aspeto progressivo, que se vai acumulando, que afeta simultaneamente a parte comportamental e cognitiva dos trabalhadores. Esta diversidade de sinais detetados valida a natureza multidimensional deste fenómeno, demonstrando que o *burnout* age de forma gradual e, muitas vezes, de forma silenciosa.

4.2.2. Impacto e Consequências do Desgaste

Todas as diferentes manifestações acima retratadas produzem impactos significativos e multidimensionais, que impactam quer em contexto profissional, quer numa esfera mais pessoal e relacional, sem nunca esquecer o impacto na saúde dos indivíduos.

Ao averiguar o impacto do desgaste em cada um dos entrevistados, um dos aspetos mais frequentemente mencionado foi a dificuldade em estabelecer fronteiras entre vida profissional e pessoal (Jia & Li, 2022; Clinton, 2023), tendo sido referido por quatro participantes que o seu trabalho era frequentemente transportado para casa – "não conseguia evitar que certas situações não fossem comigo para casa ou para o ambiente familiar"- E4-, afirmando terem grande incapacidade em desconectarem-se das exigências profissionais – "mais uma vez, no inicio era mais complicado desligar. Às vezes a dificuldade era mesmo em simplesmente desligar da rotina, dos hábitos"- E2-, intensificando os seus níveis de desgaste e dificultando a sua recuperação emocional.

> "tentava evitar ao máximo, mas muitas vezes estes problemas eram arrastados por mim para casa e isso gerava outros problemas porque sentia muita dificuldade em desligar do contexto de trabalho. Se as coisas corressem bem conseguia desligar, mas quando corria mal era muito difícil e foi nessas alturas em que levava sentimentos do trabalho para casa que me ia apercebendo que de facto não estava bem."- E1

Neste contexto, os dados apontam para impactos ao nível da trajetória profissional e de perceção de carreira, onde um participante refere que, numa fase mais embrionária do seu percurso, os sinais de desgaste que ia detetando eram interpretados como um investimento

necessário para o seu crescimento e que lhe permitiriam alcançar objetivos futuros, acreditando que este esforço seria posteriormente recompensado (Teoria da Troca Social- Rughoobur-Seetah, 2024). No entanto, noutros relatos, o cansaço acumulado levou à ponderação de mudança de profissão e de setor, tornando mais evidente o potencial disruptivo do desgaste quando prolongado no tempo.

> "a minha área é muito instável por si só mas juntando a isso todo o desgaste que ia acumulando levou que por diversas vezes ponderasse mesmo mudar de profissão e de ramo."- E11

Os dados revelaram impactos negativos significativos também ao nível das relações interpessoais, nomeadamente na qualidade das relações com familiares mais próximos. Num caso mais marcante, um participante descreveu, a par com outros dois entrevistados, alterações na sua forma de estar e agir, tornando-se cada vez mais reservado e menos disponível para os outros, confessando que o desgaste colocou em causa o comprometimento da relação com os seus filhos, fruto do seu isolamento constante. A literatura evidencia este excerto ao nível dos conflitos trabalho-família e da erosão das relações interpessoais decorrente do desgaste emocional, sendo que autores como e Jia e Li (2022) destacam que uma exposição prolongada a exigências emocionais intensas compromete a capacidade de distanciamento psicológico e afeta negativamente a qualidade das relações familiares. Em consonância com o estudo, os dados empíricos reforçam que o isolamento progressivo e a dificuldade em desligar do trabalho podem conduzir a ruturas nas dinâmicas familiares, assumindo o desgaste uma dimensão que vai muito além do contexto laboral dito normal.

Assim, e à luz da literatura, considera-se que este fenómeno exige uma intervenção estruturada ao nível da gestão de recursos humanos, sobretudo mediante políticas que facilitem o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, mecanismos de apoio psicológico e práticas organizacionais que reduzam a sobrecarga, de forma a prevenir possíveis impactos negativos nas esferas pessoais de cada um.

> "para mim esse foi mesmo o meu ponto mais baixo e o maior choque que tive, quando as minhas próprias filhas reconheceram que eu não estava bem, tendo feito com que aos poucos se fossem afastando de mim. Esse foi o meu ponto de viragem, mas ainda hoje lamento ter chegado a esse ponto."- E8

Ao nível dos hábitos de vida e bem-estar, as experiências apontam que o cansaço constante fez com que um trabalhador fosse progressivamente deixando de ter gosto e motivação para praticar os seus hobbies e outras atividades de lazer, reduzindo, deste modo, os seus momentos de recuperação e equilíbrio pessoal. O mesmo justifica que este processo foi sendo agravado de forma gradual face a uma fadiga persistente que, embora inicialmente fosse percecionada como leve e passageira, acabou por se tornar cada vez mais presente e acumulativa ao longo do tempo (Maslach & Leiter,2016).

> "Ia gradualmente perdendo interesse pelo que fazia e isso começou a acontecer também na minha vida cá fora, deixe de praticar alguns hobbies que tinha q que gostava porque não tinha vontade de fazer mesmo nada."- E8

Dois relatos salientaram consequências ao nível da saúde, ambos bem graves, incluindo problemas cardíacos associados ao desgaste, bem como a necessidade urgente de recorrer a acompanhamento psicológico como forma de recuperação, com estes relatos a reforçarem a dimensão crítica do fenómeno em estudo e dos seus efeitos a longo prazo.

> "além das consequências psicológicas, também tive outros episódios mais alarmantes, sobretudo quando comecei a notar batidas mais aceleradas e fortes no peito e isso sim começou a assustar-me mais"- E11

Assim, os resultados evidenciam que o desgaste emocional no trabalho não se circunscreve apenas ao contexto laboral, assumindo, de igual modo, repercussões profundas e transversais na vida pessoal dos trabalhadores, com implicações relevantes para o seu bem-estar, saúde e percurso profissional, corroborando com as perspetivas da literatura que conceptualizam o *burnout* como um fenómeno sistémico com efeitos nas múltiplas esferas da vida pessoal (Maslach &Leiter, 2016).

4.3. Fatores Organizacionais

Com base no contributo dos entrevistados, todos os participantes reconhecem que os fatores organizacionais assumem-se como parte determinante no desenvolvimento do seu trabalho, sobretudo nos contextos caracterizados por uma maior exigência, quer física, mas sobretudo psicológica – "todos os aspetos do dia-a-dia no trabalho têm impacto na experiência de cada um"- E10. Além das competências individuais, o público-alvo evidencia que os elementos estruturais de uma organização, incluindo a própria cultura, têm influência direta naquilo que é a

experiência emocional de um trabalhador e na forma como executam as suas funções, sendo que quanto maior for o controlo sobre as ações de um trabalhador e quanto mais restringido este for, maior a probabilidade de este se sentir sobrecarregado e desgastado (Çakar, Özyer, & Azizoğlu, 2022). De forma transversal, as experiências relatadas demonstram que os fatores organizacionais constituem uma componente estruturante naquilo que é o contexto de trabalho, com impacto significativo, tanto na eficácia do desempenho, como na qualidade da experiência laboral dos trabalhadores – "a forma como nos relacionamos, a forma de comunicar, o espaço de trabalho, tudo isso vai impactar tanto o trabalhador como a qualidade do produto final"- E8.

