



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**O IMPACTO DA GESTÃO DE AMBIENTES DE TRABALHO SAUDÁVEIS
NO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL**

Rodrigo Alexandre da Silva Rodrigues

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Prof. Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Viana do Castelo, janeiro de 2026.



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)

INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO

**O IMPACTO DA GESTÃO DE AMBIENTES SAUDÁVEIS NO BEM-
ESTAR ORGANIZACIONAL NA INDÚSTRIA AUTOMÓVEL**

Rodrigo Alexandre da Silva Rodrigues

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para
obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de
Empresas

Orientada por

Prof. Doutora Maria de Lurdes Gomes Neves

Viana do Castelo, janeiro 2026.

Resumo

A crescente complexidade dos contextos organizacionais e o aumento dos riscos psicossociais no trabalho têm levado as organizações a repensar as suas práticas de gestão com foco no bem-estar dos colaboradores. A presente investigação teve como objetivo analisar o impacto da gestão de ambientes de trabalho saudáveis no bem-estar organizacional no sector da indústria automóvel em Portugal. Sustentada por modelos teóricos como a Teoria da Autodeterminação, o conceito de *engagement* e a liderança saudável, a investigação utilizou o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II – versão curta) como instrumento de diagnóstico dos fatores psicossociais presentes nos contextos laborais.

A amostra foi constituída por 62 colaboradores da indústria automóvel, abrangendo diferentes funções organizacionais. O estudo adotou um desenho quantitativo, transversal, descritivo e correlacional. Foram testadas cinco hipóteses que exploraram a relação entre fatores como exigências psicológicas, apoio social, justiça organizacional e autonomia, e indicadores de bem-estar como satisfação laboral, exaustão emocional e sintomas depressivos.

Os resultados confirmaram associações estatisticamente significativas, nomeadamente a influência positiva do apoio da chefia e da autonomia na perceção de bem-estar, e a relação negativa entre exigências emocionais e satisfação laboral. O COPSOQ II revelou-se uma ferramenta eficaz para identificar áreas críticas e orientar intervenções organizacionais.

Observa-se que a adoção de práticas de gestão que valorizam o indivíduo traduz-se em ambientes mais saudáveis, sustentáveis e produtivos, o que é especialmente relevante em sectores de elevada exigência, como a indústria automóvel.

Palavras-chave: bem-estar organizacional, ambiente de trabalho saudável, riscos psicossociais, COPSOQ II, indústria automóvel.

Abstract

The increasing complexity of organizational contexts and the rise of psychosocial risks at work have led organizations to rethink their management practices, with a greater focus on employee well-being. This study aimed to analyze the impact of healthy workplace management on organizational well-being in the Portuguese automotive industry. Grounded in theoretical models such as Self-Determination Theory, the concept of engagement, and healthy leadership, the research used the Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II – short version) as a diagnostic tool to assess psychosocial factors present in the workplace.

The sample consisted of 62 employees from the automotive industry, covering various organizational functions. A quantitative, cross-sectional, descriptive, and correlational design was adopted. Five hypotheses were tested, exploring the relationships between psychological demands, social support, organizational justice, and autonomy, and well-being indicators such as job satisfaction, emotional exhaustion, and depressive symptoms.

The results confirmed statistically significant associations, particularly the positive influence of supervisory support and autonomy on perceived well-being, and the negative relationship between emotional demands and job satisfaction. COPSOQ II proved to be an effective tool for identifying critical areas and guiding organizational interventions.

The study concludes that people-centered management practices foster healthier, more sustainable, and productive work environments, especially in high-demand sectors such as the automotive industry.

Keywords: organizational well-being, healthy work environment, psychosocial risks, COPSOQ II, automotive industry.

Resumen

La creciente complejidad de los contextos organizacionales y el aumento de los riesgos psicosociales en el trabajo han llevado a las organizaciones a replantearse sus prácticas de gestión, con un mayor enfoque en el bienestar de los colaboradores. El presente estudio tuvo como objetivo analizar el impacto de la gestión de entornos de trabajo saludables en el bienestar organizacional en el sector de la industria automovilística en Portugal. Basado en modelos teóricos como la Teoría de la Autodeterminación, el concepto de engagement y el liderazgo saludable, se utilizó el Cuestionario Psicosocial de Copenhague II (COPSOQ II – versión corta) como herramienta diagnóstica para evaluar los factores psicosociales presentes en el entorno laboral.

La muestra estuvo compuesta por 62 trabajadores del sector automovilístico, pertenecientes a distintas funciones organizacionales. Se adoptó un diseño cuantitativo, transversal, descriptivo y correlacional. Se probaron cinco hipótesis que exploraron las relaciones entre las demandas psicológicas, el apoyo social, la justicia organizacional y la autonomía, y los indicadores de bienestar como la satisfacción laboral, el agotamiento emocional y los síntomas depresivos.

Los resultados confirmaron asociaciones estadísticamente significativas, destacando la influencia positiva del apoyo de la jefatura y la autonomía sobre el bienestar percibido, así como la relación negativa entre las demandas emocionales y la satisfacción laboral. El COPSOQ II se mostró como una herramienta eficaz para identificar áreas críticas y orientar intervenciones organizacionales.

Se concluye que las prácticas de gestión centradas en las personas contribuyen a entornos laborales más saludables, sostenibles y productivos, especialmente en sectores de alta exigencia como el automotriz.

Palabras clave: bienestar organizacional, entorno de trabajo saludable, riesgos psicosociales, COPSOQ II, industria automovilística

Dedicatória

Ao meu eu mais jovem, que ousou acreditar neste percurso. Aos meus pais, pela força e pelo amor inabaláveis. Ao meu irmão, companheiro de vida e inspiração silenciosa. Ao meu avô, exemplo de dedicação. E à minha avó, que partiu, mas permanece eterna na minha memória e no meu coração. Porque o verdadeiro desperdício da vida seria não acreditar no talento, não honrar as raízes e não lutar pelos sonhos.

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão à Professora Doutora Lurdes Neves, pela orientação científica, pela disponibilidade constante e pelo rigor académico com que me acompanhou ao longo de todo este percurso.

Um agradecimento muito especial à minha mãe, pelo apoio incondicional e pela ajuda fundamental no contacto com empresas e trabalhadores do setor automóvel, sem a qual este estudo não teria alcançado a sua dimensão.

Agradeço igualmente a todos os colaboradores e responsáveis das empresas participantes, que, com generosidade e disponibilidade, contribuíram para a divulgação e preenchimento do questionário, tornando possível a concretização desta investigação.

Índice Geral

Índice de Figuras	xii
Índice de Tabelas	xiii
Introdução.....	1
1. Enquadramento teórico	4
1.1 Conceito de Ambiente de Trabalho Saudável.....	4
1.1.1 Impacto de um Ambiente de Trabalho Saudável	5
1.2 Bem-estar Organizacional: Definição e Dimensões.....	6
1.3 Trabalho Significativo e <i>Engagement</i>	8
1.4 Modelos Teóricos Explicativos	9
1.4.1 Teoria da Autodeterminação	9
1.4.2 <i>Engagement</i> no Trabalho	10
1.4.3 Liderança Saudável.....	10
1.4.4 Psychosocial Safety Climate	11
1.4.5 Síntese Crítica	11
1.5 Práticas de Gestão de Ambientes de Trabalho Saudáveis	11
1.5.1 Gestão de Saúde Física.....	11
1.5.2 Gestão de Saúde Mental.....	12
1.5.3 Flexibilidade no Trabalho e Inovação Organizacional	14
1.6 Indicadores de Bem-estar Organizacional	16
1.6.1 Produtividade	16
1.6.2 Satisfação dos Colaboradores	17
1.6.3 Retenção de Talentos	19
1.7 Avaliação dos Riscos Psicossociais com o COPSOQ II.....	20
1.8 Aplicação ao sector automóvel	21
1.9 Lacunas Identificadas na Literatura sobre Ambiente de Trabalho Saudável	22
2. Metodologia de Investigação.....	25
2.1 Objetivo de Estudo e Hipóteses de Investigação	25
2.1.1 Objetivo Geral	25
2.2 Desenho do Estudo.....	27

2.3 População e Amostra	28
2.4 Definição de Variáveis	29
2.5 Recolha de Dados	29
2.5.1 Estrutura do Questionário	30
2.5.2 Procedimentos de Aplicação	30
2.6 Procedimentos de Análise de Dados	31
2.6.1 Estatísticas Descritivas	31
2.6.2 Testes de Normalidade	31
2.6.3 Correlações	31
2.6.4 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	31
2.6.5 Regressão Linear Múltipla	31
2.6.6 Análise de Variância (ANOVA)	Erro! Marcador não definido.
2.6.7 Nível de Significância Estatística	32
2.7 Considerações Éticas	32
3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	33
3.1 Caracterização da Amostra	34
3.2 Exigências Laborais	36
3.3 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)	36
3.3.1 Modelo Completo	37
3.3.2 Modelo Modificado	39
3.4 Organização do Trabalho e Conteúdo	41
3.5 Relações Sociais e Liderança	42
3.6 Análise Global dos Riscos Psicossociais por Categoria de Gravidade	43
3.6.1 Situação favorável (verde)	44
3.6.2 Situação intermédia (amarelo)	44
3.6.3 Risco para a saúde (vermelho)	44
3.7 Análise das Hipóteses de Investigação	46
3.7.1 Hipótese 1 – Exigências psicológicas e satisfação no trabalho	46
3.7.2 Hipótese 2- Apoio social e bem-estar psicológico dos colaboradores	47
3.7.3 Hipótese 3 – Diferenças nos níveis de burnout entre grupos etários	50

3.7.4 Hipótese 4 – Justiça organizacional e sintomas depressivos.....	52
3.7.5 Hipótese 5 – Autonomia, produtividade e satisfação no trabalho.....	53
3.8 Síntese e Interpretação Global dos Resultados.....	55
3.9 Considerações Finais dos Resultados	56
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	58
Referências Bibliográficas	62
Anexos.....	73
Anexo A Questionário Dados Sociodemográficos	73
Anexo B Questionário COPSOQ II (versão curta, adaptada por Silva et al., 2013).....	74

Índice de Figuras

Figura 1-Tercis das subescalas do COPSOQ (Riscos psicossociais no trabalho).....	45
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Frequência das variáveis socioprofissionais	35
Tabela 2-Cargas fatoriais estandardizadas do modelo completo (AFC)	37
Tabela 3- Cargas fatoriais estandardizadas do modelo modificado (AFC)	40
Tabela 4-Frequência das dimensões do COPSOQ (Riscos psicossociais no trabalho)	43
Tabela 5- Regressão linear múltipla das exigências psicológicas como preditores da satisfação no trabalho.....	47
Tabela 6-Modelos de regressão múltipla entre apoio social e indicadores de bem-estar psicológico	48
Tabela 7-Comparação do <i>Burnout</i> entre a faixa etária	51
Tabela 8-Correlação entre a Justiça e Respeito e os Sintomas Depressivos	52
Tabela 9-Regressões múltiplas entre autonomia no trabalho, satisfação laboral e produtividade .	54

Introdução

Nas últimas décadas, as organizações têm sido confrontadas com ambientes de trabalho cada vez mais complexos e desafiantes, moldados pela aceleração tecnológica, pela globalização e por níveis de competitividade sem precedentes. A transição digital, a automação e as novas formas de organização do trabalho trouxeram ganhos de eficiência, mas também exerceram pressões acrescidas sobre os trabalhadores, com implicações diretas sobre a saúde e o bem-estar. Problemas como o aumento do *burnout*, a deterioração da saúde mental e a elevada rotatividade laboral emergem como desafios centrais da gestão contemporânea. Neste cenário, repensar os modelos de gestão e os ambientes laborais deixou de ser apenas uma questão de produtividade, tornando-se uma prioridade estratégica para a sustentabilidade das organizações.

A relevância destes temas é confirmada por dados internacionais. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2021), mais de 15% dos adultos em idade ativa sofrem de perturbações mentais, sendo a depressão e a ansiedade responsáveis por perdas anuais de cerca de 12 mil milhões de dias de trabalho. Do mesmo modo, a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020) alerta que os riscos psicossociais representam atualmente um dos principais desafios para a saúde ocupacional, com impacto direto na produtividade e nos custos das organizações. Na União

Europeia, relatórios da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2022) revelam que cerca de 25% dos trabalhadores referem sentir stress laboral na maioria do tempo, percentagem que se mantém estável há quase duas décadas, sugerindo que as estratégias implementadas não têm sido suficientes para mitigar o problema.

Portugal não é exceção a esta tendência. Segundo o Inquérito Europeu às Condições de Trabalho da *Eurofound* (2021), os trabalhadores portugueses apresentam níveis de stress superiores à média europeia, sendo particularmente afetados por fatores como o ritmo acelerado, a pressão por resultados e a falta de autonomia na tomada de decisão. No sector automóvel, que emprega mais de 60.000 trabalhadores e representa cerca de 6% das exportações nacionais (AICEP, 2023), os riscos psicossociais são ainda mais evidentes. Dados recentes da Confederação Empresarial de Portugal (CIP, 2023) indicam que 28% dos trabalhadores da indústria automóvel referem níveis elevados de stress, valor significativamente superior à média de outros sectores industriais. Esta realidade reflete a combinação de exigências físicas intensas, pressão temporal e necessidades de elevada concentração cognitiva que caracterizam a produção automóvel.

Apesar da crescente consciencialização internacional sobre a importância dos ambientes de trabalho saudáveis, a literatura científica ainda apresenta lacunas significativas, sobretudo quando se trata de sectores industriais altamente exigentes. Muitos estudos analisam riscos psicossociais de forma fragmentada, abordando dimensões específicas como *burnout*, liderança ou stress, mas sem integrar estas variáveis num quadro mais abrangente de bem-estar organizacional. Tal lacuna é particularmente evidente na indústria automóvel portuguesa, onde os trabalhos existentes se concentram maioritariamente em questões de segurança física e ergonomia, negligenciando os fatores psicossociais e emocionais. Esta ausência de investigação sistemática justifica a pertinência do presente estudo, que procura contribuir para um debate académico e prático mais amplo.

Do ponto de vista científico, este estudo ancora-se em quatro pilares teóricos. Em primeiro lugar, destaca-se a Teoria da Autodeterminação proposta por Ryan e Deci (2000), a qual sublinha a importância de satisfazer as necessidades psicológicas fundamentais, nomeadamente a autonomia, o sentimento de competência e a ligação interpessoal, como condição essencial à promoção da motivação interna e do bem-estar. Em segundo lugar, o conceito de *engagement* (Bakker & Albrecht, 2018), entendido como um estado positivo de energia, dedicação e absorção no trabalho, que medeia a relação entre práticas de gestão e resultados organizacionais. Em terceiro lugar, o modelo de liderança saudável (Skakon et al., 2010; Kelloway & Barling, 2010), que realça o papel da liderança empática e ética na promoção de climas organizacionais positivos. Por último, surge o conceito de *psychosocial safety climate* (Dollard & Bakker, 2010), que define o compromisso organizacional em proteger a saúde psicológica como um antecedente fundamental de práticas laborais sustentáveis.

A conjugação destes referenciais teóricos permite compreender o bem-estar organizacional como um constructo multidimensional, que não se reduz à ausência de doença ou stress, mas abrange fatores como justiça organizacional, reconhecimento, sentido de trabalho e qualidade das relações interpessoais. Estudos internacionais (Bakker & Demerouti, 2017; Nielsen & Noblet, 2018)

demonstram que contextos laborais que valorizam estas dimensões tendem a apresentar menores taxas de absentismo, maior envolvimento e melhor desempenho organizacional. Contudo, a investigação em Portugal ainda é incipiente, reforçando a relevância de estudos empíricos aplicados a sectores estratégicos como a indústria automóvel.

Neste enquadramento, a presente dissertação tem como objetivo central analisar o impacto da gestão de ambientes de trabalho saudáveis no bem-estar organizacional dos trabalhadores da indústria automóvel em Portugal. A investigação estrutura-se em três eixos: (1) identificar as práticas de gestão mais eficazes para promover ambientes de trabalho saudáveis; (2) enquadrar teoricamente o papel do engagement e do trabalho significativo na relação entre práticas de gestão e bem-estar organizacional; e (3) analisar as perceções dos trabalhadores relativamente ao apoio organizacional e à liderança. Para operacionalizar estas dimensões, utiliza-se o instrumento COPSOQ II – versão curta, uma ferramenta validada internacionalmente para a avaliação de riscos psicossociais, que permite avaliar de forma integrada variáveis como exigências laborais, apoio social, justiça, saúde mental e satisfação no trabalho.

A pertinência do estudo pode ser entendida em três planos complementares. Em termos teóricos, contribui para a integração de abordagens distintas da psicologia organizacional, articulando teorias motivacionais, modelos de saúde ocupacional e práticas de liderança. Do ponto de vista metodológico, reforça a aplicabilidade do COPSOQ II em contextos industriais portugueses, permitindo comparações com estudos internacionais. Finalmente, ao nível prático, fornece recomendações úteis para gestores de recursos humanos e dirigentes organizacionais, sublinhando a importância de estratégias de prevenção de riscos psicossociais, programas de liderança saudável e medidas de conciliação entre vida profissional e familiar.

Ainda que a amostra deste estudo se limite a 62 participantes, os dados obtidos oferecem indicações relevantes para a compreensão das dinâmicas psicossociais da indústria automóvel portuguesa. Mais do que conclusões generalizáveis, pretende-se gerar conhecimento exploratório que sirva de base a políticas organizacionais e a futuras investigações com maior escala e profundidade.

A dissertação está organizada em quatro capítulos. O Capítulo 1 apresenta a revisão da literatura, sistematizando os principais conceitos, teorias e lacunas identificadas. O Capítulo 2 descreve a metodologia, incluindo o desenho do estudo, a caracterização da amostra e os procedimentos de recolha e análise de dados. O Capítulo 3 expõe os resultados empíricos e a respetiva discussão, articulando-os com os referenciais teóricos. Por fim, o Capítulo 4 integra as conclusões, destacando contributos teóricos, metodológicos e práticos, bem como as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

1. Enquadramento teórico

1.1 Conceito de Ambiente de Trabalho Saudável

O conceito de Ambiente de Trabalho Saudável tem suscitado considerável atenção em diversas disciplinas, salientando a necessidade de promover locais de trabalho que apoiem tanto a segurança física como o bem-estar psicológico. A literatura sobre estes ambientes enfatiza uma abordagem holística da saúde no local de trabalho, integrando dimensões físicas, psicológicas e organizacionais, com vista à criação de ambientes propícios ao bem-estar dos trabalhadores e à produtividade organizacional. Esta análise sintetiza os resultados de estudos recentes, centrando-se nos fundamentos conceituais, nos correlatos empíricos, nas considerações psicossociais, nas dimensões éticas e nos principais indicadores destes ambientes.

A exploração de Debbie Stoewen (2016) do bem-estar em locais de trabalho veterinários estabelece as bases para a compreensão do modelo HWE (*Model for a Healthy Work Environment* – Modelo de Ambiente de Trabalho Saudável), ao sublinhar a transição de preocupações centradas na segurança para um modelo de bem-estar mais integrado. Destaca a definição da Organização Mundial da Saúde (OMS), que expande o conceito para além da segurança física, incluindo o bem-estar psicossocial, os recursos de saúde pessoal e o envolvimento da comunidade.

De acordo com Stoewen, um verdadeiro ambiente de trabalho saudável apoia a saúde holística, física, mental e social, promovendo o bem-estar como um processo ativo que beneficia tanto os indivíduos como a organização. Esta visão fundamental fornece um quadro concetual abrangente, alinhando o conceito com práticas de melhoria contínua e esforços colaborativos entre trabalhadores e gestores.

1.1.1 Impacto de um Ambiente de Trabalho Saudável

Com base nos fundamentos concetuais, Lowe et al. (2003) apresentam dados empíricos sobre o impacto dos ambientes de trabalho saudáveis nas perceções dos trabalhadores e nos resultados organizacionais. O seu estudo, baseado numa ampla amostra canadiana, conclui que perceções positivas do ambiente laboral estão significativamente associadas ao aumento da satisfação no trabalho, do *engagement* e da moral, bem como à redução do absentismo. No cerne destas perceções encontram-se a comunicação eficaz, o apoio social e a gestão adequada das exigências profissionais, que contribuem para um local de trabalho mais saudável. Este estudo sustenta um modelo de ambiente saudável em que práticas de gestão orientadas para o colaborador estão associadas a maior bem-estar individual, melhor desempenho e menor rotatividade.

A dimensão psicológica do conceito é aprofundada por Von Vultée (2015), que aborda a importância da intervenção precoce na prevenção de problemas de saúde mental relacionados com o trabalho. O estudo evidencia o aumento de perturbações psicológicas ocupacionais e defende que o apoio proativo da liderança e uma atmosfera organizacional positiva são fatores protetores relevantes. A utilização de instrumentos de monitorização, como questionários de energia mental, satisfação e exaustão, permitiu demonstrar que a presença de apoio contínuo por parte das chefias contribui para níveis mais elevados de satisfação e menor *burnout*.

O papel da liderança saudável é também enfatizado por Skakon et al. (2010), que verificam que o bem-estar dos líderes, os seus comportamentos e estilos de gestão estão diretamente associados ao bem-estar afetivo dos colaboradores. De igual modo, Kelloway e Barling (2010) defendem que lideranças de orientação positiva, apoio emocional e promoção da autonomia contribuem para um ambiente psicologicamente mais seguro, reduzindo o stress e estando frequentemente associadas a maior envolvimento no trabalho. Estes contributos são particularmente relevantes para a presente investigação, por reforçarem a importância do apoio social e da liderança para o bem-estar psicológico, em linha com a hipótese H2.

Gaspar e Neves (2024) acrescentam a dimensão ética ao debate, ao investigar de que forma a ética organizacional, os valores partilhados e o compromisso da liderança promovem ambientes de trabalho positivos. Utilizando a *Healthy Workplace Ecosystem Tool* (EATS – Ferramenta de Ecosistema de Local de Trabalho Saudável), os autores demonstram que organizações com liderança ética e responsável apresentam níveis superiores de envolvimento dos trabalhadores e bem-estar. Esta dimensão ética reforça que os ambientes saudáveis não dependem apenas de boas condições físicas, mas também de uma cultura de respeito, integridade e valorização dos colaboradores.

A revisão sistemática de Lindberg e Vingård (2012) complementa este panorama ao identificar os principais indicadores de ambientes de trabalho saudáveis: trabalho em equipa, reconhecimento, autonomia, comunicação eficaz, oportunidades de desenvolvimento e liderança acessível. Estes elementos atuam de forma integrada, reforçando que ambientes psicossocialmente seguros favorecem o sentido de propósito e o envolvimento no trabalho, bem como a coerência entre os valores individuais e as metas organizacionais.

