

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O PAPEL DO DESPORTO NA SAÚDE MENTAL, BEM-ESTAR E DESEMPENHO DOS TRABALHADORES

PEDRO MANUEL MARTINS TORRES

JUNHO - 2025

MESTRADO

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

O PAPEL DO DESPORTO NA SAÚDE MENTAL, BEM-ESTAR E DESEMPENHO DOS TRABALHADORES

PEDRO MANUEL MARTINS TORRES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA HELENA QUONIAM VICENTE PEREIRA GATA

JUNHO – 2025

RESUMO

O presente estudo tem como propósito a análise da influência da prática de desporto na saúde mental e no bem-estar dos trabalhadores e se se traduz numa melhoria do desempenho.

Atualmente, têm-se multiplicado estatísticas e dados preocupantes sobre o sedentarismo, a obesidade e os problemas de foro mental e psiquiátrico, conjugado com o facto de Portugal ser dos países da Zona Euro com menor produtividade. Deste modo, tendo em conta que as variáveis do estudo são valências que se podem complementar torna-se imperativo compreender de que forma isso se pode realizar. Para o efeito, procurou-se recolher evidências que o desporto pode ser um motor importante para os indivíduos e que os seus benefícios podem ser transferidos para a esfera profissional e organizacional.

As perguntas de partida que nortearam toda a investigação e suportam as conclusões foram as seguintes: “Existem evidências que o desporto pode promover uma melhor condição de bem-estar e um maior nível de saúde mental, levando a uma melhoria do desempenho?” e “Será que a organização reconhece o desporto como uma alavanca para uma série de benefícios tanto para os seus trabalhadores como para si própria”?

O modelo de investigação utilizado teve por base a abordagem metodológica mista, por meio de uma entrevista semiestruturada a um responsável pelo programa de bem-estar da empresa e de um questionário com uma amostra de 101 trabalhadores.

Palavras-Chave: Desporto; Saúde Mental; Bem-Estar; Desempenho

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the influence of sports practice on the mental health and well-being of workers and whether it leads to an improvement in performance.

Currently, there has been a proliferation of worrying statistics and data on sedentary lifestyles, obesity and mental and psychiatric problems, combined with the fact that Portugal is one of the least productive countries in the Eurozone. Therefore, considering that the variables in the study are valences that can complement each other, it is imperative to understand how this can be achieved. To this end, we sought to gather evidence that sport can be an important driver for individuals and that benefits can be transferred to the professional and organizational sphere.

The starting questions that guided the entire investigation and supported our conclusions were the following: “Is there evidence that sport can promote a better state of well-being and a higher level of mental health, leading to improved performance?” and “Does the organization recognize sport as a lever for a series of benefits for both its employees and itself?”.

The research model used was based on a mixed methodological approach, using a semi-structured interview with a person responsible for the company's wellbeing program and a questionnaire with a sample of 101 workers.

Keywords: Sport; Mental Health; Well-being; Performance

AGRADECIMENTOS

Fechando-se mais um capítulo importante na minha vida, com a conclusão da dissertação de mestrado, quero deixar uma nota de agradecimento a todos que contribuíram para a realização deste grande objetivo.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus pais por serem eles a verdadeira razão de conseguir realizar todos os meus objetivos, sonhos e ideias e por acreditarem sempre em mim de forma inequívoca. Ao meu irmão quero agradecer por todas as conversas, pela compreensão e por toda a ajuda que nunca me faltou.

Quero também deixar um agradecimento muito especial à Professora Doutora Helena Gata, a minha orientadora, pois sem ela não seria possível a concretização desta dissertação. A sua orientação, disponibilidade e apoio foram fundamentais ao longo destes meses. Foi completamente incansável no esclarecimento das minhas dúvidas, acreditou sempre no que pretendia estudar nesta investigação e conseguiu direcioná-la da melhor forma.

Não posso deixar de mencionar o meu muito obrigado e gratidão aos meus avôs, aos meus tios e aos meus primos por todo o carinho e suporte.

Um obrigado muito especial ao Afonso, ao Alexandre, ao Andrew, à Rita e ao Renato por estes anos todos de amizade, por nunca abandonarem-me, por terem sempre palavras de incentivo, por serem aqueles a quem eu posso sempre recorrer em qualquer altura e por todo o tempo que dispensaram em ajudar-me a divulgar o questionário deste estudo.

Quero agradecer do fundo do coração à Margarida e à Marta por esta amizade que se criou ao longo destes dois anos, não seria o mesmo sem vocês. Muito obrigado por serem confidentes, por todas as palavras de apreço e por todos os momentos vividos, com a certeza que são para a vida inteira. Também não posso esquecer-me de agradecer ao Cláudio, à Beatriz e à Carolina por todas as conversas e por fazerem parte desta bonita caminhada.

Esta dissertação também não seria possível sem a oportunidade concedida pelo entrevistado e pela empresa, grato pelo tempo e confiança, são um contributo muito valioso.

Por último, um reconhecimento a todos os meus amigos de longa data, a todos aqueles que desde sempre fizeram parte da minha vida e também todos aqueles com quem me cruzei.

Índice

1.	Introdução	1
1.1	Objetivos do estudo e perguntas de partida	2
2.	Revisão de Literatura	3
2.1	Desporto	3
2.2	Saúde Mental e a sua relação com o desporto	4
2.3	Bem-Estar	6
2.4	Desempenho	8
3.	Estudo Empírico	12
3.1	Metodologia	12
3.2	Análise de Resultados	13
3.2.1	Caracterização Sociodemográfica	13
3.2.2	Análise de resultados entre saúde mental, bem-estar e desempenho ...	16
3.2.3	Análise das correlações entre variáveis	22
3.2.4	Teste de Hipóteses	24
3.2.5	Entrevista	25
4.	Discussão de Resultados	26
5.	Conclusões	28
5.1	Limitações e futuras linhas de investigação	29
	Referências Bibliográficas	30
	Anexos	40
	ANEXO I- Questionário	40
	ANEXO II- Figuras Complementares	44
	ANEXO III- Guião de Entrevista	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Teste t da População Geral (Sexo).....	20
Figura 2- Teste de amostras independentes da População Geral (Sexo)	20
Figura 3- Teste t da Empresa A (Sexo)	21
Figura 4- Teste de amostras independentes da Empresa A (Sexo).....	21
Figura 5- Teste ANOVA População Geral (Idade)	22
Figura 6- Teste ANOVA Empresa A (Idade)	22
Figura 7- Teste ANOVA População Geral (Tipo de Contrato).....	44
Figura 8- Teste ANOVA População Geral (Antiguidade)	45
Figura 9- Teste ANOVA Empresa A (Antiguidade)	45
Figura 10- Teste ANOVA População Geral (Frequência)	45
Figura 11- Teste ANOVA Empresa A (Frequência)	46
Figura 12- Médias População Geral (Idade).....	46
Figura 13- Médias Empresa A (Idade)	47

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica da Empresa A.....	14
Tabela 2- Caracterização Sociodemográfica da População Geral	15
Tabela 3- Alfa de Cronbach das escalas para não praticantes de desporto.....	17
Tabela 4- Alfa de Cronbach das escalas para praticantes de desporto	17
Tabela 5- Médias, Medianas, Mínimo e Máximo da amostra População Geral.....	18
Tabela 6- Médias, Mediana, Mínimo e Máximo da amostra Empresa A.....	18
Tabela 7- Teste Shapiro-Wilk Empresa A.....	22
Tabela 8- Teste Shapiro-Wilk População Geral	23
Tabela 9- Correlação entre variáveis da População Geral	23
Tabela 10- Correlação entre variáveis da Empresa A.....	23
Tabela 11- Conclusões da Entrevista.....	25

1. Introdução

No contexto empresarial atual, altamente competitivo, surge a necessidade de encontrar estratégias ou soluções que permitam a cada empresa diferenciar-se umas das outras por meio de características que a posicionem como única e diferenciadora para atração e retenção de talentos (Theurer et al., 2018). Neste cenário, muitas empresas estão a modificar a sua abordagem relativamente à gestão de recursos humanos, colocando o bem-estar dos colaboradores em destaque, uma vez que a saúde física e mental dos mesmos pode ser um catalisador no desempenho individual e grupal (Etemadi et al., 2016).

A legislação europeia pressiona as empresas para que promovam ativamente medidas que tenham em consideração a saúde dos trabalhadores de modo que possam assegurar os objetivos três e oito dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável ¹ (Foncubierta-Rodríguez et al., 2024). No entanto, apesar de existirem evidências empíricas que mostram que a prática desportiva tem benefícios positivos e muitas organizações estarem cada vez mais preocupadas com a saúde mental e física dos seus trabalhadores, como referido anteriormente, ainda não é uma prioridade para muitas delas (Whitsel et al., 2023).

Nos últimos anos têm vindo a ser conhecidos dados muito preocupantes sobre a falta de exercício físico e um crescente número de problemas psiquiátricos e mentais. De acordo com Eather et al. (2023), as doenças mentais afetam cerca de 10% da população mundial e são uma das principais causas para a inatividade profissional. Portugal é o país europeu onde menos se pratica exercício físico, ou seja, onde se registam maiores índices de sedentarismo (Comissão Europeia, 2022). Paralelamente, Portugal enfrenta um grande problema a nível da produtividade, estando abaixo da média da União Europeia (Comissão Europeia, 2025).

Desta forma, estes três problemas são objeto de preocupação para a Gestão de Recursos Humanos, uma vez que trabalhadores que tenham a sua saúde mental comprometida demonstram uma maior probabilidade para faltar ao trabalho, apresentam

¹ ODS 3- Saúde e Bem-Estar; ODS 8- Crescimento Económico Sustentável

dificuldades em manter os seus níveis de desempenho, afetando o seu bem-estar, e podem prejudicar o clima organizacional (Kelloway et al., 2023).

O estudo encontra-se dividido em cinco partes, sendo a primeira uma breve introdução, seguindo-se a revisão da literatura que pretende esclarecer os principais conceitos teóricos que orientam esta investigação. A terceira define as abordagens metodológicas, o método de recolha de dados, as amostras do estudo e os respetivos resultados obtidos, sendo posteriormente feita a sua discussão. Por último, a conclusão e as limitações que a investigação enfrentou com sugestões de futuras linhas de investigação.

1.1 Objetivos do estudo e perguntas de partida

O presente estudo tem como principal objetivo compreender se o desporto/prática desportiva tem relação com a saúde mental, o bem-estar e o desempenho dos trabalhadores. Assim sendo, pretende-se identificar se os trabalhadores percecionam que a realização de atividades desportivas tem efeito no âmbito profissional, se identificam melhorias nas três dimensões que esta investigação pretende estudar e, por fim, se a organização entende que tem influência nos seus processos.

Deste modo, a investigação é norteada pela questão de partida: “Existem evidências que o desporto pode promover uma melhor condição de bem-estar e um maior nível de saúde mental, levando a uma melhoria do desempenho?”. Para além desta, existem outra duas questões que podem ser levantadas: “Que tipo de soluções, apoios e condições a organização fornece aos trabalhadores para que eles possam realizar a prática desportiva?” e “Será que a organização reconhece o desporto como uma alavanca para uma série de benefícios tanto para os seus trabalhadores como para si própria?”. Assim, estabeleceram-se as seguintes hipóteses:

H1: Existe uma associação positiva entre saúde mental percecionada através do desporto e bem-estar percecionado através do desporto

H2: Existe uma associação positiva entre saúde mental percecionada através do desporto e desempenho percecionado através do desporto

H3: Existe uma associação positiva entre bem-estar percecionado através do desporto e desempenho percecionado através do desporto

2. Revisão de Literatura

2.1 Desporto

Desde a Grécia Antiga que as populações têm participação em jogos e eventos de natureza física (Borge, 2021). Os grandes filósofos como Platão e Aristóteles referem-se à atividade física como algo essencial ao equilíbrio do ser humano, atribuindo-lhe a mesma relevância que o desenvolvimento intelectual, uma vez que as atividades desportivas da Grécia Antiga não se limitavam à exibição de conquistas dos atletas, pois eram consideradas essenciais ao desenvolvimento de virtudes morais e cívicas, refletindo os ideais filosóficos da época (Sagat & Ambrozy, 2022).

As definições contemporâneas do conceito sugerem que é a realização de exercício em que o indivíduo procura a melhoria constante de forma metódica (Gillet, 1949). Noutra abordagem, compara-se o desporto ao jogo, por causa da componente lúdica e competitiva serem parte integrante da atividade humana, acompanhadas por diversos sentimentos com a consciência de que difere do seu quotidiano (Huizinga, 1951; Caillois, 1990). Segundo a Carta Europeia do Desporto (1992), a definição mais abrangente e que engloba a multiplicidade das práticas existentes, refere que o desporto são todas as formas de atividade física, formais ou informais, que pretendem aumentar os índices físicos e mentais dos indivíduos e o estabelecimento de laços sociais. Seguindo esta linha teórica, *“a atividade física pode ser definida como todos os movimentos corporais leves a pesados que tenham um consumo de energia e exercício físico como toda a atividade repetitiva planeada com o único propósito de promover a saúde”* (Caspersen et al., 1985:126).