4.3.1. Condições de Trabalho

Como referido no capítulo da revisão literária, quando as condições de trabalho não são as mais adequadas, os trabalhadores tendem a fingir mais aquilo que realmente sentem, aumentando a sensação de desgaste e de inautenticidade (Nguyen, Besson, & Stinglhamber, 2022). Deste modo, um dos aspetos mais fortemente mencionados foi a questão da perceção do reconhecimento que a grande maioria entendeu ser bastante limitado e inconsistente, tendo sido referido que mesmo quando o desempenho é positivo, este tende a ser acompanhado por uma espécie crítica ou expectativa adicional, dando a entender que o desempenho obtido nunca é relevante o suficiente ou apreciado como deveria ser. É neste sentido que muitos dos entrevistados entendem que o seu bom desempenho é visto apenas como um mero cumprimento legal das suas obrigações, sem qualquer tipo de valorização adicional ou feita de forma diferente.

> "diziam-me sempre que estava bem, mas que podia dar mais, havia sempre um "mas" a seguir. Se dava 100% de mim isso não bastava, tinha que dar 110% ou mais."- E1
>
> "ajudava sentir que a organização valoriza o esforço que colocámos diariamente"- E5
>
> "as próprias chefias não dão o devido reconhecimento porque também elas são bastante pressionadas, ou seja, não é só comigo ou com os meus colegas, é um problema estrutural mesmo"- E7

No caso específico dos profissionais de saúde entrevistados, emerge de forma clara a perceção de desvalorização do esforço emocional a que estão sujeitos, tendo sido referido que as instituições e órgãos superiores responsáveis não demonstram qualquer preocupação com o estado psicológico destes profissionais, tendo sito apontado a falta de mecanismos de acompanhamento neste domínio – "nesta profissão pensam que a gestão emocional é-nos natural e obrigatória"- E2. Esta ausência de reconhecimento foi também reforçada por um participante,

por práticas organizacionais como a inexistência de incentivos ou recompensas (financeiras inclusive), tendo havido também um relato que entendia que as suas queixas e recomendações eram sistematicamente desconsideradas, sendo apenas momentaneamente valorizadas nas situações em que ameaçou sair da instituição à qual estava vinculado.

> "sentia que quando me expressava as minhas necessidades eram varridas para debaixo do tapete"- E1
>
> "muitas vezes ouvia um "desenrasca-te"- E14

Um participante referiu que o maior reconhecimento que recebe é por parte dos colegas e que isso é notório pela forma que interagem, sendo este aspeto medido através de um questionário anónimo anual aplicado aos seus colegas – "temos um questionário onde avaliamos a equipa com quem voamos no final de cada voo"- E3.

Nota, ainda, para o relato de um entrevistado que relativizou bastante esta questão da valorização e do reconhecimento, referindo que "não procuro qualquer tipo de reconhecimento; o meu reconhecimento é o salário que me pagam"- E13, pois, a seu entender, as relações de trabalho funcionam como se de uma transação se tratassem, no sentido em que este participante presta o seu serviço e a sua recompensa por esse serviço é apenas o salário que recebe (Perspetiva da Troca Económica; Teoria da Troca Social- Rughoobur-Seetah, 2024).

Adicionalmente, emergiram discursos sobre constrangimentos estruturais relevantes, como a escassez de recursos humanos e financeiros, sobrecarga de funções e ritmos de trabalhos intensos, particularmente evidentes no caso dos profissionais de saúde que reportaram as cargas de trabalho elevadas como um fator impactante no seu desgaste. Estes fatores, segundo os mesmos, são agravados pela falta de espaços formais de *feedback* mais regulares e constantes, bem como por défices de comunicação e orientação, dificultando, assim, a sua gestão emocional e o alinhamento com as expectativas organizacionais.

> "faltam recursos para implementar mais medias. Por vezes parece haver vontade, mas sem meios humanos e financeiros para isso não há como avançar. Ainda por cima, como também desempenho funções de coordenador do centro de saúde onde presto consultas, algumas vezes até há recursos, mas são muito mal distribuídos e ver isso é revoltante"- E7

Outro aspeto crítico debatido prende-se com o foco excessivo em resultados e na contenção de custos em detrimento do bem-estar dos trabalhadores. O conceito de Desumanização, abordado no capítulo da revisão de literatura, diz-nos que se um trabalhador muitas das vezes é reduzido a um número ou instrumento (Nguyen, Besson, & Stinglhamber, 2022) e, neste contexto, cerca de um terço dos entrevistados referiram que o seu sucesso é maioritariamente medido com base na sua disponibilidade em, por exemplo, trabalhar mais horas e não propriamente na qualidade do seu desempenho dentro do horário estipulado, com esta lógica a contribuir para a desumanização das relações laborais e intensifica as exigências emocionais associadas ao trabalho.

> "o foco estava no desperdício que era causado e no controlo de prejuízos; focavam-se muito no produto em si, apenas se falava em números e indicadores"- E6
>
> "enquanto formos vistos como números nunca irá haver interesse genuíno pelo nosso bem-estar"- E8

Paralelamente, foi mencionado por um participante a persistência de estigmas associados à saúde mental, bem como a perceção de que quando este se exprime ou demonstra a sua vulnerabilidade sente que pode ter consequências negativas com isso, levando-o a sentir-se prejudicado quando manifesta dificuldades – "se falasse sentia que ia ser reprimido por isso"- E1. Esta realidade foi também sentida por um outro participante ao mencionar que sente falta de acompanhamento e de proximidade, uma vez que o seu trabalho funciona de forma remota, mas que não se sentia à vontade em manifestar tais sentimentos derivado a experiências negativas de manifestações anteriores, indo, mais uma vez, ao encontro do conceito de desumanização organizacional anteriormente abordado que demonstra que quando o trabalhador sente que é visto como um mero instrumento tende a esconder emoções e a evitar estas demonstrações de vulnerabilidade ou de fraqueza (Nguyen, Besson & Stinglhamber, 2022).

> "deve normalizar-se mais o diálogo sobre a insatisfação"- E4
>
> "quando assim é perdemos o gosto e o prazer por aquilo que fazemos"- E14

A análise dos discursos evidenciou o papel que as chefias intermédias podem assumir enquanto parte preponderante na configuração do trabalho emocional, com os participantes a reconhecerem, de forma transversal, que a atuação das chefias e lideranças tem impacto direto no seu controlo emocional e na forma como experienciam o trabalho no seu todo, tendo surgido em alguns casos como um dos principais fatores associados com o absentismo e até mesmo com

o *turnover.* Em particular, a forma como estas chefias interagem e se expressam com os trabalhadores surge como elemento crítico com impacto direto no trabalhador. Outros relatos consideram que as chefias devem funcionar como um elo de ligação, como uma ponte de contacto entre trabalhadores e restante organização, e que devem agir em prol da proteção dos trabalhadores, em vez de agirem contra os mesmos, daí um entrevistado caracterizar esta relação com alguma ambivalência.

> "estas relações na minha opinião funcionam como uma espécie de relação amor-ódio, podendo facilitar ou dificultar a vida de um trabalhador"- E6

Adicionalmente, um dos técnicos entrevistados sugere um efeito de contágio associado a esta relação, na medida em que chefias ou líderes pouco preparados e com pouca formação tendem a reproduzir ou adotar práticas e discursos disfuncionais, afetando negativamente o desempenho dos trabalhadores, mas, quando positivas e bem trabalhadas, podem surgir como fator potenciador do sucesso individual e, consequentemente, coletivo.

