

Motivação, Saúde e Bem-Estar no Trabalho: Caminhos para um Equilíbrio Sustentável

Maria Leonor Ferreira Duarte

Instituto Superior Miguel Torga - leonordomingues75@gmail.com

Célia Santos

Instituto Superior Miguel Torga - celiafsantos@hotmail.com

Bruno Cordeiro

Instituto Superior Miguel Torga; CEBER, Centre for Business and Economics Research, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra; CEISUC - Centro de Estudos e Investigação em Saúde da Universidade de Coimbra - bruno@ismt.pt

Gabriela Pedro Gomes

CEBER - Centre for Business and Economics Research, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra - gabrielapgomes@hotmail.com

Resumo

Este estudo examina a relação entre motivação, saúde e bem-estar no ambiente de trabalho e os seus impactos no desempenho organizacional e satisfação dos colaboradores. Através de uma revisão sistemática de 35 artigos publicados na *Web of Science* entre 2023 e 2024, foram analisadas as tendências e lacunas da literatura. Os resultados mostram que práticas eficazes de Gestão de Recursos

Humanos, focadas na saúde e bem-estar, têm impacto positivo na motivação, resultando em melhor desempenho. O estudo destaca a importância de um ambiente de trabalho equilibrado, onde a motivação, saúde e bem-estar são prioridades, contribuindo para a qualidade de vida no trabalho e para o sucesso organizacional.

Palavras-chave: Gestão de Recursos Humanos, Motivação, Saúde, Bem-estar;

Motivation, Health and Well-Being at Work: Paths to Sustainable Balance

Abstract

This study examines the relationship between motivation, health, and well-being in the workplace and their impact on organizational performance and employee satisfaction.

Through a systematic review of 35 articles published in the Web of Science between 2023 and 2024, trends and gaps in the literature were analyzed. The results show that

effective Human Resource Management practices, focused on health and well-being, positively impact motivation, leading to improved performance. The study highlights the impor-

tance of a balanced work environment where motivation, health, and well-being are priorities, contributing to better quality of work life and organizational success.

Keywords: Human Resource Management, Motivation, Health, Well-being

1. INTRODUÇÃO

No cenário contemporâneo das empresas, é crucial e estratégico alcançar um equilíbrio eficaz entre a motivação, saúde e bem-estar dos colaboradores. Num meio profissional marcado pela concorrência e rápidas transformações no mercado global, há um constante avanço para atender às necessidades cada vez mais complexas e dinâmicas. Neste contexto, é fundamental compreender como estes três pilares interagem não só para melhorar a eficiência, mas também garantir uma maior qualidade de vida no ambiente laboral.

A motivação dos colaboradores é inseparável da sua saúde física, mental e bem-estar emocional. As empresas que investem em medidas para fortalecer esses elementos não só beneficiam o bem-estar dos seus colaboradores, mas também desenvolvem equipas mais comprometidas e capazes de lidar com dificuldades de forma resiliente. A importância da saúde vai além da mera ausência de doenças físicas, incluindo a promoção de hábitos saudáveis e o apoio à saúde mental, fundamentais para reduzir o stress e manter o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Além disso, a promoção do bem-estar no local de trabalho transcende a implementação de benefícios e programas de saúde, envolvendo também a criação de um ambiente psicologicamente seguro onde os colaboradores se sintam valorizados, ouvidos e motivados a atingir o seu melhor desempenho. Assim, compreender as interações entre motivação, saúde e bem-estar não só afeta o desempenho individual, mas também configura a cultura organizacional e promove a criação de um ambiente de trabalho mais humano e sustentável.