O desporto assume vital importância nos domínios sociais, económicos e em termos culturais (Zhai et al., 2024). A nível social, o desporto pode ter um papel ativo na superação de barreiras socioculturais, nomeadamente na inclusão e na igualdade de género (Alhumaid et al., 2024; Alsarve, 2024), podendo ser um veículo para a promoção de valores e competências para os jovens (Ludwiczak & Bronikowska, 2022). Segundo Moustakas (2024), o desporto pode fomentar relações comunitárias, aumentando a interação social e promovendo a coesão social. Por outro lado, economicamente, o desporto é um dos setores

que movimenta mais dinheiro, contribuindo assim para o crescimento do produto interno bruto de cada país, através da organização de grandes eventos desportivos de escala global (Brückner & Pappa, 2015), mas os efeitos a longo prazo podem ser questionáveis (Ferris et al., 2023). Paralelamente, as cidades que acolhem os eventos demonstram ter um grande retorno financeiro ao nível do turismo e da restante economia local (Crespo Sogas et al., 2021). Segundo Grix & Lee (2013), a aposta política em acolher estes eventos deve-se à procura de fortalecimento da imagem de determinado país no cenário mundial. Além disso, o investimento nas práticas desportivas para a população pode diminuir as despesas na área da saúde (Eckermann & Willan, 2022). Culturalmente, o desporto é visto como possível motor para o contributo de uma ideia de orgulho nacional, apesar de não ser generalizado, e para um forte sentimento de pertença (Storm & Jakobsen, 2020).

O desporto apresenta benefícios, tais como, o aumento da resistência e resiliência, melhoria do equilíbrio e da coordenação motora, prevenção de todo o tipo de doenças e a evolução da função da maior parte dos sistemas existentes no corpo humano (Malm et al., 2019; Mills et al., 2019). Pode ainda ter impacto no seio organizacional ao desencadear a vontade os trabalhadores adotarem um estilo de vida ativo e no desenvolvimento de relações entre colegas (Hertting et al., 2020), sendo também um fator promotor do desempenho e de satisfação global (Eather et al., 2023). Em contrapartida, quando existe uma prática intensa de desporto, os seus efeitos podem levar a distúrbios alimentares, aumento do risco de lesões e a problemas do foro psicológico (Malm et al., 2019).

2.2 Saúde Mental e a sua relação com o desporto

Segundo Bhugra et al. (2013), o conceito de saúde mental não existe por si só, tendo de ser visto à luz da integração na saúde em geral. Newburn (2023) acrescenta que essa relação existe porque o corpo e a mente interagem para uma representação da vida do indivíduo. Numa abordagem mais simplista, saúde mental é quando não ocorre a existência de uma doença mental, embora essa ideia não seja defendida por todos (Pavlova & Berkers, 2022). De acordo com a definição da Organização Mundial da Saúde (2014), este conceito liga-se ao bem-estar, tendo intervenção nas atividades quotidianas do indivíduo. Todavia, é

importante não confundir ambos os conceitos (Keller, 2020). A saúde mental pode deteriorar-se através de fatores biológicos, ambientais e sociais (Chen et al., 2023), sendo o contexto laboral palco desta deterioração, fruto do excessivo stress e a possibilidade de resultar em síndrome de burnout (Edú-Valsania et al., 2022).

De acordo com McEwen e Akil (2020), o stress caracteriza-se por ser uma resposta a uma ameaça em que o nível psicológico é acionado para responder a esse sinal. De igual modo, Lazarus e Folkman (1984) atestam que pode ser definido como um estado de ansiedade que é ativado quando as responsabilidades do indivíduo excedem a capacidade de o mesmo conseguir lidar com as emoções que esse evento acarreta na sua vida. Segundo Selye (1974), o stress pode ser dividido em positivo (eustress) ou negativo (distress), embora Simmons e Nelson (2001) aleguem que os conceitos são inseparáveis. O stress positivo pode ser descrito como todo o resultado positivo proveniente do stress (Rudland et al., 2020), podendo ter consequências para os indivíduos, como a melhoria do desempenho ou a descoberta de recursos internos que desconheciam possuir (O'Sullivan, 2011; Serpa-Barrientos et al., 2023). Em contraste, o stress negativo representa a perda de capacidade de controlo da vida, resultando na redução dos níveis de autoestima e a uma condição de sofrimento (Arvidsdotter et al., 2016).

O burnout é um fenómeno que decorre da sujeição, no local de trabalho, ao stress crónico, estando este relacionado com a depressão (Edú-Valsania et al., 2022). Posto isso, Schaufeli et al. (2009) sugerem que as organizações devem estar atentas porque é algo que corrói o compromisso. Maslach e Jackson (1981) aludem ao facto de o burnout ser uma síndrome que se expressa nas dimensões da exaustão emocional, da despersonalização e da falta de eficácia profissional. Tendo em consideração estas dimensões, a exaustão emocional corresponde a sentimentos de sobrecarga, a despersonalização a um tratamento indiferente para com os outros e a falta de eficácia profissional pela quebra da realização pessoal e competência. Para além da ansiedade e da depressão, outros alertas para a existência desta síndrome psicológica são a desregulação de vários sistemas do corpo humano bem como dores e dificuldades em dormir (Hammarström et al., 2023), tendo as organizações de

encontrar formas de equilibrar as exigências profissionais dos trabalhadores com as das suas vidas pessoais para manter as empresas funcionais (Green et al., 2014).

Os estudos (Eather et al., 2023; Rato Barrio et al., 2021) referem que existe uma relação positiva entre a prática desportiva e a saúde mental, podendo o desporto ser uma ferramenta de prevenção ao stress, ansiedade e depressão, além de promover uma melhor satisfação com a vida. Porém, pode ter o efeito contrário em indivíduos que pratiquem desporto por competição (Reardon, 2023). Destaca-se ainda que as organizações para aproveitarem todas as vantagens e benefícios que a prática desportiva traz devem pensar na realização dessas atividades em horário de trabalho. Todavia, existem barreiras ao nível da necessidade de uma cultura organizacional forte para que as atividades deixem de ser esporádicas, e passem a ser quotidianas, sendo interiorizadas como uma atividade normal (Ryde et al., 2020).

Através de um estudo desenvolvido por Hallam et al. (2023), verificou-se que a partir do desafio de completar dez mil passos por cinquenta dias, de forma individual ou com até cinco colegas de trabalho, os indivíduos experienciaram melhorias na redução dos níveis de ansiedade e de stress, na melhoria qualidade do seu sono, bem como na promoção de um estado mental positivo.

2.3 Bem-Estar

O conceito de bem-estar tem várias interpretações ao longo dos tempos (Jarden & Roache, 2023), mas que não deve ser misturado com outros conceitos adjacentes, pois este possui uma maior abrangência (Litchfield, 2021). Na ótica de Halbreich (2022), o bem-estar é um conceito que está presente nas diversas áreas de conhecimento e que, apesar de poder ser visto de diferentes perspetivas, cada uma delas se relaciona de forma transversal. Existindo uma tendência para colocar-se a saúde e o bem-estar no mesmo patamar, deve-se ter em consideração as interações que este tem com o ambiente externo (Atkinson, 2013).

Em concordância com essa ideia, Ruggeri et al. (2020) declaram que o bem-estar é mais do que a mera ausência de doença, estando presente nas dimensões física, social e

psicológica. Para Waterman (1993) e Ryan e Deci (2001), o bem-estar pode ser visto por duas correntes: a eudaimónica que está associada à realização pessoal e a hedonista ligada à felicidade e ao prazer.

De acordo com Diener (1984), o bem-estar poderá estar ligado a uma conceção subjetiva na medida em que se liga à felicidade, à satisfação com a vida e com a personalidade, podendo-se fazer a associação com a perspetiva hedonista (Mansfield et al., 2020). Por outro lado, para Ryff (1989), o bem-estar poderá ter uma conceção psicológica no sentido de estar associado à realização de objetivos pessoais e à qualidade das relações humanas, baseando-se na perspetiva eudaimónica (Ryff & Keyes, 1995). Sob outra perspetiva, Ryan e Deci (2000) constataam que este construto está fortemente relacionado com a necessidade de os indivíduos terem as suas necessidades psicológicas básicas satisfeitas, sendo elas a autonomia, a competência e relacionamento. Seligman (2011) e Butler e Kern (2016) postulam que o bem-estar corresponde ao florescimento e integra as componentes da emoção positiva, do interesse, da realização pessoal, da autoestima, do otimismo, da resiliência e das relações positivas. De outro modo, Fredrickson e Branigan (2005) apresentam que as emoções positivas relacionam-se com o bem-estar físico.

O bem-estar pode assumir várias dimensões, sendo que as organizações podem potenciá-las de diversas maneiras para a redução do absentismo de modo que os trabalhadores aumentem o seu desempenho ou produtividade (Fannin et al., 2024). O bem-estar físico refere-se à condição física do indivíduo e à forma como nada o impede de efetuar as suas atividades ou a qualidade de vida (Lambert et al., 2022). O bem-estar social representa a quantidade e qualidade de conexões humanas que o indivíduo possui (Fannin et al., 2024). Destaca-se ainda a importância do controlo das emoções para um aumento do estado de bem-estar, principalmente o psicológico, com esta componente a ter um papel ativo na sua regulação (Tsujimoto et al., 2024). O bem-estar no trabalho relaciona-se com a forma como os indivíduos se sentem ao realizarem as suas obrigações profissionais (Wijngaards et al., 2022), estando conectado com a melhoria do desempenho e sendo um impactante indicador organizacional (Guest, 2017).

Relativamente à ligação entre a prática de desporto e o bem-estar dos trabalhadores, Hertting et al. (2020) afirmam que atividades desportivas em pleno local de trabalho têm um efeito muito positivo tanto ao nível do bem-estar social como do bem-estar físico, embora possam apresentar alguns desafios ao nível de infraestruturas ou quanto à conciliação de horários de trabalho. Contudo, Gil-Beltrán et al. (2020) alegam que, apesar de a prática de desporto estar associada a uma melhoria do bem-estar no trabalho, não existe uma correlação direta, podendo dever-se às emoções ou à motivação.

Quanto à relação entre desporto e bem-estar no geral, os estudos (Ingrassia et al., 2020; Oshimi et al., 2023) mostram que existe uma relação positiva entre as mesmas, visto que aumentam o bem-estar físico e psicológico, e pode aumentar a satisfação com a vida. No entanto, uma lacuna apontada pelos autores (Ingrassia et al., 2020) refere-se à falta de conhecimento sobre se todos os diferentes tipos de desporto têm o mesmo impacto no bem-estar dos indivíduos.

Da mesma forma, o desporto pode relacionar-se com a saúde mental e o bem-estar na medida em que pode contribuir para a melhoria da saúde mental bem como aumentar os índices de bem-estar (Lange et al., 2023).

2.4 Desempenho

Segundo o estudo desenvolvido por Ahmad et al. (2023), verifica-se que por falta de uma definição única do conceito de desempenho, este adquire uma dimensão multidimensional. Esta realidade deve-se ao facto de inúmeros autores tentarem definir o conceito como sendo decisivo à estratégia empresarial (Venkatraman & Ramanujam, 1986), um contributo para a satisfação dos stakeholders (Scheepers et al., 2022) e um apoio para o alcance dos objetivos organizacionais (Aguilera et al., 2024). No entanto, Samsonowa (2012) diz que todas as definições existentes para definir o conceito de desempenho partilham dois traços em comum: a eficiência e a eficácia. Neste sentido, de acordo com Rolstadås (1998), a eficácia está ligada à qualidade e a eficiência à quantidade. Brewer e Selden (2000) referem que o desempenho individual coadjuva o desempenho organizacional, sendo importante fazer a distinção entre eles.

O desempenho organizacional é um indicador que depende do contexto externo em que a empresa opera (Oncioiu et al., 2022), onde atuando como unidade social e utilizando recursos limitados alcança os objetivos traçados (Barney, 1991). Kaplan e Norton (1992) propuseram uma ferramenta, o Balanced Scorecard, que não abarca só métricas financeiras, mas também tem em conta fatores intangíveis ou métricas não financeiras, para que as empresas tenham uma gestão sustentável. Sublinha-se ainda o facto de o desempenho organizacional ter o dever de atentar ao alinhamento das competências que os trabalhadores possuem para o normal desempenho das suas tarefas ao próprio desempenho organizacional (Shet et al., 2019) e aos comportamentos contraprodutivos e de cidadania organizacional (Carpenter et al., 2021).