> "um líder deve funcionar como um espelho. O sucesso de um trabalhador também depende de quem está acima de si"- E10

Deste modo, salienta-se a existência de um apoio limitado por parte das chefias e líderes, reforçando a perceção de que a ausência de um real acompanhamento, orientação e reconhecimento contribui para o aumento das exigências emocionais e para a fragilização das relações no trabalho.

4.3.2. Cultura e Clima

Recordando, o clima organizacional pode ser entendido como o conjunto das "perceções e sentimentos vistos como reflexos externos da cultura" (Lo, Lu, Chang & Wu, 2024, p. 3), atuando como fator amplificador ou redutor do desgaste. Como referido, as dinâmicas interpessoais e o clima entre as equipas constituem um elemento importante na experiência do trabalhador, agravando ou reduzindo as exigências emocionais. Por um lado, vários participantes identificam os colegas como a principal fonte de apoio, sobretudo pelo facto de partilharem experiências semelhantes e enfrentarem desafios comuns. Neste sentido, foi apontado que equipas coesas e unidas podem servir como facilitador e potenciador de desempenho, contribuindo para a partilha de responsabilidades e na mitigação do impacto emocional, apoio este que, segundo três relatos,

se torna relevante em momentos de maior fragilidade, funcionando como uma espécie de mecanismo de apoio informal.

> "tentamos agir na forma mais informal possível entre nós, tratamo-nos todos por tu inclusive, de forma a removermos barreiras mais formais e tentar criar ligações mais naturais e não tão forçadas ou limitadas"- E12

Ambientes de trabalho positivos foram descritos como facilitadores da comunicação, da confiança e da abertura, contribuindo para uma vivência do trabalho mais equilibrada do ponto de vista emocional. Em contraste, contextos marcados pelo mau ambiente e por relações mais negativas são vistos pelos participantes como uma tendência que amplifica o desgaste, pois cria mais tensão, que se tende a propagar, e exigem um esforço emocional acrescido (Jeung & Chang, 2021).

> "um clima bom faz toda a diferença, mesmo quando o trabalho é do piorio"- E2

De igual modo, os dados revelam a existência de dinâmicas menos colaborativas, essencialmente através de comportamentos mais individualistas, com um participante a referir que, por vezes, os colegas tendem a agir de forma demasiado autónoma na resolução de problemas, não por questões de eficácia, mas antes pela falta de delegação e articulação com os restantes membros da equipa, o que, por vezes, comprometeu resultados e aumentou ainda mais a pressão individual.

> "não tem mal algum parar e pedir ajuda quando se precisa dela; eu não avanço com nenhuma produção sem antes consultar o meu chefe porque pode haver algo que me tenha escapado. É como se costuma dizer, duas cabeças pensam melhor que uma"- E8.

Para além destes aspetos, as mentalidades foram também tópico alvo de discussão, com os relatos a apontarem que mentalidades mais tradicionais e retrógradas tendem a desvalorizar estas questões relacionadas com a saúde mental, da mesma forma que denunciam esta mesma questão face à resistência que encontram quanto à colaboração e à partilha, visível em comportamentos de inclusão ou de exclusão.

> "uma vez o meu chefe foi convidado a marcar presença numa convenção, tendo eu questionado se havia possibilidade de eu ou mais elementos da equipa também marcarem presença, mas a resposta foi "não há necessidade de vocês irem, basto eu"- E15

São dinâmicas como estas que limitam o apoio entre pares e fomentam ambientes menos saudáveis do ponto de vista emocional. Em contextos onde predominam estas lógicas individualistas, baixa colaboração e falta de reconhecimento, tende a intensificar-se o isolamento dos trabalhadores e o recurso às estratégias de regulação emocionais mais disfuncionais anteriormente relatadas, aumentando, assim , o risco de desgaste e *burnout*. Para além disso, estes ambientes perpetuam padrões de funcionamento organizacional pouco saudáveis e dificultam a implementação de práticas genuínas de promoção do bem-estar.

As impressões recolhidas apontaram, também, para a influência significativa dos valores e cultura das organizações, sobretudo quando existe uma discrepância entre aquilo que é dito e aquilo que é feito, isto é, quando há diferenças entre o discurso organizacional e as práticas efetivas. Como nos disse a literatura, três em cada cinco trabalhadores acredita que as organizações não demonstram uma preocupação real com o bem-estar dos seus trabalhadores (Mikołajczyk, K., 2025). Relacionando com o presente estudo, praticamente todos participantes mencionam a existência de iniciativas ou políticas organizacionais aparentemente positivas mas que na prática não são refletidas no quotidiano dos trabalhadores, gerando, assim perceções de incoerência, com esta incongruência de discursos a contribuir para um aumento significativo do sentimento de descredibilização da organização, fragilizando, assim, a envolvência dos trabalhadores, com a exceção de um entrevistado que reconhece haver interesse genuíno por arte da sua organização mas apenas porque esta questão impacta diretamente e diariamente na imagem exterior da mesma.

> "por fora parece tudo muito bonito e passa uma boa imagem, chega a dar confiança de que as coisas vão melhorar, mas depois por dentro não funciona bem assim"- E6

Ainda atendendo a esta temática, alguns relatos apontam, também, para a influência de fatores de natureza mais ampla, nomeadamente a perceção de que a própria cultura e tradição do país é excessivamente orientada para o trabalho, em detrimento da vida pessoal e social, o que também dificulta a valorização e compreensão do bem-estar emocional, bem como a promoção de práticas organizacionais mais equilibradas.

> "a gestão de uma boa parte das empresas em Portugal é muito familiar, isto é, passam de geração em geração: o pai funda a empresa e um dia mais tarde os filhos herdam. Acho que isso, em muitos casos, limita a expansão das organizações e mantem-nas vinculadas a uma estrutura muito rígida, com práticas ainda muito à moda antiga diga-se.

> Geralmente são estas organizações que apresentam maior resistência à mudança e que se preocupam apenas com resultados. Muitas sobrevivem e sempre viveram deste modo, mas outras viram-se na necessidade de abrir as suas portas e de receber ajuda do exterior"- E12

Estas discrepâncias constituem um dos problemas mais críticos e silenciosos das organizações contemporâneas, na medida em que compromete não só a eficácia das iniciativas, mas também a confiança dos trabalhadores porque, quando o bem-estar é tratado como elemento retórico e orientado mais para a construção de uma imagem externa do que para a transformação real, corre-se o risco de banalizar a saúde mental e de reforçar uma cultura de cinismo organizacional, levando os trabalhadores a perderem crença nas intenções das organizações e a tornarem-se menos recetivos a futuras mudanças, reduzindo, também, o seu envolvimento nas atividades da organização.

4.4. Medidas de Apoio e Mudanças

Em concordância com os objetivos da presente investigação, a análise de entrevistas permitiu, por fim, recolher diferentes sugestões relativamente a possíveis medidas de apoio e mudanças organizacionais associadas a uma melhor gestão emocional, com vista à redução do desgaste e dos seus consequentes impactos. As opiniões recolhidas evidenciam que a promoção da saúde mental em contexto de trabalho deve assumir uma maior relevância naquilo que são as estratégias de uma organização, sendo reconhecida por todos os entrevistados como um elemento cada vez mais essencial para a mitigação do desgaste e para a melhoria das condições de trabalho.