O principal objetivo deste estudo é examinar a relação entre motivação, saúde e bem-estar no local de trabalho, explorando o impacto desses elementos no desempenho e no bem-estar dos colaboradores. O tema da motivação, saúde e bem-estar no

ambiente de trabalho é amplamente abordado na literatura de GRH, visto como elementos essenciais para a produtividade e a satisfação dos colaboradores. Na realidade atual, as empresas deparam-se com desafios para manter um ambiente de trabalho saudável e motivador, tornando a investigação sobre este tema ainda mais relevante. No contexto socioeconómico geral, há um aumento da preocupação do bem-estar dos colaboradores, devido a alterações nas normas laborais e a uma maior valorização da saúde mental. As pesquisas mostram que ambientes de trabalho positivos não só beneficiam a qualidade de vida dos colaboradores, mas também impulsionam a eficiência e diminuem despesas com a saúde e rotatividade. A relevância deste estudo reside na necessidade de identificar e adotar medidas que estimulem um ambiente laboral equilibrado e saudável, colaborando com o bem-estar dos colaboradores. Este estudo oferecerá informações sobre as práticas atuais e possíveis melhorias, auxiliando as empresas a estabelecer um ambiente de trabalho que favoreça o bem-estar laboral e, por conseguinte, eleve o desempenho organizacional. Embora haja muitas investigações sobre o tema, ainda existem lacunas significativas, principalmente no que se refere a pesquisas atualizadas. A ausência de evidências atuais que analisem a relação destes três elementos no contexto atual dificulta as empresas na adoção de medidas baseadas em evidências para melhorar o ambiente laboral e manter os colaboradores motivados. A relevância deste tema justifica-se pela urgência de estabelecer ambientes de trabalho que não só aumentem a produtividade, mas também incentivem a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Num ambiente económico cada vez mais competitivo, as empresas que valorizam o bem-estar dos seus colaboradores possuem uma vantagem ao atrair e reter talentos, além de alcançar melhores resultados de produtividade.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicialmente, faz-se uma breve descrição dos conceitos chave, como os diferentes tipos de motivação e como a promoção da saúde pode impactar positivamente o desempenho e o ambiente organizacional. As consequências do bem-estar laboral serão analisadas, seguidas de uma reflexão sobre o equilíbrio ideal entre motivação, saúde e bem-estar. Segue-se a metodologia utilizada para investigar estes temas, seguida pela apresentação dos resultados da revisão da literatura. Finaliza-se com uma breve conclusão e direções para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Motivação

A literatura continua a trabalhar na tentativa de encontrar uma definição para “motivação”. Cunha et al. (2006) descrevem a motivação como um conjunto de forças que influenciam o comportamento e definem a sua natureza, direção, grau e duração, podendo surgir tanto do indivíduo quanto do ambiente externo. Goldim e Silva (2009) definem a motivação como uma ação orientada para o objetivo, caracterizada pela persistência temporal e afetada por necessidades, emoções, valores, finalidades e expectativas. A motivação é muitas vezes considerada um estado interno que incentiva o indivíduo a adotar determinados comportamentos (Spector, 2006).

Bergamini (1997) vê a motivação como um impulso para executar uma tarefa ou atingir um objetivo específico. Estas causas derivam de duas fontes principais: intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca ocorre quando a atividade é realizada pelo interesse ou prazer que ela proporciona, sem a necessidade de recompensas externas (Ryan & Deci, 2000). Para o seu desenvolvimento, fatores como familiaridade com a tarefa, competência e autonomia são essenciais (Gagné & Deci, 2005). Já a motivação extrínseca envolve a execução de atividades para obter recompensas externas, evitar punições ou adquirir a aprovação de terceiros, estando mais relacionada à interação com o ambiente e fatores situacionais (Morris et al., 2022). Esta refere-se, portanto, ao grau em que os colaboradores sentem que têm autonomia sobre as suas ações (Ryan & Deci, 2000).