Em síntese, a literatura evidencia que os ambientes de trabalho saudáveis não podem ser entendidos apenas como locais livres de riscos físicos, mas como ecossistemas que integram dimensões éticas, psicossociais e organizacionais. Apesar das convergências quanto à importância da liderança, do apoio social e da comunicação eficaz, permanecem divergências sobre quais as dimensões que devem ser prioritárias para garantir um impacto duradouro. Esta problematização reforça a pertinência de estudos como o presente, que analisa empiricamente a relação entre práticas organizacionais e indicadores de bem-estar psicológico, em particular dimensões relacionadas com apoio social e autonomia, operacionalizadas nas hipóteses e nas análises subsequentes.

1.2 Bem-estar Organizacional: Definição e Dimensões

O bem-estar organizacional tornou-se um foco essencial nos locais de trabalho modernos, reconhecido pelo seu impacto na produtividade dos colaboradores, no *engagement* e na sustentabilidade organizacional. À medida que os locais de trabalho evoluem, o mesmo acontece com o conceito de bem-estar, que agora engloba múltiplas dimensões ao nível individual, cultural e sistémico.

O bem-estar organizacional vai para além das medidas tradicionais de saúde, abrangendo uma abordagem holística que integra elementos físicos, psicológicos e sociais. Danilewicz (2020) define o bem-estar como um constructo multidimensional que inclui aspetos internos, como a saúde mental e emocional, e fatores externos, incluindo práticas organizacionais de apoio e equilíbrio entre a vida profissional e familiar. Esta conceção ampla, alicerçada no paradigma do capital humano, sublinha que o bem-estar vai além da mera ausência de aspetos negativos, representando um estado de realização e produtividade. Di Fabio (2017) aprofunda essa perspetiva, propondo que o bem-estar organizacional deve ser definido em termos positivos, com foco na saúde psicológica e na resiliência através da psicologia positiva da saúde organizacional.

Gallan et al. (2021) introduzem uma abordagem setorial específica do bem-estar na indústria da hospitalidade, enquadrando-o como uma força transformadora capaz de ter impacto nos clientes, nos funcionários e na comunidade. Os autores argumentam que o bem-estar organizacional na hospitalidade não se deve limitar à satisfação dos funcionários, mas também deve ter em consideração impactos mais amplos na saúde social e ambiental. Assim, embora as definições possam variar, estas perspetivas convergem na noção de que o bem-estar organizacional é um constructo integrador que exige atenção a diversos fatores internos e externos.

Um tema recorrente nestes estudos é a natureza dimensional do bem-estar organizacional. Danilewicz (2020) identifica cinco dimensões críticas derivadas do modelo *PERMA* de Seligman — emoções positivas, *engagement*, relações, significado e realizações. Esta estrutura destaca o papel da psicologia positiva na formação de práticas organizacionais que promovem um ambiente de apoio, motivação e propósito.

Paz et al. (2020) acrescentam uma dimensão cultural ao bem-estar organizacional, sublinhando a importância da cultura organizacional como mediadora dos resultados de bem-estar. Defendem que diferentes orientações culturais, como as culturas de clã ou *adhocracia*, são mais propícias ao bem-estar dos trabalhadores do que as estruturas burocráticas. O estudo evidencia que a qualidade de vida no contexto organizacional é fortemente condicionada por elementos culturais, sugerindo que as iniciativas de bem-estar devem ser ajustadas ao enquadramento cultural existente para atingir maior eficácia.

Di Fabio (2017) expande as dimensões ao enfatizar o papel preventivo do bem-estar em vários níveis organizacionais. O seu modelo propõe intervenções ao nível individual, grupal, organizacional e interorganizacional, cada uma concebida para criar resiliência, inteligência emocional e dinâmicas relacionais positivas. Esta perspetiva alinha-se com a abordagem preventiva mais ampla da psicologia da saúde ocupacional, que procura promover o bem-estar antes que surjam problemas, concentrando-se na saúde organizacional positiva sustentada.

Gallan et al. (2021) introduzem uma visão ecológica, defendendo a inclusão das dimensões comunitária, social e ambiental no bem-estar organizacional. Os autores apresentam o conceito de *Transformative Hospitality Services* (THS) como uma abordagem organizacional que promove o bem-estar entre as partes interessadas e os níveis dentro de um ecossistema de serviços. Esta abordagem sublinha a interligação entre o bem-estar organizacional e a sustentabilidade ambiental, alargando o seu âmbito para incluir impactos coletivos na sociedade e no mundo natural.

A cultura organizacional desempenha um papel crucial na definição e no apoio ao bem-estar, conforme discutido por Paz et al. (2020) e Di Fabio (2017). Paz et al. (2020) argumentam que a cultura pode atuar como mediadora e moderadora do bem-estar dos funcionários, influenciando a eficácia com que as iniciativas de bem-estar são percecionadas e internalizadas. Os autores constataam que as organizações com culturas de apoio e orientadas para o clã estão mais bem preparadas para promover uma qualidade de vida positiva para os funcionários, em contraste com as culturas hierárquicas, que podem não ter a flexibilidade necessária para acomodar as necessidades de bem-estar.

O foco de Di Fabio (2017) na psicologia da saúde organizacional positiva enfatiza a criação de uma cultura que promove os pontos fortes dos funcionários, em vez de apenas abordar as deficiências. A autora sugere que as organizações que apoiam ativamente as emoções positivas, a resiliência e o envolvimento podem promover o bem-estar e reduzir o *burnout*. Esta abordagem positiva e baseada nos pontos fortes da cultura organizacional alinha-se com estratégias preventivas de bem-estar, sugerindo que a promoção de recursos psicológicos pode produzir benefícios sustentáveis tanto para as organizações como para os colaboradores.

Cada um dos estudos analisados enfatiza a necessidade de uma abordagem sustentável ao bem-estar organizacional, que inclua considerações de longo prazo para a saúde individual, organizacional e social. Danilewicz (2020) e Gallan et al. (2021) defendem que as práticas de gestão sustentável são fundamentais para o bem-estar organizacional, com Danilewicz a destacar a gestão sustentável do capital humano e Gallan et al. a propor que as organizações hoteleiras adotem práticas transformadoras que beneficiem as partes interessadas internas e externas.

Gallan et al. (2021) sugerem ainda que a adoção de serviços transformadores na hotelaria pode servir de modelo para outras indústrias, oferecendo um enquadramento para as organizações avaliar o seu progresso em direção a práticas de bem-estar sustentáveis e holísticas. Este modelo, que enfatiza o bem-estar em vários níveis, posiciona a hospitalidade como um exemplo importante de como as organizações podem contribuir para a saúde social e ambiental através de iniciativas abrangentes de bem-estar.

A literatura sobre bem-estar organizacional revela que uma abordagem multidimensional, sensível à cultura e sustentável é essencial para práticas eficazes de bem-estar. Ao integrar práticas sustentáveis e alinhar o bem-estar com a cultura organizacional, as empresas podem melhorar não só o seu ambiente interno, mas também contribuir positivamente para a sociedade e para a força laboral global.

A literatura demonstra que o bem-estar organizacional é um constructo multidimensional, associado tanto a indicadores individuais como organizacionais. Esta abordagem sustenta a H1, ao reconhecer que exigências excessivas comprometem a satisfação laboral, e reforça a H4, ao mostrar que a perceção de justiça organizacional está associada à redução de sintomas depressivos.

1.3 Trabalho Significativo e *Engagement*

O trabalho significativo é definido como a perceção do indivíduo de que o seu trabalho tem propósito, valor e contribui para algo maior do que ele próprio. Esta perceção está intimamente ligada à motivação intrínseca e ao bem-estar no trabalho (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Trabalhadores que encontram sentido no que fazem tendem, segundo a literatura, a apresentar maior envolvimento, satisfação e desempenho, tornando o trabalho significativo um elemento central em ambientes organizacionais saudáveis.

O conceito de *engagement* (ou envolvimento no trabalho) refere-se a um estado psicológico positivo, caracterizado por elevados níveis de energia, dedicação e absorção nas tarefas profissionais (Bakker & Albrecht, 2018). Estudos indicam que ambientes de trabalho saudáveis, marcados por apoio social, autonomia, clareza de funções e reconhecimento, estão frequentemente associados a níveis mais elevados de *engagement*, contribuindo para experiências de trabalho mais positivas.

De acordo com Bakker e Albrecht (2018), o *engagement* é frequentemente descrito na literatura como um mecanismo explicativo que ajuda a compreender a relação entre práticas organizacionais e resultados como o bem-estar e a produtividade. Ambientes que oferecem apoio emocional,

oportunidades de desenvolvimento e autonomia tendem a favorecer estados de maior envolvimento no trabalho, tornando as tarefas percebidas como mais significativas e estimulantes.

Esta perspetiva articula-se com a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), segundo a qual a satisfação das necessidades psicológicas básicas, autonomia, competência e relacionamento, é fundamental para a motivação intrínseca e o florescimento humano. Quando estas necessidades são satisfeitas, os trabalhadores tendem a experienciar o seu trabalho como mais voluntário, significativo e enriquecedor.

No presente estudo, estes referenciais teóricos contribuem para enquadrar a relevância da autonomia e das oportunidades de desenvolvimento na promoção do bem-estar organizacional, em particular no que se refere à satisfação laboral e a indicadores associados ao desempenho, em linha com a hipótese H5. A autonomia, enquanto dimensão avaliada pelo COPSOQ II, assume assim um papel central na interpretação das relações observadas entre práticas organizacionais e bem-estar.

Assim, a integração dos conceitos de trabalho significativo e *engagement* no enquadramento teórico reforça a ideia de que a criação de ambientes de trabalho saudáveis não se limita à redução de riscos psicossociais, mas envolve também a promoção de condições que favoreçam o envolvimento, o propósito e o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores.

1.4 Modelos Teóricos Explicativos

A compreensão do impacto dos ambientes de trabalho saudáveis no bem-estar organizacional exige um enquadramento teórico robusto, que permita explicar os mecanismos psicológicos e sociais subjacentes. A literatura internacional tem enfatizado diferentes perspetivas, que vão desde a psicologia da saúde ocupacional até à psicologia positiva, convergindo na importância de variáveis como autonomia, apoio social, liderança e justiça organizacional. Neste subcapítulo, destacam-se quatro modelos centrais que fundamentam o presente estudo: a Teoria da Autodeterminação, o conceito de *Engagement*, o modelo de Liderança Saudável e o *Psychosocial Safety Climate*.

1.4.1 Teoria da Autodeterminação

A Teoria da Autodeterminação (*Self-Determination Theory*, SDT), proposta por Ryan e Deci (2000), constitui um dos referenciais mais relevantes para compreender a motivação intrínseca no contexto laboral. A SDT defende que a satisfação de três necessidades psicológicas básicas, autonomia, competência e relacionamento, é essencial para o florescimento humano. Quando estas necessidades são satisfeitas, os trabalhadores experienciam maior motivação intrínseca, percebem o seu trabalho como significativo e revelam níveis mais elevados de bem-estar.

No contexto organizacional, a autonomia está associada à perceção de controlo sobre o trabalho, a competência diz respeito à crença na própria capacidade para desempenhar eficazmente as tarefas, e o relacionamento refere-se à qualidade das interações sociais no local de trabalho. A ausência de satisfação destas necessidades pode gerar desmotivação, *burnout* e exaustão emocional.

Esta perspetiva fornece sustentação direta à hipótese H5 do presente estudo, que associa a percepção de autonomia e as possibilidades de desenvolvimento a níveis mais elevados de satisfação laboral e produtividade. Além disso, a SDT também se articula com a hipótese H2, ao enfatizar a relevância das relações interpessoais e do apoio social como fontes de motivação e bem-estar.

1.4.2 Engagement no Trabalho

O conceito de *engagement*, definido por Bakker e Albrecht (2018), descreve um estado psicológico positivo caracterizado por vigor, dedicação e absorção no trabalho. A literatura descreve o *engagement* como um mecanismo conceptual frequentemente associado à relação entre práticas de gestão saudáveis e resultados organizacionais, contribuindo para compreender como os recursos do trabalho — como o apoio social, a autonomia, a liderança e o feedback, se relacionam com o bem-estar e o desempenho.

De acordo com o modelo *Job Demands–Resources* (JD-R), o *engagement* tende a emergir quando as exigências laborais são equilibradas por recursos organizacionais adequados, permitindo que os trabalhadores encarem os desafios como oportunidades de crescimento, em vez de fontes de exaustão (Bakker & Demerouti, 2017). Neste enquadramento, o *engagement* é utilizado para interpretar porque razão colaboradores inseridos em contextos exigentes, mas ricos em recursos, tendem a apresentar níveis mais elevados de motivação e produtividade.

Este modelo revela-se particularmente útil para a interpretação teórica das hipóteses H1 e H5, ao permitir compreender como as exigências cognitivas podem ser percecionadas como desafios estimulantes, em vez de ameaças, e de que forma a autonomia e os recursos disponíveis se associam a estados de maior envolvimento e satisfação no trabalho.

1.4.3 Liderança Saudável

A literatura em psicologia organizacional tem demonstrado de forma consistente a influência da liderança no bem-estar dos trabalhadores. Skakon et al. (2010) e Kelloway e Barling (2010) introduzem o conceito de liderança saudável, definido como um estilo de gestão que privilegia comportamentos de apoio, comunicação positiva, promoção da autonomia e reconhecimento. Líderes que adotam práticas saudáveis não apenas reduzem o stress ocupacional, mas também reforçam o *engagement* e a satisfação no trabalho.

O bem-estar dos próprios líderes exerce um efeito indireto sobre o bem-estar dos subordinados, criando dinâmicas de reciprocidade emocional. Assim, líderes que demonstram equilíbrio e resiliência tendem a gerar climas organizacionais mais positivos e psicologicamente seguros. Este enquadramento sustenta diretamente a hipótese H2, que postula o papel do apoio da chefia e dos colegas como fatores protetores da saúde psicológica dos colaboradores.

1.4.4 Psychosocial Safety Climate

O conceito de *Psychosocial Safety Climate* (PSC), desenvolvido por Dollard e Bakker (2010), refere-se ao grau em que as políticas, práticas e procedimentos organizacionais atribuem prioridade à saúde psicológica dos trabalhadores. Organizações com elevado PSC estabelecem normas claras de prevenção de riscos psicossociais, incentivam a participação dos trabalhadores em decisões que dizem respeito à sua saúde e demonstram o compromisso da gestão com o bem-estar.

O PSC é considerado um precursor do *engagement*, do bem-estar psicológico e de resultados organizacionais positivos. Quando os colaboradores percecionam que a organização valoriza genuinamente a sua saúde, tendem a sentir maior segurança e motivação, o que contribui para a redução do *burnout* e do stress. Em setores de elevada pressão, como a indústria automóvel, o PSC assume relevância particular, pois atua como uma barreira contra os efeitos adversos das exigências intensas de trabalho.

Este modelo relaciona-se com as hipóteses H1 e H4: no primeiro caso, ao sugerir que as exigências laborais podem ser mitigadas num clima organizacional saudável; no segundo, ao evidenciar que a justiça organizacional e o respeito constituem componentes estruturantes de um PSC elevado.

1.4.5 Síntese Crítica

Em conjunto, estes quatro referenciais teóricos convergem na ideia de que o bem-estar organizacional resulta da interação entre recursos organizacionais (apoio, autonomia, justiça), processos psicológicos associados à motivação e ao envolvimento no trabalho (por exemplo, motivação intrínseca e *engagement*) e práticas de liderança. No entanto, divergem quanto ao foco principal: a SDT privilegia as necessidades psicológicas básicas, o modelo JD-R enfatiza o equilíbrio entre exigências e recursos, a liderança saudável destaca comportamentos de gestão e o PSC sublinha a cultura organizacional como determinante.

Esta diversidade teórica reforça a relevância do presente estudo, que procura integrar contributos distintos para analisar de forma empírica como as práticas de gestão de ambientes de trabalho saudáveis influenciam o bem-estar organizacional na indústria automóvel.

1.5 Práticas de Gestão de Ambientes de Trabalho Saudáveis

1.5.1 Gestão de Saúde Física

A gestão da saúde física no local de trabalho constitui um dos pilares fundamentais de um ambiente organizacional saudável. As organizações reconhecem cada vez mais que a promoção da saúde física não se limita à prevenção de acidentes ou doenças, mas envolve também a criação de condições que favoreçam o bem-estar geral, a vitalidade e o desempenho dos colaboradores.

Proper e van Oostrom (2019), numa revisão sistemática, demonstram que as intervenções no local de trabalho focadas na promoção da atividade física e na melhoria dos hábitos alimentares contribuem significativamente para prevenir doenças crónicas, como a obesidade, e para a redução

da incidência de problemas de saúde mental. Programas estruturados de exercício físico revelaram efeitos positivos na redução do absentismo, melhoria da condição cardiovascular e diminuição do stress ocupacional.

Complementarmente, Zhu et al. (2019) evidenciam que a conceção física do ambiente de trabalho (incluindo estações ergonómicas, escadas acessíveis e zonas de pausa ativas) pode incentivar a atividade física espontânea, diminuindo o comportamento sedentário. A sua proposta de um modelo socioecológico salienta que a promoção da saúde deve combinar fatores organizacionais, físicos e sociais para criar uma cultura de movimento e vitalidade no quotidiano laboral.

Nguyen et al. (2021), numa meta-análise, reforçam que o exercício físico melhora significativamente a qualidade de vida relacionada com a saúde (QVRS), sobretudo em trabalhadores com condições preexistentes. Atividades físicas não supervisionadas, nas quais os trabalhadores são incentivados a praticar de forma autónoma, evidenciaram impacto positivo, sobretudo na dimensão mental da QVRS, apontando para soluções flexíveis e economicamente viáveis.

Estes contributos sugerem que a gestão da saúde física deve ser encarada de forma integrada: através de intervenções programadas, alterações no espaço físico e incentivo à autonomia dos trabalhadores na gestão do seu bem-estar. Este equilíbrio entre estrutura e liberdade é particularmente relevante para favorecer estados de maior vigor e envolvimento no trabalho, na medida em que trabalhadores fisicamente saudáveis tendem a demonstrar níveis mais elevados de energia e disponibilidade para o desempenho das suas funções (Bakker & Albrecht, 2018).

Assim, reforça-se que ambientes de trabalho que promovem a saúde física, nomeadamente através da autonomia e da flexibilidade nas práticas de bem-estar, contribuem para níveis mais elevados de motivação, satisfação e produtividade. Esta perspetiva está em linha com a hipótese H5 do presente estudo, segundo a qual a perceção de autonomia e de desenvolvimento profissional se associa a indicadores positivos de bem-estar organizacional.

1.5.2 Gestão de Saúde Mental

A prevalência crescente de problemas de saúde mental nos locais de trabalho levou ao reconhecimento crescente da necessidade de estratégias eficazes de gestão da saúde mental. Um local de trabalho saudável dá prioridade não só ao bem-estar físico dos trabalhadores, mas também à sua saúde mental, o que, por sua vez, influencia a produtividade, a satisfação no trabalho e a retenção de talento.

Petrie et al. (2018) fornecem uma abordagem abrangente para estabelecer locais de trabalho mentalmente saudáveis. A estrutura proposta centra-se em cinco estratégias principais: conceber o trabalho para minimizar os danos, criar resiliência organizacional, aumentar a resiliência pessoal, promover a procura precoce de ajuda e apoiar a recuperação e o regresso ao trabalho. A conceção do trabalho para minimizar os danos visa reduzir os riscos psicológicos, tais como exigências excessivas e controlo limitado, através da implementação de condições de trabalho flexíveis e da promoção da participação dos trabalhadores. A criação de resiliência organizacional realça a

importância de uma liderança e gestão eficazes para criar um contexto laboral favorável. A formação dos gestores para reconhecerem e abordarem questões de saúde mental pode conduzir a uma maior coesão de equipa e a uma redução do stress no local de trabalho. O reforço da resiliência pessoal destaca a resiliência individual, oferecendo aos trabalhadores acesso a programas de gestão do stress, como a Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC), o *mindfulness* (atenção plena) e o *coaching*. A promoção da procura precoce de ajuda implica facilitar rastreios de saúde e programas de apoio entre pares, encorajando os colaboradores a procurar ajuda antes que os problemas de saúde mental se agravem. O apoio à recuperação e ao regresso ao trabalho enfatiza a importância de práticas que assegurem a reintegração sem dificuldades dos colaboradores que enfrentaram problemas de saúde mental. Estes cinco pilares criam uma base que equilibra estratégias preventivas e reativas de gestão da saúde mental, promovendo um local de trabalho mentalmente saudável que dá prioridade tanto ao apoio imediato como ao bem-estar a longo prazo.

Gray et al. (2019) centram-se especificamente nos profissionais de saúde, um grupo frequentemente exposto a elevados níveis de stress devido à natureza das suas funções, e destacam várias intervenções eficazes a nível organizacional, incluindo o desenvolvimento de competências e conhecimentos, o desenvolvimento da liderança, a formação de equipas e a melhoria da comunicação, bem como a gestão da carga de trabalho e do tempo. Os programas que melhoram os conhecimentos e as competências dos trabalhadores em matéria de gestão do stress e resiliência podem aliviar a tensão mental e melhorar a satisfação no trabalho. Programas de desenvolvimento da liderança que se focam em estilos de gestão empáticos e de apoio reduzem os riscos para a saúde mental em ambientes de elevado stress. Facilitar uma comunicação clara e dinâmicas colaborativas de formação de equipas pode criar um sentimento de pertença e reduzir o isolamento, contribuindo positivamente para o bem-estar mental. A gestão de cargas de trabalho excessivas através de técnicas adequadas de planeamento e gestão do tempo pode reduzir significativamente o esgotamento e os níveis de stress entre os trabalhadores. Gray et al. (2019) defendem uma abordagem realista para compreender estas intervenções, sublinhando os mecanismos contextuais específicos através dos quais funcionam. Embora especialmente aplicável aos ambientes de cuidados de saúde, esta abordagem é adaptável a outras profissões de elevado stress, reforçando a importância do apoio organizacional e da intervenção sistémica na manutenção da saúde mental dos trabalhadores.

Waddell et al. (2023) oferecem um extenso mapeamento das evidências existentes relativamente a diversas intervenções de saúde mental no local de trabalho. As suas conclusões demonstram que os programas de *mindfulness* e meditação, a educação e a prestação de informações, bem como as terapias psicológicas individuais, como a TCC, são altamente eficazes. As intervenções de *mindfulness* revelam particular eficácia na redução do *burnout* e do stress, ao mesmo tempo que melhoram o bem-estar geral. Programas que informam os trabalhadores sobre a saúde mental e fornecem orientações sobre como procurar ajuda mostram resultados promissores na melhoria da saúde mental no local de trabalho, enquanto as terapias psicológicas individuais oferecem apoio direcionado a indivíduos que enfrentam desafios psicológicos, respondendo eficazmente às necessidades de prevenção e recuperação. Waddell et al. salientam que, embora as intervenções

ao nível individual estejam bem estudadas, existe uma lacuna crítica na literatura relativamente às abordagens ao nível do sistema ou da organização. A sua análise destaca uma distância entre o conhecimento e a prática, em que a investigação de alta qualidade nem sempre se traduz em práticas amplamente implementadas no contexto laboral. Os autores defendem a necessidade de intervenções mais sistémicas e sugerem que tais estratégias poderiam ter impactos mais amplos e sustentáveis na saúde mental no trabalho.