> "cada vez mais é preciso consciencializar as pessoas, líderes e não só, da importância do bem-estar e da saúde mental e dos seus impactos, tanto no dia-a-dia do trabalho como na vida pessoal de cada um"- E15

A literatura reforça esta perspetiva, destacando que a eficácia das intervenções depende não só da sua existência, mas essencialmente do seu alinhamento com a cultura e valores da organização, do real compromisso das lideranças e da sua integração em estratégias verdadeiramente consistentes (Monteiro & Joseph, 2023; Paterson et al., 2024). Como verificado, as evidências apontam para a importância do suporte organizacional, de um clima de confiança e da implementação de medidas de carácter mais estrutural como fatores essenciais na prevenção do desgaste emocional, assumindo-se como elementos centrais na construção de contextos organizacionais mais sustentáveis (Maslach & Leiter, 2016; Çakar, Özyer & Azizoğlu, 2022).

4.4.1. Estratégias de Promoção de Bem-estar

A análise das entrevistas permitiu identificar um leque alargado de sugestões de melhoria e possíveis estratégias, apresentadas quer pelos trabalhadores, quer pelos técnicos entrevistados, tendo sido registado a necessidade de intervenções ao nível organizacional, relacional e individual, sempre com vista à mitigação do desgaste emocional no trabalho.

Assim, de forma transversal, um dos aspetos mais abordado foi a importância em investir no reforço do papel das chefias e das lideranças, não só ao nível do discurso mas sobretudo através de um contacto mais próximo entre elas e os restantes trabalhadores, através de práticas concretas e mais consistentes, sublinhando a urgência em cultivar lideranças mais humanas, mais próximas e realistas, capazes de proporcionar não só orientação, mas também as ferramentas efetivas que permitam aos trabalhadores lidar com as suas exigências emocionais. Foi neste sentido que quatro participantes salientaram a importância de promover competências de liderança emocional, tal como implementar mecanismos de avaliação das chefias, como modelos de avaliação 360º, de forma a permitir uma análise mais abrangente do desempenho geral de todos os intervenientes do trabalho.

> "creio que se deveria fazer uma avaliação inversa também, isto é, os trabalhadores avaliarem os seus superiores diretos, caso contrário pode gerar-se um certo conformismo entre as chefias que, em casos mais extremos, pode levar a uma sensação de impunidade, visto que estes podem sentir que estão a desempenhar bem o seu cargo quando na verdade podem não estar, mas isso só conseguem saber se ouvirem a opinião dos trabalhadores."- E6
>
> "uma avaliação 360º permitia uma maior envolvência e uma visão mais realista no processo de *feedback*."- E10

Emergiram sugestões sobre a necessidade de valorizar mais a vertente humanas das organizações, indo ao encontro do aspeto que já foi abordado numa subcategoria anterior sobre o foco excessivo em métricas e resultados, com três entrevistados a sugerirem a promoção de relações mais próximas e empáticas, bem como a adoção de práticas de comunicação mais eficazes que englobem *feedback* regular construtivo e equilibrado, reconhecendo não só os aspetos a melhorar, mas, de igual modo, os desempenhos positivos.

> "da mesma forma que estão lá para criticar também poderiam estar lá para elogiar. Uma simples palavra motivacional pode influenciar o nosso desempenho"- E1

> “as próprias organizações devem ter a noção de que as pessoas precisam de desligar do ambiente de trabalho às vezes e devem ter isso em atenção e proporcionar-lhes abertura para isso. Creio que um dos grandes problemas das organizações hoje em dia é mesmo este, a falta de compaixão e de empatia. É a cultura que foi sendo incutida e ainda hoje está bem presente”- E4
>
> “falta aquela ligação mais humana, mais atenta e preocupada, que seja capaz de ver além dos números”- E14

As condições de trabalho também foram alvo de troca de ideias, com os dados a apontar para a necessidade de distribuir melhor e de forma mais eficiente os recursos humanos e financeiros, mesmo sabendo que já são escassos muitas das vezes, bem como a revisão dos rácios de trabalho e de cargas horárias, de forma a reduzir a sobrecarga e assegurar o cumprimento das normas legais sobre dias de descanso, aspeto este apontado pelos participantes afetos ao setor da saúde que dizem ser este uma das suas principais reivindicações desde há largos anos – “todas as semanas tenho horários em que faço manhãs, vou a casa de tarde e à noite volto a entrar ao serviço. São mais de vinte anos nesta rotina, é muito desgastante mesmo.”- E9.

Uma melhor flexibilidade de horários foi apontada por dois participantes como um meio de promoção do equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, com outros dois participantes a sugerirem medidas relevantes como a adaptação a modelos de trabalho híbrido e reforço do acompanhamento aos trabalhadores de regime remoto – “cabe-me a mim fazer um acompanhamento constante e próximo de quem também cá trabalha e dos que trabalham a partir de casa, não é por trabalharem remotamente que são esquecidos”- E10. Os relatos sugeriram, também, uma maior abertura para a progressão de carreiras, sobretudo nos mais jovens, de modo a reter talento e manter o interesse e motivação dos mesmos.

> “em vez de trabalhar sempre das 9h-18h porque é que não posso, num dia em que, por exemplo, precise de sair mais cedo face a algum compromisso, trabalhar das 8h-17h? A empresa tem portas abertas nestes horários, mas não proporcionam essa flexibilidade.”- E4
>
> “os jovens desanimam rapidamente porque lhes são atribuídas tarefas demasiado curtas e simples para o seu potencial. Um jovem licenciado ou recém-formado quer desafios e

algo que os estimulem, não querem logo desde cedo ficar preços a tarefas repetitivas e que não os estimulem e sabem que isso lhes vai dificultar uma possível ascensão"- E4

"no meu trabalho, como assumo também funções de coordenação e gestão, é frustrante ver os poucos recursos que há serem aplicados e distribuídos de maneira completamente desproporcional e sem sentido algum. Se já assim os recursos existentes são escassos, ao serem aplicados desta forma tornam-se quase inexistentes mesmo."- E7

Tal como mencionado nos tópicos anteriores sobre a importância de um suporte forte e real, vários participantes abordaram a questão de um acompanhamento psicológico, sendo que quatro pessoas sugeriram a criação de mais espaços de apoio emocional, incluindo consultas gratuitas e seguros que integrem a saúde mental, bem como a necessidade de normalizar o diálogo sobre a insatisfação e o bem-estar psicológico dentro das organizações. A título de exemplo, o E14 referiu que "pelo menos ter consultas de psicologia regulares já seria um começo.", aspeto também validado pelo E7 que mencionou que "parte dos recursos poderiam ser direcionados para a criação de espaços de partilha de emoções e sentimentos".

Segundo dois participantes, estas medidas devem ser complementadas com uma maior aposta em formações de gestão emocional, resolução de conflitos e através de uma melhor adaptação a diferentes culturas, com estas formações a não serem direcionadas exclusivamente aos trabalhadores, mas, de igual modo, para perfis mais seniores, com a finalidade de transformar mentalidades ainda resistentes à mudança e à valorização da saúde mental.