2.2 Saúde

O impacto do ambiente de trabalho na saúde dos colaboradores é cada vez mais claro. Quando existem más condições de trabalho, exposição a determinados produtos e sobrecarga laboral, o ambiente de trabalho acaba por afetar a saúde dos colaboradores (Vasconcelos, 2008). Posto isto, garantir a saúde, segurança e satisfação dos colaboradores durante o trabalho implicará disponibilizar recursos e estruturas adequados, sobretudo para prevenir doenças laborais e promover a qualidade de vida laboral (Merlo et al., 2014). Além disso, é fundamental que os colaboradores compreendam o trabalho e as suas consequências para a saúde, sobretudo para desenvolver estratégias capazes de prevenir estas doenças, uma vez que, cada indivíduo é um agente ativo das suas decisões de estilo de vida e relações com o trabalho (Marques et al., 2011).

A introdução de programas de saúde no local de trabalho tem demonstrado efeitos positivos na redução de custos, absentismo e promoção da saúde preventiva (Davis et al., 2009; Mattke et al., 2013). Além disso, construir um ambiente de trabalho saudável fomenta uma relação de respeito e de confiança entre os colaboradores e estimula o envolvimento e a produtividade da empresa, uma vez que, estas iniciativas são vistas pelos colaboradores como um investimento positivo por parte da organização (Harris, 2009), contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo (Fonarow et al., 2015; Gray et al., 2019).

2.3 Bem-estar

O bem-estar no ambiente de trabalho refere-se ao predomínio de emoções positivas durante o trabalho e à sensação de progresso e realização pessoal por parte dos colaboradores. Este conceito inclui uma componente cognitiva relacionada com a perceção do sentimento de realização pessoal, e uma dimensão afetiva associada a emoções e sentimentos (Paschoal, 2008). De acordo com Waterman (1993), o conceito de bem-estar é dividido entre as abordagens hedónica e eudemónica. O bem-estar hedónico, focado no prazer e satisfação, envolve dois domínios: o afetivo, que engloba emoções positivas e negativas; e o cognitivo, que abrange a avaliação da satisfação com a vida e aspetos específicos como o trabalho (Diener et al., 2003). Já o bem-estar eudemónico concentra-se no desenvolvimento pleno das capacidades humanas, sendo alcançado quando as atividades estão alinhadas com os valores e objetivos de vida do indivíduo (Waterman, 1993), com vista à felicidade (Jacoby & Monteiro, 2016).

A principal diferença entre estas abordagens reside na perspetiva da felicidade, sendo que o bem-estar hedónico se foca no prazer ou na satisfação, enquanto o bem-estar eudemónico é fundamentado no desenvolvimento completo das capacidades humanas. Para Deci e Ryan (2008), o objetivo de todo o comportamento é a busca da felicidade ou do bem-estar eudemónico. Assim, bem-estar pressupõe a existência de satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento com a organização, não devendo ser entendido apenas como a predominância de afeto positivo e satisfação com a vida, devendo integrar também a vitalidade e saúde mental (Siqueira & Padovam, 2008). Um elevado nível de bem-estar não implica, portanto, a ausência de emoções, mas sim a abundância de emoções positivas (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

2.4 Equilíbrio da motivação, saúde e bem-estar

No contexto empresarial, os colaboradores são vistos como recursos humanos valiosos, com competências e conhecimento, que contribuem para o crescimento e sucesso organizacional. Porém, é fundamental destacar que são indivíduos e, por isso, têm personalidade, expectativas, objetivos e necessidades próprias (Andrade, 2012). Para garantir um ambiente de trabalho saudável e produtivo, as empresas precisam de investir na melhoria das condições de trabalho e na promoção da qualidade de vida (Hulls et al., 2022).

Além disso, colaboradores motivados e satisfeitos demonstram, tendencialmente, uma maior vontade e habilidade para desempenhar as suas funções (Chiavenato, 1999) e, por isso, esta promoção deve focar-se no bem-estar dos indivíduos e na melhoria do desempenho organizacional (Ferreira, 2019). Um investimento substancial em promoção do bem-estar laboral pode conduzir a vantagens muito significativas e duradouras, tanto para os colaboradores quanto para a organização, nomeadamente uma maior produtividade e retenção, bem como um aumento da satisfação com o ambiente de trabalho (Harter et al., 2002) e melhoria da saúde física e mental dos colaboradores, fortalecendo as relações entre estes (Howell et al., 2016).