Em conjunto, estas fontes fornecem uma perspetiva multidimensional sobre a gestão da saúde mental nos locais de trabalho. Um tema recorrente é o papel da gestão e da liderança na formação de uma cultura de apoio à saúde mental. Uma liderança eficaz não só contribui para a resiliência individual, como também fomenta um clima organizacional que promove a segurança psicológica e reduz o estigma em torno da saúde mental. Estas evidências sustentam a hipótese H2 do presente estudo, segundo a qual o apoio social no trabalho, particularmente entre colegas e líderes, contribui para níveis mais baixos de *burnout*, stress e sintomas depressivos.

Para além disso, a integração de estruturas de trabalho flexíveis, a promoção de programas de desenvolvimento da resiliência e o fomento de canais abertos para a procura de ajuda representam pilares essenciais na construção de um ambiente laboral sustentável e saudável.

1.5.3 Flexibilidade no Trabalho e Inovação Organizacional

Em ambientes de mercado em rápida evolução, as organizações devem inovar continuamente para manter a competitividade. A flexibilidade no trabalho surgiu como um fator significativo de apoio a esta adaptabilidade, permitindo às organizações promover um ambiente propício à inovação. A flexibilidade permite que as empresas reestruturem os processos internos, otimizem os recursos e respondam às exigências externas, impulsionando, em última análise, a inovação organizacional.

Um estudo de Ni et al. (2021) explora a flexibilidade no contexto das empresas de construção chinesas, em particular as que se baseiam em projetos e operam num mercado variável e de elevado risco. Neste setor, a flexibilidade organizacional aumenta significativamente a competitividade da empresa, permitindo uma rápida adaptação às flutuações do mercado e aos avanços tecnológicos. A investigação identifica seis dimensões de flexibilidade, estrutural, de recursos, de liderança, cultural, tecnológica e de inovação, que contribuem coletivamente para a agilidade organizacional. Estas dimensões permitem que as empresas de construção se adaptem de forma mais eficiente às alterações dos projetos, melhorem as práticas de gestão de projetos e mantenham uma vantagem competitiva em condições de incerteza. É importante salientar que o estudo destaca a inovação organizacional como variável mediadora que reforça a ligação entre flexibilidade e competitividade. Através da interação destas dimensões, as empresas podem desenvolver uma resiliência que lhes permite incorporar rapidamente novas tecnologias e responder proativamente às exigências da indústria. Este quadro concetual oferece uma compreensão abrangente da flexibilidade em setores dinâmicos e de elevado risco, sugerindo que a promoção da inovação através da flexibilidade é essencial para uma competitividade sustentada.

Nas indústrias de alta tecnologia, caracterizadas pela inovação acelerada e pela evolução constante, a flexibilidade dos recursos humanos (RH) é particularmente crucial. Um estudo de Do et al. (2016) examina a relação entre a flexibilidade dos RH e a inovação organizacional, mediada pela cultura de adaptabilidade. A flexibilidade dos recursos humanos, que engloba a adaptabilidade das competências dos trabalhadores, a flexibilidade comportamental e as práticas flexíveis de RH, permite que as organizações se ajustem às exigências do mercado, ao mesmo tempo que promovem uma cultura que favoreça a inovação e a experimentação. Esta cultura de adaptabilidade incentiva os colaboradores a assumirem riscos, a procurarem a aprendizagem contínua e a envolverem-se na resolução criativa de problemas, o que, por sua vez, impulsiona a inovação de processos e produtos.

Do et al. sublinham que a flexibilidade dos RH apoia não só a inovação incremental, mas também mudanças mais transformadoras, uma vez que equipa os trabalhadores com conjuntos de competências alargados e comportamentos adaptativos necessários para ambientes dinâmicos. As práticas flexíveis de RH, como a rotação de funções e as equipas multifuncionais, criam um clima organizacional em que a inovação floresce, especialmente em resposta às necessidades dos clientes e às tendências tecnológicas. Esta abordagem destaca a importância de alinhar as estratégias de RH com objetivos de inovação mais amplos, uma vez que a cultura de adaptabilidade se torna um fator essencial de vantagem competitiva sustentável em domínios de alta tecnologia.

Nas empresas familiares, onde os objetivos estratégicos dão frequentemente prioridade à estabilidade e à continuidade a longo prazo, a flexibilidade é aproveitada para promover a inovação, mesmo nos casos em que o investimento em I&D pode ser limitado. Broekaert et al. (2016) exploram como as empresas familiares utilizam a flexibilidade organizacional para adaptar as estruturas internas e as relações externas, conduzindo a um elevado desempenho de inovação, particularmente ao nível da inovação de processos. Ao contrário das empresas tradicionais, as empresas familiares baseiam-se frequentemente num forte capital social, na confiança e numa cultura de colaboração que facilita uma tomada de decisão mais ágil e adaptável. Estas qualidades permitem às empresas familiares integrar processos inovadores sem necessidade de grande formalização, tornando-as ágeis na adaptação a mudanças tanto incrementais como radicais.

Este estudo sugere que a estrutura organizacional flexível das empresas familiares constitui uma fonte de vantagem competitiva, particularmente em ambientes onde a adaptação rápida é crucial para a sobrevivência. A flexibilidade nestas empresas estende-se para além dos processos internos e inclui as relações com parceiros externos, aumentando a sua capacidade de inovar através de empreendimentos cooperativos e de conhecimento partilhado. Esta abordagem demonstra que a flexibilidade organizacional, impulsionada por uma cultura enraizada de confiança e adaptabilidade, permite que as empresas familiares se destaquem em ambientes que exigem simultaneamente resiliência e inovação.

Os estudos analisados sublinham coletivamente que a flexibilidade no trabalho é um fator crítico na promoção da inovação organizacional em diferentes indústrias. Cada investigação revela aspetos únicos da flexibilidade, seja através da adaptação estrutural em empresas de construção, da

flexibilidade dos RH em setores de alta tecnologia ou da adaptabilidade estratégica em empresas familiares. Em conjunto, estes estudos realçam que a flexibilidade não é um conceito unidimensional; engloba diversas dimensões que, em conjunto, reforçam a capacidade de inovação de uma organização.

Em síntese, a flexibilidade organizacional não só favorece a inovação, como também pode contribuir para um ambiente de trabalho mais saudável, ao promover autonomia, adaptabilidade e confiança nas relações laborais. Estas dimensões articulam-se com a motivação intrínseca e com o envolvimento no trabalho, ajudando a enquadrar teoricamente a hipótese H5, que relaciona autonomia e perceção de desenvolvimento profissional com indicadores de bem-estar organizacional e produtividade laboral.

1.6 Indicadores de Bem-estar Organizacional

1.6.1 Produtividade

O crescente enfoque no bem-estar dos trabalhadores como uma prioridade estratégica para as organizações tornou a produtividade uma métrica fundamental que não só reflete a produção, como também serve de indicador do bem-estar da força de trabalho. Enquanto as abordagens tradicionais à produtividade se centravam frequentemente apenas nos resultados quantificáveis, a investigação recente sublinha a produtividade como um resultado profundamente ligado ao bem-estar psicológico e físico dos trabalhadores.

O estudo de Kour et al. (2019) enfatiza o papel da psicologia positiva na melhoria do desempenho dos colaboradores e da produtividade organizacional. Ao contrário das abordagens tradicionais, que se focam nos défices dos trabalhadores, a psicologia positiva destaca traços como o otimismo, as forças pessoais e o bem-estar geral como principais contribuintes para o sucesso. Estas características criam uma estrutura que não só promove a resiliência e o otimismo, como também amplifica a produtividade, reforçando esta última como um reflexo significativo do bem-estar dos colaboradores. Ao centrarem-se nos pontos fortes, as organizações podem evoluir de um modelo baseado no défice para um modelo que potencia a produtividade coletiva, posicionando assim a produtividade como um poderoso indicador de bem-estar.

O conceito de bem-estar estende-se para além das características individuais e abrange contextos coletivos, onde García-Buades et al. (2020) exploram a tese do trabalhador feliz-produtivo no âmbito da dinâmica de equipa. A sua revisão sistemática examina a relação entre o bem-estar das equipas, englobando tanto aspetos hedónicos, como a satisfação no trabalho e o humor positivo, como dimensões eudaimónicas, como o envolvimento e o sentido de propósito, e a produtividade. Utilizando modelos como o quadro Trabalho-Exigências-Recursos, os autores ilustram que climas de equipa positivos e experiências afetivas partilhadas estão fortemente correlacionadas com a produtividade. Esta abordagem coletiva reforça a produtividade como um indicador de bem-estar, destacando como os ambientes de apoio e envolvimento no seio das equipas conduzem a melhores

resultados de desempenho, sugerindo que as organizações podem avaliar eficazmente o bem-estar global das equipas através de métricas de produtividade.

O relatório de Sharpe e Mobasher Fard (2022), da Organização Internacional do Trabalho (OIT), amplia este entendimento ao explorar a relação bidirecional entre produtividade e bem-estar. A sua investigação revela como ambos os conceitos se reforçam mutuamente, com a produtividade a influenciar e a ser influenciada por diversos fatores. Por exemplo, condições objetivas, como a segurança no emprego e o estado de saúde, bem como fatores subjetivos, como a satisfação no trabalho, contribuem para os níveis de produtividade e são simultaneamente afetados por eles. Este enquadramento recíproco coloca a produtividade não só como um resultado de um ambiente de trabalho favorável, mas também como um determinante do bem-estar. As organizações que dão prioridade às políticas de bem-estar podem esperar ganhos proporcionais na produtividade, criando um ciclo sustentável em que ambos os elementos se reforçam mutuamente.

Além disso, Seligman e Adler (2019) argumentam que intervenções no local de trabalho assentes na psicologia positiva, como o reconhecimento social, a criação de funções e as iniciativas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, promovem simultaneamente a felicidade e a produtividade. O seu trabalho sobre educação positiva destaca estratégias práticas para melhorar o bem-estar de forma a produzir melhorias mensuráveis na produtividade. Esta ligação apoia a utilização da produtividade como um indicador de bem-estar, demonstrando como intervenções focadas na satisfação e na felicidade dos trabalhadores podem aumentar diretamente os níveis de produtividade. A avaliação regular do bem-estar dos colaboradores, segundo os autores, fornece informações de diagnóstico e oportunidades de desenvolvimento, permitindo às organizações avaliar e melhorar o seu bem-estar global através da produtividade.

Importa salientar que fatores como a autonomia e o envolvimento no trabalho são frequentemente associados, na literatura, a melhores resultados de desempenho. Neste sentido, estes conceitos ajudam a enquadrar teoricamente a relação entre ambientes de trabalho saudáveis e produtividade, sendo considerados na interpretação dos resultados do presente estudo.

Coletivamente, a literatura apresenta um argumento convincente para considerar a produtividade como um indicador abrangente do bem-estar organizacional. Os traços psicológicos positivos, a dinâmica de equipa e a relação recíproca entre bem-estar e produtividade reforçam a produtividade como um reflexo da saúde organizacional. Ao observar a produtividade através da lente do bem-estar, as organizações obtêm informações valiosas sobre a eficácia das suas políticas e iniciativas de gestão de pessoas. À medida que as organizações adotam cada vez mais abordagens que priorizam o bem-estar, a produtividade constitui uma métrica pragmática e poderosa para compreender e promover um local de trabalho saudável.

1.6.2 Satisfação dos Colaboradores

A satisfação dos colaboradores, uma componente essencial do bem-estar organizacional, é cada vez mais reconhecida como um reflexo da saúde de uma organização e um fator preditivo do seu sucesso. A satisfação dos colaboradores engloba a realização e as emoções positivas que estes

associam ao seu ambiente de trabalho e às suas funções profissionais, tendo impacto não só no bem-estar individual, mas também no desempenho organizacional.

Os estilos e comportamentos de liderança são fundamentais para promover a satisfação dos colaboradores nas organizações. Em contextos de rápida mudança, impulsionados pelos avanços tecnológicos e pela globalização, uma liderança eficaz deve adaptar-se aos novos desafios do ambiente laboral. De acordo com Vanhala e Tuomi (2003), os líderes que dão prioridade a práticas de supervisão de apoio e reconhecem as contribuições dos colaboradores estão mais bem posicionados para aumentar a sua satisfação. Os líderes desempenham um papel crucial na gestão do stress e da segurança no emprego, fatores que influenciam diretamente os níveis de satisfação. Ao responderem ativamente às preocupações dos trabalhadores e ao criarem um ambiente seguro e colaborativo, os líderes contribuem para o bem-estar imediato e a longo prazo dos colaboradores.

O apoio organizacional aos pontos fortes dos colaboradores constitui igualmente um fator determinante da satisfação no trabalho. O Suporte Organizacional Percebido para a Utilização dos Pontos Fortes dos Colaboradores (POSSU) descreve o grau em que os trabalhadores sentem que os seus pontos fortes são reconhecidos e valorizados pela organização. Meyers et al. (2018) demonstraram, através de comparações internacionais, que quando os colaboradores percecionam um elevado apoio organizacional aos seus pontos fortes, referem maior satisfação e *engagement* no trabalho, bem como menores níveis de *burnout*. Estes resultados sugerem que as práticas organizacionais que incentivam os colaboradores a potenciar as suas capacidades individuais contribuem para uma experiência de trabalho mais satisfatória e envolvente. Esta abordagem sublinha a importância de uma cultura baseada em pontos fortes nas organizações, como um caminho para melhorar a satisfação e, conseqüentemente, o bem-estar geral.

A satisfação dos colaboradores está igualmente associada à adoção de práticas organizacionais saudáveis, conforme evidenciado na análise de Grawitch et al. (2006) sobre ambientes de trabalho promotores de bem-estar. O estudo identifica cinco áreas essenciais de atuação: conciliação entre a vida pessoal e profissional, oportunidades de crescimento e qualificação dos trabalhadores, condições de saúde e segurança, bem como mecanismos de reconhecimento e de participação ativa dos colaboradores. O modelo PATH proposto pelos autores defende que a satisfação dos trabalhadores resulta de uma abordagem abrangente da saúde no local de trabalho, baseada no apoio às necessidades físicas, mentais e profissionais. Por exemplo, iniciativas que promovem a conciliação entre a vida pessoal e profissional, como horários de trabalho flexíveis, ajudam os colaboradores a gerir as suas responsabilidades em diferentes esferas da vida, aumentando a satisfação e o bem-estar geral. Da mesma forma, programas de reconhecimento permitem que os colaboradores se sintam valorizados pelas suas contribuições, fomentando um sentimento de realização e de pertença à organização. Quando os colaboradores se sentem apoiados nestas dimensões, a satisfação aumenta, conduzindo a resultados positivos tanto para o indivíduo como para a organização.

Importa sublinhar que práticas de reconhecimento e apoio organizacional são frequentemente associadas, na literatura, a níveis mais elevados de satisfação no trabalho e a experiências laborais

mais positivas. Estes aspetos contribuem para enquadrar teoricamente a relação entre ambientes de trabalho saudáveis e bem-estar organizacional, sendo considerados na discussão dos resultados.

A satisfação dos colaboradores constitui um indicador fiável do bem-estar organizacional, refletindo a qualidade das experiências dos trabalhadores numa organização. As práticas de liderança, o apoio organizacional e o compromisso com políticas de saúde e bem-estar são essenciais para promover a satisfação laboral. Quando as organizações dão prioridade a estes fatores, cultivam um ambiente onde os colaboradores podem prosperar, o que, por sua vez, aumenta a resiliência, a produtividade e a retenção de talento. Assim, a satisfação dos trabalhadores não é apenas um subproduto de boas práticas organizacionais, mas um elemento central que impulsiona o bem-estar e o desempenho sustentáveis.

1.6.3 Retenção de Talentos

De acordo com Sodha e Goswami (2023), o bem-estar dos trabalhadores na era pós-pandémica tornou-se um pilar central da retenção de talentos. O seu estudo, que envolveu uma amostra de trabalhadores de vários setores, revelou uma correlação positiva direta entre o bem-estar e a retenção. Os autores salientam que programas de bem-estar centrados em opções de trabalho flexíveis, recursos de saúde mental e iniciativas de bem-estar físico permitem que os colaboradores se sintam valorizados e apoiados. Esta perceção, por sua vez, aumenta o seu empenho na organização, levando a uma redução da rotatividade. Ao estabelecerem a retenção como um reflexo do bem-estar dos colaboradores, Sodha e Goswami argumentam que as empresas que dão prioridade à saúde, à flexibilidade e a uma cultura de apoio tendem a manter uma força de trabalho mais estável e empenhada. Esta visão posiciona o bem-estar não apenas como benéfico para os colaboradores individualmente, mas também como essencial para as organizações que pretendem reter os melhores talentos de modo sustentável.

O trabalho de Gelencsér et al. (2023) aprofunda este conceito, examinando a relação entre várias dimensões do bem-estar e o compromisso organizacional, reconhecido como um fator central na retenção de talentos. O seu modelo holístico sublinha a importância das estruturas sociais de apoio no local de trabalho, nomeadamente relações positivas entre colegas, tarefas significativas e comunicação clara, como determinantes da lealdade dos trabalhadores. As conclusões indicam que é mais provável que os colaboradores permaneçam numa organização quando consideram o seu trabalho significativo e se sentem integrados numa equipa coesa e funcional. O empenhamento organizacional, um forte preditor da retenção, é influenciado por estas dinâmicas do ambiente de trabalho, sugerindo que o bem-estar está intrinsecamente ligado à vontade dos colaboradores de permanecerem numa organização. As conclusões de Gelencsér et al. reforçam que o investimento em iniciativas de bem-estar constitui uma estratégia organizacional eficaz para reter talentos, tornando a retenção um resultado natural de uma política abrangente de promoção do bem-estar.

Santoso (2024) expande ainda mais a análise da relação entre bem-estar e retenção, concentrando-se nos efeitos práticos dos programas de bem-estar sobre o envolvimento, a produtividade e a

lealdade dos colaboradores. Através de uma revisão sistemática, o autor identifica componentes-chave de programas de bem-estar bem-sucedidos, como o apoio da liderança, as oportunidades de crescimento e as iniciativas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal, enquanto fatores determinantes da retenção. As suas conclusões revelam que as empresas com programas de bem-estar sólidos registam taxas de rotatividade reduzidas, níveis superiores de produtividade e um maior envolvimento dos colaboradores. Os dados recolhidos em inquéritos setoriais, como os realizados pela SHRM e pela PwC, corroboram que as iniciativas de bem-estar levam a que os colaboradores se sintam mais empenhados nas suas funções e na organização como um todo. Ao relacionar diretamente a retenção com as práticas de bem-estar, Santoso reforça a noção de que uma elevada taxa de retenção é um indicador de uma cultura organizacional que valoriza e apoia ativamente a saúde, a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Neste contexto, a retenção de talentos é frequentemente discutida na literatura como um reflexo do bem-estar organizacional. Esta perspetiva contribui para enquadrar a relevância de recursos como autonomia e oportunidades de desenvolvimento, em linha com a hipótese H5.

A retenção de talentos constitui um indicador crítico do bem-estar organizacional. Cada estudo analisado fornece evidência de que a retenção não é apenas um resultado de salários ou benefícios competitivos, mas um reflexo de uma cultura mais ampla de cuidado, apoio e bem-estar no local de trabalho. Dado que as organizações atribuem crescente prioridade ao bem-estar mental, físico e social dos seus colaboradores, a retenção de talentos emerge como um indicador mensurável desses esforços. As implicações destas conclusões sugerem que, ao cultivar um ambiente laboral favorável, as organizações podem promover a lealdade, reduzir a rotatividade e afirmar-se como empregadores de eleição num mercado de talentos competitivo.

1.7 Avaliação dos Riscos Psicossociais com o COPSOQ II

A crescente atenção aos riscos psicossociais no contexto laboral tem conduzido à adoção de instrumentos válidos e abrangentes para avaliar as condições que afetam o bem-estar dos trabalhadores. O *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) destaca-se como uma ferramenta internacionalmente reconhecida para esta finalidade, oferecendo uma abordagem multidimensional que integra fatores relacionados com as exigências laborais, a organização do trabalho, as relações sociais, os valores organizacionais e a saúde percebida.

Desenvolvido pelo *National Research Centre for the Working Environment*, na Dinamarca, o COPSOQ foi concebido para possibilitar uma avaliação ampla e adaptável a diferentes setores de atividade e contextos culturais. A versão curta do COPSOQ II, utilizada neste estudo, inclui um conjunto reduzido, mas representativo, de subescalas, facilitando a recolha de dados com menor carga para os participantes, sem comprometer a validade psicométrica (Kristensen et al., 2005; Pejtersen et al., 2010).

A adaptação portuguesa, validada por Silva et al. (2013), evidenciou bons índices de consistência interna (α de Cronbach > 0,70 na maioria das subescalas) e uma estrutura fatorial adequada, reforçando a sua pertinência para estudos realizados em contextos industriais. A estrutura do

instrumento permite a categorização das respostas em tercis, possibilitando a identificação de zonas de risco (vermelho), condições intermédias (amarelo) e contextos favoráveis (verde), uma abordagem particularmente útil para o diagnóstico organizacional e o planeamento de intervenções.

Neste estudo, o COPSOQ II foi selecionado pela sua capacidade de captar fatores críticos como a clareza do papel laboral, as exigências cognitivas e emocionais, o apoio social, a justiça organizacional, a liderança, o significado do trabalho, a autonomia e os indicadores de saúde psicológica (stress, *burnout*, sintomas depressivos). Estes domínios são essenciais para compreender o impacto das práticas de gestão de ambientes de trabalho saudáveis no bem-estar organizacional e na produtividade, especialmente num setor exigente como o da indústria automóvel.

Deste modo, a aplicação do COPSOQ II neste estudo sustenta a análise da relação entre práticas de gestão saudáveis e bem-estar organizacional, fornecendo suporte empírico à operacionalização das hipóteses H1 a H5.

1.8 Aplicação ao sector automóvel

Os ambientes de trabalho saudáveis são cada vez mais reconhecidos como essenciais para promover o bem-estar organizacional, particularmente em setores como o da indústria automóvel, onde prevalecem condições operacionais de elevado stress e riscos de segurança.