"na minha equipa, tinha colegas de quinze nacionalidades diferentes. Tive que conhecê-los e aprender com eles para me puder adaptar a eles e compreende-los da melhor forma possível."- E1

"se este tipo de diálogo não for normalizado, se não houver abertura para isto, os trabalhadores nunca se vão sentir à vontade para expor os seus problemas."- E4

Ainda dentro desta questão das culturas, os participantes destacaram a importância de promover culturas organizacionais mais abertas, mais colaborativas e menos hierarquizadas, através da abolição de barreiras formais – "tratamo-nos todos por tu"- E12 – (elevada formalização limita a autonomia- Lukic & Garabinović, 2023), do incentivo à rotação de tarefas – "tarefas demasiado repetitivas e secantes geram desmotivação"- E6 – e do desenvolvimento de competências não só técnicas, mas também comportamentais, tendo sido, neste âmbito, sugerido por parte de um participante a criação de departamentos de responsabilidade social nas

organizações que ainda não os possuem, de modo a reforçar o compromisso da organização com o bem-estar dos trabalhadores – "pode-se trabalhar mais a parte da responsabilidade social dentro de cada empresa, talvez criar um departamento específico dedicado a essa vertente"- E15.

As propostas também recaíram sobre a estrutura organizacional e dos processos de trabalho, nomeadamente com sugestões ao nível da simplificação de procedimentos burocráticos que atrasam certas tarefas – "como professora já me bastam as horas que perco fora do horário com preparações de aulas e correções, não deveria ter que tratar também de questões administrativas"- E11 -, melhoria dos processos de *onboarding*, desenvolvimento de programas de mentoria e preparação adequada das organizações para a substituição de trabalhadores, de modo a evitar a sobrecarga de funções – "muitas empresas não estão preparadas para perder trabalhadores e não sabem como os substituir"- E4. Um trabalhador defendeu a reestruturação dos espaços físicos de trabalho, com melhores condições, como equipamentos mais ajustados às exigências do trabalho e do mercado, espaços mais limpos e organizados, a entrada de mais luz natural que, segundo o mesmo, "potencia a criatividade e os processos de desenvolvimento"- E8. Um outro relato sugere, também, a criação de zonas de descanso enquanto elemento relevante para o bem-estar durante o desempenho

> "muitas vezes lanchava ou tinha que tomar um café na minha secretária, passava os intervalos sempre no escritório e sentia falta de um sítio diferente onde pudesse ter estes momentos, que me permitissem desligar nem que fosse por dez minutos apenas."- E6

O mesmo interveniente deixou uma recomendação que o próprio sugeriu à sua anterior organização: a implementação das "sextas-feiras sem e-mails", que, segundo o mesmo, visava permitir no último dia de trabalho de cada semana focar e terminar somente questões relativas à semana em questão, com os assuntos e questões de semanas seguintes a serem alvo de tratamento e análise apenas na semana seguinte, de modo a não sobrepor tarefas e a evitar possíveis confusões ou enganos, confirmando o que nos mostra a literatura sobre a importância de estabelecer limites claros entre as exigências do trabalho e os momentos de recuperação, bem como da necessidade de promover o distanciamento psicológico como forma de mitigar o desgaste emocional e prevenir a exaustão (Maslach & Leiter, 2016;Clinton, 2023).

Este tipo de medidas evidencia que pequenas alterações nas estruturas do trabalho podem gerar um impacto muito mais relevante do que se pensa na gestão emocional, sobretudo quando promovem limites claros e respeitam momentos de recuperação. Mais do que soluções

complexas, estras práticas demonstram que a preocupação com o bem-estar pode e deve ser parte do funcionamento diário de cada organização, no entanto a sua eficácia depende sempre da consistência e do compromisso das lideranças, sob o risco de se tornarem apenas práticas meramente pontuais.

4.4.2. Implicações Práticas para a Gestão de Recursos Humanos

Por fim, foi colocada aos entrevistados a questão sobre o papel que a Gestão de Recursos Humanos poderia ou deveria assumir face a todas as recomendações de melhoria que foram abordadas, com a grande generalidade dos participantes a defenderem que o sucesso e a real implementação destas medidas enunciadas devem passar, em grande parte, pelos profissionais da área dos recursos humanos, considerando que são os profissionais mais dotados para o tratamento deste tipo que questões. Os participantes sublinham a necessidade de os próprios departamentos de GRH redefinirem e aprofundarem o seu entendimento sobre o verdadeiro papel dos recursos humanos, destacando que estes devem adotar uma postura mais estratégica e mais orientada para o desenvolvimento das pessoas, identificando lacunas e proporcionando os recursos necessários para assegurar o melhor desempenho possível. A título de exemplo:

> "uma gestão eficaz de pessoas tem que ir muito mais além dos meros processos administrativos. Os próprios profissionais têm que perceber o verdadeiro conceito do que trata a Gestão de Recursos Humanos porque a mudança também passa por eles."- E6
>
> "os recursos humanos devem capacitar as pessoas e serem capaz de as complementar com aquilo que lhes falta; isso é fazer recursos humanos"- E10

Assim, segundo dois intervenientes, a GRH deve assumir um papel mais ativo na promoção das competências emocionais, devendo ser da sua competência assegurar a implementação das formações anteriormente referidas, de forma a contribuir para uma maior capacitação dos trabalhadores – "devemos assegurar que quando queremos implementar algo novo que temos os melhores meios para o fazer; precisamos de ser inovadores"- E10. Foi enfatizada a necessidade de esta assumir um papel mais relevante no desenvolvimento e capacitação das lideranças, promovendo modelos de gestão mais baseados na orientação e no apoio, em detrimento das abordagens mais centradas apenas no exercício da autoridade, com o intuito de ajudar a fomentar uma cultura organizacional onde liderar implique desenvolver concretamente as pessoas e não apenas delegar e dirigir tarefas – "na nossa organização proporcionamos, também, o desenvolvimento dos líderes e realizamos várias formações de

coaching aos nossos líderes e responsáveis para que possam também eles adaptar-se aos trabalhadores que habitualmente gerem"- E12.

Ainda neste sentido, os dados sugerem que a GRH deve atuar através de uma lógica de maior proximidade e acompanhamento contínuo, indo ao encontro das medidas anteriormente referidas sobre a realização de reuniões periódicas com todos os trabalhadores de uma organização e não só com as chefias, assentando esta proximidade mediante uma base de confiança mútua de modo a que todos se sintam ouvidos, valorizados e representados na organização - "reuniões só com as chefias não bastam, nada nos garante que as nossas ideias são passadas e transmitidas. Além do mais, dá a ideia de que apenas estamos ali para fazer o que nos mandam e que a nossa opinião não conta para nada."- E8.

Dois entrevistados apontam para um reforço da monitorização e identificação de sinais prévios do desgaste, sendo essencial uma intervenção mais atempada, em articulação com práticas organizacionais mais saudáveis como o desenvolvimento de iniciativas de bem-estar que contribuam para a melhoria da qualidade de vida no trabalho. Os mesmos salientaram a importância da GRH na orientação das pessoas, quer nas fases de integração, quer nas fases de mudança, de modo a reforçar a necessidade de olhar para o lado mais humano das organizações, com vista à redução de aspetos como o *turnover* e de gerar um maior envolvimento coletivo.