3. METODOLOGIA

Este estudo conduz uma revisão sistemática da literatura para obter uma compreensão aprofundada sobre a motivação, saúde e bem-estar no ambiente de trabalho.

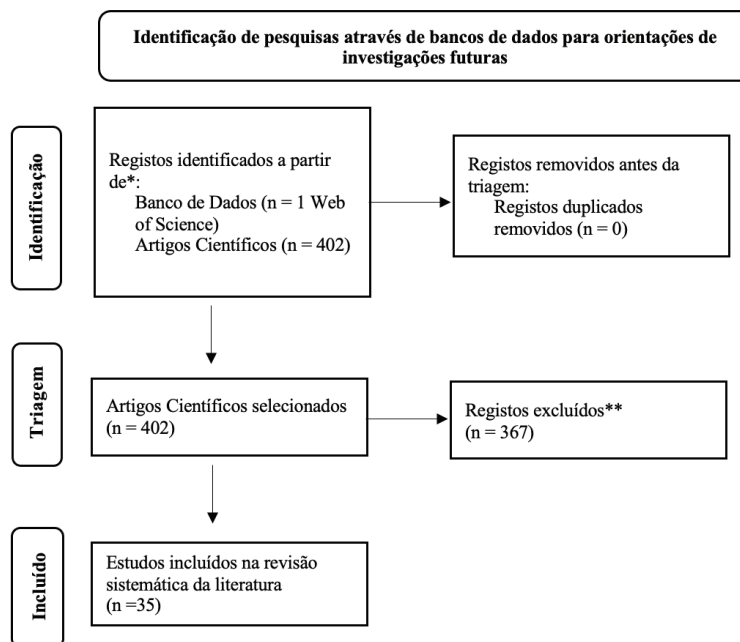
Dos vários bancos de dados disponíveis, foi utilizado o Web of Science (WoS), por ser considerado o mais confiável, robusto e respeitado globalmente (Saleem et al., 2021), sendo frequentemente utilizado em estudos bibliométricos nas áreas da gestão e organização. Os registos encontrados a 13 de maio de 2024 na coleção principal do WoS foram utilizados na revisão, abrangendo o ano de 2023 até à data da pesquisa.

Com o objetivo de investigar a extensão da literatura sobre motivação, saúde e bem-estar, foi conduzida uma pesquisa Tópico utilizando os termos “motivation”, “health”, “well-being” e “employee*”. Isto é, foi utilizada a Pesquisa de Proximidade Booleana para reconhecer termos particulares relacionados com o tema (como employee, employer e employment), sendo que, ao utilizar o asterisco, é possível abranger todas as variações da palavra na pesquisa. Para direcionar a pesquisa e manter

coerência com os objetivos, foi limitada a quantidade de artigos com base na seleção do tipo de documento, ano de publicação, idioma e categorias. Os critérios de inclusão e de pesquisa estão apresentados no diagrama de fluxo PRISMA 2020 (consultar Figura 1). Durante o processo de triagem, foram removidos 367 artigos, resultando em 35 artigos para analisar as tendências da motivação, saúde e bem-estar na literatura. Após a seleção final dos artigos, procedeu-se a uma análise qualitativa descritiva. Os artigos foram lidos na íntegra e agregados mediante uma categorização temática. Este procedimento permitiu identificar padrões, construtos centrais e tendências, que facilitaram a integração crítica da literatura. De forma a robustecer a revisão, os autores recorreram a três critérios de avaliação: clareza dos objetivos e enquadramento teórico, descrição adequada da amostra e da metodologia adotada para recolha de dados e a coerência entre métodos, resultados e conclusões. Os 35 artigos resultantes cumpriram cumulativamente estes critérios.