A cultura organizacional (CO) constitui um fator determinante do bem-estar dos colaboradores e, por extensão, do sucesso organizacional. A literatura demonstra que uma CO positiva, caracterizada por relações de apoio, reconhecimento e comunicação aberta, conduz a níveis mais elevados de moral, satisfação no trabalho e saúde mental. No setor automóvel, onde as tarefas de alta pressão são rotineiras, a promoção de uma cultura organizacional estimulante contribui para atenuar o stress e reduzir o risco de *burnout*, favorecendo a produtividade sustentada e a estabilidade da força de trabalho. As dimensões culturais propostas por Hofstede e o modelo OCTAPACE sublinham a importância de alinhar os valores organizacionais com as expectativas dos trabalhadores, de forma a promover o envolvimento e a confiança (Rathi & Srivastava, 2024).

As práticas de Segurança, Saúde e Ambiente (SSA) assumem um papel central na mitigação dos riscos inerentes à produção automóvel. Estas práticas não apenas protegem os trabalhadores contra perigos físicos e químicos, como também contribuem para a eficiência e a reputação organizacional. Estratégias eficazes de SSA, como o controlo de emissões, a gestão de resíduos e a prevenção de acidentes, reduzem significativamente as lesões e os riscos ocupacionais, enquanto fomentam uma cultura de segurança. A adesão a normas internacionais, como a ISO 45001, permite às organizações dar prioridade à saúde ocupacional e reforçar a perceção de valorização e proteção dos colaboradores (Abatan et al., 2024). Estas iniciativas são, assim, essenciais para a criação de um ambiente de trabalho propício ao bem-estar físico e mental, fortalecendo a resiliência organizacional.

A satisfação no trabalho, enquanto componente central do bem-estar organizacional, é influenciada por diversos fatores no setor automóvel. Um estudo realizado na Roménia identificou como principais determinantes os horários de trabalho, as condições microclimáticas e a qualidade das relações com os supervisores. Os colaboradores reportaram níveis mais elevados de satisfação quando as políticas organizacionais promoviam flexibilidade, comunicação eficaz e um clima laboral saudável. Estes resultados evidenciam a importância de integrar tanto fatores extrínsecos, como a compensação, como fatores intrínsecos, nomeadamente o reconhecimento e as oportunidades de desenvolvimento profissional, para potenciar a satisfação e a coesão organizacional (Moraru & Popa, 2019).

O modelo da Cultura da Saúde (*Culture of Health Framework*) oferece uma perspetiva abrangente para integrar a saúde e o bem-estar na estratégia das organizações da indústria automóvel. Este modelo assenta em quatro pilares: saúde dos consumidores, saúde dos trabalhadores, saúde da comunidade e saúde ambiental. Na prática, os fabricantes têm vindo a adotar medidas inovadoras, como o design ergonómico de postos de trabalho, o apoio à saúde mental e programas de inclusão financeira, de modo a abordar estas dimensões. Tais estratégias demonstram que o alinhamento entre os objetivos organizacionais e as prioridades de saúde contribui não apenas para o bem-estar dos colaboradores, mas também para a reputação e sustentabilidade das empresas (Purcell et al., 2021).

A integração de estratégias centradas na saúde no setor automóvel revela benefícios claros para o bem-estar organizacional. Culturas de trabalho positivas reduzem o absentismo, aumentam o envolvimento no trabalho e fomentam a inovação (Rathi & Srivastava, 2024). As práticas de SSA garantem ainda o cumprimento das normas regulamentares, minimizando perturbações operacionais e riscos de responsabilidade (Abatan et al., 2024). Paralelamente, as organizações que investem em ambientes de trabalho saudáveis tendem a registar níveis mais elevados de lealdade dos colaboradores, traduzindo-se em melhor retenção e menores custos de recrutamento (Moraru & Popa, 2019).

Assim, a análise do setor automóvel evidencia como contextos industriais exigentes beneficiam diretamente da implementação de práticas que promovem ambientes de trabalho saudáveis, reforçando a relevância das variáveis estudadas para o bem-estar organizacional e para o desempenho sustentável das organizações.

1.9 Lacunas Identificadas na Literatura sobre Ambiente de Trabalho Saudável

Apesar da crescente sensibilização e promoção de locais de trabalho saudáveis, persistem lacunas significativas entre os resultados da investigação e a aplicação prática de estratégias eficazes de saúde ocupacional.

Uma das lacunas mais relevantes identificadas na literatura prende-se com a dificuldade em medir os resultados associados à saúde no local de trabalho. O estudo de Lowe (2003) analisa esta

questão em profundidade, salientando as limitações na avaliação do impacto das iniciativas de bem-estar, tanto na saúde dos trabalhadores como na produtividade organizacional. Muitos dos instrumentos de medição existentes centram-se em indicadores como o absentismo e a rotatividade, considerados medidas indiretas e insuficientes para captar dimensões mais complexas, como o bem-estar psicológico e o *engagement*. Assim, o autor defende a necessidade de desenvolver métricas mais sofisticadas, que integrem indicadores de saúde física, psicológica e comportamental, permitindo uma avaliação mais abrangente da eficácia das políticas de promoção da saúde no trabalho.

De forma convergente, Kelloway e Day (2005) sustentam que a avaliação da saúde organizacional deve privilegiar “indicadores principais”, preditores de resultados de saúde que possibilitam intervenções proativas. Contudo, os autores sublinham a ausência de ferramentas de diagnóstico normalizadas que permitam às organizações medir estes indicadores de forma eficaz. Sem instrumentos proativos, as empresas tendem a adotar posturas reativas, respondendo aos sintomas em vez de prevenirem as causas profundas dos problemas de saúde no trabalho.

Embora os quadros teóricos sobre ambientes laborais saudáveis sejam vastos, subsiste uma lacuna significativa na compreensão dos desafios práticos da sua implementação e manutenção. Jensen e van der Voordt (2019) destacam que, apesar de fatores ambientais como a disposição do espaço, a iluminação e o clima interior serem amplamente reconhecidos pelo seu impacto na saúde, existe escassa orientação sobre como operacionalizar essas melhorias em contextos reais. Os autores defendem a necessidade de mais investigação aplicada sobre estratégias de implementação, especialmente quanto à integração de alterações físicas com políticas organizacionais de apoio.

A revisão de Rasmussen et al. (2018) reforça esta perspetiva ao identificar que muitas intervenções de saúde no trabalho falham por falta de alinhamento com as tarefas quotidianas, recursos inadequados ou baixo envolvimento da gestão e dos colaboradores. Os autores propõem onze “componentes de implementação baseados na prática” considerados essenciais para o sucesso, incluindo o compromisso ativo da liderança, a relevância face às necessidades concretas do local de trabalho e a facilidade de transferência das estratégias para a ação. Contudo, poucos estudos avaliaram empiricamente estes componentes, revelando a necessidade de investigação adicional para colmatar a distância entre intervenções teoricamente sólidas e a sua execução prática.

Outra lacuna relevante refere-se ao desalinhamento entre teoria e prática nas intervenções de saúde ocupacional. Kelloway e Day (2005) enfatizam a importância de fortalecer os mecanismos de comunicação e tradução de conhecimento, de modo a transformar evidência científica em práticas organizacionais concretas. Apesar da abundância de estudos sobre desenho do trabalho e bem-estar, o conhecimento tende a permanecer confinado a círculos académicos, o que limita a sua aplicabilidade e difusão entre gestores e profissionais de saúde ocupacional. Esta lacuna revela a ausência de sistemas eficazes de transferência de conhecimento, fundamentais para tornar os resultados da investigação acessíveis e acionáveis.

Rasmussen et al. (2018) acrescentam ainda que muitas intervenções continuam baseadas em “provas de investigação” pouco adaptáveis a contextos diversos, defendendo a valorização de

“provas baseadas na prática”, mais flexíveis e ajustadas às realidades organizacionais. A adoção de enquadramentos que integrem a perspetiva dos profissionais pode, segundo os autores, aumentar a eficácia e sustentabilidade das intervenções no local de trabalho.

A literatura evidencia também uma lacuna na compreensão dos efeitos a longo prazo das intervenções em saúde ocupacional. Jensen e van der Voordt (2019) observam que, embora elementos como o layout do espaço e o clima interior possam gerar benefícios imediatos, poucos estudos examinam os seus impactos sustentados. Por exemplo, configurações abertas podem fomentar a colaboração, mas também aumentar o stress e a fadiga cognitiva devido à falta de privacidade. Os autores defendem, assim, a realização de estudos longitudinais que avaliem o efeito duradouro destas variáveis na saúde, produtividade e satisfação laboral.

De igual modo, Lowe (2003) destaca a necessidade de investigação sobre os benefícios económicos a longo prazo do investimento em locais de trabalho saudáveis. Embora programas de saúde ocupacional reduzam custos com absentismo e cuidados médicos, a quantificação de ganhos organizacionais mais amplos, como o aumento do compromisso dos colaboradores e a diminuição da rotatividade, continua a ser desafiante. Este aspeto é particularmente relevante para pequenas e médias empresas, onde o retorno imediato do investimento é decisivo.

Em síntese, estas lacunas sublinham a importância de uma abordagem interdisciplinar que integre diversas perspetivas e metodologias, permitindo enfrentar os desafios teóricos e práticos na criação de ambientes laborais sustentáveis e promotores de saúde. A investigação futura deverá privilegiar o desenvolvimento de instrumentos mais avançados de avaliação, a conceção de estratégias de implementação ajustadas a diferentes contextos organizacionais e a realização de estudos longitudinais que explorem os impactos duradouros das intervenções em saúde e bem-estar no trabalho.

Neste enquadramento, o presente estudo procura contribuir para colmatar parte destas lacunas, aplicando um instrumento validado, o COPSQ II, a um setor industrial de elevada exigência, com o objetivo de analisar a relação entre práticas de gestão saudáveis e indicadores de bem-estar organizacional.

2. Metodologia de Investigação

2.1 Objetivo de Estudo e Hipóteses de Investigação

2.1.1 Objetivo Geral

O propósito central deste estudo consiste em analisar o impacto da gestão de ambientes de trabalho saudáveis no bem-estar organizacional dos trabalhadores da indústria automóvel, através da avaliação dos riscos psicossociais identificados com o instrumento COPSOQ II – versão curta.

A crescente preocupação com a qualidade dos ambientes de trabalho tem conduzido à implementação de políticas orientadas para a promoção da saúde, da motivação e da satisfação dos colaboradores. Neste enquadramento, torna-se essencial compreender de que modo os fatores psicossociais influenciam a perceção dos trabalhadores relativamente ao seu bem-estar no seio das organizações.

De acordo com Bakker e Demerouti (2017), ambientes de trabalho saudáveis estão fortemente associados ao bem-estar dos colaboradores e à melhoria do desempenho organizacional. Complementarmente, Nielsen et al. (2021) sublinham a relevância dos fatores psicossociais no

contexto laboral, reforçando a pertinência da utilização de instrumentos validados, como o *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II), para a avaliação destas dimensões.

2.1.1.1 Objetivo Específicos

A presente investigação tem como finalidade analisar o impacto dos fatores psicossociais do trabalho no bem-estar organizacional, com ênfase no contexto da indústria automóvel em Portugal. Pretende-se compreender de que forma as condições psicossociais percecionadas pelos colaboradores influenciam o seu grau de satisfação no trabalho e os principais indicadores de saúde mental associados ao ambiente laboral.

Este estudo fundamenta-se no *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II, versão curta), um instrumento amplamente reconhecido para medir riscos psicossociais, suporte social, autonomia no trabalho e bem-estar emocional (Kristensen, Hannerz, Hogh, & Borg, 2005; Silva et al., 2013). Complementarmente, apoia-se em perspetivas teóricas como a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que destaca a importância das necessidades psicológicas básicas, autonomia, competência e relação, no bem-estar no trabalho, e no conceito de *engagement* enquanto enquadramento teórico frequentemente associado à relação entre condições laborais e saúde organizacional (Bakker & Albrecht, 2018).

Com base neste enquadramento, delineiam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores psicossociais de risco predominantes no ambiente de trabalho da indústria automóvel.
- Avaliar a relação entre os fatores psicossociais e o nível de satisfação global com o trabalho.
- Examinar as diferenças nos fatores psicossociais em função de variáveis sociodemográficas (ex: género, idade, função).
- Analisar a associação entre exigências laborais, apoio social, reconhecimento e indicadores de saúde (ex: exaustão, ansiedade).

2.1.1.2 Hipóteses

Com base na literatura e nos instrumentos selecionados, foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H1: Existe uma correlação negativa entre as exigências psicológicas do trabalho (quantitativas, cognitivas e emocionais) e a satisfação global com o trabalho (Daneshmandi et al., 2023).
- H2: Existe uma relação positiva entre a perceção de apoio da chefia e dos colegas e o bem-estar psicológico dos trabalhadores, avaliado através da autoavaliação da saúde, da sintomatologia depressiva, da exaustão e dos problemas no sono (Sarkar et al., 2023).
- H3: Existem diferenças nos níveis de burnout entre diferentes grupos etários (Abudaqa et al., 2022).

- H4: Existe uma relação negativa entre a percepção de justiça organizacional e os níveis de sintomas de depressão nos trabalhadores (Makabe et al., 2023).
- H5: Existe uma relação positiva entre a percepção de autonomia no trabalho e os níveis de satisfação laboral e produtividade (Zychová et al., 2023).

A formulação destas hipóteses encontra-se diretamente ancorada nos referenciais teóricos apresentados na revisão de literatura. A H1 decorre do modelo *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017), que explica o impacto das exigências psicológicas na satisfação laboral. A H2 e a H4 encontram sustentação no modelo de liderança saudável (Skakon et al., 2010; Kelloway & Barling, 2010) e no conceito de *psychosocial safety climate* (Dollard & Bakker, 2010), que destacam a importância do apoio social e da justiça organizacional no bem-estar. A H3 relaciona-se com estudos sobre diferenças etárias no *burnout*, refletindo a influência das características individuais nas respostas psicossociais. Por fim, a H5 baseia-se na teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) e na literatura sobre *engagement* (Bakker & Albrecht, 2018), que associam a autonomia e o desenvolvimento profissional a níveis mais elevados de satisfação e desempenho no trabalho.

2.2 Desenho do Estudo

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, descritiva e correlacional, enquadrada no paradigma pós-positivista. Este paradigma reconhece que, embora a realidade exista de forma objetiva, a percepção humana e os instrumentos de medição são inerentemente imperfeitos, exigindo rigor metodológico e validações estatísticas (Guba & Lincoln, 1994). A abordagem quantitativa permite recolher e analisar dados numéricos de forma sistemática e objetiva, assegurando maior precisão, replicabilidade dos resultados e controlo de possíveis enviesamentos (Creswell & Creswell, 2018).

A componente descritiva visa caracterizar as percepções dos trabalhadores relativamente ao ambiente de trabalho e às práticas organizacionais, enquanto a componente correlacional permite analisar as relações entre as variáveis em estudo, nomeadamente os fatores psicossociais e o bem-estar organizacional.

A escolha de um desenho transversal justifica-se pela necessidade de recolher informação num único momento temporal, possibilitando a análise das associações entre variáveis sem estabelecer relações causais diretas. Esta metodologia oferece uma perspetiva adequada para compreender o impacto das práticas de gestão de ambientes de trabalho saudáveis no bem-estar organizacional num contexto industrial específico.

Este desenho metodológico revela-se particularmente apropriado aos objetivos da investigação, pois permite captar as percepções dos trabalhadores sobre fatores psicossociais e bem-estar organizacional num setor caracterizado por elevados níveis de exigência e pressão, como a indústria automóvel. Embora as análises transversais limitem a inferência causal, constituem uma base sólida para identificar associações significativas e formular hipóteses passíveis de aprofundamento em investigações longitudinais futuras (Yin, 2018). Esta opção metodológica, ao privilegiar a

objetividade estatística e a representatividade dos dados, garante maior transparência e replicabilidade, em consonância com as boas práticas de investigação em ciências sociais aplicadas (Miles, Huberman & Saldaña, 2014).

2.3 População e Amostra

A população-alvo deste estudo é constituída por colaboradores da indústria automóvel em Portugal, abrangendo diferentes setores de atuação, como produção, vendas e administração. Estas áreas foram selecionadas por representarem funções distintas e essenciais ao funcionamento das organizações, permitindo uma visão abrangente das práticas de gestão de ambientes de trabalho saudáveis. Considerou-se igualmente a dimensão organizacional, distinguindo entre grandes empresas e pequenas e médias empresas (PME), dado que estas podem adotar abordagens diferenciadas na implementação de práticas de gestão, em virtude das diferenças em recursos disponíveis, cultura organizacional e estrutura hierárquica. Este nível de especificidade na definição da população-alvo possibilita uma análise mais detalhada e contextualizada dos resultados.

A amostra foi obtida através de uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência, prevendo-se inicialmente a participação de cerca de 200 colaboradores. No entanto, a amostra efetiva foi composta por 62 participantes. Os critérios de inclusão definidos foram: ser colaborador de uma empresa do setor automóvel há, pelo menos, seis meses e ter idade igual ou superior a 18 anos.

A opção pela amostragem não probabilística por conveniência justifica-se pela adequação a estudos de natureza exploratória, nos quais a recolha de dados depende da disponibilidade e do acesso aos participantes. Embora esta técnica possa limitar a representatividade dos resultados relativamente à totalidade da indústria automóvel, trata-se de uma abordagem prática e eficiente, sobretudo em contextos com limitações de tempo e de recursos. É, por isso, amplamente utilizada em estudos exploratórios, dada a sua simplicidade, baixo custo e facilidade de implementação, especialmente quando o investigador dispõe de acesso direto aos participantes (Etikan, Musa & Alkassim, 2016). Apesar das limitações, os resultados obtidos permitem identificar padrões e associações relevantes, contribuindo para investigações futuras com metodologias mais abrangentes e amostras representativas.

O tamanho da amostra ($n = 62$) encontra suporte em critérios estatísticos. De acordo com Cohen (1992), para análises correlacionais com um nível de significância de 0,05, um poder estatístico de 0,80 e um efeito médio ($r = 0,30$), seriam necessários cerca de 55 participantes. Assim, a amostra recolhida ultrapassa esse valor mínimo, revelando-se adequada aos objetivos deste estudo, ainda que limite a realização de análises multivariadas mais complexas. Esta limitação reforça o caráter exploratório da investigação e sublinha a necessidade de estudos futuros com amostras mais alargadas e representativas.

2.4 Definição de Variáveis

Neste estudo, as variáveis independentes correspondem aos fatores psicossociais do trabalho, avaliados através do Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II, versão curta) (Kristensen et al., 2005; Silva et al., 2013). Estes fatores incluem riscos psicossociais, suporte social, autonomia no trabalho e bem-estar emocional.

As variáveis dependentes são o bem-estar organizacional e a satisfação no trabalho, igualmente mensuradas por meio das dimensões avaliadas pelo COPSOQ II. O bem-estar organizacional refere-se às percepções dos trabalhadores sobre o ambiente físico, as condições laborais e o funcionamento geral da organização (Dawson et al., 2020), enquanto a satisfação no trabalho abrange aspetos como remuneração, supervisão, benefícios e relacionamento com os colegas (Eurofound, 2022).

Estas variáveis articulam-se teoricamente com a Teoria da Autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que destaca a satisfação das necessidades de autonomia, competência e relacionamento como fundamentais para o bem-estar. O conceito de *engagement* é considerado na literatura como um enquadramento teórico relevante para compreender a relação entre as condições psicossociais do trabalho e os resultados em termos de saúde organizacional (Bakker & Albrecht, 2018).

A definição precisa das variáveis permite uma análise detalhada das associações entre as práticas organizacionais e os resultados percebidos pelos colaboradores, bem como a aplicação de técnicas estatísticas adequadas, como correlações e regressões, de modo a avaliar o impacto das práticas de gestão na satisfação e no bem-estar dos trabalhadores (Creswell, 2018). Este enquadramento metodológico assegura um alinhamento rigoroso entre os objetivos do estudo e os instrumentos utilizados.

Importa ainda salientar a validade e fiabilidade do instrumento de recolha de dados. O COPSOQ II apresenta elevados índices de consistência interna, com coeficientes α de Cronbach superiores a 0,70 nas várias dimensões (Pejtersen et al., 2010). A versão portuguesa, validada por Silva et al. (2013), demonstrou adequada fiabilidade psicométrica e validade transcultural no contexto laboral nacional. No presente estudo, foram analisadas as dimensões de exigências quantitativas, cognitivas e emocionais, suporte social de colegas e chefias, autonomia, justiça organizacional, reconhecimento e indicadores de bem-estar (por exemplo, saúde geral, sono e exaustão).

Apesar da robustez do instrumento, a versão curta do COPSOQ II apresenta como limitação a menor profundidade analítica em comparação com a versão longa, restringindo a exploração de algumas dimensões específicas.

2.5 Recolha de Dados

A recolha de dados será realizada através de um questionário estruturado, distribuído online utilizando a plataforma Google Forms. O formato digital garante acessibilidade e praticidade para os participantes, além de facilitar a organização e análise dos dados (Creswell & Creswell, 2018).

2.5.1 Estrutura do Questionário

O questionário será composto por duas secções principais:

1. Dados Sociodemográficos: Questões relacionadas com idade, género, cargo, tempo de serviço na empresa e setor de atuação.
2. Fatores Psicossociais: Medidos através do COPSOQ II (versão curta), incluindo stress laboral, suporte social, autonomia no trabalho e bem-estar emocional.

As perguntas serão formatadas em escala Likert de 5 pontos, variando entre “Discordo totalmente” (1) e “Concordo totalmente” (5), para permitir uma análise quantitativa robusta. A escala Likert é amplamente utilizada em pesquisas sociais e comportamentais devido à sua facilidade de interpretação e confiabilidade na medição de percepções subjetivas (Likert, 1932; Boone & Boone, 2012).

A versão curta do COPSOQ II foi selecionada por equilibrar a abrangência teórica com a praticidade da aplicação, reduzindo o tempo de resposta e a sobrecarga dos participantes. Estudos prévios confirmam que, apesar de incluir menos itens, esta versão mantém níveis adequados de validade e fiabilidade psicométrica, sobretudo em contextos organizacionais com restrições de tempo (Kristensen et al., 2005; Silva et al., 2013). Esta opção metodológica contribuiu para aumentar a taxa de resposta e a qualidade dos dados recolhidos, embora se reconheça como limitação a menor profundidade analítica em comparação com a versão longa.

2.5.2 Procedimentos de Aplicação

A recolha de dados será realizada através da distribuição digital do questionário, recorrendo a canais como e-mails institucionais, redes sociais profissionais (por exemplo, *LinkedIn*) e grupos de colaboradores do setor automóvel. O período de recolha terá a duração de duas semanas, durante as quais serão enviados lembretes periódicos com o objetivo de maximizar a taxa de resposta.

Para garantir o anonimato e a confidencialidade, não serão solicitadas informações pessoais identificáveis. Antes do início do questionário, os participantes terão acesso a um termo de consentimento informado, no qual serão esclarecidos quanto aos objetivos do estudo, à natureza voluntária da participação e às medidas de proteção de dados pessoais, em conformidade com as normas éticas da investigação científica (Babbie, 2020).