"o acompanhamento de um trabalhador não pode ficar só pelo seu percurso inicial. É preciso manter um diálogo e uma proximidade constante, senão parece que o trabalhador cai no esquecimento e assim torna-se apenas mais um"- E15.

Em suma, estas sugestões visam uma redefinição do papel da GRH que deverá evoluir de uma função operacional para uma função mais estratégica e humanizada, devendo assumir um papel central na promoção do bem-estar, no desenvolvimento das pessoas e na sustentabilidade organizacional.

5. CONCLUSÃO

5.1. Conclusões Gerais

Face aos objetivos gerais assumidos no inicio deste estudo, a presente investigação teve como principal intuito compreender de que forma o TE e consequente esforço mental contribuem para o desgaste dos trabalhadores, ao passo que, de igual modo, se tentou identificar os principais fatores, organizacionais e pessoais, que potenciam ou mitigam esse mesmo desgaste, procurando interpretar os dados recolhidos fornecidos pelos participantes do estudo à luz das dimensões teóricas previamente identificadas.

A primeira questão de partida visava questionar a importância das emoções e da sua boa gestão em ambiente laboral para a saúde mental dos trabalhadores. Deste modo, verifica-se que os dados recolhidos tornam evidente que a gestão das emoções assume e deve assumir ainda mais um papel central no contexto laboral contemporâneo, sendo entendida pelos quinze entrevistados não só como uma competência desejável que serve de complemento às qualidades técnicas, mas sim como cada vez mais uma exigência implícita para o desempenho de funções, indo ao encontro das ideias iniciais do estudo de Hochschild (1983). Este pressuposto reforça o que a literatura detalha sobre a temática, demonstrando que o controlo emocional está diretamente relacionado com as dinâmicas de cada organização, constituindo-se como elemento estruturante do trabalho. Face ao retratado na revisão de literatura, quando este esforço emocional ocorre de forma permanente e se torna rotina ou hábito, sobretudo através de estratégias como o *surface acting*, tende a gerar elevados níveis de dissonância emocional, conduzindo a situações e estados de exaustão e distanciamento psicológico (Ha, Kim & Ha, 2021; Gupta & Rathore Hooja, 2021).

Em linha com a literatura, os dados analisados comprovam que o desgaste se manifesta das mais diferentes formas e maneiras sobre cada participante, afetando não só o seu bem-estar psicológico, mas também a sua motivação e o seu desempenho (Maslach & Leiter, 2016; Rughoobur-Seetah, 2024). Os impactos relatados não se ficam apenas pelo contexto profissional, estendendo-se às esferas mais pessoais de cada um, com impactos relevantes nas suas relações interpessoais, confirmando a dificuldade sentida em separar vida profissional da vida pessoal e a natureza interdependente destas duas dimensões (Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark e Baltes, 2011).

Relativamente à terceira questão de partida do estudo, "Que práticas organizacionais são percecionadas pelos trabalhadores como facilitadoras ou limitadoras de uma gestão saudável das emoções no trabalho?", no que diz respeito aos diferentes fatores que potenciam o desgaste, os resultados apontam de forma geral para o papel determinante das condições de trabalho, da cultura organizacional, do clima e das práticas de chefia e liderança, com os ambientes caracterizados pela falta de reconhecimento, sobrecarga de horários, falta de apoio, entre outras condicionantes, a aumentar o recurso a estratégias de regulação emocional disfuncionais que aumentam o desgaste (Vallasamy, Muhadi, & Retnam, 2023; (Zulkifli, Afifah & Mustaruddin, 2024). Contrariamente, contextos mais positivos, assentes na confiança mútua, num maior suporte social e com uma comunicação mais aberta, capazes de proporcionar um esforço emocional mais leve, surgem como fatores mitigadores do desgaste, capazes de atenuar os seus efeitos e de, ao mesmo tempo, elevarem os resultados de desempenho e eficácia (Jeung & Chang, 2021; Monteiro & Joseph, 2023), respondendo, assim à segunda questão de partida "De que forma é que a gestão das emoções se reflete no trabalho na perspetiva dos trabalhadores?".

Quanto à discrepância entre os discursos e as práticas efetivas de promoção e garantia do bem-estar, muitos participantes assumiram a presença de iniciativas meramente superficiais que não são acompanhadas de mudanças reais no quotidiano organizacional, contribuindo, assim, para o incremento de sentimentos de descredibilização e distanciamento em relação com a organização, fenómeno que vai ao encontro do conceito de "well-being washing" (Mikołajczyk, 2025), que evidencia a urgência de uma abordagem mais genuína e real por parte das organizações.

Atendendo à última questão de partida sobre como é que as organizações podem ajudar os trabalhadores a gerir bem as suas emoções, face a todos os resultados obtidos no processo de condução de entrevistas e da sua posterior análise, torna-se evidente que a prevenção do cansaço e do desgaste emocional exige uma abordagem mais sistémica, que vá além de intervenções individuais e integre mudanças ao nível organizacional, relacional e cultural e que faça parte das estruturas de cada organização. As medidas sugeridas pelos entrevistados como o reforço do apoio das chefias, a clarificação e divisão de tarefas, a valorização do esforço de cada trabalhador, a promoção de espaços de diálogo, um maior acompanhamento, a inclusão de práticas de apoio psicológico, entre todas as outras mencionadas no capítulo da "Análise de Dados", são apontadas como fundamentais para a construção de contextos laborais mais saudáveis e equilibrados (Maslach &Leiter, 2016; Paterson et al., 2024).

Em jeito de conclusão, a presente dissertação reforça a ideia de que o Trabalho Emocional constitui uma realidade inevitável na larga maioria dos contextos profissionais, contudo os seus efeitos não têm de ser, ou não deveriam de ser, por si só, necessariamente negativos, com o seu impacto a depender, em grande parte, das condições a que cada trabalhador está sujeito e dos recursos disponibilizados (Ha, Kim & Ha, 2021; Gupta & Rathore Hooja, 2021). Conclui-se essencialmente que as organizações que promovam ambientes de apoio, justiça e autenticidade tendem a transformar o Trabalho Emocional num recurso mais positivo, ao contrário de contextos mais tóxicos e adversos que contribuem para a sua transformação em fonte de desgaste e de risco psicossocial.

5.2. Contributos Teóricos e Práticos da Investigação

Neste contexto, a GRH emerge como um ator central na mediação da relação entre exigências organizacionais e experiência do trabalhador, com os dados a sugerir que a GRH deve evoluir de uma função predominantemente operacional para um papel mais estratégico e humano, centrado na verdadeira promoção do bem-estar, na prevenção do desgaste e na criação de ambientes mais sustentáveis, tal como não deve implicar apenas a implementação de políticas e programas mas, também, um acompanhamento contínuo dos trabalhadores e uma maior proximidade relacional (Maslach & Leiter, 2016; Çakar, Özyer & Azizoğlu, 2022).

Esta investigação pode contribuir para a literatura ao oferecer uma visão integrada sobre a relação entre TE e desgaste profissional, evidenciando o papel mediador dos fatores organizacionais e potencial estratégico da GRH, ao mesmo tempo que apresenta implicações práticas relevantes ao sublinhar a necessidade de alinhar o bem-estar dos trabalhadores com objetivos organizacionais, promovendo, assim, uma visão mais ética, sustentável e humanizada do trabalho. Tal como destacado no próprio estudo, abordar esta temática e todas as suas envolventes não é exclusivamente uma questão académica, mas, simultaneamente, um imperativo organizacional, essencial para assegurar a resiliência, a produtividade e o futuro das organizações e dos seus trabalhadores.