Figura 1

Diagrama de fluxo PRISMA 2020



Fonte: Adaptado de Page et al. (2021)

* Pesquisa iniciada com o uso do termo “motivation” e “health” e “well-being” e “employee*” na pesquisa Tópico.

** Exclusão com base na seleção do tipo de documento (artigo), banco de dados (Web of Science), ano de publicação (2023 e 2024), idioma (inglês) e categorias (*Management, Psychology, Applied Psychology Multidisciplinary ou Business*)

4. RESULTADOS

Nesta secção, os resultados da pesquisa sobre o tema são apresentados e contextualizados num panorama abrangente que inclui pesquisas atuais e contribuições para as empresas. A análise das sugestões futuras é fundamental para encontrar áreas de conhecimento ainda não investigadas e orientar o desenvolvimento futuro neste campo de estudo. Além disso, são analisadas as possíveis contribuições organizacionais decorrentes deste estudo. O objetivo é abordar o modo como as descobertas podem ter um efeito benéfico nas políticas, práticas, estratégias da empresa. Esta análise visa não apenas expandir o conhecimento teórico, mas também incentivar o uso de aplicações práticas direcionadas para otimizar o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

A tabela 1 apresenta sugestões para pesquisas futuras e potenciais melhorias organizacionais, baseadas nos resultados encontrados. Estas sugestões têm como objetivo preencher as lacunas na literatura existente e sugerir áreas de investigação, bem como fornecer sugestões práticas que as empresas podem adotar para melhorar o seu local de trabalho.

Tabela 1

Sugestões para Pesquisas Futuras

Fonte	Questão de pesquisa	Sugestões futuras	Contribuições organizacionais
Meuser & Smallfield (2023)	Implementação da liderança servidora	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de uma abordagem clara e confiável para desenvolver a liderança servidora nas empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar as necessidades e preocupações pessoais dos colaboradores - Fortalecer o sentimento de pertencimento e a confiança no trabalho e nas competências de liderança
Serenko (2024)	Impacto do fenómeno “ <i>Quit-et Quitting</i> ”	<ul style="list-style-type: none"> - Investigação qualitativa - Comparação de setores - Estudos de longo prazo - Pesquisas sobre políticas nacionais - Comparação global - Abrangimento do equilíbrio entre vida pessoal e profissional - Influência dos estilos de liderança - Investigar questões de diversidade e inclusão 	<ul style="list-style-type: none"> - Partilha de conhecimento - Explorar os motivos de saída dos colaboradores - Considerar alternativas ao despedimento - Reconhecer e recompensar resultados notáveis - Fomentar a equidade - Compensar os esforços adicionais
Holman et al. (2024)	Impacto do “ <i>Job Crafting</i> ” no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar dados longitudinais - Criar medidas específicas - Investigar mais estratégias de “<i>Job Crafting</i>” e do trabalho - Analisar o impacto das diversas perceções - Incorporar estudos não publicados 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoiar os colaboradores na criação de recursos e requisitos de trabalho para garantir resultados positivos
Martin et al. (2023)	A qualidade do líder-membro (LMX) no bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> - Recolher dados de diferentes fontes - Utilizar a análise de variáveis latentes - Investigar diversos tipos e níveis de trocas LMX 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir relações positivas e de alta qualidade com os colaboradores - Incentivar interações diárias entre chefes e colaboradores - Promover comunicação clara, apoio e valorização - Implementar programas de desenvolvimento de liderança - Estabelecer políticas de feedback, desenvolvimento e colaboração

Motivação, Saúde e Bem-Estar no Trabalho: Caminhos para um Equilíbrio Sustentável