Serão igualmente adotadas medidas para reduzir potenciais enviesamentos metodológicos, como o viés de desejabilidade social e a autocensura. O questionário será autopreenchido de forma anónima, sem qualquer interferência do investigador, de modo a promover respostas mais autênticas e espontâneas (Podsakoff et al., 2003). Os participantes serão ainda informados de que não existem respostas certas ou erradas e de que a sua colaboração se destina exclusivamente a fins académicos.

2.6 Procedimentos de Análise de Dados

Os dados recolhidos serão analisados utilizando o software SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*), permitindo a aplicação de técnicas estatísticas adequadas para responder às hipóteses formuladas (Field, 2018).

2.6.1 Estatísticas Descritivas

Inicialmente, serão calculadas estatísticas descritivas para caracterizar a amostra e descrever as variáveis principais. Serão apresentadas médias, desvios-padrão, frequências e percentagens, permitindo uma visão geral dos dados recolhidos (Mertler & Reinhart, 2016).

2.6.2 Testes de Normalidade

Antes de proceder às análises inferenciais, será avaliada a distribuição dos dados através dos testes de Kolmogorov-Smirnov e Shapiro-Wilk, conforme recomendado para amostras de diferentes tamanhos (Field, 2018). Caso os dados não sigam uma distribuição normal, poderão ser utilizadas técnicas estatísticas não paramétricas para garantir a validade dos resultados.

2.6.3 Correlações

Para analisar as associações entre as variáveis, será utilizada a Correlação de Pearson, no caso de distribuição normal dos dados, ou a Correlação de Spearman, caso se verifiquem distribuições não normais (Dancey & Reidy, 2017). Este teste permitirá identificar a força e a direção das relações entre as dimensões avaliadas pelo COPSQ II.

2.6.4 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Para validar a estrutura das dimensões do COPSQ II, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), de modo a verificar a adequação do modelo teórico e a consistência das variáveis latentes (Kline, 2015). Contudo, reconhece-se que o número de participantes (n=62) constitui uma limitação para este tipo de análise, pelo que os resultados devem ser interpretados de forma exploratória.

2.6.5 Regressão Linear Múltipla

Para testar as hipóteses e analisar o impacto das variáveis independentes (práticas organizacionais e fatores psicossociais) nas variáveis dependentes (bem-estar organizacional e satisfação no trabalho), será realizada uma Regressão Linear Múltipla, seguindo as diretrizes estatísticas recomendadas para estudos de modelagem preditiva (Tabachnick & Fidell, 2019).

2.6.6 Testes de Comparação entre Grupos

Para verificar diferenças significativas entre grupos independentes dentro da amostra (por exemplo, faixas etárias), recorreu-se ao teste de Kruskal-Wallis, um procedimento estatístico não paramétrico.

adequado à comparação de três ou mais grupos quando não se verificam os pressupostos de normalidade das distribuições (Marôco, 2014; Field, 2018). Sempre que se identificaram diferenças estatisticamente significativas, procedeu-se à análise das medianas e dos postos médios, de forma a interpretar a direção das diferenças observadas entre os grupos.

2.6.7 Nível de Significância Estatística

Será adotado um nível de significância estatística de $p < 5\%$ garantindo que os resultados obtidos tenham credibilidade científica e reduzindo a probabilidade de erro tipo I (falsos positivos), conforme os padrões estabelecidos por Fisher (1925) e Cohen (1988). Os resultados das análises estatísticas serão interpretados de acordo com a literatura existente, possibilitando a validação ou rejeição das hipóteses formuladas.

2.7 Considerações Éticas

Este estudo cumpriu rigorosamente os princípios éticos da investigação, seguindo as diretrizes do Código de Ética da APA (American Psychological Association, 2017) e da legislação europeia sobre proteção de dados pessoais, conforme estabelecido pelo Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) (Regulamento (UE) 2016/679).

A confidencialidade será assegurada através da anonimização dos dados, sendo todas as informações recolhidas exclusivamente utilizadas para fins científicos (Bryman, 2016). Os participantes serão informados, através de um termo de consentimento informado, sobre os objetivos do estudo, a voluntariedade da participação e o direito de desistir a qualquer momento, sem qualquer prejuízo. Será garantido que todas as dúvidas dos participantes sejam esclarecidas antes e durante a recolha de dados (Babbie, 2020).

Foram também implementadas medidas de segurança rigorosas para a proteção dos dados, incluindo o armazenamento em servidores seguros e o acesso restrito apenas aos investigadores responsáveis (Bryman, 2016).

3. Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

A apresentação e interpretação dos resultados foram realizadas com o apoio de tabelas e representações gráficas, antecedidas por uma análise explicativa dos dados. O tratamento estatístico incluiu métodos descritivos e inferenciais, recorrendo-se ao software SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*).

Na análise descritiva, foram considerados indicadores como a frequência, a percentagem, a média e o desvio-padrão, permitindo caracterizar a distribuição das variáveis em estudo.

Relativamente à análise inferencial, foi inicialmente verificada a normalidade das distribuições através do teste de Kolmogorov-Smirnov. Uma vez que os resultados não evidenciaram uma distribuição normal, optou-se pela aplicação de testes não paramétricos.

Para avaliar as associações entre variáveis, recorreu-se ao coeficiente de correlação de Spearman, adequado para variáveis de nível pelo menos ordinal e não normalmente distribuídas. Este coeficiente baseia-se na ordenação dos valores observados e permite determinar a força e a direção da relação entre duas variáveis (Marôco, 2014).

Adicionalmente, para comparar os níveis de burnout entre diferentes faixas etárias, aplicou-se o teste de Kruskal-Wallis, um procedimento estatístico não paramétrico utilizado para comparar três ou mais grupos independentes relativamente a uma variável ordinal ou quantitativa contínua, sem a necessidade de assumir a normalidade das distribuições. De acordo com Marôco (2014), este teste permite verificar se existem diferenças estatisticamente significativas nas medianas dos grupos, sendo particularmente adequado quando não se cumprem os pressupostos de normalidade ou homogeneidade das variâncias. A análise baseia-se na comparação dos postos das observações, tornando-o especialmente útil em contextos com dados assimétricos ou amostras de dimensão reduzida.

3.1 Caraterização da Amostra

A média de idade dos participantes foi de 37,1 anos ($DP = 9,1$), com idades compreendidas entre os 21 e os 58 anos. O número médio de filhos foi de 1,7 ($DP = 0,7$), variando entre 1 e 3 filhos.

No que respeita ao sexo, a maioria dos participantes era do sexo masculino, com 59,7% ($n = 37$). Seguem-se os participantes do sexo feminino, com 37,1% ($n = 23$), e 3,2% ($n = 2$) que preferiram não responder.

Relativamente ao estado civil, a maioria encontrava-se casada ou em união de facto, com 45,2% ($n = 28$). Seguiram-se os solteiros com 43,5% ($n = 27$), os divorciados ou separados com 9,7% ($n = 6$) e os viúvos com 1,6% ($n = 1$).

No que diz respeito à existência de filhos, 59,7% ($n = 37$) dos participantes tinham filhos, enquanto 40,3% ($n = 25$) não tinham.

Quanto às habilitações académicas, a maioria possuía o ensino secundário, com 53,2% ($n = 33$). Seguiu-se o ensino básico com 24,2% ($n = 15$), a licenciatura com 14,5% ($n = 9$), o mestrado com 4,8% ($n = 3$) e o curso técnico superior profissional com 3,2% ($n = 2$).

Relativamente ao tipo de contrato de trabalho, a maioria dos participantes detinha contrato sem termo, com 53,2% ($n = 33$). Seguiram-se os contratos a termo certo com 29,0% ($n = 18$), os contratos a termo incerto com 9,7% ($n = 6$) e os colaboradores independentes/liberais com 8,1% ($n = 5$).

No que respeita ao tempo de permanência na organização, 35,5% ($n = 22$) dos participantes trabalhavam há mais de 10 anos. Seguiram-se os que trabalhavam entre 4 e 7 anos com 22,6% ($n = 14$), entre 1 e 3 anos com 16,1% ($n = 10$), entre 6 meses e 1 ano com 12,9% ($n = 8$) e entre 8 e 10 anos com 12,9% ($n = 8$).

Por fim, quanto ao tipo de empresa, 48,4% ($n = 30$) trabalhavam em médias empresas (50 a 249 funcionários), 38,7% ($n = 24$) em pequenas empresas (até 50 funcionários) e 12,9% ($n = 8$) em grandes empresas (250 ou mais funcionários).

Tabela 1- Frequência das variáveis socioprofissionais

		Min/Max	Media (Dp)
Idade		21-58	37,1 (9,1)
Número de filhos	Filhos	1-3	1,7 (0,7)
		n	%
Sexo			
	Feminino	23	37,1
	Masculino	37	59,7
	Prefiro não responder	2	3,2
Estado Civil			
	Casado União de Facto	28	45,2
	Divorciado Separado	6	9,7
	Solteiro	27	43,5
	Viúvo	1	1,6
Filhos			
	Não	25	40,3
	Sim	37	59,7
Habilitações			
	Ensino Básico	15	24,2
	Ensino Secundário	33	53,2
	Curso Técnico Superior Profissional	2	3,2
	Licenciatura	9	14,5
	Mestrado	3	4,8
Contrato de trabalho			
	Contrato a termo certo	18	29
	Contrato a termo incerto	6	9,7
	Contrato sem termo	33	53,2
	Trabalhador Independente/Liberal	5	8,1
Anos na organização			
	1-3 anos	10	16,1
	4-7 anos	14	22,6
	6 meses-1 ano	8	12,9
	8-10 anos	8	12,9
	> 10 anos	22	35,5
Tipo Empresa			
	Grande Empresa (≥ 250 funcionários)	8	12,9
	Média Empresa (50-249 funcionários)	30	48,4
	Pequena Empresa (≤ 50 funcionários)	24	38,7

A análise das dimensões psicossociais do trabalho foi realizada com recurso ao COPSQ – Copenhagen Psychosocial Questionnaire, instrumento que avalia diversos fatores relacionados com o ambiente e organização do trabalho, bem como os seus impactos na saúde e bem-estar dos colaboradores (Tabela 1). O questionário utiliza uma escala de resposta tipo Likert de 5 pontos, cujas categorias são: 1 = Nunca/quase nunca, 2 = Raramente, 3 = Às vezes, 4 = Frequentemente e 5 = Sempre. As médias obtidas foram arredondadas à unidade mais próxima, permitindo interpretar cada resultado em função da categoria correspondente.

3.2 Exigências Laborais

As Exigências Cognitivas apresentam uma média de 3,7, que corresponde a (4 = Frequentemente), o que indica que os colaboradores, em geral, enfrentam frequentemente tarefas que requerem concentração, memória e tomada de decisão. Os percentis 25 e 75 situam-se entre 3,4 e 4,1, o que mostra uma tendência geral para respostas elevadas e consistentes dentro da categoria "Frequentemente".

As Exigências Emocionais apresentam uma média de 3,5, que também corresponde a (4 = Frequentemente), sugerindo que os colaboradores estão frequentemente expostos a exigências emocionais, como lidar com emoções próprias ou dos outros. Os percentis 3,0 e 5,0 indicam que metade dos inquiridos se situa entre sentir essas exigências "frequentemente" e "sempre".

As Exigências Quantitativas registam uma média de 2,4, que corresponde a (2 = Raramente), o que indica que os colaboradores, em média, não sentem grande pressão quanto à quantidade de trabalho ou ao ritmo imposto. Os percentis 2,0 e 3,0 mostram que a maioria se situa entre "raramente" e "às vezes", com baixa intensidade percebida nesta dimensão.

3.3 Análise Fatorial Confirmatória (AFC)

Na presente análise fatorial confirmatória (AFC), optou-se pelo método de estimação *Unweighted Least Squares* (ULS) disponibilizado no software AMOS. Essa escolha justifica-se em função das características da amostra e do modelo em estudo. A amostra é composta por 62 participantes, o que pode ser considerado reduzido frente à complexidade do modelo testado (41 itens distribuídos em 26 fatores). Nesse contexto, a utilização do método de máxima verossimilhança (ML), frequentemente recomendado em AFC, poderia levar a instabilidade das estimativas e maior risco de problemas de convergência, uma vez que este método exige amostras maiores e pressupõe normalidade multivariada (Kline, 2016; Brown, 2015).

O método ULS, por sua vez, apresenta vantagens em cenários com amostras pequenas e violação do pressuposto de normalidade, visto que não depende de estimativas assintóticas baseadas na distribuição normal multivariada (Byrne, 2016; Flora & Curran, 2004). De acordo com Brown (2015), o ULS minimiza as discrepâncias entre a matriz de covariância observada e a estimada sem atribuir pesos diferenciados aos resíduos, o que o torna mais robusto para dados que não atendem

plenamente aos pressupostos paramétricos. Assim, o ULS foi adotado como alternativa mais adequada ao delineamento e às condições empíricas desta investigação.

3.3.1 Modelo Completo

Na análise fatorial confirmatória, verificou-se que um dos fatores apresentou cargas fatoriais estandardizadas fora do intervalo admissível, incluindo valores superiores a 1 e negativos inferiores a -1, sendo que um dos indicadores apresentou valor superior a 500.000. Este tipo de ocorrência é classificado na literatura como um Heywood case, caracterizado por soluções estatisticamente inviáveis, tais como variâncias negativas de erro ou cargas fatoriais não plausíveis (Brown, 2015; Kline, 2016).

De acordo com Byrne (2016), resultados desse tipo sinalizam problemas de especificação do modelo, podendo decorrer de tamanho amostral reduzido, número excessivo de parâmetros a serem estimados, ou ainda inadequação do fator em relação aos indicadores propostos. Nesse sentido, tais estimativas não são consideradas válidas, pois violam os pressupostos da análise fatorial e não apresentam interpretação teórica ou estatística aceitável.

Diante disso, optou-se pela exclusão do referido fator do modelo, uma vez que sua manutenção comprometeria a qualidade do ajustamento e a interpretabilidade dos resultados. Essa decisão está em consonância com a recomendação metodológica de que fatores ou indicadores com estimativas inadmissíveis devem ser removidos ou reespecificados, de modo a garantir um modelo parcimonioso e estatisticamente plausível (Byrne, 2016; Kline, 2016).

De qualquer modo, o modelo em questão obteve os seguintes índices de ajustamento: RMR = 0.064; GFI = 0.928; NFI = 0.895; RFI = 0.816; AGFI = 0.867; PGFI = 0.503.

A análise do ajustamento global do modelo revelou valores mistos quanto à adequação estatística. O índice RMR apresentou valor de 0.064, considerado aceitável, visto que valores inferiores a 0.08 indicam bom ajustamento (Hu & Bentler, 1999). O índice GFI foi de 0.928, situando-se acima do limiar de 0.90, o que sugere um ajustamento satisfatório (Kline, 2016). Quanto aos índices de ajuste incremental, o NFI (0.895) encontra-se próximo do valor de referência de 0.90, enquanto o RFI (0.816) e o AGFI (0.867) ficaram aquém do recomendado (≥ 0.90). O PGFI (0.503), embora baixo, pode ser considerado aceitável (Mulaik et al., 1989).

Tabela 2-Cargas fatoriais estandardizadas do modelo completo (AFC)

Item	Fator	Carga fatorial
COPSOQ1	Exigências Quantitativas	,852
COPSOQ2	Exigências Quantitativas	,795
COPSOQ3	Ritmo de Trabalho	,707

COPSOQ4	Exigências Cognitivas	,624
COPSOQ5	Exigências Cognitivas	,616
COPSOQ6	Exigências Emocionais	,707
COPSOQ7	Influência no Trabalho	,707
COPSOQ8	Possibilidades de Desenvolvimento	,385
COPSOQ9	Possibilidades de Desenvolvimento	,375
COPSOQ10	Previsibilidade	,703
COPSOQ11	Previsibilidade	,861
COPSOQ12	Transparência do Papel Laboral	,707
COPSOQ13	Recompensas	,662
COPSOQ14	Recompensas	,800
COPSOQ15	Apoio Social de Superiores	,707
COPSOQ16	Comunidade Social no Trabalho	,707
COPSOQ17	Qualidade da Liderança	,630
COPSOQ18	Qualidade da Liderança	,500
COPSOQ19	Confiança Vertical	,689
COPSOQ20	Confiança Vertical	,708
COPSOQ21	Justiça e Respeito	,788
COPSOQ22	Justiça e Respeito	,847
COPSOQ23	Autoeficácia	,707
COPSOQ24	Significado do Trabalho	,732
COPSOQ25	Significado do Trabalho	,775
COPSOQ26	Compromisso com o local de trabalho	,707
COPSOQ27	Satisfação no Trabalho	,707
COPSOQ28	Insegurança Laboral	,707
COPSOQ29	Saúde Geral	,707
COPSOQ30	Conflito Trabalho-Família	,965
COPSOQ31	Conflito Trabalho-Família	,782
COPSOQ32	Problemas em Dormir	,707

COPSOQ33	<i>Burnout</i>	,679
COPSOQ34	<i>Burnout</i>	,710
COPSOQ35	Stress	,691
COPSOQ36	Stress	,784
COPSOQ37	Sintomas Depressivos	,707
COPSOQ38	Comportamentos Ofensivos	1,159
COPSOQ39	Comportamentos Ofensivos	,212
COPSOQ40	Comportamentos Ofensivos	-1,139
COPSOQ41	Comportamentos Ofensivos	504,328

3.3.2 Modelo Modificado

Após várias modificações e reanálises ficamos com o modelo constituído pelos itens e fatores expostos na tabela x, em que foi excluído o item 8 do fator Possibilidade de Desenvolvimento e o fator Comportamento Ofensivos com todos os seus 4 itens.

Os índices de ajustamento obtidos para este modelo foram os seguintes (RMR=0.060; GFI=0.949; NFI=0.925; RFI=0.847; AGFI=0.890; PGFI=0.439).

A avaliação do ajustamento do modelo revelou resultados mistos. O índice de raiz quadrada média residual (RMR) foi de 0.060, valor considerado adequado, uma vez que valores inferiores a 0.08 indicam bom ajustamento (Hu & Bentler, 1999). O índice de qualidade de ajustamento absoluto (GFI) apresentou valor de 0.949, ultrapassando o ponto de corte de 0.90, o que sugere ajustamento satisfatório (Kline, 2016).

No que se refere aos índices de ajuste incremental, o NFI obteve valor de 0.925, acima do limiar de 0.90, sendo indicativo de bom ajustamento (Bentler & Bonett, 1980; Byrne, 2016). Contudo, o RFI apresentou valor de 0.847, abaixo do ponto de corte recomendado (≥ 0.90), o que aponta para uma limitação do modelo nesse indicador específico. Já o índice ajustado de qualidade do ajustamento (AGFI) foi de 0.890, valor ligeiramente inferior ao critério de 0.90, indicando um ajustamento aceitável, mas não ideal (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008). Por sua vez, o índice de parcimônia do modelo (PGFI) apresentou valor de 0.439, abaixo do ponto de referência de 0.50, sugerindo que a parcimônia do modelo ainda pode ser aprimorada (Mulaik et al., 1989).

De forma geral, os resultados apontam que o modelo apresenta ajustamento global adequado, sobretudo quando considerados os valores de RMR, GFI e NFI, embora os índices RFI, AGFI e PGFI revelem espaço para melhorias na especificação do modelo.

Tabela 3- Cargas fatorias estandardizadas do modelo modificado (AFC)

Item	Fator	Carga fatorial
COPSOQ1	Exigências Quantitativas	,856
COPSOQ2	Exigências Quantitativas	,791
COPSOQ3	Ritmo de Trabalho	,707
COPSOQ4	Exigências Cognitivas	,644
COPSOQ5	Exigências Cognitivas	,596
COPSOQ6	Exigências Emocionais	,707
COPSOQ7	Influência no Trabalho	,707
COPSOQ9	Possibilidades de Desenvolvimento	,863
COPSOQ10	Previsibilidade	,707
COPSOQ11	Previsibilidade	,701
COPSOQ12	Transparência do Papel Laboral	,679
COPSOQ13	Recompensas	,780
COPSOQ14	Recompensas	,707
COPSOQ15	Apoio Social de Superiores	,707
COPSOQ16	Comunidade Social no Trabalho	,640
COPSOQ17	Qualidade da Liderança	,493
COPSOQ18	Qualidade da Liderança	,683
COPSOQ19	Confiança Vertical	,714
COPSOQ20	Confiança Vertical	,787
COPSOQ21	Justiça e Respeito	,848
COPSOQ22	Justiça e Respeito	,707
COPSOQ23	Autoeficácia	,750
COPSOQ24	Significado do Trabalho	,707
COPSOQ25	Significado do Trabalho	,756
COPSOQ26	Compromisso com o local de trabalho	,707
COPSOQ27	Satisfação no Trabalho	,707
COPSOQ28	Insegurança Laboral	,707

COPSOQ29	Saúde Geral	,782
COPSOQ30	Conflito Trabalho-Família	,707
COPSOQ31	Conflito Trabalho-Família	,965
COPSOQ32	Problemas em Dormir	,703
COPSOQ33	<i>Burnout</i>	,685
COPSOQ34	<i>Burnout</i>	,686
COPSOQ35	Stress	,791
COPSOQ36	Stress	,707
COPSOQ37	Sintomas Depressivos	,707

Estes resultados devem ser interpretados com cautela, uma vez que a presente investigação apresenta limitações metodológicas importantes. O tamanho da amostra ($n = 62$) pode ser considerado reduzido para a complexidade do modelo testado, composto por 41 itens distribuídos em 26 fatores, implicando um número elevado de parâmetros a serem estimados. Segundo Kline (2016) e Brown (2015), modelos com elevada complexidade e amostras pequenas estão mais sujeitos a instabilidades nas estimativas, soluções inadmissíveis e índices de ajustamento menos consistentes. Além disso, a literatura recomenda proporções mais robustas entre o número de participantes e o número de parâmetros estimados para garantir maior confiabilidade dos resultados (Boomsma, 1982; Wolf et al., 2013).

Assim, embora os resultados indiquem um ajustamento global aceitável em alguns índices, as limitações relativas ao tamanho da amostra, ao número de dimensões e à complexidade do modelo sugerem que os achados devem ser interpretados de forma prudente, podendo ser necessária a reespecificação do modelo ou a realização de novos estudos com amostras maiores para confirmar a estrutura proposta.

3.4 Organização do Trabalho e Conteúdo

A dimensão Influência no Trabalho apresenta uma média de 3,8, que corresponde a (4 = Frequentemente), indicando que os colaboradores sentem frequentemente que têm autonomia e capacidade de decisão sobre a forma como desempenham as suas tarefas. Os percentis 3,0 e 5,0 revelam que metade dos participantes tem perceções entre “frequentemente” e “sempre”.