5.3. Limitações e Sugestões para Investigações Futuras

Ao longo do desenvolvimento do estudo, reconhece-se algumas limitações a si associadas. Desde logo, verificou-se alguma dificuldade em obter dados mais profundos e detalhados nas respostas de alguns entrevistados, sendo que, em alguns casos, foi necessário reformular ou explorar adicionalmente certos aspetos e questões durante a realização das

entrevistas para que se pudesse recolher informação mais rica e alinhada com os objetivos do estudo. Paralelamente, a elaboração do guião das entrevistas constituiu, também, um desafio, visto que se procurou assegurar que todas as questões abordassem e permitissem auscultar e compreender as perceções e pontos de vista dos entrevistados de forma coerente, o que exigiu um esforço contínuo de ajustamento e validação. Sentiu-se, ainda, dificuldade em assegurar uma amostra o mais diversificada possível ao nível das áreas dos profissionais, o que limitou, em parte, a abrangência dos contextos analisados. Destaque, ainda, para a necessidade constante de assegurar um rigor metodológico na análise dos dados e a consistência do estudo, tendo sido adotadas diferentes estratégias que permitissem ultrapassar a maior parte os constrangimentos referidos e garantir a qualidade do resultado final- algumas destas estratégias passaram, por exemplo, por uma revisão mais atenta de excertos das entrevistas e da recontextualização da forma como um determinado entrevistado se expressou, de modo a obter a máxima coerência e detalhe possível.

Quanto a possíveis estudos futuros, poderá ser interessante recolher e analisar a opinião das chefias e de todos os níveis hierárquicos superiores sobre os motivos de muitos dos entraves, limitações e constrangimentos se manterem e de não serem prioridade nas agendas das organizações, apesar de várias evidências científicas e estudos organizacionais apontarem para a sua resolução. Seria, de igual modo interessante, explorar melhor a realidade de outro tipo de trabalhadores, de outro tipo de áreas e de organizações de outro tipo de dimensão, nomeadamente trabalhadores oriundos do estrangeiro, trabalhadores emigrados ou destacados no exterior, trabalhadores de contextos mais racializados, de modo a alargar ainda mais a abrangência da questão.

NOTA FINAL: Foi utilizada a ferramenta "ChatGPT" como apoio à redação e reformulação linguística de certas partes do texto, não tendo sido utilizada para a produção de conteúdo analítico original. O seu uso foi feito de forma transparente e responsável, com vista apenas à melhoria da estrutura do texto, tendo procedido à verificação crítica da exatidão do mesmo.

Todas as ideias, interpretações e conclusões são da responsabilidade do autor.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *Journal of the American College of Clinical Pharmacy, 4*(10), 1358–1367. https://doi.org/10.1002/jac5.1441

- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70. (Obra original publicada em 1977)

- Batool, S. F., & Raza, S. (2022). Perspectives of employees on work ethics, mental health and organizational growth. *Pakistan Journal of Ethics, 2*(2), 44–47. https://kgpublisher.com/index.php/pje/article/view/65/62

- Borrelli, I., Rossi, M. F., Melcore, G., Perrotta, A., Santoro, P. E., Gualano, M. R., & Moscato, U. (2023). Workplace ethical climate and workers' burnout: A systematic review. *Clinical Neuropsychiatry,* 20(5), 405-414. https://doi.org/10.36131/cnfioritieditore20230502

- Çakar, S., Özyer, K., & Azizoğlu, O. (2022). The mediating role of emotional labor in the impact of organizational climate on burnout. *Journal of Organizational Behavior, 7*(2), 1–13. https://doi.org/10.51847/oKRkIsMVyv

- Clinton, M. E. (2023). Pushing yourself to the edge: The relationship of worker self-sacrifice behaviour with perceived role performance, emotional exhaustion, and partner self-sacrifice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 96*(3), 947–969. https://doi.org/10.1111/joop.12453

- Cristi, M. A. A. (2018). Los métodos positivista y fenomenológico, una explicación desde las ciencias naturales y sociales. Revista Pesquisa Qualitativa, 6(12), 541-555.

- Dacin, M. T., Harrison, J. S., Hess, D., Killian, S., & Roloff, J. (2022). Business versus ethics? Thoughts on the future of business ethics. *Journal of Business Ethics, 181*, 863–877. https://doi.org/10.1007/s10551-022-05241-8

- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. Corp. Soc. Responsib. Environ. Mgmt, 15, 1-13. https://doi.org/10.1002/csr.132

- Gupta, P., & Rathore Hooja, H. (2021). Emotional labour and psychological well-being in context of working women: A review of past studies. *Shodh Sarita: Bilingual Research Journal, 8*(29), 205–210. https://www.researchgate.net/publication/353480946

- Ha, J.-P., Kim, J.-H., & Ha, J. (2021). Relationship between emotional labor and burnout among sports coaches in South Korea: Moderating role of social support. *Sustainability, 13*(10), 5754. https://doi.org/10.3390/su13105754

- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science, 2*(3), 96–100. https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953

- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. https://caringlabor.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/09/the-managed-heart-arlie-russell-hochschild.pdf

- Jaskevičiūtė, V., Stankevičienė, A., Diskienė, D., & Savickė, J. (2021). The relationship between employee well-being and organizational trust in the context of sustainable human resource management. *Problems and Perspectives in Management, 19*(2), 118–131. https://doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.10

- Jeung, D.-Y., & Chang, S.-J. (2021). Moderating effects of organizational climate on the relationship between emotional labor and burnout among Korean firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(3), 914. https://doi.org/10.3390/ijerph18030914

- Jia, C. X., & Li, J. C.-M. (2022). Work-family conflict, burnout, and turnover intention among Chinese social workers: The moderating role of work support. *Journal of Social Service Research, 48*(1), 12-27. https://doi.org/10.1080/01488376.2021.1942393

- Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon, 10*(2), e24130. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130

- Lukić Nikolić, J., & Garabinović, D. (2023). Personal and organizational factors impacting burnout syndrome among hotel employees: A bibliometric and content analysis. *Hotel and Tourism Management, 11*(2), 129–145. https://doi.org/10.5937/menhottur2302129L

- Luster, R. (2022). *Who is responsible for employee well-being? The role of employers and resourcing for the mental health of their employees*. University of Phoenix. https://www.phoenix.edu/content/dam/edu/career-institute/doc/who-is-responsible-for-employee-wellbeing-luster.pdf

- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour, 2*(2), 99–113. https://doi.org/10.1002/job.4030020205

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry, 15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

- McFarland, D. C., & Hlubocky, F. (2021). Therapeutic strategies to tackle burnout and emotional exhaustion in frontline medical staff: Narrative review. *Psychology Research and Behavior Management, 14*, 1429–1436. https://doi.org/10.2147/PRBM.S256228

- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 689–725. https://doi.org/10.1002/job.695

- Mikołajczyk, K. (2025). Well-being washing: Illusory employee care in an organisation. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 69*(2), 90–100. https://doi.org/10.15611/pn.2025.2.08

- Monteiro, E., & Joseph, J. (2023). A Review on the Impact of Workplace Culture on Employee Mental Health and Well-Being. *International Journal of Case Studies in Business, IT, and Education*, 7(2), 291-317. https://doi.org/10.5281/zenodo.7999328