Ruzungunde et al. (2023)	Investigação dos determinantes da contabilização da saúde mental	<ul style="list-style-type: none"> - Estudos longitudinais - Elaborar escalas distintas para cada dimensão - Realizar métodos qualitativos - Analisar o bem-estar nos setores público e privado - Incorporar gestores - Observar como a tecnologia afeta produtividade e qualidade de vida 	<ul style="list-style-type: none"> - Defender a garantia de condições de trabalho dignas - Implementar intervenções organizacionais para apoiar a saúde mental
Lee & Jo (2023)	Influência da autonomia no trabalho e bem-estar psicológico na redução da ansiedade	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar amostras maiores e multinacionais - Variação dos métodos de medição - Explorar relações interpessoais e envolvimento - Analisar bem-estar mental e produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer microfundação psicológica para melhorar eficiência e desempenho - Criar um sistema de aprendizagem com diversas experiências profissionais - Atribuir mais valor ao trabalho e promover um estado emocional positivo - Garantir que os colaboradores estejam cientes da situação empresarial - Oferecer programas de incentivo, como férias pagas ou apoio a atividades comunitárias
Hoppe et al. (2023)	Investigação do efeito mediador da extensão e intensificação do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a quantidade de dados recolhidos - Analisar as variações nas demandas de trabalho - Generalizar os resultados - Avaliar abordagens positivas e negativas para lidar com situações difíceis 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerir o tempo e a carga de trabalho de forma eficiente - Implementar intervenções personalizadas para cada colaborador - Garantir a distribuição clara de tarefas - Oferecer políticas e programas de apoio aos colaboradores - Introduzir programas de saúde para gerir o <i>stress</i>
Poethke et al. (2023)	As condições de trabalho flexíveis afetam o comportamento	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar as conexões causais entre flexibilidade e assiduidade - Utilizar métodos mais sólidos - Criar métodos mais exatos para avaliar o presentismo - Investigar o impacto da liderança, das diferenças individuais e da cultura organizacional - Analisar o impacto da flexibilidade e do ambiente de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilizar as empresas sobre os custos do presentismo - Reorganizar atividades para reduzir a pressão sobre os colaboradores - Incentivar o equilíbrio entre a vida profissional e familiar - Evitar o trabalho fora do horário laboral

Chaichi et al. (2023)	As dimensões do bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Melhorar as condições de trabalho e o apoio ao bem-estar dos colaboradores - Adotar uma abordagem equilibrada em relação aos clientes - Proporcionar supervisão mais eficaz para prevenir a sobrecarga de trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar iniciativas eficazes para promover a saúde mental e física - Compreender profundamente as necessidades e desafios dos colaboradores - Promover um ambiente de trabalho mais positivo e eficiente - Ajustar estratégias de gestão para atender às demandas dos colaboradores - Fomentar discussões sobre questões de bem-estar
Breedt et al. (2023)	Avaliar as condições psicossociais de trabalho e o impacto no bem-estar mental	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar grupos de risco para aplicação de intervenções psicossociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar Programas de Assistência ao Colaborador - Melhorar os elementos fundamentais do trabalho - Aprimorar as condições laborais - Avaliar e melhorar o estilo de liderança - Oferecer programas de formação - Introduzir intervenções de <i>mindfulness</i> - Promover programas de prática de exercício
Chinyamurindi et al. (2023)	Determinantes da saúde mental dos colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas qualitativas - Investigar os aspetos da saúde mental em diversos níveis de administração - Compreender a forma como as organizações públicas estão a lidar com os desafios da saúde mental - Investigar abordagens que impulsionam um trabalho digno 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar trabalho e comportamento de cidadania organizacional - Promover a saúde mental - Fomentar uma força de trabalho comprometida - Gerar vantagem competitiva para o setor público