As Possibilidades de Desenvolvimento apresentam também uma média de 3,8, correspondendo a (4 = Frequentemente), refletindo a perceção de oportunidades frequentes para aprender, crescer e evoluir no trabalho. Os percentis situam-se entre 3,4 e 4,5, reforçando uma tendência para avaliações positivas e consistentes nesta dimensão.

3.5 Relações Sociais e Liderança

A Previsibilidade apresenta uma média de 3,2, correspondente a (3 = Às vezes), indicando que a informação antecipada sobre tarefas e alterações no trabalho ocorre ocasionalmente. Os percentis 2,0 e 4,0 evidenciam uma dispersão moderada, com percepções que variam entre “raramente” e “frequentemente”.

A Transparência do Papel Laboral tem uma média de 4,3, que corresponde a (4 = Frequentemente), sinalizando que os colaboradores têm frequentemente clareza sobre as suas funções. Os percentis 4,0 e 4,5 mostram forte concentração nesta percepção positiva.

As Recompensas apresentam uma média de 3,4, arredondando para (3 = Às vezes), o que indica uma percepção moderada da valorização e reconhecimento no trabalho. Os percentis 3,0 e 4,0 apontam para avaliações entre “às vezes” e “frequentemente”.

A dimensão Justiça e Respeito tem uma média de 3,9, correspondente a (4 = Frequentemente), mostrando que os colaboradores sentem frequentemente que são tratados com respeito e de forma justa. Os percentis 3,0 e 5,0 reforçam esta percepção.

O Apoio Social de Superiores apresenta uma média de 3,4, que corresponde a (3 = Às vezes), indicando que o suporte oferecido pela chefia ocorre de forma moderada. Os percentis 3,0 e 4,0 revelam alguma variação, mas com tendência para a frequência.

O Apoio Social de Colegas registra uma média de 4,2, equivalente a (4 = Frequentemente), evidenciando relações interpessoais positivas e de apoio mútuo. Os percentis 4,0 e 5,0 demonstram uma percepção amplamente positiva e consistente.

A Qualidade da Liderança apresenta uma média de 3,5, que corresponde a (4 = Frequentemente), o que indica uma percepção geralmente favorável sobre a competência da liderança. Os percentis 3,0 e 4,0 revelam uma experiência positiva moderadamente partilhada.

A Confiança Vertical registra uma média de 3,9, que corresponde a (4 = Frequentemente), sugerindo que os colaboradores frequentemente confiam nas decisões da hierarquia superior. Os percentis 3,5 e 4,5 reforçam esta tendência elevada.

Os Conflitos Laborais têm uma média de 3,6, correspondente a (4 = Frequentemente), indicando que tensões e divergências ocorrem frequentemente no ambiente de trabalho. Os percentis 3,0 e 4,0 revelam que estas situações são percebidas por uma parte significativa da amostra.

Tabela 4-Frequência das dimensões do COPSOQ (Riscos psicossociais no trabalho)

						Percentis	
	n	Média	Dp	Min	Máx	25	75
EXIGÊNCIAS LABORAIS							
Exigências Quantitativas	62	2,4	0,7	1,0	4,0	2,0	3,0
Exigências Cognitivas	62	3,7	0,7	2,0	5,0	3,4	4,1
Exigências Emocionais	62	3,5	1,2	1,0	5,0	3,0	5,0
ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO E CONTEÚDO							
Influência no Trabalho	62	3,8	1,0	1,0	5,0	3,0	5,0
Possibilidades de Desenvolvimento	62	3,8	0,8	2,0	5,0	3,4	4,5
RELAÇÕES SOCIAIS E LIDERANÇA							
Previsibilidade	62	3,2	1,1	1,0	5,0	2,0	4,0
Transparência do Papel Laboral	62	4,3	0,5	2,0	5,0	4,0	4,5
Recompensas	62	3,4	1,0	1,0	5,0	3,0	4,0
Justiça e Respeito	62	3,9	0,8	2,0	5,0	3,0	5,0
Apoio Social de Superiores	62	3,4	1,2	1,0	5,0	3,0	4,0
Apoio Social de Colegas	62	4,2	0,8	2,0	5,0	4,0	5,0
Qualidade da Liderança	62	3,5	0,7	2,0	5,0	3,0	4,0
Confiança Vertical	62	3,9	0,7	2,0	5,0	3,5	4,5
Conflitos Laborais	62	3,6	0,8	1,5	5,0	3,0	4,0
PERSONALIDADE							
Autoeficácia	62	4,1	0,7	2,0	5,0	4,0	5,0
Significado do Trabalho	62	4,0	0,8	2,0	5,0	3,5	4,5
Compromisso com o Local de Trabalho	62	3,4	1,0	1,0	5,0	3,0	4,0
Satisfação no Trabalho	62	3,6	0,8	1,0	5,0	3,0	4,0
INTERFACE TRABALHO-INDIVÍDUO							
Insegurança Laboral	62	2,8	1,4	1,0	5,0	1,0	4,0
SAÚDE E BEM-ESTAR							
Saúde Geral	62	2,7	1,1	1,0	4,0	2,0	4,0
Conflito Trabalho-Família	62	2,5	1,0	1,0	5,0	2,0	3,0
Problemas em Dormir	62	2,1	0,9	1,0	4,0	1,0	3,0
Burnout	62	2,7	0,7	1,0	4,5	2,0	3,0
Stress	62	2,4	0,8	1,0	4,5	2,0	3,0
Sintomas Depressivos	62	2,1	0,9	1,0	4,0	1,0	3,0
Comportamentos Ofensivos	62	1,1	0,2	1,0	1,8	1,0	1,0

(1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre)

3.6 Análise Global dos Riscos Psicossociais por Categoria de Gravidade

O Gráfico 1 apresenta a distribuição percentual dos participantes pelas categorias de risco associadas às subescalas do questionário COPSOQ, utilizadas para avaliar os riscos psicossociais

no contexto laboral. Os resultados são organizados segundo tercís, que agrupam as pontuações em três categorias interpretativas:

- Situação favorável (representada a verde), que indica boas condições psicossociais e ausência de risco para a saúde;
- Situação intermédia (representada a amarelo), que reflete níveis moderados de risco e necessidade de atenção;
- Risco para a saúde (representado a vermelho), que identifica áreas críticas com potencial impacto negativo no bem-estar dos colaboradores.

Esta análise permite identificar as dimensões com maior necessidade de intervenção e aquelas que funcionam como fatores de proteção no ambiente de trabalho.

3.6.1 Situação favorável (verde)

As subescalas com maior percentagem de participantes em situação favorável destacam-se como pontos fortes no contexto organizacional. A dimensão Comportamentos Ofensivos apresenta 100% dos participantes em situação favorável, o que indica a inexistência de comportamentos agressivos, assédio ou violência psicológica percecionados no local de trabalho. Também se evidenciam resultados positivos nos Sintomas Depressivos (74,2%), Problemas em Dormir (69,4%) e Saúde Geral (58,1%), sugerindo que a maioria dos colaboradores apresenta bons níveis de saúde mental e física. Outras dimensões com valores relevantes na zona verde incluem o Stress (48,4%), o Conflito Trabalho-Família (43,5%) e a Qualidade da Liderança (58,1%), o que aponta para um ambiente relativamente equilibrado e com lideranças percecionadas de forma positiva.

3.6.2 Situação intermédia (amarelo)

Várias subescalas apresentam valores elevados na zona intermédia, refletindo níveis moderados de risco psicossocial. Destacam-se, neste grupo, as dimensões *Burnout* (66,1%), Exigências Quantitativas (54,8%), Conflitos Laborais (50,0%), Exigências Cognitivas (45,2%) e Compromisso com o Local de Trabalho (33,9%). Estas percentagens indicam que, embora não estejam em situação crítica, os colaboradores experienciam desafios regulares nestas áreas, como exigências constantes, tensões interpessoais ou dificuldades em manter o vínculo emocional com a organização. O amarelo nestas dimensões deve ser interpretado como um sinal de alerta, exigindo monitorização e, eventualmente, ações preventivas ou corretivas.

3.6.3 Risco para a saúde (vermelho)

As dimensões com percentagens mais elevadas na zona vermelha representam fatores de risco psicossocial acentuado. A Transparência do Papel Laboral surge como a dimensão mais crítica, com 93,5% dos participantes em risco, indicando uma perceção generalizada de falta de clareza quanto às funções, responsabilidades e objetivos no trabalho. Outras dimensões com elevado risco incluem Autoeficácia (82,3%), Apoio Social de Colegas (82,3%), Significado do Trabalho (71,0%),

Justiça e Respeito (71,0%) e Confiança Vertical (62,9%). Estes dados revelam fragilidades nas relações interpessoais, na motivação e no reconhecimento, com potencial impacto negativo na saúde psicológica e na produtividade dos colaboradores. A Satisfação no Trabalho (56,5%), Possibilidades de Desenvolvimento (54,8%) e Influência no Trabalho (61,3%) também apresentam níveis preocupantes de risco, sinalizando um ambiente onde os colaboradores sentem frequentemente frustração, estagnação ou desvalorização.

De forma global, a análise do Gráfico 1 evidencia a coexistência de fatores protetores e áreas de risco psicossocial relevantes no contexto laboral dos participantes. Embora algumas dimensões, como os comportamentos ofensivos, a saúde geral e a qualidade da liderança, revelem uma situação globalmente favorável, observam-se níveis preocupantes de risco em variáveis essenciais como a transparência do papel laboral, o apoio social, o reconhecimento e o significado do trabalho. Estes resultados sugerem a necessidade de intervenções organizacionais direcionadas, com vista a promover ambientes psicossociais mais saudáveis, reforçar o bem-estar dos colaboradores e prevenir consequências negativas para a saúde mental e a produtividade.

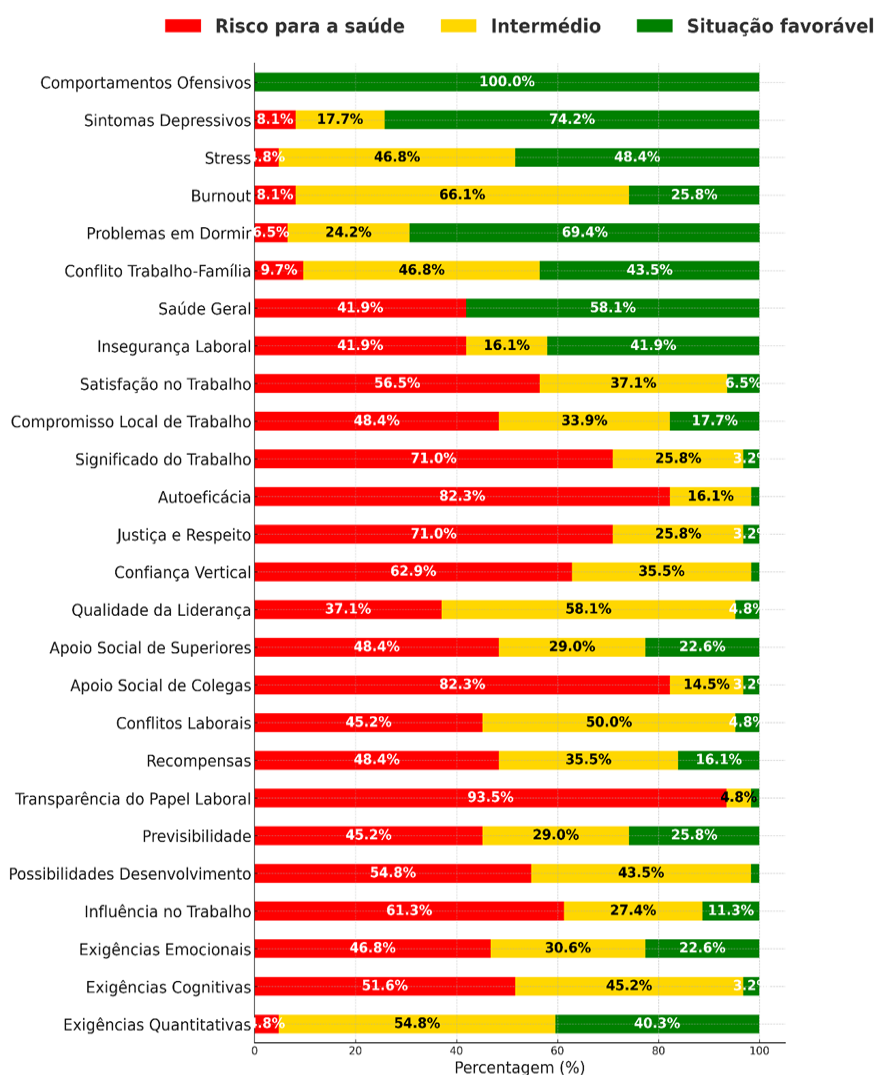


Figura 1-Tercis das subescalas do COPSOQ (Riscos psicossociais no trabalho)

3.7 Análise das Hipóteses de Investigação

3.7.1 Hipótese 1 – Exigências psicológicas e satisfação no trabalho

H1: Existe uma correlação negativa entre as exigências psicológicas do trabalho (quantitativas, cognitivas e emocionais) e a satisfação global com o trabalho

Os resultados não confirmaram esta hipótese, uma vez que apenas as Exigências Cognitivas contribuíram de modo significativo para a satisfação no trabalho, provocando um aumento na mesma de 0,424 pontos ($B = 0,424$, $p = 0,010$). Porém, a relação verificada é positiva e não negativa, como inicialmente formulado.

O modelo apresenta um R^2 ajustado de 0,089, explicando cerca de 9% da variância na satisfação laboral. As Exigências Quantitativas ($B = -0,208$, $p = 0,120$) e Exigências Emocionais ($B = -0,041$, $p = 0,665$) não demonstraram efeitos significativos.

Estes resultados divergem parcialmente da literatura, uma vez que estudos realizados em contextos internacionais da indústria automóvel, como na Alemanha (Roe & Zijlstra, 2000) e em Espanha (García-Herrero et al., 2017), identificaram uma associação negativa consistente entre elevadas exigências cognitivas e a satisfação laboral. No presente estudo, contudo, verificou-se uma relação positiva entre exigências cognitivas e satisfação, o que pode indicar que, em determinados contextos da indústria automóvel portuguesa, tarefas cognitivamente desafiantes são percebidas como oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, contribuindo para maior envolvimento no trabalho. Esta interpretação encontra suporte no modelo *Job Demands–Resources* (Bakker & Demerouti, 2017), segundo o qual certas exigências podem atuar como desafios (*challenge demands*) e não apenas como obstáculos (*hindrance demands*), potenciando estados motivacionais positivos no trabalho.

Do ponto de vista prático, estes resultados sugerem que gestores de recursos humanos e líderes de equipa devem procurar equilibrar o nível de exigências cognitivas, garantindo que os trabalhadores as percecionam como oportunidades de crescimento e não como sobrecarga. Programas de formação contínua e estratégias de job design que promovam autonomia e complexidade adequada nas tarefas podem contribuir para transformar estas exigências em fatores motivacionais, alinhando-se com a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000).

Tabela 5- Regressão linear múltipla das exigências psicológicas como preditores da satisfação no trabalho

Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		R²aj
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	
(Constant)	2,652	,536	-	4,945	,000	1,579	3,726	0.089
Exigências_Quantitativas	-,208	,132	-,201	- 1,578	,120	-,472	,056	
Exigências_Cognitivas	,424	,159	,378	2,656	,010	,104	,743	
6-O seu trabalho exige emocionalmente de si?	-,041	,095	-,062	-,435	,665	-,231	,148	

3.7.2 Hipótese 2- Apoio social e bem-estar psicológico dos colaboradores

H2: Existe uma relação positiva entre a percepção de apoio da chefia e dos colegas e o bem-estar psicológico dos colaboradores (autoavaliação da saúde, sintomatologia depressiva, exaustão e problemas no sono).

Da correlação entre o Apoio Social (de Superiores e de Colegas) e o Bem-Estar Psicológico, observa-se que ambas as fontes de apoio apresentam associações negativas e estatisticamente significativas com diversas dimensões de bem-estar psicológico.

No que respeita ao Apoio Social de Superiores, verificou-se uma correlação negativa e significativa com o *Burnout* ($r = -0,309$; $p < 0,05$) e com os Sintomas Depressivos ($r = -0,288$; $p < 0,05$). Estes resultados indicam que, quanto maior é a percepção de apoio por parte da chefia, menores tendem a ser os níveis de exaustão emocional e sintomas depressivos.

Relativamente ao Apoio Social de Colegas, as correlações significativas foram ainda mais evidentes: verificou-se associação negativa com o *Burnout* ($r = -0,292$; $p < 0,05$), com o Stress ($r = -0,308$; $p < 0,05$) e, de forma mais robusta, com os Sintomas Depressivos ($r = -0,417$; $p < 0,01$). Estes dados sugerem que um ambiente de trabalho caracterizado por relacionamentos positivos entre colegas está fortemente associado a menores níveis de sofrimento psicológico, especialmente no que se refere aos sintomas depressivos.

Para complementar estas evidências, realizaram-se análises de regressão múltipla com o objetivo de identificar os efeitos preditivos de cada dimensão do apoio social sobre diferentes indicadores de bem-estar psicológico. Os resultados encontram-se apresentados na Tabela 2. No primeiro modelo, nenhuma das variáveis explicou de forma significativa a autoavaliação da saúde. No segundo modelo, verificou-se que apenas o apoio dos colegas contribuiu significativamente para a diminuição

dos sintomas depressivos ($B = -0,411$; $p = 0,005$). No terceiro modelo, o *burnout* foi explicado unicamente pelo apoio da chefia, prevendo-se uma redução de 0,205 pontos ($B = -0,205$; $p = 0,018$). Por fim, no quarto modelo, observou-se uma tendência marginal ($p < 0,10$) para a diminuição dos problemas de sono em função de um maior apoio dos colegas ($B = -0,302$; $p = 0,059$).

Tabela 6-Modelos de regressão múltipla entre apoio social e indicadores de bem-estar psicológico

Modelo	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		R²aj		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound			
(Constant)	2,652	,536	-	4,945	,000	1,579	3,726	0.089		
Exigências_Quantitativas	-,208	,132	-,201	-1,578	,120	-,472	,056			
Exigências_Cognitivas	,424	,159	,378	2,656	,010	,104	,743			
6-O seu trabalho exige emocionalmente de si?	-,041	,095	-,062	-,435	,665	-,231	,148			
Varáveis Independentes	Variáveis Dependentes	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		R²	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound		
(Constante)	Autoavaliação da Saúde	2,818	,785	-	3,591	,001	1,248	4,388	0.010	
15-Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?		,083	,142	,084	,583	,562	-,201	,367		
16-Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?		,042	,202	,030	,209	,835	-,362	,447		
2	(Constante)	Sintomas Depressivos	4,170	,540	-	7,718	,000	3,089	5,251	0.211

	15-Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?				-				
		-,109	,098	-,143	1,116	,269	-,305	,086	
	16-Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?				-				
		-,411	,139	-,379	2,951	,005	-,689	-,132	
	(Constante)	4,066	,466	-	8,716	,000	3,132	4,999	0.183
	15-Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	-,205	,084	-,318	2,431	,018	-,374	-,036	
3	Burnout								
	16-Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	-,166	,120	-,181	1,384	,172	-,407	,074	
	(Constante)	3,165	,609	-	5,200	,000	1,947	4,384	0.062
	15-Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?	,049	,110	,062	,443	,659	-,172	,269	
4	Problemas de Sono								
	16-Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?	-,302	,157	-,269	1,925	,059	-,615	,012	

Em síntese, os resultados reforçam que o apoio social, sobretudo o apoio dos colegas, constitui um fator protetor relevante para a saúde psicológica dos colaboradores, embora com efeitos diferenciados consoante a dimensão analisada. Assim, a hipótese H2 é parcialmente confirmada.

Estes resultados estão em linha com a literatura internacional, que destaca o papel do apoio social como um dos principais recursos no modelo *Job Demands–Resources* (Bakker & Demerouti, 2017). Em estudos no setor automóvel espanhol, García-Herrero et al. (2017) identificaram que equipas com maior apoio entre colegas apresentavam menores níveis de stresse e *burnout*, resultado semelhante ao verificado nesta amostra. Do mesmo modo, investigações em setores industriais de elevada pressão, como a aviação (Idris, Dollard & Winefield, 2014), confirmam que o apoio social atua como recurso protetor contra riscos psicossociais, atenuando os efeitos das exigências laborais sobre a saúde mental.

Do ponto de vista teórico, os resultados convergem com o conceito de *psychosocial safety climate* (Dollard & Bakker, 2010), que sublinha o papel das chefias na criação de ambientes de trabalho seguros do ponto de vista psicológico, e com os modelos de liderança saudável (Skakon et al., 2010), segundo os quais a perceção de suporte por parte da chefia reduz significativamente sintomas de *burnout* e depressão.

Em termos práticos, estes achados sugerem que gestores de recursos humanos e líderes de equipa devem investir em programas que fortaleçam redes de apoio social dentro das organizações. Estratégias como sessões regulares de feedback, equipas de suporte entre pares e iniciativas de liderança participativa podem potenciar o bem-estar psicológico e reduzir sintomas de exaustão. Para os responsáveis de saúde ocupacional, recomenda-se a integração do apoio social como indicador de monitorização em diagnósticos periódicos com instrumentos validados, como o COPSOQ II, permitindo uma intervenção preventiva e contínua.

3.7.3 Hipótese 3 – Diferenças nos níveis de burnout entre grupos etários

H3: Existem diferença nos níveis de *burnout* entre diferentes grupos etários

Da comparação dos níveis de *Burnout* entre as diferentes faixas etárias, realizada através do teste de Kruskal-Wallis, verificou-se a existência de uma diferença estatisticamente significativa ($p = 0,043$), indicando que a idade dos participantes tem impacto nos níveis de burnout percebidos.

A faixa etária dos 20 aos 29 anos apresenta a média mais baixa de *burnout* ($M = 1,79$; $Dp = 0,70$), o que sugere níveis ligeiramente inferiores de exaustão emocional neste grupo. Por outro lado, os participantes com 30-39 anos ($M = 1,83$; $Dp = 0,57$) e os participantes ≥ 40 anos ($M = 1,83$; $Dp = 0,48$) apresentam médias idênticas e ligeiramente superiores à do grupo mais jovem.

Apesar das diferenças médias serem pequenas, o valor de $p = 0,043$, inferior ao nível de significância de 0,05, indica que a diferença é estatisticamente significativa, podendo refletir uma maior exposição ou acumulação de fatores de stress laboral nas faixas etárias mais velhas. Este resultado sugere a importância de estratégias de prevenção e intervenção ajustadas à idade, com

especial atenção à gestão do *burnout* em colaboradores com maior tempo de carreira ou responsabilidades acumuladas.