Para Griffin et al. (2007) o desempenho individual pode traduzir-se nas dimensões da proficiência, da adaptabilidade e da proatividade. Já Viswesvaran e Ones (2000), reiteram a ideia de vínculo deste desempenho ao organizacional, na medida em que é o conjunto de comportamentos, resultados e ações que os trabalhadores realizam para a obtenção dos objetivos organizacionais. Locke e Latham (1991) enunciam que para o desempenho individual é fundamental estabelecer metas, uma vez que tanto a crença e a confiança na execução de tarefas como o desejo e o empenho em atingir determinado objetivo, de forma conjunta, impactam diretamente no mesmo. Por sua vez, Blumberg e Pringle (1982) afirmam que este tipo de desempenho é influenciado pela capacidade, vontade e oportunidade de realizar tarefas. Anteriormente, Vroom (1964) postulou que a instrumentalidade, as expectativas e a valência das recompensas são determinantes para a motivação que, por sua vez, mediante essas mesmas capacidades e oportunidades determinam um maior desempenho individual. Dessa forma, Deci e Ryan (1985) explicam a relação entre a motivação e o desempenho, pois quando os indivíduos garantem a satisfação de necessidades psicológicas básicas existe a tendência para os mesmos apresentarem um desempenho mais elevado devido à motivação intrínseca. Segundo a perspectiva de Cunha et al. (2007), através da teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, as necessidades podem ser agrupadas numa representação piramidal, em que na base se encontram as fisiológicas e, progressivamente, estreitam-se para as de segurança, de relacionamento, de estima até às de realização pessoal.

Consequentemente, os indivíduos terão de ver as suas necessidades precedentes satisfeitas para que possam se sentir motivados, sendo que, assim que se verificarem a satisfação das necessidades primárias, as componentes das necessidades tidas como secundárias serão motivadores importantes no contexto organizacional.

A avaliação de desempenho é a base da estratégia de uma organização, visto que serve como meio de avaliação do desempenho dos trabalhadores para que estejam em conformidade com os objetivos organizacionais (Cappelli & Conyon, 2018). A gestão de desempenho define-se por todas as políticas e intervenções utilizadas para ajudar à evolução do desempenho dos trabalhadores (DeNisi & Murphy, 2017). Segundo Doran (1981), os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, apropriados, relevantes e temporais, mas que não é possível, na maioria dos casos, cumprir em simultâneo todos os critérios. Milliman et al. (2002) defendem que as abordagens de avaliação de desempenho podem ser focadas estritamente nas decisões para uma recompensa ou na identificação de erros para melhorar no futuro. Tradicionalmente, as avaliações eram feitas pelas chefias (Rowland & Hall, 2012). Todavia, atualmente, a melhor maneira de a realizar é mediante o Feedback 360° em virtude de recolher informações de todos aqueles que interagem com o trabalhador (Karkoulis et al., 2016). Deve-se ainda ter em consideração que a avaliação deve seguir uma determinada periodicidade (Fernández-Gaucherand et al., 1995) e ser sempre um processo de carácter objetivo, sem dar espaço a enviesamentos (Moers, 2005).

No que concerne à relação entre o desporto e o desempenho, os diversos estudos apenas fazem referência a uma influência altamente positiva entre o desporto e o conceito de produtividade (Etemadi et al., 2016; Ma et al., 2021; Mercanoğlu & Şimşek, 2023). Numa das poucas investigações sobre a temática, Giurgiu et al. (2021) apenas relacionam o impacto da atividade física com o desempenho académico. Surge aqui uma lacuna que esta investigação pretende colmatar.

Relativamente à relação entre a saúde mental e o desempenho, o mesmo também apresenta uma relação positiva (Chen et al., 2022). Contudo, Lu et al. (2022) alegam que os

poucos estudos existentes nesta matéria, apenas incidem no contexto chinês, revelando uma lacuna sobre a qual este estudo pretende refletir.

Quanto à relação entre bem-estar e o desempenho, mais uma vez, existe uma relação positiva entre os dois conceitos (Kundi et al., 2021). De acordo com Williamon & Antonini Philippe (2020), pode ainda estabelecer-se uma relação entre desempenho e bem-estar baseada no desporto.

De acordo com um estudo realizado durante a pandemia de Covid-19 em três países, de Vecchi et al. (2022), através da dança recreativa, os indivíduos podiam experienciar um efeito positivo no seu bem-estar subjetivo, influenciando a produtividade individual, e, assim, podendo levar a um aumento do desempenho organizacional. Na mesma linha, Ryde et al. (2020) revelam que a prática desportiva, por parte de trabalhadores de escritório, em horário de trabalho pode potenciar o bem-estar e a produtividade dos indivíduos, sendo algo enfatizado por parte dos trabalhadores, mas relegado para um plano secundário por parte das organizações.

3. Estudo Empírico

3.1 Metodologia

Este estudo adotou uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos, dado que existe uma grande dificuldade em representar as variáveis dependentes do estudo unicamente através de um questionário ou de qualquer outra recolha de dados quantitativa. Procurou-se recolher variadas perspetivas sobre a temática ao utilizar diferentes abordagens de recolha de dados e analisando-as de forma holística e complementar (Yin, 2009).

Para a abordagem metodológica de cariz quantitativo, utilizou-se um inquérito por questionário, uma vez que é um instrumento que permite analisar as relações entre variáveis, averiguar possíveis correlações, possibilitar a generalização de resultados ou chegar a um maior número de pessoas que se encontra dispersa (Bryman, 2012). Todavia, também é um instrumento que, tendencialmente, apresenta taxas de resposta baixas, pode apresentar falta de flexibilidade ao nível das questões ou a possibilidade de originar vieses se os inquiridos não forem totalmente honestos (Bryman, 2012). Para colmatar estas limitações, para além do questionário aplicado a trabalhadores de uma empresa que aceitou participar no estudo, alargou-se o questionário à população geral.

Para a realização da entrevista foi criado um guião de entrevista composto por dezasseis perguntas (ver anexo III), elaboradas a partir da literatura existente e informações disponibilizadas no site da empresa, procurando a partir de um indivíduo com conhecimento profundo da empresa ter uma compreensão do modo como a prática desportiva pode influenciar o desempenho organizacional e individual e a forma como contribui para uma perceção positiva da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores. Para a realização do questionário utilizou-se o software Qualtrics XM, sendo feito posteriormente um pré-teste, com cinco pessoas, para a deteção de possíveis erros na formulação, para garantir a clareza das perguntas e para uma averiguação do tempo necessário para a execução.

O questionário encontra-se dividido em duas partes (ver anexo I). A parte I contém perguntas para recolher dados sociodemográficos e diferenciar quem pratica desporto para quem não pratica. A parte II contém três blocos de perguntas referentes às variáveis da saúde mental, bem-estar e desempenho. Todas as perguntas foram elaboradas tendo por base a revisão de literatura. Recorreu-se à escala de Likert, de 1- “Discordo Totalmente” a 5- “Concordo Totalmente”. O questionário é composto por 28 itens para quem pratica desporto e por 26 itens para quem não pratica desporto (dez itens para medir a saúde mental percebida e a através do desporto, oito e dez itens, respetivamente, para medir o bem-estar percebido e o através do desporto, e oito itens para medir o desempenho percebido e o através do desporto).

O questionário esteve disponível para resposta desde o dia 19 de maio até 8 de junho de 2025, sendo a divulgação para a empresa feita exclusivamente pelo seu canal interno e através das redes sociais Facebook, Instagram, LinkedIn e Whatsapp para a população geral. Foram obtidas 145 respostas, mas apenas 101 válidas devido ao facto de somente estas se encontrarem a exercer qualquer atividade profissional ou terem completado a totalidade do questionário.

Para o tratamento e análise dos resultados foi utilizado o software SPSS.

3.2 Análise de Resultados

3.2.1 Caracterização Sociodemográfica

O questionário foi aplicado numa organização portuguesa que opera em mais de 20 países, líder de mercado no seu setor de atividade, fundada na década de 70 do século XX. De forma a garantir a anonimidade da organização, procedeu-se a uma descrição genérica sobre a mesma. Assim sendo, para denominação da organização utilizar-se-á Empresa A.

De acordo com a Tabela 1, constata-se que da amostra da Empresa A, 16 (40%) são homens e 24 (60%) são mulheres, sendo que a idade da esmagadora maioria da amostra está compreendida entre os 26 e os 54 anos (82,5%). Quanto às habilitações literárias apenas 5 indivíduos (12,5%) não frequentaram o ensino superior, observando-se que mais de 80%

dos/as inquiridos/as têm estudos superiores, destacando-se que 45% possui mestrado. Em relação à antiguidade na empresa, sobressai o facto de 42,5% das pessoas inquiridas trabalharem há mais de 7 anos na empresa e de 25% trabalharem há menos de 1 ano. No que diz respeito à função, existe uma proporção significativa de técnicos e engenheiros (37,5%) e de gestores e profissionais de RH (22,5%), representando 60% do total da amostra. Verifica-se ainda que a esmagadora maioria dos indivíduos pratica desporto (82,5%), principalmente duas a três vezes por semana (63,6%). Os desportos/modalidades de eleição são o ginásio (n=11) e a combinação entre corrida e ginásio ou só corrida (n=9).

Tabela 1- Caracterização Sociodemográfica da Empresa A

		N	%
Sexo	Homem	16	40
	Mulher	24	60
Idade	18-25	5	12,5
	26-34	15	37,5
	35-44	8	20
	45-54	10	25
	55-64	2	5
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	5	12,5
	Licenciatura	16	40
	Mestrado	18	45
	Doutoramento	1	2,5
Função	Técnicos e Engenheiros	15	37,5
	Gestão e RH	9	22,5
	Análise e Negócios	8	20
	Secretariado e Atendimento	3	7,5
	Outros	5	12,5
Antiguidade	<1 ano	10	25
	1-2 anos	6	15
	3 a 5 anos	5	12,5
	6 a 7 anos	2	5
	>7 anos	17	42,5
Prática Desportiva	Sim	33	82,5
	Não	7	17,5
Tipo de Desporto/Modalidade	Ginásio	11	33,3
	Corrida e Corrida+ Ginásio	9	27,2
	Padel e Padel + Outra(s)	3	9,1
	Natação e Natação +Outra	2	6,1
	Pilates e/ou Yoga + Outra(s)	5	15,2
	Outros	3	9,1
Frequência	1 vez por semana	2	6,1

2 vezes por semana	10	30,3
3 vezes por semana	11	33,3
4 vezes por semana	6	18,2
5 a 6 vezes por semana	4	12,1

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

De acordo com a Tabela 2, referente à população que respondeu ao questionário através das redes sociais, observa-se que obtivemos uma amostra bastante equilibrada a nível do sexo, uma vez que a diferença entre homens e mulheres é de apenas um indivíduo (n=31 vs n=30). Quanto à idade verifica-se que as faixas etárias mais representadas são as dos 18 aos 25 anos (41%) e dos 45 aos 64 anos (36%). À semelhança da amostra da empresa contactada, também as habilitações literárias a nível do ensino superior (licenciatura e mestrado) são elevadas (75,4%), sendo que 62,3% desempenham funções pertencentes às categorias da Administração Pública (n=23) e Serviços Financeiros e Profissionais ² (n=15). No que respeita à antiguidade também se pode verificar que existe um grande número de indivíduos que ainda não completou um ano em funções na sua organização atual (34,4%) como de indivíduos que estão há mais de 7 anos (37,7%), sendo que em relação ao tipo de contrato identifica-se uma maior incidência de contratos sem termo (55,7%). Relativamente à prática de desporto, observa-se que 59% dos inquiridos pratica desporto, com um maior predomínio entre as duas e três vezes por semana (55,6%) e com os desportos/modalidades mais praticadas a serem o ginásio (n=11) e a junção entre desportos coletivos com desportos aquáticos (n=6).

Tabela 2- Caracterização Sociodemográfica da População Geral

		N	%
Sexo	Homem	30	49,2
	Mulher	31	50,8
Idade	18-25 anos	25	41
	26-34 anos	8	13,1
	35-44 anos	3	4,9
	45-54 anos	11	18
	55-64 anos	11	18
	>65 anos	3	4,9
Habilitações Literárias	Ensino Secundário	15	24,6

² Agrupam as atividades de Banca, seguros ou contabilidade; Comunicação; Consultoria, marketing ou serviços profissionais; Energia, água ou ambiente e Transportes e logística

	Licenciatura	39	63,9
	Mestrado	7	11,5
Setor de Atividade	Administração Pública	23	37,7
	Serviços Financeiros e Profissionais	15	24,6
	Saúde, Serviços Sociais e Educação	6	9,8
	Comércio, Restauração e Turismo	7	11,5
	Cultura, Desporto e Entretenimento	2	3,3
	Outros	8	13,1
Antiguidade	<1 ano	21	34,4
	1-2 anos	9	14,8
	3 a 5 anos	8	13,1
	>7 anos	23	37,7
Tipo de Contrato	Contrato a termo	17	27,9
	Contrato sem termo	34	55,7
	Outro	10	16,4
Prática Desportiva	Sim	36	59
	Não	25	41
Desporto	Ginásio	11	30,6
	Desportos de Combate	3	8,3
	Desportos Coletivos e Desportos Aquáticos	6	16,7
	Golfe e Golfe +Outra(s)	3	8,3
	Padel e Padel + Outra(s)	5	13,9
	Modalidades de Ciclismo + Outra	3	8,3
	Outros	5	13,9
Frequência	1 vez por semana	4	11,1
	2 vezes por semana	9	25
	3 vezes por semana	11	30,6
	4 vezes por semana	5	13,9
	5 a 6 vezes por semana	5	13,9
	Todos os dias	2	5,6

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

3.2.2 Análise de resultados entre saúde mental, bem-estar e desempenho

Para medir a perceção sobre a saúde mental (SMP e SMPAD) elaborou-se dez itens com o intuito de recolher informações sobre a satisfação com a vida, o controlo de emoções ou a exaustão no trabalho, e a forma como quem praticava ou não desporto as experienciava, entre outros. Recorreu-se a uma recodificação de quatro itens somente no bloco de perguntas apresentadas para quem não pratica desporto (eg., “O seu trabalho provoca alguns momentos de stress”).