- Nguyen, N., Besson, T., & Stinglhamber, F. (2022). Emotional labor: The role of organizational dehumanization. *Journal of Occupational Health Psychology, 27*(2), 179–194. https://doi.org/10.1037/ocp0000289

- Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Strachan, H., O'Connor, A., Tsantila, F., Cresswell-Smith, J., Purebl, G., Winter, L., Fanaj, N., Doukani, A., Hogg, B., Corcoran, P., D'Alessandro, L., Mathieu, S., Hegerl, U., Arensman, E., & Greiner, B. A. (2024). Barriers and facilitators to

implementing workplace interventions to promote mental health: Qualitative evidence synthesis. *Systematic Reviews, 13*(1), 152. https://doi.org/10.1186/s13643-024-02569-2

- Pregoner, J. D. (2024). Research approaches in education: A comparison of quantitative, qualitative and mixed methods. *IMCC Journal of Science, 4*(2), 12–17

- Rodrigues, A. A. B., & Kurnaz, S. (2023). Challenges for corporate social responsibility practices. *Revista de Gestão e Secretariado, 14*(1), 737-749. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1544

- Rughoobur-Seetah, S. (2024). An assessment of the impact of emotional labour and burnout on the employees' work performance. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(7), 1264–1283. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2022-3429

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer.

- Schoonenboom, J. (2023). The fundamental difference between qualitative and quantitative data in mixed methods research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 24*(1), Article 11. https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.3915

- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly, 13*(4), 503–530. https://doi.org/10.5840/beq200313435

- Taherdoost, H. (2022). How to conduct an effective interview: A guide to interview design in research study authors. *International Journal of Academic Research in Management, 11*(1), 39–51

- Taube, M. E., Carlotto, M. S., Gondim, S. M. G., & Carvalho, C. (2024). Burnout syndrome and emotional labor in leaders and subordinates: A dyad analysis. *Social Sciences, 13*(4), 211. https://doi.org/10.3390/socsci13040211

- Vallasamy, S. K., Muhadi, S. U., & Retnam, S. K. V. (2023). Underlying Factors that Contributed to Job Stress in an Organisation. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 13(5), 1239 – 1250. https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i5/16906

- Xiang, C. C., Wang, X., Xie, T. T., & Fu, C. L. (2023). Differential effects of work and family support on the relationship between surface acting and wellbeing: A self-determination theory approach. *Psychological Reports, 126*(1), 198–219. https://doi.org/10.1177/00332941211057089

- Zulkifli, S., Afifah, N., & Mustaruddin, M. (2024). Factors that influence and affect job stress: Sebuah tinjauan sistematis. *Innovative: Journal of Social Science Research, 4*(3), 7473-7489. https://doi.org/10.31004/innovative.v4i3.11294

APÊNDICES

Apêndice 1 - Guião de Entrevista: Trabalhadores

1. Idade?
2. Sexo?
3. Estado Civil?
4. Filhos?
5. Formação Profissional?
6. Categoria Profissional?
7. Setor de atividade?
8. Antiguidade na empresa?
9. Antiguidade na Categoria?
10. Tipo de Contrato de Trabalho?
11. Natureza do Trabalho?
12. Tipo de Trabalho?
13. O que entende por Gestão de Recursos Humanos?
14. Que práticas de Gestão de Recursos Humanos conhece dentro da sua empresa/organização?
15. Pode descrever como é um dia típico de trabalho no que diz respeito ao contacto com outras pessoas?
16. Sente que o seu trabalho exige que controlo ou esconder emoções? Em que situações isso acontece com mais frequência?
17. Quando as emoções que sente não correspondem às que precisa de demonstrar, como costuma lidar com essa situação?
18. Considera que esse esforço emocional tem impacto no seu bem-estar psicológico? De que forma?
19. Alguma vez sentiu sinais de desgaste, cansaço extremo ou distanciamento emocional em relação ao trabalho?
20. Sente que tem apoio suficiente por parte da organização, chefias ou colegas quando enfrenta situações emocionalmente difíceis?
21. De que forma o clima da organização influencia a maneira como se sente e age no trabalho?
22. Acha que o seu esforço emocional é reconhecido ou valorizado pela organização? Porquê?
23. Na sua opinião, a organização preocupa-se genuinamente com a saúde mental dos trabalhadores ou apenas de forma simbólica?
24. Que mudanças ou apoios considera que poderiam ajudar a reduzir o desgaste emocional no seu trabalho?

Apêndice 2 – Guião de Entrevistas: Técnicos/Gestores de Recursos Humanos

1. Idade?
2. Sexo?
3. Estado Civil?
4. Filhos?
5. Formação Profissional?
6. Categoria Profissional?
7. Setor de atividade?
8. Antiguidade na empresa?
9. Antiguidade na Categoria?
10. Tipo de Contrato de Trabalho?
11. Natureza do Trabalho?
12. Tipo de Trabalho?
13. O que entende por Gestão de Recursos Humanos?
14. Que práticas de Gestão de Recursos Humanos conhece dentro da sua empresa/organização?
15. Até que ponto a gestão das emoções é considerada uma competência relevante para o desempenho dos trabalhadores numa organização? Porquê?
16. Como costumam manifestar-se os sinais de desgaste emocional?
17. De que forma a cultura e o clima organizacional influenciam a forma como os trabalhadores lidam com as suas emoções no trabalho?
18. Que papel considera que a Gestão de Recursos Humanos deve assumir na prevenção do desgaste emocional?
19. Quais são os principais obstáculos à implementação de medidas eficazes de promoção do bem-estar psicológico?
20. Considera que existe coerência entre o discurso organizacional sobre bem-estar e as práticas efetivas do dia a dia?
21. Como é que as lideranças intermédias influenciam a experiência emocional dos trabalhadores?
22. Que mudanças considera essenciais para promover uma gestão emocional mais sustentável e ética nas organizações?
23. Que diferentes práticas de Gestão de Recursos Humanos gostaria de ver/fazer na sua empresa/organização?

Apêndice 3 - Termo de consentimento informado

Eu,_____, declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos, procedimentos e finalidade da entrevista a realizar no âmbito da dissertação de mestrado intitulada "Gestão das emoções em contexto de trabalho- perceção do desgaste profissional na ótica dos trabalhadores", desenvolvida por João Carlos das Chagas Almeida, aluno do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos na Escola de Economia, Gestão e Ciência Política da Universidade do Minho.

Fui esclarecido(a) de que a minha participação é voluntária, não havendo qualquer tipo de penalização ou prejuízo em caso de recusa ou desistência, podendo retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem necessidade de justificação.

Declaro ainda que:

- As informações fornecidas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos e científicos;
- A minha identidade será mantida confidencial e anónima, salvo autorização expressa em contrário;
- Os dados recolhidos poderão ser gravados (áudio e/ou vídeo), transcritos e analisados, respeitando a legislação vigente sobre proteção de dados pessoais;
- Tive oportunidade de esclarecer todas as minhas dúvidas antes de aceitar participar.

Assim, autorizo livremente a minha participação na referida entrevista, bem como o uso das informações por mim fornecidas, nos termos acima descritos.

Local e data:

_____

Assinatura do(a) participante:

_____