Estes resultados apresentam semelhanças com a literatura internacional. No setor automóvel espanhol, García-Herrero et al. (2017) verificaram que trabalhadores mais velhos reportavam níveis superiores de exaustão, possivelmente devido à acumulação de responsabilidades e menor flexibilidade laboral. Estudos em contextos industriais alemães e japoneses (Roe & Zijlstra, 2000; Kobayashi et al., 2014) também identificaram que os níveis de *burnout* tendem a aumentar com a idade, especialmente em funções que exigem elevada repetitividade e longas jornadas. Contudo, algumas investigações em setores de serviços (Hakanen et al., 2006) mostram que colaboradores mais jovens podem ser igualmente vulneráveis ao *burnout*, sobretudo em situações de insegurança laboral, sugerindo que a idade interage com outros fatores contextuais.

Do ponto de vista teórico, estes resultados podem ser interpretados à luz do modelo *Job Demands–Resources* (Bakker & Demerouti, 2017), segundo o qual o *burnout* resulta do desequilíbrio entre exigências e recursos disponíveis. Trabalhadores mais velhos, embora possam ter maior experiência, enfrentam frequentemente cargas acumuladas e menor perceção de recursos, o que contribui para níveis mais elevados de exaustão. Por outro lado, colaboradores mais jovens tendem a perceber as exigências cognitivas como desafios motivacionais, em linha com a literatura sobre *challenge–hindrance stressors* (Crawford, LePine & Rich, 2010).

Em termos práticos, estes achados sugerem a necessidade de estratégias diferenciadas de gestão de pessoas. Para trabalhadores mais velhos, recomenda-se a implementação de políticas de ajustamento do posto de trabalho, programas de rotação de funções e iniciativas de promoção da saúde ocupacional focadas na redução de cargas acumuladas. Para os mais jovens, é relevante investir em programas de mentoria e no fortalecimento da segurança no emprego, mitigando o risco de *burnout* associado à instabilidade laboral.

Tabela 7-Comparação do *Burnout* entre a faixa etária

Faixa Etária		<i>Burnout</i>
20-29 anos	n	14
	Média	1,79
	Desvio Padrão	0,70
30-39 anos	n	24
	Média	1,83
	Desvio Padrão	0,57
≥ 40 anos	n	24
	Média	1,83
	Desvio Padrão	0,48
<i>p</i> (Kruskal-Wallis)		0,043

3.7.4 Hipótese 4 – Justiça organizacional e sintomas depressivos

H4: Existe uma relação negativa entre a percepção de justiça organizacional e os níveis de sintomas depressivos.

Da correlação entre a dimensão Justiça e Respeito e os Sintomas Depressivos, observa-se uma correlação negativa e estatisticamente significativa ($r = -0,431$; $p < 0,01$). Este resultado indica que, à medida que aumenta a percepção de justiça e respeito no ambiente de trabalho — ou seja, quando os colaboradores sentem que são tratados com equidade, dignidade e consideração —, os níveis de sintomas depressivos tendem a diminuir. A força moderada desta correlação sugere que a percepção de justiça organizacional pode funcionar como um fator protetor relevante para a saúde mental dos colaboradores, reforçando a importância de práticas laborais justas e respeitadoras nas relações interpessoais e institucionais.

Estes resultados estão em consonância com a literatura internacional. Estudos no setor automóvel japonês (Kobayashi et al., 2014) e no setor industrial europeu (Elovainio et al., 2002) demonstraram que percepções de injustiça organizacional estão fortemente associadas a maior risco de sintomas depressivos e de absentismo laboral. Resultados semelhantes foram encontrados em setores de serviços (Ndjaboué, Brisson & Vézina, 2012), reforçando que a justiça organizacional constitui um fator universal de proteção da saúde mental no trabalho.

Do ponto de vista teórico, este achado pode ser explicado pelo modelo do *psychosocial safety climate* (Dollard & Bakker, 2010), que enfatiza a percepção de justiça e apoio da liderança como determinantes da segurança psicológica no ambiente de trabalho. Adicionalmente, enquadra-se no *Job Demands–Resources model* (Bakker & Demerouti, 2017), que identifica a justiça organizacional como um recurso fundamental na prevenção de stresse e sintomas depressivos.

Em termos práticos, este resultado sugere que organizações devem priorizar políticas de gestão baseadas na equidade, transparência e respeito. Recomenda-se a implementação de canais claros de comunicação, sistemas de avaliação e progressão profissional justos, e formações em liderança ética e inclusiva. Estas medidas podem reduzir a probabilidade de sintomas depressivos entre os colaboradores, ao mesmo tempo que reforçam o compromisso organizacional com ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis.

Tabela 8–Correlação entre a Justiça e Respeito e os Sintomas Depressivos

Justiça e Respeito	
Sintomas Depressivos	- 0,431**

* A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

3.7.5 Hipótese 5 – Autonomia, produtividade e satisfação no trabalho

H5: Existe uma relação positiva entre a percepção de autonomia no trabalho e os níveis de satisfação laboral e produtividade.

Conforme os resultados apresentados na Tabela 9, a autonomia no trabalho, operacionalizada pelas dimensões Influência no Trabalho e Possibilidades de Desenvolvimento, revela-se um fator relevante para a satisfação laboral. Verificou-se que uma maior influência no trabalho contribui para um aumento significativo de 0.182 pontos na satisfação laboral ($B = 0.182$, $p = 0.054$), enquanto as possibilidades de desenvolvimento demonstraram um impacto ainda mais expressivo, aumentando a satisfação em 0.234 pontos ($B = 0.234$, $p = 0.007$).

Relativamente à produtividade, medida indiretamente através das dimensões Autoeficácia e Compromisso com o Local de Trabalho, os resultados indicam um efeito apenas parcial da autonomia. Mais concretamente, apenas a influência no trabalho apresentou um contributo significativo para a autoeficácia, com um aumento de 0.268 pontos ($B = 0.268$, $p = 0.002$). No que respeita ao compromisso com o local de trabalho, tanto a influência no trabalho ($B = 0.240$, $p = 0.029$) como as possibilidades de desenvolvimento ($B = 0.332$, $p = 0.001$) contribuíram significativamente para o seu aumento.

Em síntese, os resultados permitem confirmar a hipótese H5 apenas parcialmente. A autonomia no trabalho apresenta uma relação positiva com a satisfação laboral e, em alguns casos, com a produtividade, mas os efeitos não são consistentes em todas as dimensões analisadas.

Estes resultados convergem em parte com a literatura internacional. Estudos na indústria automóvel alemã e japonesa (Roe & Zijlstra, 2000; Kobayashi et al., 2014) apontam que níveis mais elevados de autonomia e oportunidades de desenvolvimento estão associados a maior satisfação e melhor desempenho, embora os efeitos sobre a produtividade nem sempre sejam lineares. Da mesma forma, investigações no setor tecnológico e no setor dos serviços (Saragih, 2011; Morgeson & Humphrey, 2006) confirmam que a autonomia é um dos preditores mais robustos da satisfação laboral, mas os seus efeitos sobre a produtividade tendem a ser mediados por fatores como o *engagement* e o apoio organizacional.

Do ponto de vista teórico, estes resultados reforçam a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), que identifica a autonomia como uma necessidade psicológica básica, promotora de motivação intrínseca e satisfação. Além disso, articulam-se com o modelo JD-R (Bakker & Demerouti, 2017), segundo o qual a autonomia constitui um recurso essencial que não só reduz o impacto das exigências como também potencia níveis mais elevados de envolvimento e compromisso com o trabalho, explicando a ligação observada entre autonomia, compromisso organizacional e autoeficácia.

Em termos práticos, os achados sugerem que gestores de recursos humanos e líderes de equipa devem promover maior margem de decisão e oportunidades de desenvolvimento para os colaboradores, de modo a aumentar tanto a satisfação no trabalho como o compromisso organizacional. Estratégias como enriquecimento de tarefas, programas de formação contínua e

maior flexibilidade nas formas de execução do trabalho podem contribuir para transformar a autonomia num motor de produtividade sustentável.

Tabela 9-Regressões múltiplas entre autonomia no trabalho, satisfação laboral e produtividade

Modelo	Variáveis Independentes	Variáveis Dependentes	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		R2
			B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound	
1	(Constante)	Satisfação Laboral	2,104	,457	-		4,609	,000	1,191	3,018	0.173
	7-Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?		,182	,092	,233		1,966	,054	-,003	,367	
	9-O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?		,234	,084	,331		2,791	,007	,066	,402	
2	(Constante)	Auto-Eficácia	2,887	,410	-		7,034	,000	2,066	3,708	0.159
	7-Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?		,268	,083	,386		3,230	,002	,102	,435	
	9-O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?		,051	,075	,082		,682	,498	-,099	,202	
3	(Constante)	Compromisso com o	1,404	,529	-		2,654	,010	,346	2,463	0.230

7-Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?	Local de Trabalho							
		,240	,107	,256	2,23 8	,02 9	,025	,454
9-O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?		,332	,097	,391	3,41 8	,00 1	,138	,527

3.8 Síntese e Interpretação Global dos Resultados

A análise estatística das dimensões psicossociais revelou uma coexistência de fatores protetores e de risco no ambiente de trabalho dos colaboradores da indústria automóvel. A distribuição por tercís, representada graficamente por categorias de risco (verde, amarelo e vermelho), permitiu uma leitura abrangente das condições psicossociais.

Dimensões como Comportamentos Ofensivos (100% no tercil verde), Sintomas Depressivos (74,2%), Problemas em Dormir (69,4%) e Saúde Geral (58,1%) evidenciam um contexto com níveis satisfatórios de saúde física e mental. Estes resultados sugerem que, apesar das exigências do setor, a maioria dos participantes não experiêcia agressão ou sofrimento psicológico intenso, refletindo algum grau de equilíbrio psicossocial.

Contudo, várias dimensões encontram-se no tercil intermédio, com destaque para o *Burnout* (66,1%), as Exigências Quantitativas (54,8%) e os Conflitos Laborais (50%). Estes resultados devem ser interpretados como alertas: ainda que não críticos, estes indicadores apontam para situações que, sem intervenção, podem evoluir para estados mais prejudiciais. Esta constatação está alinhada com os estudos de Daneshmandi et al. (2023), que destacam o papel cumulativo das exigências cognitivas e emocionais na exaustão emocional de trabalhadores industriais.

Preocupantes são as dimensões que se concentram no tercil vermelho, como Transparência do Papel Laboral (93,5%), Autoeficácia (82,3%), Significado do Trabalho (71,0%), Justiça e Respeito (71,0%) e Confiança Vertical (62,9%). Estes resultados revelam deficiências em aspetos estruturantes da relação entre colaborador e organização. Segundo Ryan e Deci (2000), a ausência de perceções claras de papel, reconhecimento ou autonomia compromete necessidades psicológicas básicas como a competência, autonomia e relação, fundamentais para o bem-estar no trabalho.

As hipóteses formuladas neste estudo apresentaram resultados diferenciados. A H1 não foi confirmada, uma vez que apenas as Exigências Cognitivas se mostraram significativas, mas em sentido contrário ao esperado: em vez de reduzirem a satisfação no trabalho, associaram-se positivamente a ela, sugerindo que, neste contexto, podem ser percecionadas como desafios

motivadores. A H2 foi parcialmente confirmada, indicando que o apoio social, sobretudo o dos colegas, exerce um papel protetor na redução de sintomas depressivos e problemas de sono (em tendência), enquanto o apoio da chefia contribui para menores níveis de *burnout*. A H3 identificou diferenças significativas no *burnout* entre grupos etários, reforçando a importância de políticas ajustadas ao ciclo de vida profissional.

A H4, que associava justiça organizacional à redução de sintomas depressivos, foi claramente corroborada. A percepção de equidade e respeito demonstrou uma forte relação com o bem-estar mental, reiterando o que estudos como os de Kelloway & Barling (2010) referem sobre justiça como pilar de uma cultura organizacional saudável. De forma consistente, Parent-Lamarche (2023) reforça que a justiça procedimental e o respeito interpessoal funcionam como fatores protetores do bem-estar psicológico e organizacional. Já a H5 foi apenas parcialmente confirmada: verificou-se que a autonomia no trabalho, sobretudo através da influência nas decisões e das possibilidades de desenvolvimento, contribui para níveis mais elevados de satisfação laboral e percepções de produtividade, embora nem todas as dimensões tenham se mostrado significativas. Esta constatação reforça o contributo da autodeterminação como mecanismo explicativo para a motivação intrínseca no trabalho (Ryan & Deci, 2000). Resultados semelhantes foram encontrados por Breevaart e Bakker (2022), que identificaram a autonomia e o feedback positivo como recursos laborais determinantes para o *engagement* e a produtividade.

Em síntese, os resultados confirmam a relevância das práticas de gestão orientadas para a promoção de ambientes saudáveis, sobretudo no que toca à clareza de funções, reconhecimento, apoio social e autonomia. Estes achados convergem com investigações internacionais no setor automóvel europeu (García-Herrero et al., 2017) e asiático (Kobayashi et al., 2014), que demonstram que a ausência de justiça organizacional e de significado no trabalho aumenta substancialmente o risco de sintomas depressivos e de *burnout*. Ao mesmo tempo, evidenciam fragilidades no *psychosocial safety climate* (Dollard & Bakker, 2010), traduzidas em baixos níveis de confiança vertical e transparência de papéis. Para os gestores da indústria automóvel, estes dados são um sinal claro de que fatores psicossociais não são apenas uma questão de saúde, mas também de performance organizacional. Assim, investir na prevenção dos riscos psicossociais e na promoção de ambientes saudáveis deve ser entendido não apenas como uma obrigação ética e legal, mas como um fator estratégico para a sustentabilidade e competitividade das organizações do setor. Esta perspetiva é corroborada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2023), que enfatiza a gestão dos riscos psicossociais como eixo central para a produtividade e a sustentabilidade empresarial.

3.9 Considerações Finais dos Resultados

A análise dos dados recolhidos permitiu confirmar apenas parcialmente as hipóteses formuladas, evidenciando a complexidade das relações entre fatores psicossociais e bem-estar organizacional na indústria automóvel. Identificaram-se dimensões protetoras relevantes, como o apoio social, sobretudo entre colegas, a percepção de justiça organizacional e a saúde geral, que demonstraram

associações consistentes com melhores indicadores de bem-estar psicológico e satisfação no trabalho.

Por outro lado, surgiram também fatores de risco significativos, nomeadamente a falta de clareza nas funções, a baixa confiança vertical, a percepção de injustiça organizacional e a ausência de reconhecimento, que se revelaram críticos para a compreensão das fragilidades do ambiente laboral. Além disso, os resultados da H1 e da H5 mostraram que nem sempre os fatores tradicionalmente considerados protetores produzem efeitos lineares: as exigências cognitivas, contrariamente ao esperado, estiveram associadas positivamente à satisfação no trabalho, e a autonomia revelou efeitos positivos apenas em algumas das dimensões analisadas.

Estes achados reforçam a necessidade de práticas de gestão orientadas para a valorização da autonomia, o fortalecimento das relações interpessoais e a promoção de ambientes laborais justos e transparentes, em consonância com as recomendações de Brough et al. (2023) e Jachens (2022), que salientam a importância da gestão saudável e da prevenção dos riscos psicossociais como pilares do bem-estar organizacional. A articulação entre os dados empíricos e os referenciais teóricos, como a teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000), o conceito de *engagement* (Bakker & Albrecht, 2018) e os modelos de liderança saudável (Skakon et al., 2010; Kelloway & Barling, 2010), permite sustentar recomendações práticas e teóricas que serão aprofundadas no capítulo seguinte. Esta perspetiva é também apoiada pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022), que enfatiza o papel da gestão centrada nas pessoas na promoção do bem-estar e da produtividade sustentável.

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

O presente estudo teve como propósito central analisar o impacto da gestão de ambientes de trabalho saudáveis no bem-estar organizacional dos trabalhadores da indústria automóvel em Portugal, com base na avaliação dos riscos psicossociais através do instrumento COPSOQ II (versão curta). A investigação inscreve-se num campo de crescente relevância académica e prática, ao integrar contributos da psicologia positiva, da Teoria da Autodeterminação e dos modelos de liderança saudável, articulando-os com a análise empírica de fatores psicossociais que influenciam direta e indiretamente a experiência laboral dos colaboradores. Este enquadramento permitiu construir uma análise consistente, sustentada em teorias contemporâneas que defendem que o bem-estar organizacional resulta não apenas da ausência de riscos, mas da criação ativa de contextos de trabalho que promovam recursos, significado e envolvimento.

No que respeita ao objetivo geral, os resultados confirmaram a importância de práticas de gestão centradas na autonomia, no apoio social, na justiça organizacional e no equilíbrio entre as exigências laborais e as capacidades individuais. Tais práticas estão associadas à redução de riscos

psicossociais — como a exaustão emocional, os sintomas depressivos e os distúrbios do sono — e à promoção de maiores níveis de satisfação, percepções de produtividade e envolvimento organizacional. Estes dados reforçam que a cultura organizacional e as práticas de gestão são determinantes críticos da saúde e do desempenho dos trabalhadores, com implicações diretas na sustentabilidade das empresas.

As hipóteses testadas permitiram clarificar esta relação. A H1, que postulava uma correlação negativa entre exigências psicológicas e satisfação, não foi confirmada integralmente: apenas as exigências cognitivas se mostraram significativas, embora numa relação positiva. Este resultado sugere que, quando equilibradas com recursos adequados, as exigências cognitivas podem ser percecionadas como desafios estimulantes, potenciando a satisfação laboral. Assim, estas não se limitam a gerar desgaste, podendo constituir fatores de motivação.

A H2, relativa à associação entre apoio social e bem-estar psicológico, foi confirmada parcialmente. O apoio dos colegas revelou-se um recurso protetor robusto, influenciando a redução de sintomas depressivos e problemas de sono, enquanto o apoio da chefia apresentou efeitos mais restritos, sobretudo ao nível do *burnout*. Estes dados sugerem que as redes de suporte horizontal assumem relevância central no quotidiano laboral, sem desvalorizar o papel da liderança, cuja eficácia depende da qualidade das relações e do estilo de gestão adotado.

A H3, que previa diferenças significativas nos níveis de *burnout* em função da idade, foi corroborada, mostrando que os trabalhadores mais velhos apresentam maior risco de acumulação de exaustão emocional ao longo da carreira, embora os mais jovens também evidenciem vulnerabilidades associadas à insegurança laboral. Este resultado evidencia a importância de políticas diferenciadas ao longo do ciclo de vida profissional, como programas de integração para jovens, mentoring intergeracional e medidas de apoio ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional em fases mais avançadas.

A H4, sobre a relação entre justiça organizacional e sintomas depressivos, foi claramente confirmada: trabalhadores que percecionam maior justiça reportam níveis mais baixos de sintomas depressivos, reforçando a centralidade da equidade e da transparência nos processos organizacionais. Este resultado está em linha com a literatura que relaciona a justiça organizacional à confiança e ao comprometimento, destacando a equidade como fator estruturante de ambientes saudáveis.

A H5, relativa à associação entre autonomia, satisfação e produtividade, foi confirmada apenas parcialmente. A autonomia apresentou uma forte associação com a satisfação laboral, mas o impacto sobre a produtividade mostrou-se menos consistente, verificando-se sobretudo em dimensões como a autoeficácia e o compromisso organizacional. Assim, ainda que não garanta ganhos imediatos de desempenho, a autonomia contribui para condições de trabalho mais favoráveis a médio e longo prazo.

A utilização do COPSQ II destacou-se como contributo metodológico central. A sua estrutura multidimensional permitiu captar com rigor o perfil psicossocial dos trabalhadores, identificando

áreas críticas como a clareza de funções, a justiça e a confiança vertical. A categorização em zonas de risco revelou-se particularmente útil, ao oferecer uma hierarquização das prioridades de intervenção, o que reforça a aplicabilidade do instrumento como ferramenta de diagnóstico organizacional. A experiência da sua aplicação neste estudo confirmou a adequação do COPSOQ II ao setor automóvel português, demonstrando que se trata de um instrumento prático, válido e eficiente para apoiar decisões de gestão.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribuiu para a integração de abordagens complementares da saúde ocupacional e da psicologia organizacional. A Teoria da Autodeterminação mostrou-se útil para interpretar a relevância da autonomia, do apoio social e da justiça; o modelo *Job Demands–Resources* explicou a interação entre exigências e recursos; e os modelos de liderança saudável reforçaram a importância das chefias, embora este estudo tenha evidenciado a força particular das redes de apoio entre colegas. Esta articulação teórica acrescenta consistência ao debate sobre os determinantes do bem-estar no trabalho e sublinha a necessidade de múltiplos olhares para compreender os contextos organizacionais.

No plano prático, os resultados oferecem recomendações claras para as organizações do setor automóvel: investir em processos de decisão justos e transparentes; promover redes de apoio social horizontais e verticais; capacitar lideranças para estilos mais participativos; e fomentar a autonomia através da flexibilização das tarefas e do desenvolvimento de competências. Destaca-se igualmente a importância de gerir as exigências cognitivas de forma equilibrada, transformando-as em estímulos positivos em vez de fontes de exaustão. Tais medidas não apenas previnem riscos psicossociais como também potenciam a satisfação, o envolvimento e a competitividade organizacional.

Apesar dos contributos, algumas limitações devem ser reconhecidas. O desenho transversal impede o estabelecimento de relações causais, restringindo as conclusões a associações observadas num único momento. A amostra reduzida ($n = 62$), obtida por conveniência, limita a representatividade e a generalização dos resultados. Acresce que o número de fatores e itens analisados face à dimensão da amostra pode ter aumentado a instabilidade estatística das estimativas. Finalmente, não foram consideradas variáveis mediadoras ou moderadoras relevantes, como o *engagement*, a liderança ética ou o sentido de trabalho significativo, que poderiam aprofundar a compreensão dos mecanismos explicativos.

Estas limitações apontam caminhos para futuras investigações. Estudos longitudinais são necessários para avaliar os efeitos sustentados das práticas de gestão no bem-estar organizacional, acompanhando a evolução de indicadores como o *engagement* ou a exaustão emocional. A replicação da investigação noutros setores, como o farmacêutico, o tecnológico ou o logístico, poderá revelar padrões distintos ou confirmar a generalização das conclusões. A integração de variáveis mediadoras e moderadoras permitiria explicar com maior detalhe os processos que ligam práticas de gestão e bem-estar, enquanto estudos qualitativos, com entrevistas ou *focus groups*, poderiam captar perceções e significados não detetados em questionários. Finalmente, investigações aplicadas que implementem programas de liderança saudável, saúde mental ou

flexibilização laboral, avaliados antes e depois com recurso ao COPSQ II, trariam evidência concreta sobre a eficácia das medidas de intervenção.

Os resultados obtidos têm igualmente implicações relevantes para as políticas públicas. A identificação de riscos psicossociais e a sua associação ao bem-estar e ao desempenho reforçam a necessidade de integrar a sua prevenção nas agendas nacionais, em conformidade com as recomendações internacionais para intervenções baseadas em evidência. A promoção de ambientes saudáveis não deve ser encarada como um custo, mas como um investimento estratégico em capital humano e competitividade, com efeitos diretos na sustentabilidade económica e social.