Para que fosse possível medir a percepção sobre o bem-estar (BEP E BEPAD) estruturou-se dez itens para quem pratica desporto e oito itens para quem não pratica desporto com a intenção de recolher dados sobre, por exemplo, a realização e a motivação profissional, autoestima ou as sensações de bem-estar, e como a prática ou não desporto influencia essas percepções. Foi necessário proceder a uma recodificação de dois itens apenas no bloco de perguntas apresentadas para quem não pratica desporto (eg., “No último ano faltei muitas vezes ao trabalho”).

Para a medição da percepção sobre o desempenho (DMP E DMPAD) concebeu-se oito itens com a pretensão de obter dados sobre, por exemplo, a percepção do seu próprio desempenho e produtividade, e de que forma variam com a prática ou ausência de desporto.

Para a determinação da fiabilidade e consistência das escalas procedeu-se ao cálculo do alfa de Cronbach, definindo-se que para uma escala apresentar boa fiabilidade deve apresentar um valor de 0,7 até 1 (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Tabela 3- Alfa de Cronbach das escalas para não praticantes de desporto

	Alfa de Cronbach
SMP- Empresa A	0,852
BEP- Empresa A	0,879
DMP- Empresa A	0,894
SMP- Pop. Geral	0,674
BEP- Pop. Geral	0,85
DMP- Pop. Geral	0,824

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Tabela 4- Alfa de Cronbach das escalas para praticantes de desporto

	Alfa de Cronbach
SMPAD - Empresa A	0,832
BEPAD - Empresa A	0,774
DMPAD - Empresa A	0,697
SMPAD - Pop. Geral	0,789
BEPAD - Pop. Geral	0,719
DMPAD - Pop. Geral	0,835

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Pelas Tabelas 3 e 4 é possível verificar que a sua maioria apresenta valores acima dos 0,7, o que corresponde a uma boa fiabilidade das escalas. Todavia, há duas escalas que apresentam valores abaixo desse critério, mas que se irá considerar, uma vez que estão marginalmente abaixo da linha de corte, requerendo, contudo, cautela na sua interpretação (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

De seguida, procedeu-se ao cálculo da média, desvio padrão, mediana, mínimo e máximo das respostas dos inquiridos em cada escala. Dado que para cada escala foi utilizada uma escala de Likert de 1 até 5, então o ponto médio teórico da escalas é 3.

Tabela 5- Médias, Medianas, Mínimo e Máximo da amostra População Geral

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
SMP	3,22	3,2	0,5	2,2	4,2
BEP	3,62	3,88	0,69	2,5	4,88
DMP	4,02	4	0,51	3,13	5
SMPAD	4,13	4,05	0,42	3,1	5
BEPAD	4	4	0,36	3,3	4,8
DMPAD	4,12	4	0,43	3,38	5

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Tabela 6- Médias, Mediana, Mínimo e Máximo da amostra Empresa A

Variáveis	Média	Mediana	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
SMP	2,84	2,9	0,63	1,5	3,4
BEP	3,34	3,5	0,77	1,75	4,25
DMP	3,82	4	0,72	2,38	4,75
SMPAD	4,33	4,3	0,43	3,5	5
BEPAD	4,17	4,1	0,41	3,4	5
DMPAD	4,08	4	0,4	3,5	5

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

De acordo com as Tabelas 5 e 6 é possível verificar que de um modo geral as escalas encontram-se acima do ponto médio teórico. Porém, importa notar, que a escala da saúde mental percecionada da Empresa A encontra-se abaixo desse valor (2,84). Tanto a escala da saúde mental percecionada da População Geral como a escala de bem-estar percecionado da Empresa A apresentam valores ligeiramente acima, 3,22 e 3,34, respetivamente. Constata-se

que nas duas amostras, todas as escalas referentes aos praticantes de desporto apresentam valores iguais ou acima de 4 e muito próximos da mediana.

Posteriormente, efetuou-se uma análise de diferenças entre subgrupos de ambas as amostras, com o objetivo de encontrar variações entre as variáveis do estudo e elementos sociodemográficos, como o sexo e a idade. Utilizou-se o teste t de amostras independentes para o sexo, visto que se trata de dois grupos, e utilizou-se o teste de variância ANOVA para a idade, contrato, frequência e antiguidade visto que se trata de mais do que dois grupos. Para as diferenças serem classificadas como significativas os valores têm de ser inferiores a 0,05.

Através da observação da Figura 7 (ver anexo II) verifica-se que a única diferença entre tipos de contrato dá-se na variável do bem-estar percecionado através do desporto. Relativamente à frequência da prática, segundo as Figuras 10 e 11 (ver anexo II) é possível observar que ao nível da frequência da prática de desporto não existe quaisquer diferenças em ambas as amostras. Quanto à antiguidade é observável pelas Figuras 8 e 9 (ver anexo II) que existem diferenças significativas na variável da saúde mental percecionada da População Geral e no desempenho percecionado através do desporto da Empresa A.

Através da observação da Figura 2, é possível verificar que existe uma diferença entre sexos nas dimensões do bem-estar percecionado e do desempenho percecionado através do desporto. Pela Figura 1, é possível verificar que os homens apresentam médias mais altas em todas as variáveis.

	Indique se é:	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
SMP	Homem	8	3,3875	,55146	,19497
	Mulher	17	3,1412	,47310	,11474
BEP	Homem	8	4,0469	,56275	,19896
	Mulher	17	3,4191	,65987	,16004
DMP	Homem	8	4,2344	,40882	,14454
	Mulher	17	3,9191	,53022	,12860
SMPAD	Homem	22	4,1773	,41854	,08923
	Mulher	14	4,0500	,41464	,11082
BEPAD	Homem	22	4,0182	,35941	,07663
	Mulher	14	3,9714	,37913	,10133
DMPAD	Homem	22	4,2443	,43895	,09358
	Mulher	14	3,9286	,35597	,09514

Figura 1- Teste t da População Geral (Sexo)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Teste de amostras independentes											
Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
SMP	Variâncias iguais assumidas	,271	,608	1,153	23	,130	,261	,24632	,21362	-,19559	,68824
	Variâncias iguais não assumidas			1,089	12,056	,149	,298	,24632	,22623	-,24633	,73898
BEP	Variâncias iguais assumidas	1,408	,247	2,317	23	,015	,030	,62776	,27092	,06731	1,18820
	Variâncias iguais não assumidas			2,459	16,050	,013	,026	,62776	,25534	,08659	1,16892
DMP	Variâncias iguais assumidas	,576	,455	1,481	23	,076	,152	,31526	,21284	-,12504	,75555
	Variâncias iguais não assumidas			1,630	17,634	,060	,121	,31526	,19347	-,09180	,72232
SMPAD	Variâncias iguais assumidas	,089	,767	,893	34	,189	,378	,12727	,14258	-,16249	,41703
	Variâncias iguais não assumidas			,895	28,029	,189	,379	,12727	,14228	-,16415	,41870
BEPAD	Variâncias iguais assumidas	,002	,969	,373	34	,356	,712	,04675	,12550	-,20829	,30179
	Variâncias iguais não assumidas			,368	26,713	,358	,716	,04675	,12704	-,21404	,30754
DMPAD	Variâncias iguais assumidas	3,329	,077	2,257	34	,015	,031	,31575	,13990	,03143	,60006
	Variâncias iguais não assumidas			2,366	31,862	,012	,024	,31575	,13345	,04387	,58762

Figura 2- Teste de amostras independentes da População Geral (Sexo)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Pela observação da Figura 4 verifica-se que na Empresa A não existe qualquer diferença entre homens e mulheres. No entanto, mais uma vez, pela observação da Figura 3 identifica-se que os homens apresentam médias mais altas do que as mulheres, à exceção da variável da saúde mental percebida através do desporto.

	Indique se é:	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
SMP	Homem	2	3,1500	,35355	,25000
	Mulher	5	2,7200	,70852	,31686
BEP	Homem	2	3,5625	,08839	,06250
	Mulher	5	3,2500	,92280	,41269
DMP	Homem	2	4,0625	,08839	,06250
	Mulher	5	3,7250	,86331	,38609
SMPAD	Homem	14	4,3143	,48967	,13087
	Mulher	19	4,3421	,40320	,09250
BEPAD	Homem	14	4,2143	,49436	,13212
	Mulher	19	4,1368	,34353	,07881
DMPAD	Homem	14	4,1875	,48226	,12889
	Mulher	19	4,0066	,32133	,07372

Figura 3- Teste t da Empresa A (Sexo)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Teste de amostras independentes											
Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
SMP	Variâncias iguais assumidas	,495	,513	,787	5	,233	,467	,43000	,54646	-,97472	1,83472
	Variâncias iguais não assumidas			1,065	4,129	,172	,345	,43000	,40361	-,67689	1,53689
BEP	Variâncias iguais assumidas	1,285	,308	,452	5	,335	,670	,31250	,69135	-1,46468	2,08968
	Variâncias iguais não assumidas			,749	4,177	,247	,494	,31250	,41740	-,82728	1,45228
DMP	Variâncias iguais assumidas	1,472	,279	,522	5	,312	,624	,33750	,64689	-1,32539	2,00039
	Variâncias iguais não assumidas			,863	4,201	,217	,435	,33750	,39111	-,72823	1,40323
SMPAD	Variâncias iguais assumidas	1,425	,242	-,179	31	,430	,859	-,02782	,15552	-,34500	,28936
	Variâncias iguais não assumidas			-,174	24,769	,432	,864	-,02782	,16026	-,35804	,30240
BEPAD	Variâncias iguais assumidas	5,601	,024	,532	31	,299	,599	,07744	,14566	-,21962	,37451
	Variâncias iguais não assumidas			,503	21,895	,310	,620	,07744	,15384	-,24170	,39659
DMPAD	Variâncias iguais assumidas	3,452	,073	1,294	31	,103	,205	,18092	,13978	-,10415	,46600
	Variâncias iguais não assumidas			1,218	21,254	,118	,236	,18092	,14848	-,12764	,48948

Figura 4- Teste de amostras independentes da Empresa A (Sexo)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Relativamente às idades, na amostra da população geral, pelo que demonstra a Figura 5, existe uma diferença significativa na dimensão do desempenho percecionado através do desporto, sendo possível verificar que as pessoas com idades compreendidas entre os 45-54 anos são aquelas que apresentam, em médias, valores mais baixos (Tabela 12, ver anexo II). Quando observamos a Figura 6, constata-se que na amostra da Empresa A, existe diferenças significativas em todas as dimensões dos indivíduos que não praticam desporto, sendo que também na faixa etária referente aos 45-54 anos os valores são mais baixos que a média (Tabela 13, ver anexo II).

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SMP	Entre Grupos	2,015	5	,403	1,902	,141
	Nos grupos	4,025	19	,212		
	Total	6,040	24			
BEP	Entre Grupos	2,356	5	,471	,998	,445
	Nos grupos	8,972	19	,472		
	Total	11,328	24			
DMP	Entre Grupos	1,224	5	,245	,933	,482
	Nos grupos	4,985	19	,262		
	Total	6,209	24			
SMPAD	Entre Grupos	,598	4	,150	,850	,505
	Nos grupos	5,454	31	,176		
	Total	6,052	35			
BEPAD	Entre Grupos	,333	4	,083	,605	,662
	Nos grupos	4,267	31	,138		
	Total	4,600	35			
DMPAD	Entre Grupos	1,738	4	,435	2,801	,043
	Nos grupos	4,808	31	,155		
	Total	6,546	35			

Figura 5- Teste ANOVA População Geral (Idade)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SMP	Entre Grupos	2,185	3	,728	10,325	,043
	Nos grupos	,212	3	,071		
	Total	2,397	6			
BEP	Entre Grupos	3,449	3	1,150	33,114	,008
	Nos grupos	,104	3	,035		
	Total	3,554	6			
DMP	Entre Grupos	3,009	3	1,003	21,005	,016
	Nos grupos	,143	3	,048		
	Total	3,152	6			
SMPAD	Entre Grupos	,342	4	,086	,420	,793
	Nos grupos	5,708	28	,204		
	Total	6,050	32			
BEPAD	Entre Grupos	,636	4	,159	,944	,453
	Nos grupos	4,714	28	,168		
	Total	5,350	32			
DMPAD	Entre Grupos	1,181	4	,295	2,085	,110
	Nos grupos	3,965	28	,142		
	Total	5,146	32			

Figura 6- Teste ANOVA Empresa A (Idade)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

3.2.3 Análise das correlações entre variáveis

Tabela 7- Teste Shapiro-Wilk Empresa A

	Sig
SMP	.023
BEP	.064
DMP	.160
SMPAD	.216
BEPAD	.124
DMPAD	.038

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Tabela 8- Teste Shapiro-Wilk População Geral

	Sig
SMP	.467
BEP	.181
DMP	.545
SMPAD	.215
BEPAD	.046
DMPAD	.024

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Tabela 9- Correlação entre variáveis da População Geral