Nawaz et al. (2024)	Examinar as funções de mentoria promovem o bem-estar	<ul style="list-style-type: none">- Investigar diferentes preditores- Considerar fatores que influenciam o bem-estar- Considerar a empregabilidade dos jovens como construto dependente- Aplicar a autoconfiança e foco na carreira em diferentes áreas da indústria- Analisar a interação entre os elementos- Avaliar a conexão entre bem-estar e mentoria- Realizar um estudo a longo prazo	<ul style="list-style-type: none">- Aprimorar os programas de mentoria- Contratar e reter mentores qualificados- Realizar reuniões regulares entre mentores e mentorados- Incentivar a motivação pessoal e o desenvolvimento de competências
Dagher et al. (2024)	Investigação da motivação e da satisfação no trabalho	<ul style="list-style-type: none">- Adotar uma abordagem multidimensional- Considerar os fatores extrínsecos e intrínsecos- Analisar percepções de risco e resposta aos desafios	<ul style="list-style-type: none">- Compreender os desafios do Departamento de Recursos Humanos- Reconhecer os elementos que impactam a motivação e que podem ser aplicados- Destacar os fatores que impulsionam a satisfação- Auxiliar na elaboração de políticas de RH mais eficazes
Scholze & Hecker (2024)	O impacto da digitalização no bem-estar e influencia de locais de trabalho sustentáveis	<ul style="list-style-type: none">- Integrar o lado positivo e negativo da digitalização no trabalho- Analisar como a digitalização afeta a tensão psicológica- Investigar a percepção dos colaboradores às tecnologias digitais- Elaborar planos de transformação digital	<ul style="list-style-type: none">- Melhorar a tecnologia digital- Proteger a saúde digital- Promover a comunicação e cooperação <i>online</i>- Fomentar <i>feedback</i> e participação na digitalização
Wang et al. (2024)	A afetação da supervisão abusiva dos líderes no bem-estar psicológico	<ul style="list-style-type: none">- Aplicar técnicas de recolha de dados de diversas fontes- Realização da pesquisa em grupo- Incluir diversos participantes- Investigar como as variáveis impactam o bem-estar psicológico	<ul style="list-style-type: none">- Combinar as teorias COR e de Autodeterminação para entender o bem-estar psicológico- Compreender os efeitos negativos da supervisão abusiva- Reconhecer a importância da autodeterminação- Avaliar a influência da compatibilidade entre colaborador e organização no bem-estar psicológico

Kau et al. (2024)	Investigar a influência do clima ético de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Pesquisas a longo prazo - Amostra diversificada - Utilizar métodos qualitativos - Examinar outros elementos que impactam a proatividade - Intervenções práticas - Investigar os efeitos da proatividade - Investigar o clima empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar a motivação autónoma - Atender às necessidades essenciais dos colaboradores - Implementar estratégias e métodos que satisfaçam essas necessidades - Encorajar ações proativas - Adotar uma liderança que promova autonomia, reconhecimento e espírito de equipa - Elaborar projetos voltados para a saúde e qualidade de vida
Pingel & Fay (2024)	O papel moderador na relação entre a proatividade e os efeitos	<ul style="list-style-type: none"> - Aprofundar a análise da influência da proatividade - Realizar pesquisas longitudinais - Examinar potenciais moderadores que afetam a proatividade, motivação e satisfação - Elaborar e verificar os resultados de intervenções práticas - Comparar contextos empresariais 	<ul style="list-style-type: none"> - Compreender os efeitos da proatividade - Criar um ambiente laboral que apoie a autonomia - Garantir a satisfação das necessidades básicas dos colaboradores - Estabelecer um ambiente favorável à motivação
Kim et al. (2024)	A influência da Inteligência Artificial na insegurança no trabalho, segurança psicológica e depressão	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar uma abordagem de múltiplas fontes - Investigar os efeitos da proatividade a longo prazo - Analisar as diferentes tecnologias - Avaliar as políticas organizacionais - Estudar variações demográficas - Analisar as consequências do uso de Inteligência Artificial 	<ul style="list-style-type: none"> - Consciencializar sobre o impacto do trabalho instável na saúde mental - Focar no uso da Inteligência Artificial - Identificar os fatores que oferecem proteção - Valorizar a saúde mental no ambiente profissional
Zewude & Hercz (2024)	Examinação do papel mediador da motivação para a tarefa de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar a Teoria da Auto-determinação e da Psicologia Positiva - Intervenções práticas - Criar um método de pesquisa experimental abrangente 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar os colaboradores a aumentar a produtividade - Aproveitar o potencial dos colaboradores