Em síntese, este estudo evidencia que a gestão de ambientes de trabalho saudáveis é um pilar essencial da sustentabilidade organizacional e do sucesso competitivo das empresas da indústria automóvel. Ao integrar contributos teóricos da psicologia organizacional, da liderança saudável e da teoria da autodeterminação, demonstrou-se que práticas de gestão assentes na justiça, no apoio social e na autonomia potenciam não só o bem-estar dos trabalhadores, mas também o desempenho e a coesão das equipas. O estudo valida ainda a aplicabilidade do COPSQ II ao contexto português, oferecendo um instrumento fiável para diagnóstico e intervenção. Assim, reafirma-se que investir no bem-estar laboral não é apenas uma responsabilidade ética, mas uma decisão estratégica que traduz a verdadeira sustentabilidade: a que valoriza o ser humano como o centro do desenvolvimento organizacional.

Referências Bibliográficas

- Abatan, A., Jacks, B. S., Ugwuanyi, E. D., Nwokediegwu, Z. Q. S., Obaigbena, A., Daraojimba, A. I., & Lottu, O. A. (2024). The role of environmental health and safety practices in the automotive manufacturing industry. *Engineering Science & Technology Journal*, 5(2), 531-542. <https://fepbl.com/index.php/estj/article/view/830/1023>.
- Abudaqa, A., Hilmi, M. F. & Dahalan, N. (2022). The Nexus between Job Burnout and Emotional Intelligence on Turnover Intention in Oil and Gas Companies in the UAE. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2208.04843>
- AICEP. (2023). *Indústria Automóvel em Portugal: Dados Estatísticos e Tendências*. Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. <https://www.portugalglobal.pt/>
- American Psychological Association (APA). (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct*. APA.
- Autoridade para as Condições do Trabalho. (2022). *Relatório anual sobre a segurança e saúde no trabalho em Portugal*. <https://www.act.gov.pt/>
- Babbie, E. (2020). *The Practice of Social Research* (15th ed.). Cengage Learning
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>.
- Boomsma, A. (1982). The robustness of LISREL against small sample sizes in factor analysis models. In K. G. Jöreskog & H. Wold (Eds.), *Systems under indirect observation: Causality, structure, prediction* (pp. 149–173). Amsterdam: North-Holland.
- Boone, H. N., & Boone, D. A. (2012). Analyzing Likert data. *Journal of Extension*, 50(2).
- Booth, A., Sutton, A., & Papaioannou, D. (2016). *Systematic approaches to a successful literature review*. Sage
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2022). Daily job resources and work engagement: *The role of autonomy and positive feedback*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 321–334. <https://doi.org/10.1037/ocp0000302>
- Broekaert, W., Andries, P., & Debackere, K. (2016). Innovation processes in family firms: the relevance of organisational flexibility. *Small Business Economics*, 47(3), 771-785. <https://biblio.ugent.be/publication/7009817/file/7009831>.

- Brough, P., Biggs, A., & Richardson, K. (2023). *Occupational health psychology and sustainable work*. Springer.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). New York: Routledge.
- CIP – Confederação Empresarial de Portugal. (2023). Relatório sobre a saúde e bem-estar nas empresas portuguesas: foco na indústria automóvel. <https://cip.org.pt/>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Erlbaum.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2017). *Statistics Without Maths for Psychology* (7th ed.). Pearson.
- Daneshmandi, F., Hessari, H., Nategh, T. & Bai, A. (2023). Examining the Influence of Job Satisfaction on Individual Innovation and Its Components: Considering the Moderating Role of Technostress. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2310.13861>
- Daneshmandi, H., Choobineh, A., Ghaem, H., & Karimi, M. (2023). The impact of cognitive and emotional job demands on fatigue and burnout: A study among industrial workers. *Industrial Health*, 61(2), 99–110. <https://doi.org/10.2486/indhealth.2022-0123>
- Danilewicz, D. (2020). The Concept of Well-being in Organisational Reality. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 56(2).
https://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.ojs-doi-10_33119_EEIM_2020_56_2/c/2408-2157.pdf.
- Dawson, J. F., et al. (2020). Organizational support and employee retention: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 403-421. <https://doi.org/10.1037/apl0000454>.
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in psychology*, 8, 1938.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01938/full>.
- Do, B. R., Yeh, P. W., & Madsen, J. (2016). Exploring the relationship among human resource flexibility, organizational innovation and adaptability culture. *Chinese Management Studies*, 10(4), 657-674. https://www.researchgate.net/profile/Ben-Roy-Do/publication/310756693_Exploring_the_relationship_among_human_resource_flexibility

- _organizational_innovation_and_adaptability_culture/links/5e0cd2ba92851c8364ab724d/Exploring-the-relationship-among-human-resource-flexibility-organizational-innovation-and-adaptability-culture.pdf.
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Elovainio, M., Kivimäki, M., & Vahtera, J. (2002). Organizational justice: Evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health*, 92(1), 105–108. <https://doi.org/10.2105/AJPH.92.1.105>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1), 1–4. <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.11>
- Eurofound. (2021). Working conditions and sustainable work: An analysis using the job quality framework. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2806/76802>
- Eurofound (2022). The future of work: Teleworking trends and challenges. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu>.
- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). SAGE Publications.
- Fisher, R. A. (1925). *Statistical Methods for Research Workers*. Oliver and Boyd.
- Flora, D. B., & Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with nonnormal data. *Psychological Methods*, 9(4), 466–491. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.9.4.466>
- Gallan, A. S., Kabadayi, S., Ali, F., Helkkula, A., Wu, L., & Zhang, Y. (2021). Transformative hospitality services: A conceptualization and development of organizational dimensions. *Journal of Business Research*, 134, 171–183. https://harisportal.hanken.fi/files/28337135/Gallan_et_al._Transformative_hospitality_services_A_conceptualization_and_development_of_organizational_dimensions_JBR_2021.pdf.
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the 'happy-productive worker thesis'. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 69. <https://www.mdpi.com/1660-4601/17/1/69>.
- García-Herrero, S., Mariscal, M. A., Gutiérrez, J. M., & Ritzel, D. O. (2017). Using Bayesian networks to analyze occupational stress caused by work demands: Preventing stress through social support. *Accident Analysis & Prevention*, 99(A), 50–57. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2016.11.012>

- Gaspar, T., Correia, M., Machado, M. D. C., Xavier, M., Guedes, F. B., Pais-Ribeiro, J., & Matos, M. G. D. (2022). Ecosistemas dos ambientes de trabalho saudáveis (EATS): instrumento de avaliação dos healthy workplaces.
- <https://pdfs.semanticscholar.org/376e/aa7fce82042219e40844a0cef55b2ff04f8d.pdf>.
- Gaspar, T., & Neves, L. (2024). Healthy Workplaces: the relationship between values and ethics and leadership commitment in creating positive work environments.
- Gaspar, T., Jesus, S., Farias, A. R., & Matos, M. G. (2024). Healthy Work Environment Ecosystems for Teleworking and Hybrid Working. *Procedia Computer Science*, 239, 1132-1140. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050924015229/pdf?md5=eaf4794c5ff2fbad8193762e44c57b75&pid=1-s2.0-S1877050924015229-main.pdf>.
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kömüves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121. <https://www.mdpi.com/2076-3387/13/5/121>.
- Gorski, A. T., Gligorea, I., Gorski, H., & Oancea, R. (2022). Workforce and Workplace Ecosystem—Challenges and Opportunities in the Age of Digital Transformation and 4IR. In *International Conference Knowledge-Based Organization* (Vol. 28, No. 1, pp. 187-194). <https://sciencedirect.com/pdf/10.2478/kbo-2022-0028>.
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147. <https://doi.org/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Gray, P., Senabe, S., Naicker, N., Kgalamono, S., Yassi, A., & Spiegel, J. M. (2019). Workplace-based organizational interventions promoting mental health and happiness among healthcare workers: A realist review. *International journal of environmental research and public health*, 16(22), 4396. <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/22/4396>.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 105–117). Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495–513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53–60.

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>.
- Idris, M. A., Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (2014). Social support and psychosocial safety climate as resources in the job demands–resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(4), 491–507. <https://doi.org/10.1037/a0036608>
- Jachens, L. (2022). Organizational well-being and psychosocial risk management: Building healthy workplaces. Springer.
- Jansson von Vultee, P. H. (2015). Healthy work environment—a challenge?. *International journal of health care quality assurance*, 28(7), 660-666. https://www.researchgate.net/profile/Pia-Von-Vultee/publication/280691500_Healthy_work_environment_-_A_challenge/links/587de91f08aed3826af367f6/Healthy-work-environment-A-challenge.pdf.
- Jensen, P. A., & van der Voordt, T. J. (2019). Healthy workplaces: What we know and what else we need to know. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(2), 95-112. https://orbit.dtu.dk/files/197181653/Healthy_Workplaces_post_print.pdf.
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, 24(3), 260–279. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.518441>
- Kelloway, E. K., & Day, A. (2005). Building healthy workplaces: Where we need to be. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 37(4), 309. https://www.researchgate.net/profile/Arla-Day/publication/232574599_Building_Healthy_Workplaces_What_We_Know_So_Far/links/09e41510285d9b537d000000/Building-Healthy-Workplaces-What-We-Know-So-Far.pdf.
- Kelloway, E. K., & Day, A. L. (2005). Building healthy workplaces: What we know so far. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 223–235. <https://doi.org/10.1037/h0087259>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Kobayashi, Y., Kaneyoshi, A., Yokota, A., & Kawakami, N. (2014). Effects of job stress on mental health of Japanese automotive workers. *Industrial Health*, 46(5), 444–451. <https://doi.org/10.2486/indhealth.46.444>
- Kour, J., El-Den, J., & Sriratanaviriyakul, N. (2019). The role of positive psychology in improving employees' performance and organizational productivity: An experimental study. *Procedia Computer Science*, 161, 226-232. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919318289/pdf?md5=999f61ce0f2b3d26847e7d0d1e6cc3a2&pid=1-s2.0-S1877050919318289-main.pdf>.

- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. E. (2019). Employee well-being, productivity, and firm performance: Evidence and case studies. *Global happiness and wellbeing*. https://www.researchgate.net/profile/Alejandro-Adler/publication/331936613_Positive_Education_Seligman_M_E_P_Adler_A_2019_Positive_Education_In_J_F_Helliwell_R_Layard_J_Sachs_Eds_Global_Happiness_and_Wellbeing_Policy_Report_2019_Pp_52-_71_Global_Council_for_Wellbeing_and_Ha/links/5c93bcb0a6fdccd460310223/Positive-Education-Seligman-M-E-P-Adler-A-2019-Positive-Education-In-J-F-Helliwell-R-Layard-J-Sachs-Eds-Global-Happiness-and-Wellbeing-Policy-Report-2019-Pp-52-71-Global-Council-for-Wellbein.pdf#page=99.
- Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire—a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 31(6), 438-449. <https://doi.org/10.5271/sjweh.948>.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Lindberg, P., & Vingård, E. (2012). Indicators of healthy work environments—a systematic review. *Work*, 41(Supplement 1), 3032-3038. <https://content.iospress.com/download/work/wor0560?id=work%2Fwor0560>.
- Lowe, G. S. (2003). Healthy workplaces and productivity: a discussion paper. Minister of Public Works and Government Services Canada. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=fb205f740d7416c597d88ae2609104a11732f50c>.
- Lowe, G. S., Schellenberg, G., & Shannon, H. S. (2003). Correlates of employees' perceptions of a healthy work environment. *American Journal of Health Promotion*, 17(6), 390-399. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c9d2e4eeef654305211ca1367cf0a6418ef29a96>.
- Makabe, S., Takeuchi, Y., & Niitani, M. (2023). Psychosocial peer support to address mental health and burnout of healthcare workers during the COVID-19 pandemic in Japan: A cross-sectional study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(5), 4536. <https://www.mdpi.com/resolver?pii=ijerph20054536>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com o SPSS Statistics (6ª ed.)*. Lisboa: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3
- Mertler, C. A., & Reinhart, R. V. (2016). *Advanced and Multivariate Statistical Methods (6th ed.)*. Routledge.
- Meyers, M. C., Adams, B. G., Sekaja, L., Buzea, C., Cazan, A. M., Gotea, M., ... & van Woerkom, M. (2019). Perceived organizational support for the use of employees' strengths and employee

- well-being: a cross-country comparison. *Journal of Happiness Studies*, 20, 1825-1841. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10902-018-0026-8>.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage.
- Moraru, G. M., & Popa, D. (2019, August). Organizational factors that influence job satisfaction in a company from automotive industry. In *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (Vol. 568, No. 1, p. 012005). IOP Publishing. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/568/1/012005/pdf>.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430–445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>
- Ndjaboué, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2012). Organizational justice and mental health: A systematic review of prospective studies. *Occupational and Environmental Medicine*, 69(10), 694–700. <https://doi.org/10.1136/oemed-2011-100595>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2021). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 35(2), 101-138. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1908622>
- Nguyen, T. T. H., Nguyen, Q. N., & Hoang, M. V. (2021). Effectiveness of physical exercise on health-related quality of life among office workers: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 5916. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115916>
- Nguyen, T. M., Nguyen, V. H., & Kim, J. H. (2021). Physical exercise and health-related quality of life in office workers: a systematic review and meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3791. <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/7/3791>.
- Ni, G., Xu, H., Cui, Q., Qiao, Y., Zhang, Z., Li, H., & Hickey, P. J. (2020). Influence mechanism of organizational flexibility on enterprise competitiveness: The mediating role of organizational innovation. *Sustainability*, 13(1), 176. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/176>.
- Nielsen, K., & Noblet, A. (2018). *Organizational interventions for health and well-being: A handbook for evidence-based practice*. Routledge
- Organização Mundial da Saúde. (2021). *Healthy workplaces: A model for action*. <https://www.who.int/>

- Organização Mundial da Saúde (OMS). (2022). Mental health and well-being at work: Policy brief. World Health Organization. <https://www.who.int>
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). Safety and health at the heart of the future of work: Building on 100 years of experience. International Labour Office.
- Organização Internacional do Trabalho (OIT). (2023). Mental health at work: Policy brief. International Labour Office. <https://www.ilo.org/global/publications>
- Paz, M. G., Fernandes, S. R., Carneiro, L. L., & Melo, E. A. (2020). Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 21.
- <https://www.scielo.br/j/ram/a/qGgRg6HzK36ZdvDGqHrkJGy/>.
- Parent-Lamarche, A. (2023). Organizational justice and employee well-being: A meta-analytic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(2), 145–163. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2145634>
- Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., & Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II). *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3_suppl), 8–24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Petrie, K., Joyce, S., Tan, L., Henderson, M., Johnson, A., Nguyen, H., ... & Harvey, S. B. (2018). A framework to create more mentally healthy workplaces: a viewpoint. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*, 52(1), 15-23. <https://www.academia.edu/download/102752796/0004867417726174.pdf>.
- Plumlee, T. (2018). Cultivating Healthy Workforce Ecosystems. Investing in America's Workforce, vol.3. W.E. Upjohn Institute for Employment Research. <https://www.investinwork.org/-/media/Project/Atlanta/IAW/Files/volume-three/Volume-3---Investing-in-Systems-for-Employment-Opportunity.pdf#page=368>.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Proper, K. I., & van Oostrom, S. H. (2019). The effectiveness of workplace health promotion interventions on physical and mental health outcomes—a systematic review of reviews. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 45(6), 546-559. https://www.sjweh.fi/download.php?abstract_id=3833&file_nro=1.
- Purcell, W. M., Feldman, B. S., Finn, M., & Spengler, J. D. (2021). Exploring a culture of health in the auto industry. *Sustainability*, 13(7), 3924. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/7/3924>.
- PwC Portugal. (2022). Estudo sobre bem-estar e equilíbrio trabalho-vida na indústria automóvel. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.pt/>

- Rasmussen, C. D. N., Højberg, H., Bengtsen, E., & Jørgensen, M. B. (2018). Identifying knowledge gaps between practice and research for implementation components of sustainable interventions to improve the working environment—A rapid review. *Applied ergonomics*, 67, 178-192. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000368701730220X>.
- Rathi, G., & Srivastava, A. K. (2024). Organizational Culture & Employee Well Being (With Special Reference to Automotive Sector). *Revista Review Index Journal of Multidisciplinary*, 4(1), 55-65. <https://rrijm.com/index.php/RRIJM/article/download/65/72>.
- Roe, R. A., & Zijlstra, F. R. H. (2000). Work pressure and psychological strain: A study of the automotive industry. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 45–72. <https://doi.org/10.1080/135943200398087>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- 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>
- Santoso, J. B. (2024). Employee Well-being Programs: Assessing the Impact on Engagement, Productivity, and Retention. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(3), 472-484. <https://journal.ppipbr.com/index.php/productivity/article/download/152/143>.
- Saragih, S. (2011). The effects of job autonomy on work outcomes: Self-efficacy as an intervening variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4(3), 203–215. <https://doi.org/10.21632/irjbs.4.3.203-215>
- Sarkar, S., Menon, V., Padhy, S., & Kathiresan, P. (2023). Mental health and well-being at the workplace. *Industrial Psychiatry Journal*, 32(1), 1–7. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10911318/><https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10911318/>
- Sharpe, A., & Fard, S. M. (2022). The current state of research on the two-way linkages between productivity and well-being (No. 56). ILO Working Paper. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/263119/1/ilo-wp56.pdf>.
- Silva, C. F., Amaral, V., Pereira, A., Bem-Haja, P., Rodrigues, V., Cotrim, T., Silvério, J., & Nossa, P. (2013). Copenhagen Psychosocial Questionnaire: COPSOQ – Versão Portuguesa. *Análise Exata*. <https://www.copsoq-network.org/assets/Uploads/COPSOQ-Manual-Portugal2013.pdf>.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., & Guzman, J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, 24(2), 107–139. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.495262>

- Sodha, R., & Goswami, P. (2023). Understanding the Impact of Employee Well-Being on Employee Retention. *Durgadevi Saraf Institute of Management Studies (DSIMS)*, 5(2). https://www.dsims.org.in/wp-content/uploads/sites/3/2024/03/2_Riya-Sodha-Pooja-Goswami_17-37.pdf.
- Stoewen, D. L. (2016). Wellness at work: Building healthy workplaces. *The Canadian veterinary journal*, 57(11), 1188. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5081153/>.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson.
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2003). Individual, organizational and work-related determinants of employee well-being. *EBS Review*, 17, 70-81. https://www.academia.edu/download/47948551/Leadership_in_transformationbetween_loc_a20160810-2146-i7gopo.pdf#page=70.
- Waddell, A., Kunstler, B., Lennox, A., Pattuwage, L., Grundy, E. A., Tsering, D., ... & Bragge, P. (2023). How effective are interventions in optimizing workplace mental health and well-being? A scoping review of reviews and evidence map. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 49(4), 235. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10713995/>.
- WHO – World Health Organization. (2010). Healthy workplaces: A model for action – For employers, workers, policymakers and practitioners. https://www.who.int/occupational_health/publications/healthy_workplaces_model_action.pdf
- Zhu, X., Yoshikawa, A., Qiu, L., Lu, Z., Lee, C., & Ory, M. (2020). Healthy workplaces, active employees: A systematic literature review on impacts of workplace environments on employees' physical activity and sedentary behavior. *Building and Environment*, 168, 106455. <https://www.academia.edu/download/117677807/j.buildenv.2019.10645520240824-1-jzixmx.pdf>.
- Zhu, X., Yu, C. Y., Lee, C., Lu, Z., & Mann, G. (2019). A multilevel perspective on understanding the impact of workplace environments on work-related sedentary behavior and physical activity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(15), 2840. <https://doi.org/10.3390/ijerph16152840>
- Zychová, K., Fejfarová, M., & Jindrová, A. (2023). Job autonomy as a driver of job satisfaction. *Central European Business Review*, 13(2). <https://doi.org/10.18267/j.cebr.347>

Anexos

Anexo A Questionário Dados Sociodemográficos

Das seguintes afirmações indique a que mais se adequa.

1-Você trabalha no setor automóvel?

Sim	
Não	

2- Tipo de empresa onde trabalha?

Pequena empresa (até 50 funcionários)	
Média empresa (entre 50 e 249 funcionários)	
Grande empresa (250 ou mais funcionários)	

3- Idade? R: ____

4-Sexo?

Feminino	
Masculino	
Prefiro não responder	

5- Estado Civil?

Solteiro(a)	
Casado(a) / União de facto	
Divorciado(a) / Separado(a)	
Viúvo(a)	

6- Tem filhos?

Sim	
Não	

6.1- Se sim, quantos filhos tem? R: ____

7- Nível de escolaridade?

Não completou o Ensino Básico	
Ensino Básico Concluído	
Ensino Secundário Concluído	
Licenciatura	
Mestrado	
Doutoramento	

Outra: _____

8- Situação profissional atual?

Contrato a termo certo	
Contrato sem termo	
Contrato a termo incerto	
Trabalhador Independente/Liberal	

Outra: _____

9- Há quanto tempo trabalha na sua atual organização?

6 meses – 1 ano	
1 – 3 anos	
4 – 7 anos	
8 – 10 anos	
Mais de 10 anos	

**Anexo B Questionário COPSOQ II (versão curta, adaptada por
Silva et al., 2013)**

Das seguintes afirmações indique (X) a que mais se adequa à sua resposta de acordo com as

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3. Precisa trabalhar muito rapidamente?					
4. O seu trabalho exige a sua atenção constante?					
5. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
6. O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
7. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?					
8. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?					
9. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
10. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
11. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					
12. Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?					
13. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
14. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
15. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?					
16. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

Em relação à sua chefia directa até que ponto considera que...

	1	2	3	4	5
17. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?					
18. É bom no planeamento do trabalho?					
19. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?					
20. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?					
21. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?					
22. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?					
23. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.					

1- Nada/ quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente

	1	2	3	4	5
24. O seu trabalho tem algum significado para si?					
25. Sente que o seu trabalho é importante?					
26. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?					
27. Quão satisfeito está com o seu trabalho de uma forma global?					
28. Sente-se preocupado em ficar desempregado?					

	Excelente	Muito boa	Boa	Razoável	Deficitária
29. Em geral, sente que a sua saúde é:					

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afecta a sua vida privada:

1- Nada/ quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente

	1	2	3	4	5
30. Sente que o seu trabalho lhe exige muita <u>energia</u> que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
31. Sente que o seu trabalho lhe exige muito <u>tempo</u> que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					

Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu...

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
32. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?					
33. Fisicamente exausto?					
34. Emocionalmente exausto?					
35. Irritado?					
36. Ansioso?					
37. Triste?					

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
38. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?					
39. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?					
40. Tem sido exposto a ameaças de violência?					
41. Tem sido exposto a violência física?					