	SMP	BEP	DMP	SMPAD	BEPAD	DMPAD
SMP	1	.702**	.417*	-	-	-
BEP		1	.716**	-	-	-
DMP			1	-	-	-
SMPAD				1	.500**	.532**
BEPAD					1	.567**
DMPAD						1

**Correlação é significativa a 0,01

*Correlação é significativa a 0,05

(-) Correlações entre grupos não calculados (amostras independentes)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Tabela 10- Correlação entre variáveis da Empresa A

	SMP	BEP	DMP	SMPAD	BEPAD	DMPAD
SMP	1	.600	.527	-	-	-
BEP		1	.891**	-	-	-
DMP			1	-	-	-
SMPAD				1	.695**	.452**
BEPAD					1	.638**
DMPAD						1

**Correlação é significativa a 0,01

(-) Correlações entre grupos não calculados (amostras independentes)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Foram realizadas também análises das correlações de Spearman entre as variáveis do estudo para as duas amostras. A escolha pela correlação de Spearman em detrimento da de Pearson deveu-se ao facto de após proceder-se ao Teste Shapiro-Wilk (Tabela 7 e 8) as variáveis não seguiam todas uma distribuição normal, portanto seria estatisticamente mais seguro. Através da observação das Tabelas 9 e 10, é possível verificar que estão todas positivamente relacionadas e só duas relações, SMP e BEP e SMP e DMP da Empresa A, não são significativamente correlacionadas. É possível aferir que, pela observação da Tabela 10, os trabalhadores da Empresa A que não praticam desporto têm o seu desempenho percecionado diretamente dependente da sua perceção de bem-estar, mas que a saúde mental percecionada não tem influência significativa em nenhuma das outras variáveis. Para os indivíduos que não praticam desporto da População Geral, é possível averiguar na Tabela 9 que existe uma relação forte entre a perceção de bem-estar e a perceção positiva de saúde mental o que poderá traduzir-se numa maior perceção de desempenho profissional, mas, ao contrário do que era esperado, a perceção de saúde mental afeta de forma muito moderada o desempenho percecionado destes trabalhadores. Relativamente aos trabalhadores que praticam desporto da Empresa A, pela observação da Figura 10, é possível conferir que pelo facto de as correlações serem significativas, divergem dos valores obtidos daqueles que não praticam desporto. Isso significa que a prática de desporto favorece uma maior sinergia entre todas as variáveis. Quanto aos praticantes de desporto da População Geral, pela interpretação dos valores obtidos na Figura 9, também se verifica que o bem-estar percecionado está associado a uma boa saúde mental percecionada e que as duas variáveis contribuem significativamente para o desempenho dos trabalhadores.

3.2.4 Teste de Hipóteses

Com o objetivo de poder analisar e verificar as hipóteses deste estudo desenvolveu-se a um teste de hipóteses, a partir das correlações de Spearman.

Para a Hipótese 1: Existe uma associação positiva entre saúde mental percecionada através do desporto e bem-estar percecionado através do desporto, uma vez que os resultados obtidos para a População Geral apresentam um $\rho=0,500$ e um $\text{Sig}=0,002$ e na Empresa A um $\rho=0,695$ e um $\text{Sig}<0,001$, verifica-se que se confirma a hipótese.

Para a Hipótese 2: Existe uma associação positiva entre saúde mental percecionada através do desporto e desempenho percecionado através do desporto, uma vez que os resultados obtidos para a População Geral apresentam um $\rho=0,532$ e um $\text{Sig} < 0,001$ e na Empresa A um $\rho=0,452$ e um $\text{Sig} = 0,008$, a hipótese é validada.

Para a Hipótese 3: Existe uma associação positiva entre bem-estar percecionado através do desporto e desempenho percecionado através do desporto, uma vez que os resultados obtidos para a População Geral apresentam um $\rho=0,567$ e um $\text{Sig} < 0,001$ e na Empresa A um $\rho=0,638$ e um $\text{Sig} < 0,001$, confirma-se a hipótese.

3.2.5 Entrevista

Foi realizada uma entrevista com um elemento que está inserido na elaboração, planeamento e implementação das iniciativas da empresa, especificamente, no âmbito do bem-estar dos trabalhadores da empresa.

Foram feitas várias perguntas para uma melhor compreensão da forma como a organização entendia a importância do desporto e das outras dimensões, nomeadamente, quais as condições e as opções que os trabalhadores dispõem para a prática desportiva, em que consistiam as iniciativas, que estratégia na área do bem-estar a empresa possui e que compromissos pretendem continuar a cumprir no futuro. Por conseguinte, foram retiradas as seguintes conclusões, observáveis na Tabela 11.

Tabela 11- Conclusões da Entrevista

A organização reconhece que a prática desportiva é benéfica na medida em que ter um ambiente seguro e que os trabalhadores possuem todas as ferramentas para se sentirem bem e estarem ativos reforça a posição da empresa neste campo.
A estratégia da empresa em termos de bem-estar define-se através de cinco eixos: físico, emocional, profissional, financeiro e social.
A empresa detém uma certificação EFR que avalia a estratégia do bem-estar através de auditorias internas e externas, ajudando a identificar pontos cegos na organização.
Várias iniciativas no âmbito da saúde em geral, no bem-estar, bem como sessões de mindfulness e meditações. Também se permite que os funcionários possam aceder ao ginásio durante o horário de trabalho.

A prática de desporto é feita de forma livre pelos trabalhadores, tanto podem fazer em período laboral como antes ou depois das obrigações profissionais. As iniciativas são feitas exclusivamente em período laboral para não interferir na vida/horários dos trabalhadores.
As iniciativas são viradas para a componente grupal enquanto a prática de desporto é escolha dos trabalhadores.
Quando os trabalhadores percebem os benefícios que o bem-estar proporciona tendem a estar mais disponíveis para a prática de desporto/iniciativas.
As participações em determinados eventos têm um impacto muito alto na motivação, na promoção do bem-estar social e fortalece o sentimento de pertença dos trabalhadores à empresa.
A prática de desporto tem um impacto tanto no absentismo como na retenção de talentos.
O entrevistado deu um exemplo de um grupo de trabalhadores que após participar num evento perceberam que estavam com mais energia, com maior motivação e que apesar de terem feito atividades físicas sobressaiu a componente social.
A empresa acredita que a promoção do bem-estar tem um impacto significativo no seio organizacional e que continuará a investir em iniciativas que promovam o bem-estar físico, social e emocional dos trabalhadores.

Fonte: Elaboração Própria

4. Discussão de Resultados

Após a análise dos resultados é importante discutir os resultados obtidos à luz da literatura e dos objetivos desta investigação. Primeiramente, confirma-se que a prática de desporto tem um efeito positivo e significativo nas três dimensões, como se pode verificar através da análise de resultados, das correlações, do teste de hipóteses e da entrevista, corroborando os estudos de Eather et al. (2023); Hertting et al. (2020); Lange et al. (2023); Rato Barrio et al. (2021) e Williamon e Antonini Philippe (2020). De igual modo, é possível também confirmar que as mesmas se interligam entre si como defendem Chen et al. (2022); Eather et al. (2023); Ingrassia et al. (2020); Kundi et al. (2021); Oshimi et al. (2023) e Rato Barrio et al. (2021).

Relativamente às diferenças entre sexos, os resultados apontaram para que as mulheres praticantes de desporto apresentem médias mais baixas nestas três dimensões comparativamente aos homens. Todavia, é de salientar que não se verificaram diferenças significativas. Esses resultados podem dever-se ao facto de prevalecerem papéis assimétricos na sociedade. Tradicionalmente, as mulheres tendem a estar mais sobrecarregadas com tarefas domésticas, afetando a sua qualidade de vida ao não conseguirem ter um melhor

equilíbrio entre vida pessoal e profissional, podendo afetar as dimensões do estudo, como alegavam Edú-Valsania et al. (2022).

Quanto à frequência da prática desportiva, observa-se que, em ambas as amostras, a esmagadora maioria que pratica desporto, pelos desportos ou modalidades que realizam, seja crível que possam cumprir as recomendações de 45 a 60 minutos por sessão para prática de desporto aeróbico e um conjunto de 150 minutos de atividade moderada ou 75 minutos de atividade intensa por semana, com base nos estudos de Hallam et al. (2023) e Malm et al. (2019), respetivamente. Contudo, os mesmos autores defendem que os indivíduos devem praticar desporto no mínimo 3 vezes por semana e nas amostras esse valor ronda os 64%.

Quanto à antiguidade, constata-se que a única diferença significativa para os praticantes de desporto regista-se na variável do desempenho percecionado e aponta para que os indivíduos com mais anos na Empresa A registem uma média mais alta nesta dimensão e na de saúde mental percecionada do que aqueles quem estão há menos tempo. Isso parece demonstrar a veracidade do estudo de Chen et al. (2022) que afirmam que um contacto mais prolongado com a cultura organizacional pode ter influência nestas duas variáveis.

Por fim, relativamente às idades, a revisão de literatura deste estudo não contempla nenhum dado que permita aferir o porquê de os indivíduos na faixa etária dos 45 aos 54 anos das duas amostras apresentarem médias mais baixas que as restantes. Não obstante, através de pesquisa complementar, num estudo de Shi et al. (2024) surgiu um novo conceito denominado “Sandwich Generation” que refere que nas idades compreendidas entre os 45 e 55 anos estes indivíduos tanto têm de cuidar dos filhos como de pessoas mais velhas. Portanto, mais uma vez, uma má gestão ou falta de equilíbrio entre obrigações profissionais e vida pessoal pode ditar estes resultados. A aposta em medidas que fomentem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal deve contemplar a prática de exercício físico.

Em relação à visão da empresa sobre esta temática, através da entrevista, é possível afirmar que contraria o defendido pelo estudo de Whitsel et al. (2023), uma vez que a empresa não só reconhece os benefícios, como define que é uma prioridade na estratégia organizacional a reforçar nos próximos anos. Realça-se ainda o facto de a Empresa A dar um

leque de escolha entre iniciativas, eventos e infraestruturas, como os ginásios, para que os trabalhadores possam praticar desporto ou melhorar a sua perceção de bem-estar ou a perceção de saúde mental, sendo vistas como atividades rotineiras, algo que reforça o estudo de Ryde et al. (2020).

5. Conclusões

Esta investigação visava principalmente o estudo, análise e importância do desporto na perceção sobre a saúde mental, bem-estar e desempenho dos trabalhadores, bem como se o desporto traz benefícios para quem pratica em oposição dos que não exercem qualquer prática desportiva. Também se procurou perceber quais as condições que as organizações poderiam fornecer aos seus trabalhadores para que eles pudessem praticar desporto e como encaravam os temas da saúde mental e do bem-estar.

Pela realização desta investigação é possível concluir que existem evidências estatísticas que permitem afirmar que o desporto pode ser benéfico na melhoria da perceção sobre a saúde mental, sobre o bem-estar e sobre o desempenho. Contudo, a relação não é direta, dado que podem ser condicionadas por outros fatores. Como é possível verificar a partir da análise de resultados entre variáveis, até mesmo indivíduos que praticavam desporto demonstravam resultados piores em relação a outros que também praticavam (eg., mulheres e indivíduos da faixa etária dos 45 aos 54 anos). Além disso, é possível verificar que a organização que serve como referência para este estudo fornece condições ímpares aos seus trabalhadores na medida que providencia salas para a prática de yoga, ginásio para a prática livre, iniciativas específicas sobre bem-estar e saúde mental, bem como uma comunicação diligente dos benefícios nestas três áreas. Pretendem continuar a diferenciar-se de outras empresas neste domínio, em virtude de acreditarem que nesta aposta sustentada conseguem reter talento, cultivar um forte *employer branding* e não enfraquecer a cultura organizacional devido ao absentismo.

Desse modo, sabendo que, apesar de esta organização ter uma implementação internacional e o tecido empresarial português ser composto 99,9% por pequenas e médias

empresas, insta-se que as organizações não tenham medo de apostar no desporto e em iniciativas/eventos que visem a saúde mental ou o bem-estar, podendo ser algo não tão oneroso, como uma conferência, um workshop, formações ou team buildings desportivos. Os resultados não são visíveis a curto prazo, mas o retorno obtido através da possível melhoria do desempenho individual, que se poderá transpor para a organização, ou as despesas que não ocorrerem devido a doenças/patologias que os trabalhadores possam ter derivadas do sedentarismo e a sua provável substituição, implicando perda de recursos como tempo e capital, são manifestamente maiores do que continuar sem uma estratégia neste âmbito. Cabe, desta forma, aos Recursos Humanos estabelecer objetivos que permitam, através da avaliação de desempenho, extrair outro tipo de indicadores e reconhecer o desempenho dos trabalhadores que praticam desporto, estruturar planos de formação e delinear estratégias que permitam melhorar o equilíbrio trabalho-família dos trabalhadores, um problema premente que surgiu nesta investigação.

5.1 Limitações e futuras linhas de investigação

Como limitação deste estudo identifica-se o tamanho da amostra que não permite que a mesma seja representativa. A fraca adesão por parte dos trabalhadores da Empresa A aliado ao facto de que um número considerável da População Geral não completou o questionário não possibilitou um maior número de respostas. Deste modo, nas duas amostras há subgrupos que são compostos por apenas nenhum, um ou dois indivíduos, que originam resultados e análises enviesadas.

Como recomendação para próximos estudos sugere-se que se realizem estudos em setores de atividade específicos portugueses ou que se possam realizar estudos comparativos com outros países para analisar possíveis diferenças entre contextos culturais.

Referências Bibliográficas

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance: Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal of Management Studies*, 61(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- Ahmad, K., Mohamed Zabri, S., & Atan, S. A. (2023). Multidimensional performance measures and factors and their linkage with performance. *International Journal of Emerging Markets*, 18(11), 5338–5358. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2021-0797>
- Alhumaid, M. M., Adnan, Y., Said, M. A., Alobaid, M. A., & Khoo, S. (2024). Empowerment and social inclusion through Para sports: a qualitative study on women with physical impairments in Saudi Arabia. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1366694>
- Alsarve, D. (2024). Achieving gender equity: barriers and possibilities at board level in Swedish sport. *European Sport Management Quarterly*, 24(1), 286–302. <https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2112256>
- Arvidsdotter, T., Marklund, B., Kylén, S., Taft, C., & Ekman, I. (2016). Understanding persons with psychological distress in primary health care. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 30(4), 687–694. <https://doi.org/10.1111/scs.12289>
- Atkinson, S. (2013). Beyond Components of Wellbeing: The Effects of Relational and Situated Assemblage. *Topoi*, 32(2), 137–144. <https://doi.org/10.1007/s11245-013-9164-0>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhugra, D., Till, A., & Sartorius, N. (2013). What is mental health?. *International Journal of Social Psychiatry*, 59(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/0020764012463315>
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review*, 7(4), 560. <https://doi.org/10.2307/257222>
- Borge, S. (2021). What Is Sport? *Sport, Ethics and Philosophy*, 15(3), 308–330. <https://doi.org/10.1080/17511321.2020.1760922>
- Brewer, G. A., & Selden, S. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024287>

- Brückner, M., & Pappa, E. (2015). News Shocks in the Data: Olympic Games and Their Macroeconomic Effects. *Journal of Money, Credit and Banking*, 47(7), 1339–1367. <https://doi.org/10.1111/jmcb.12247>
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*, 4^a ed. New York: Oxford University Press
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profler: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1–48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Caillois, R. (1990). *Os Jogos e os Homens*. Lisboa: Cotovia
- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do?. *ILR Review*, 71(1), 88–116. <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Carpenter, N. C., Whitman, D. S., & Amrhein, R. (2021). Unit-Level Counterproductive Work Behavior (CWB): A Conceptual Review and Quantitative Summary. *Journal of Management*, 47(6), 1498–1527. <https://doi.org/10.1177/0149206320978812>
- Carta Europeia do Desporto (1992). *7^a Conferência dos Ministros Europeus*.
- Caspersen, C. J., Powell, K. E., & Christenson, G. M. (1985). Physical activity, exercise, and physical fitness: definitions and distinctions for health-related research. *Public Health Rep*, 100(2), 126–131.
- Chen, B., Wang, L., Li, B., & Liu, W. (2022). Work stress, mental health, and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006580>
- Chen, L. H., Law, W., Chang, D. H. F., & Sun, D. (2023). Editorial: The bio-psycho-social approach to understanding mental disorders. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1225433>
- Comissão Europeia (2022). *Sport and Physical Activity, Special Eurobarometer 525, Abril-May 2022*. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/2668>
- Comissão Europeia (2025). Relatório sobre Portugal-2025, *Recomendação do Conselho sobre as políticas económicas, sociais, de emprego, estruturais e orçamentais de Portugal*. Bruxelas. https://economy.finance.ec.europa.eu/publications/2025-european-semester-country-reports_en
- Crespo Sogas, P., Fuentes Molina, I., Araujo Batlle, À., & Raya Vilchez, J. M. (2021). Economic and social yield of investing in a sporting event: Sustainable value creation in a territory. *Sustainability*, 13(13). <https://doi.org/10.3390/su13137033>
- Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, Cardoso, C. C.-, & Neves, P. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6^a ed. Lisboa: Editora RH.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Doran, G. T. (1981). There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Journal of Management Review*, 70, 35–36.
- Eather, N., Wade, L., Pankowiak, A., & Eime, R. (2023). The impact of sports participation on mental health and social outcomes in adults: a systematic review and the 'Mental Health through Sport' conceptual model. *Systematic Reviews*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13643-023-02264-8>
- Eckermann, S., & Willan, A. R. (2022). Active Lives South Australia health economic analysis: an evidence base for the potential of health promotion strategies supporting physical activity guidelines to reduce public health costs while improving wellbeing. *Journal of Public Health*, 30(7), 1791–1807. <https://doi.org/10.1007/s10389-021-01649-0>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Etemadi, M., Shameli, K., Hassan, N. A., Zakaria, Z., Khairudin, N. B. B. A., & Hara, H. (2016). A review of the importance of physical fitness to company performance and productivity. *American Journal of Applied Sciences*, 13(11), 1104–1118. <https://doi.org/10.3844/ajassp.2016.1104.1118>
- Fannin, A., Hooley, C., & Nelson, E. J. (2024). Greater Emotional and Psychological Well-being Are Associated With Reduced Employee Self-report Illness-Related Absenteeism: A Multi-Industry, Cross-sectional Study Conducted During COVID-19 Pandemic. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 66(4), 310–315. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000003042>
- Fernández-Gaucherand, E., Jain, S., Lee, H. L., Rao, A. G., & Rao, M. R. (1995). Improving Productivity by Periodic Performance Evaluation: A Bayesian Stochastic Model. *Management Science*, 41(10), 1669–1678. <https://doi.org/10.1287/mnsc.41.10.1669>
- Ferris, S. P., Koo, S., Park, K., & Yi, D. T. (2023). The Effects of Hosting Mega Sporting Events on Local Stock Markets and Sustainable Growth. *Sustainability*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/su15010363>

- Foncubierta-Rodríguez, M. J., Poza-Méndez, M., & Holgado-Herrero, M. (2024). Workplace health promotion programs: The role of compliance with workers' expectations, the reputation and the productivity of the company. *Journal of Safety Research*, 89, 56–63. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2024.02.008>
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition & Emotion*, 19(3), 313–332. <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>
- Gil-Beltrán, E., Meneghel, I., Llorens, S., & Salanova, M. (2020). Get vigorous with physical exercise and improve your well-being at work!. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1–10. <https://doi.org/10.3390/ijerph17176384>
- Gillet, B. (1949). *Histoire du Sport*.
- Giurgiu, M., Nissen, R., Müller, G., Ebner-Priemer, U. W., Reichert, M., & Clark, B. (2021). Drivers of productivity: Being physically active increases yet sedentary bouts and lack of sleep decrease work ability. *Scandinavian Journal of Medicine and Science in Sports*, 31(10), 1921–1931. <https://doi.org/10.1111/sms.14005>
- Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M., & Aarons, G. A. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. *Psychological Services*, 11(1), 41–49. <https://doi.org/10.1037/a0035299>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Grix, J., & Lee, D. (2013). Soft power, sports mega-events and emerging states: The Lure of the politics of attraction. *Global Society*, 27(4), 521–536. <https://doi.org/10.1080/13600826.2013.827632>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27 (1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Halbreich, U. (2022). Well-being: Diversified perspectives in search of operational definitions. *International Journal of Social Psychiatry*, 68(4), 705-707. <https://doi.org/10.1177/00207640211036176>
- Hallam, K. T., Peeters, A., Gupta, A., & Bilsborough, S. (2023). Moving minds: Mental health and wellbeing benefits of a 50-day workplace physical activity program. *Current Psychology*, 42(15), 13038–13049. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02525-6>

- Hammarström, P., Rosendahl, S., Gruber, M., & Nordin, S. (2023). Somatic symptoms in burnout in a general adult population. *Journal of Psychosomatic Research*, 168, 111217. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2023.111217>
- Hertting, K., Holmquist, M., & Parker, J. (2020). Ping pong for health: the meaning of space in a sport based health intervention at the workplace. *International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being*, 15(1). <https://doi.org/10.1080/17482631.2019.1689602>
- Huizinga, J. (1951). *Homo Ludens*.
- Ingrassia, M., Mazza, F., Totaro, P., & Benedetto, L. (2020). Perceived well-being and quality of life in people with typical and atypical development: The role of sports practice. *Journal of Functional Morphology and Kinesiology*, 5(1). <https://doi.org/10.3390/jfmk5010012>
- Jarden, A., & Roache, A. (2023). What Is Wellbeing?. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph20065006>
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 79.
- Karkoulis, S., Assaker, G., & Hallak, R. (2016). An empirical study of 360-degree feedback, organizational justice, and firm sustainability. *Journal of Business Research*, 69(5), 1862–1867. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.070>
- Keller, S. (2020). What does mental health have to do with well-being? *Bioethics*, 34(3), 228–234. <https://doi.org/10.1111/bioe.12702>
- Kelloway, E. K., Dimoff, J. K., & Gilbert, S. (2023). Mental Health in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 363–387. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lambert, L., Draper, Z. A., Warren, M. A., Joshanloo, M., Chiao, E.-L., Schwam, A., & Arora, T. (2022). Conceptions of Happiness Matter: Relationships between Fear and Fragility of Happiness and Mental and Physical Wellbeing. *Journal of Happiness Studies*, 23(2), 535–560. <https://doi.org/10.1007/s10902-021-00413-1>
- Lange, K. W., Nakamura, Y., & Reissmann, A. (2023). Sport and physical exercise in sustainable mental health care of common mental disorders: Lessons from the COVID-

- 19 pandemic. *Sports Medicine and Health Science*, 5(2), 151–155. <https://doi.org/10.1016/j.smhs.2023.01.005>
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- Litchfield, P. (2021). Workplace wellbeing. *Perspectives in Public Health*, 141 (1), 11-12. <https://doi.org/10.1177/1757913920951388>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1991). A Theory of Goal Setting and Task Performance. *Academy of Management Review*, 16(2), 480. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Lu, X., Yu, H., & Shan, B. (2022). Relationship between Employee Mental Health and Job Performance: Mediation Role of Innovative Behavior and Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph19116599>
- Ludwiczak, M., & Bronikowska, M. (2022). Fair Play in a Context of Physical Education and Sports Behaviours. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph19042452>
- Ma, J., Ma, D., Kim, J., Wang, Q., & Kim, H. (2021). Effects of substituting types of physical activity on body fat mass and work efficiency among workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph18105101>
- Malm, C., Jakobsson, J., & Isaksson, A. (2019). Physical activity and sports—real health benefits: A review with insight into the public health of sweden. *Sports*, 7(5). <https://doi.org/10.3390/sports7050127>
- Mansfield, L., Daykin, N., & Kay, T. (2020). Leisure and wellbeing. *Leisure Studies*, 39(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/02614367.2020.1713195>
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- McEwen, B. S., & Akil, H. (2020). Revisiting the stress concept: Implications for affective disorders. *Journal of Neuroscience*, 40(1), 12-21. <https://doi.org/10.1523/JNEUROSCI.0733-19.2019>
- Mercanoğlu, A. O., & Şimşek, K. Y. (2023). The Impact of Employee Recreation on Their Respective Productivity. *SAGE Open*, 13(3). <https://doi.org/10.1177/21582440231196967>

- Milliman, J., Nason, S., Zhu, C., & De Cieri, H. (2002). An exploratory assessment of the purposes of performance appraisals in north and central America and the pacific rim. *Human Resource Management*, 41(1), 87–102. <https://doi.org/10.1002/hrm.10021>
- Mills, K., Dudley, D., & Collins, N. J. (2019). Do the benefits of participation in sport and exercise outweigh the negatives? An academic review. *Best Practice and Research: Clinical Rheumatology*, 33(1), 172–187. <https://doi.org/10.1016/j.berh.2019.01.015>
- Moers, F. (2005). Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30(1), 67–80. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.11.001>
- Moustakas, L. (2024). Sport for social cohesion: a conceptual framework linking common practices and theory. *Sport in Society*, 27(10), 1549–1567. <https://doi.org/10.1080/17430437.2024.2304231>
- Newburn, R. (2023). Obsessive Compulsive Disorders in the Primary Care Setting. *Primary Care: Clinics in Office Practice*, 50(1), 119–125. <https://doi.org/10.1016/j.pop.2022.10.001>
- Oncioiu, I., Kandzija, V., Petrescu, A. G., Panagoreț, I., Petrescu, M., & Petrescu, M. (2022). Managing and measuring performance in organizational development. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 915–928. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1951317>
- Organização Mundial da Saúde (2014). *Relatório Mundial sobre Saúde Mental*.
- Oshimi, D., Kinoshita, K., & Yamashita, R. (2023). The mediating role of sport-specific PERMA in the relationship between physical activity/passive sport and global well-being/loneliness. *Journal of Leisure Research*. <https://doi.org/10.1080/00222216.2023.2287009>
- O’Sullivan, G. (2011). The Relationship Between Hope, Eustress, Self-Efficacy, and Life Satisfaction Among Undergraduates. *Social Indicators Research*, 101(1), 155–172. <https://doi.org/10.1007/s11205-010-9662-z>
- Pavlova, A., & Berkers, P. (2022). “Mental Health” as Defined by Twitter: Frames, Emotions, Stigma. *Health Communication*, 37(5), 637–647. <https://doi.org/10.1080/10410236.2020.1862396>
- Rato Barrio, M., Ley, C., Schomöller, A., & Dumon, D. (2021). Mental well-being or ill-being through coaching in adult grassroots sport: A systematic mapping review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12). <https://doi.org/10.3390/ijerph18126543>

- Reardon, C. L. (2023). The Mental Health Crisis in Sports: The Perfect Storm of Contemporary Factors. *Journal of Athletic Training*, 58(9), 677–680. <https://doi.org/10.4085/1062-6050-0484.22>
- Rolstadås, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations & Production Management*, 18(9/10), 989–999. <https://doi.org/10.1108/01443579810225577>
- Rowland, C. A., & Hall, R. D. (2012). Organizational justice and performance: Is appraisal fair?. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 280–293. <https://doi.org/10.1108/14502191211265334>
- Rudland, J. R., Golding, C., & Wilkinson, T. J. (2020). The stress paradox: how stress can be good for learning. *Medical Education*, 54(1), 40–45. <https://doi.org/10.1111/medu.13830>
- Ruggeri, K., Garcia-Garzon, E., Maguire, Á., Matz, S., & Huppert, F. A. (2020). Well-being is more than happiness and life satisfaction: A multidimensional analysis of 21 countries. *Health and Quality of Life Outcomes*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12955-020-01423-y>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Ryde, G. C., Atkinson, P., Stead, M., Gorely, T., & Evans, J. M. M. (2020). Physical activity in paid work time for desk-based employees: A qualitative study of employers' and employees' perspectives. *BMC Public Health*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-020-08580-1>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719–727. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>
- Sagat, P., & Ambrozy, M. (2022). Searching for cultural, historical, ethical and philosophical roots of sport in archaic and classical Greek philosophy. *XLinguae*, 15(1), 86–95. <https://doi.org/10.18355/XL.2022.15.01.09>

- Samsonowa, T. (2012). *Industrial Research Performance Management*. Physica-Verlag HD. <https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2762-0>
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220. <https://doi.org/10.1108/13620430910966406>
- Scheepers, H., McLoughlin, S., & Wijesinghe, R. (2022). Aligning stakeholders perceptions of project performance: The contribution of Business Realisation Management. *International Journal of Project Management*, 40(5), 471–480. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.03.002>
- Seligman, M. (2011). A New Understanding of Happiness, Well-Being and How to Achieve Them.
- Selye, H. (1974). *Stress without Distress*.
- Serpa-Barrientos, A., Calvet, M. L. M., Acosta, A. G. D., Fernández, A. C. P., Rivas Díaz, L. H., Albites, F. M. A., & Saintila, J. (2023). The relationship between positive and negative stress and posttraumatic growth in university students: the mediating role of resilience. *BMC Psychology*, 11(1). <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01400-2>
- Shet, S. V., Patil, S. V., & Chandawarkar, M. R. (2019). Competency based superior performance and organizational effectiveness. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(4), 753–773. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2018-0128>
- Shi, J., Zhang, D., & Liu, X. (2024). Intergenerational Caregiving Patterns and Cognitive Health among the Sandwich Generation Within Four-Generation Families. *The International Journal of Aging and Human Development*, 99(3), 307–337. <https://doi.org/10.1177/00914150241235088>
- Simmons, B. L., & Nelson, D. L. (2001). Eustress at Work: The Relationship between Hope and Health in Hospital Nurses. *Health Care Management Review*, 26(4), 7–18. <https://doi.org/10.1097/00004010-200110000-00002>
- Storm, R. K., & Jakobsen, T. G. (2020). National pride, sporting success and event hosting: an analysis of intangible effects related to major athletic tournaments. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(1), 163–178. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1646303>
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155–179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

- Tsujimoto, M., Saito, T., Matsuzaki, Y., & Kawashima, R. (2024). Role of Positive and Negative Emotion Regulation in Well-being and Health: The Interplay between Positive and Negative Emotion Regulation Abilities is Linked to Mental and Physical Health. *Journal of Happiness Studies*, 25(1–2). <https://doi.org/10.1007/s10902-024-00714-1>
- Vecchi, M., Elf, P., Ueno, A., Dilmperi, A., Dennis, C., & Devereux, L. (2022). Shall We Dance? Recreational Dance, Well-Being and Productivity Performance During COVID-19: A Three-Country Study. *Journal of International Marketing*, 30(2), 56–72. <https://doi.org/10.1177/1069031X221079609>
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283976>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. In *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216–226. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Whitsel, L., Ablah, E., & Richards, T. (2023). Editors’ Desk – Creating a Movement for Healthy Physical Activity at Work. *American Journal of Health Promotion*, 37(5), 722–723. <https://doi.org/10.1177/08901171231172013>
- Wijngaards, I., King, O. C., Burger, M. J., & van Exel, J. (2022). Worker Well-Being: What it Is, and how it Should Be Measured. *Applied Research in Quality of Life*, 17(2), 795–832. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09930-w>
- Williamon, A., & Antonini Philippe, R. (2020). Wellbeing in and Through Performance: Perspectives From Sports and Music. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00399>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*, 4^a ed. Thousand Oaks: Sage
- Zhai, Z., Du, M., & Meng, H. (2024). The sports industry and its effect on the quality of life and regional development. *Social Science Quarterly*, 105(3), 744–759. <https://doi.org/10.1111/ssqu.13357>

Anexos

ANEXO I- Questionário

Bem vindo/a, caro/a participante,

O presente questionário insere-se no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos no ISEG-Lisbon School of Economics & Management, da Universidade de Lisboa. O principal objetivo do estudo é compreender de que modo a prática desportiva impacta o bem-estar, a saúde mental e o desempenho dos trabalhadores e das trabalhadoras das organizações.

O questionário tem uma duração prevista de aproximadamente 5 minutos. Todas as informações e dados recolhidos serão utilizados de forma exclusiva para fins académicos e tratados de forma confidencial, uma vez que o questionário é anónimo. A sua participação é fundamental, não existindo respostas certas nem erradas, pede-se que responda com a maior sinceridade possível às questões.

No caso de surgir alguma dúvida ou alguma outra questão durante a realização do questionário, por favor entre em contacto através de: l53955@aln.iseg.ulisboa.pt

Desde já, agradeço pela sua colaboração!

Pedro Torres

Bloco I- Caracterização Sociodemográfica

- 1- Qual a sua situação profissional (Pergunta apenas para a População Geral)
 - a) Contrato a termo
 - b) Contrato sem termo
 - c) Outra situação
 - d) Desempregado
- 2- Indique se é:
 - a) Homem
 - b) Mulher
 - c) Outro
 - d) Prefiro não responder
- 3- Idade
 - a) 18-25
 - b) 26-34
 - c) 35-44
 - d) 45-54
 - e) 55-65

- f) 65 ou mais
- 4- Habilitações Literárias
 - a) Inferior ou igual ao 3ºciclo do Ensino Básico (9º ano; 5ºano do liceu)
 - b) Ensino Secundário (12ºano)
 - c) Bacharelato e/ou Licenciatura
 - d) Mestrado
 - e) Doutoramento
- 5- Indique qual é a sua profissão (Pergunta apenas para a Empresa A)

Sector de Atividade onde trabalha atualmente (Pergunta apenas para a População Geral)

 - a) Administração Pública (ex: câmaras municipais, ministérios, serviços do Estado)
 - b) Agricultura, pecuária, pesca e floresta
 - c) Banca, seguros ou contabilidade
 - d) Comércio
 - e) Comunicação
 - f) Construção civil ou obras públicas
 - g) Consultoria, marketing ou serviços profissionais
 - h) Desporto, cultura, arte ou entretenimento
 - i) Educação e ensino
 - j) Energia, água ou ambiente
 - k) Hotelaria, turismo ou restauração
 - l) Imobiliário
 - m) Indústria transformativa ou transformadora
 - n) Limpeza, segurança ou apoio administrativo
 - o) Saúde e serviços sociais
 - p) Transportes e logística
 - q) Outro
- 6- Antiguidade na empresa
 - a) Menos de 1 ano
 - b) Entre 1 e 2 anos
 - c) Entre 3 e 5 anos
 - d) Entre 6 e 7 anos
 - e) Mais de 7 anos
- 7- Pratica desporto
 - a) Sim
 - b) Não
- 8- Que tipo de desporto/modalidade pratica (Pergunta apenas para quem pratica desporto)
- 9- Com que frequência? (Pergunta apenas para quem pratica desporto)
 - a) 1 vez por semana
 - b) 2 vezes por semana
 - c) 3 vezes por semana

- d) 4 vezes por semana
- e) 5 ou 6 vezes por semana
- f) Todos os dias

Bloco II (Apenas para quem não pratica desporto)

Serão apresentadas algumas afirmações divididas por 3 blocos. Selecione a sua concordância com as afirmações tendo em conta a sua perceção

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem Discordo nem Concordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Saúde Mental

- 1. Consigo abstrair-me após um dia de trabalho
- 2. Consigo gerir as minhas emoções
- 3. O seu trabalho provoca alguns momentos de stress
- 4. Sinto-me satisfeito com a minha vida
- 5. Considero-me uma pessoa resiliente e disciplinada
- 6. Sou capaz de efetuar o meu trabalho da melhor maneira
- 7. O seu trabalho provoca alguns momentos de ansiedade
- 8. Tenho dificuldades em dormir
- 9. Sinto-me exausto no trabalho
- 10. Considero que a minha saúde mental é estável

Bem-Estar

- 1. No último ano faltei muitas vezes ao trabalho
- 2. Sinto-me realizado profissionalmente e pessoalmente
- 3. Tenho motivação para realizar as minhas tarefas profissionais
- 4. Consigo estabelecer relações de qualidade com os meus colegas, família e amigos
- 5. A minha autoestima é alta
- 6. Considero que o meu bem-estar físico e emocional é estável
- 7. A minha sensação de bem-estar é estável
- 8. Tenho problemas de ordem muscular ou de postura

Desempenho

- 1. Considero que sou útil para a função que desempenho e para os objetivos da organização

2. Sou capaz de lidar com as exigências do meu trabalho
3. Sou proativo nas minhas funções
4. Defino metas para mim mesmo com regularidade
5. A cultura organizacional facilita o alcance de um bom desempenho
6. Considero-me produtivo no trabalho
7. Sinto-me eficiente no trabalho
8. Perceciono uma melhoria do meu desempenho individual ao longo do tempo

Bloco III (Apenas para quem pratica desporto)

Serão apresentadas algumas afirmações divididas por 3 blocos. Selecione a sua concordância com as afirmações tendo em conta a sua percepção

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Nem Discordo nem Concordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Saúde Mental

1. Consigo abstrair-me após um dia de trabalho através do desporto
2. Consigo lidar melhor com o stress do trabalho com a prática desportiva
3. O desporto ajuda-me a canalizar/gerir melhor as minhas emoções
4. Sinto-me satisfeito com a minha vida
5. A prática desportiva permite-me potenciar capacidades pessoais como a resiliência
6. Sou capaz de efetuar o meu trabalho da melhor maneira
7. O desporto ajuda-me a reduzir a ansiedade no trabalho
8. Fazer desporto ajuda-me a dormir melhor
9. O desporto contribui para reduzir a minha sensação de exaustão no trabalho
10. Acredito que desempenha um papel importante na minha saúde mental

Bem-Estar

1. No último ano a prática desportiva contribuiu para reduzir o meu absentismo
2. Sinto-me realizado profissionalmente e pessoalmente
3. Tenho motivação para realizar as minhas tarefas profissionais
4. Encaro os desafios profissionais com maior otimismo devido à prática desportiva
5. Consigo estabelecer relações de qualidade com os meus colegas, família e amigos
6. O desporto melhora minha autoestima
7. Sinto que o meu bem-estar físico e emocional melhora quando pratico desporto, o que se reflete no meu trabalho
8. Considero que o desporto é uma fonte de prazer e felicidade

9. O desporto influencia positivamente a minha sensação de bem-estar
10. O desporto aumenta o meu bem-estar físico, contribuindo para a redução de dores musculares e melhoria da minha postura

Desempenho

1. Considero que sou útil para a função que desempenho e para os objetivos da organização
2. Sou capaz de lidar com as exigências do meu trabalho
3. Sou proativo nas minhas funções
4. Defino metas para mim mesmo com regularidade
5. A cultura organizacional facilita o alcance de um bom desempenho
6. A minha produtividade aumenta nos dias em que pratico desporto
7. Sinto-me mais eficiente com a prática desportiva
8. Perceciono uma melhoria do meu desempenho individual com a prática de desporto

Gostaria de deixar um comentário sobre a forma como o desporto impacta ou não impacta no seu bem-estar, na sua saúde mental e no seu desempenho profissional?

ANEXO II- Figuras Complementares

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SMP	Entre Grupos	,231	2	,115	,437	,652
	Nos grupos	5,809	22	,264		
	Total	6,040	24			
BEP	Entre Grupos	,301	2	,151	,301	,743
	Nos grupos	11,026	22	,501		
	Total	11,327	24			
DMP	Entre Grupos	,038	2	,019	,067	,935
	Nos grupos	6,171	22	,281		
	Total	6,209	24			
SMPAD	Entre Grupos	,575	2	,287	1,732	,193
	Nos grupos	5,477	33	,166		
	Total	6,052	35			
BEPAD	Entre Grupos	,994	2	,497	4,546	,018
	Nos grupos	3,606	33	,109		
	Total	4,600	35			
DMPAD	Entre Grupos	,796	2	,398	2,282	,118
	Nos grupos	5,751	33	,174		
	Total	6,546	35			

Figura 7- Teste ANOVA População Geral (Tipo de Contrato)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SMP	Entre Grupos	1,576	3	,525	2,471	,090
	Nos grupos	4,464	21	,213		
	Total	6,040	24			
BEP	Entre Grupos	2,456	3	,819	1,938	,154
	Nos grupos	8,872	21	,422		
	Total	11,328	24			
DMP	Entre Grupos	1,276	3	,425	1,811	,176
	Nos grupos	4,932	21	,235		
	Total	6,209	24			
SMPAD	Entre Grupos	,270	3	,090	,498	,686
	Nos grupos	5,782	32	,181		
	Total	6,052	35			
BEPAD	Entre Grupos	,182	3	,061	,439	,726
	Nos grupos	4,418	32	,138		
	Total	4,600	35			
DMPAD	Entre Grupos	,597	3	,199	1,070	,376
	Nos grupos	5,950	32	,186		
	Total	6,546	35			

Figura 8- Teste ANOVA População Geral (Antiguidade)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SMP	Entre Grupos	,565	3	,188	,309	,820
	Nos grupos	1,832	3	,611		
	Total	2,397	6			
BEP	Entre Grupos	,356	3	,119	,111	,948
	Nos grupos	3,198	3	1,066		
	Total	3,554	6			
DMP	Entre Grupos	,321	3	,107	,113	,947
	Nos grupos	2,831	3	,944		
	Total	3,152	6			
SMPAD	Entre Grupos	,565	4	,141	,722	,585
	Nos grupos	5,484	28	,196		
	Total	6,050	32			
BEPAD	Entre Grupos	,727	4	,182	1,101	,376
	Nos grupos	4,623	28	,165		
	Total	5,350	32			
DMPAD	Entre Grupos	1,285	4	,321	2,330	,081
	Nos grupos	3,861	28	,138		
	Total	5,146	32			

Figura 9- Teste ANOVA Empresa A (Antiguidade)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

		ANOVA				
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SMPAD	Entre Grupos	,369	5	,074	,389	,852
	Nos grupos	5,683	30	,189		
	Total	6,052	35			
BEPAD	Entre Grupos	,722	5	,144	1,118	,372
	Nos grupos	3,878	30	,129		
	Total	4,600	35			
DMPAD	Entre Grupos	,377	5	,075	,366	,868
	Nos grupos	6,170	30	,206		
	Total	6,546	35			

Figura 10- Teste ANOVA População Geral (Frequência)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
SMPAD	Entre Grupos	,122	4	,030	,144	,964
	Nos grupos	5,928	28	,212		
	Total	6,050	32			
BEPAD	Entre Grupos	,150	4	,038	,202	,935
	Nos grupos	5,200	28	,186		
	Total	5,350	32			
DMPAD	Entre Grupos	,392	4	,098	,578	,681
	Nos grupos	4,754	28	,170		
	Total	5,146	32			

Figura 11- Teste ANOVA Empresa A (Frequência)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

Descritivas									
		N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média		Mínimo	Máximo
SMP	18-25	7	3,3286	,43095	,16288	2,9300	3,7271	2,50	3,70
	26-34	3	2,7333	,68069	,39299	1,0424	4,4243	2,20	3,50
	35-44	3	3,2000	,62450	,36056	1,6487	4,7513	2,70	3,90
	45-54	4	2,8500	,31091	,15546	2,3553	3,3447	2,50	3,20
	55-64	7	3,4714	,39036	,14754	3,1104	3,8325	3,00	4,20
	65 ou mais	1	3,7000	-	-	-	-	3,70	3,70
	Total	25	3,2200	,50166	,10033	3,0129	3,4271	2,20	4,20
BEP	18-25	7	3,4286	,68791	,26000	2,7924	4,0648	2,50	4,25
	26-34	3	3,3750	,75000	,43301	1,5119	5,2381	2,63	4,13
	35-44	3	3,5000	,87500	,50518	1,3264	5,6736	2,50	4,13
	45-54	4	3,3438	,66438	,33219	2,2866	4,4009	2,50	3,88
	55-64	7	4,0536	,59886	,22635	3,4997	4,6074	3,25	4,88
	65 ou mais	1	4,1250	-	-	-	-	4,13	4,13
	Total	25	3,6200	,68701	,13740	3,3364	3,9036	2,50	4,88
DMP	18-25	7	3,8571	,49175	,18586	3,4024	4,3119	3,25	4,75
	26-34	3	4,3750	,62500	,36084	2,8224	5,9276	3,75	5,00
	35-44	3	3,8750	,57282	,33072	2,4520	5,2980	3,25	4,38
	45-54	4	3,7813	,44925	,22462	3,0664	4,4961	3,13	4,13
	55-64	7	4,1607	,49851	,18842	3,6997	4,6218	3,63	5,00
	65 ou mais	1	4,5000	-	-	-	-	4,50	4,50
	Total	25	4,0200	,50862	,10172	3,8101	4,2299	3,13	5,00
SMPAD	18-25	18	4,0667	,45504	,10725	3,8404	4,2930	3,10	5,00
	26-34	5	4,3600	,27019	,12083	4,0245	4,6955	4,00	4,70
	35-44	0	-	-	-	-	-	-	-
	45-54	7	4,0429	,17182	,06494	3,8839	4,2018	3,90	4,40
	55-64	4	4,1000	,63770	,31885	3,0853	5,1147	3,50	5,00
	65 ou mais	2	4,4500	,49497	,35000	,0028	8,8972	4,10	4,80
	Total	36	4,1278	,41584	,06931	3,9871	4,2685	3,10	5,00
BEPAD	18-25	18	4,0000	,34979	,08245	3,8261	4,1739	3,40	4,70
	26-34	5	4,0400	,41593	,18601	3,5236	4,5564	3,60	4,70
	35-44	0	-	-	-	-	-	-	-
	45-54	7	3,9000	,16330	,06172	3,7490	4,0510	3,60	4,10
	55-64	4	3,9500	,63509	,31754	2,9394	4,9606	3,30	4,80
	65 ou mais	2	4,3500	,35355	,25000	1,1734	7,5266	4,10	4,60
	Total	36	4,0000	,36253	,06042	3,8773	4,1227	3,30	4,80
DMPAD	18-25	18	4,2847	,42402	,09994	4,0739	4,4956	3,50	5,00
	26-34	5	4,0750	,25921	,11592	3,7532	4,3968	3,88	4,50
	35-44	0	-	-	-	-	-	-	-
	45-54	7	3,7143	,21304	,08052	3,5173	3,9113	3,38	4,00
	55-64	4	4,0625	,58184	,29092	3,1367	4,9883	3,50	4,88
	65 ou mais	2	4,3125	,44194	,31250	,3418	8,2832	4,00	4,63
	Total	36	4,1215	,43248	,07208	3,9752	4,2679	3,38	5,00

Figura 12- Médias População Geral (Idade)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

		Descritivas						
	N	Média	Desvio padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para Média			
					Limite inferior	Limite superior	Mínimo	Máximo
SMP	18-25	2	2,9500	,21213	,15000	1,0441	4,8559	2,80
	26-34	3	3,0667	,28868	,16667	2,3496	3,7838	2,90
	35-44	0	-	-	-	-	-	-
	45-54	1	1,5000	-	-	-	1,50	1,50
	55-64	1	3,3000	-	-	-	3,30	3,30
	Total	7	2,8429	,63208	,23890	2,2583	3,4274	1,50
BEP	18-25	2	3,5000	,17678	,12500	1,9117	5,0883	3,38
	26-34	3	3,4583	,19094	,11024	2,9840	3,9327	3,25
	35-44	0	-	-	-	-	-	-
	45-54	1	1,7500	-	-	-	1,75	1,75
	55-64	1	4,2500	-	-	-	4,25	4,25
	Total	7	3,3393	,76959	,29088	2,6275	4,0510	1,75
DMP	18-25	2	3,9375	,08839	,06250	3,1434	4,7316	3,88
	26-34	3	3,9167	,26021	,15023	3,2703	4,5631	3,63
	35-44	0	-	-	-	-	-	-
	45-54	1	2,3750	-	-	-	2,38	2,38
	55-64	1	4,7500	-	-	-	4,75	4,75
	Total	7	3,8214	,72477	,27394	3,1511	4,4917	2,38
SMPAD	18-25	3	4,6000	,17321	,10000	4,1697	5,0303	4,50
	26-34	12	4,2333	,46775	,13503	3,9361	4,5305	3,50
	35-44	8	4,3625	,59985	,21208	3,8610	4,8640	3,50
	45-54	9	4,3444	,30046	,10015	4,1135	4,5754	3,80
	55-64	1	4,3000	-	-	-	4,30	4,30
	Total	33	4,3303	,43480	,07569	4,1761	4,4845	3,50
BEPAD	18-25	3	4,4667	,49329	,28480	3,2413	5,6921	3,90
	26-34	12	4,1167	,34859	,10063	3,8952	4,3382	3,70
	35-44	8	4,2750	,60415	,21360	3,7699	4,7801	3,40
	45-54	9	4,0222	,20480	,06827	3,8648	4,1796	3,70
	55-64	1	4,4000	-	-	-	4,40	4,40
	Total	33	4,1697	,40887	,07118	4,0247	4,3147	3,40
DMPAD	18-25	3	3,9167	,19094	,11024	3,4423	4,3910	3,75
	26-34	12	3,9167	,35489	,10245	3,6912	4,1422	3,50
	35-44	8	4,3906	,50195	,17747	3,9710	4,8103	3,63
	45-54	9	4,0972	,30477	,10159	3,8630	4,3315	3,50
	55-64	1	4,0000	-	-	-	4,00	4,00
	Total	33	4,0833	,40101	,06981	3,9411	4,2255	3,50

Figura 13- Médias Empresa A (Idade)

Fonte: Elaboração Própria, SPSS

ANEXO III- Guião de Entrevista

- 1- Pela pesquisa que pude efetuar no vosso site, constatei que são várias as referências ao bem-estar e à saúde mental. Pode explicar de que forma é feita essa aposta e como se define essa estratégia? Como se insere dentro da própria estratégia do departamento?
- 2- Que programas ou iniciativas existem na empresa para a promoção do desporto, bem-estar e saúde mental?
- 3- Observou algum impacto mensurável da participação desportiva e destas iniciativas no desempenho ou na produtividade dos trabalhadores?
- 4- Como avaliam o impacto destas iniciativas ou programas? Pode partilhar resultados ou exemplos? Existe alguma evidência clara na melhoria de desempenho e produtividade dos trabalhadores que participam nas iniciativas? Qual o seu grau de sucesso?
- 5- A prática de desporto é feita durante o horário de trabalho, com pausas comunicadas, ou ao final do dia ou antes da jornada de trabalho?
- 6- A prática de desporto pelos trabalhadores é tendencialmente mais individual ou em grupo/equipas?
- 7- Quando começaram as primeiras iniciativas relacionadas com o desporto?
- 8- A prática de desporto pelos trabalhadores é tendencialmente mais individual ou em grupo/equipas?

- 9- Qual é a sua perceção sobre a atitude dos trabalhadores perante o desporto e as iniciativas de bem-estar e saúde mental? Considere que eles e a empresa reconhecem os benefícios? Que benefícios são mais valorizados?
- 10- Considera que a atividade desportiva pode ser benéfica para a organização como um todo? Se sim, de que forma?
- 11- Quando elaboram o vosso Relatório de Sustentabilidade suponho que estabeleçam a relação com os ODS inscritos no site. De que forma os cumprem?
- 12- Sendo uma empresa com implementação global consideram que influenciam positivamente os vossos stakeholders com as vossas iniciativas? Há eventos específicos em que os envolvem?
- 13- Considera que o incentivo à prática desportiva e às iniciativas promovidas pela empresa podem gerar retornos económico-financeiros? De que forma podem impactar em indicadores como o absentismo ou a retenção de talentos?
- 14- Considera que a prática desportiva, bem como as iniciativas de bem-estar promovidas pela empresa, têm um contributo positivo para um sentimento de pertença dos trabalhadores? Pode dar algum exemplo?
- 15- De que forma o desporto e as iniciativas podem ajudar na motivação, na satisfação e na realização profissional dos trabalhadores? Há indicadores mensuráveis que permitem assegurar que um trabalhador que seja fisicamente ativo possa apresentar um melhor desempenho?
- 16- Como descreveria a evolução do papel do desporto, do bem-estar, da saúde mental e do desempenho nos próximos anos da empresa? Que influência esperam?