Motivação, Saúde e Bem-Estar no Trabalho: Caminhos para um Equilíbrio Sustentável

Suárez-Barraza & Huerta-Carvajal (2024)	O impacto da filosofia Kaizen e da técnica <i>Mindfulness Zen</i> Budismo no bem-estar individual	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pesquisa qualitativa - Pesquisar dados secundários - Entrevistar determinadas áreas geográficas 	<ul style="list-style-type: none"> - Combinação de Kaizen e <i>Mindfulness</i> pode aprimorar a qualidade de vida dos colaboradores e auxiliar no cumprimento das normas
Jing et al. (2024)	Análise das relações entre demandas de trabalho, recursos de trabalho, recursos pessoais e bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar estudos de longo prazo - Intervenção para aprofundar as relações entre as demandas do emprego, recursos pessoais e bem-estar - Implementar diferentes instrumentos de medição - Escolher participantes de diferentes níveis e tipos de hospitais 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a segurança psicológica no ambiente de trabalho - Adotar estratégias para alcançar os objetivos - Incentivar os colaboradores a enfrentarem as exigências do trabalho
Van Waeyenberg (2024)	As motivações que impulsionam o presentismo	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a generalização - Investigar os fatores que afetam a motivação - Diversificar os métodos de recolha de dados - Investigar os antecedentes não explorados do presentismo - Avaliar a escala de motivação do presentismo em vários locais de trabalho - Considerar a natureza evolutiva do trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma observação atenta das razões do presentismo - Implementar estratégias focadas no bem-estar dos colaboradores - Desenvolver estratégias eficazes para lidar com o presentismo - Permanecer atento aos contextos caracterizados pelo presentismo voluntário
Birkett et al. (2024)	Impacto de um projeto artístico comunitário na saúde física e mental	<ul style="list-style-type: none"> - Exploração dos elementos individuais e externos que afetam a qualidade de vida - Conduzir estudos para avaliar como as atividades dos grupos de artes comunitárias impactam a saúde mental - Análise qualitativa das intervenções em diferentes ambientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar redes de contacto - Promover a união e propósito - Garantir a segurança e participação em atividades importantes - Fomentar a expressão pessoal através de atividades criativas
Babatope et al. (2023)	Perspetivas sobre a esgotamento profissional	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de sugestões futuras 	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar medidas para reduzir o esgotamento profissional e o conflito trabalho-família - Reduzir o <i>stress</i> - Implementar práticas de gestão organizacional - Estimular a autonomia - Oferecer horários flexíveis

Peethambaran & Naim (2023)	Examinar a relação entre a liderança capacitadora e a construção holística de bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> - Validação empírica 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar líderes capacitadores - Aumentar o Envolvimento dos Funcionários (EWP)
Jada et al. (2023)	A promoção da liderança capacitadora influencia o bem-estar	<ul style="list-style-type: none"> - Reavaliar os tópicos com especialistas - Confirmar as práticas comunicadas pelos gestores - Realizar análises comparativas sobre liderança e bem-estar - Avaliar o bem-estar considerando o comprometimento e satisfação - Realizar estudos abrangentes - Reaplicar o estudo em outras empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Estimular a criatividade - Fornecer <i>feedback</i> construtivo - Oferecer incentivos - Promover compromisso organizacional e bem-estar no trabalho - Envolver colaboradores na tomada de decisão e definição de objetivos
Ting & Ahn (2024)	As necessidades psicológicas no trabalho influenciam a satisfação e o bem-estar no trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Variar métodos de pesquisa - Avaliar o impacto da experiência dos colaboradores com clientes - Investigar os efeitos do envolvimento e bem-estar 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolver colaboradores nos processos de alocação de trabalho - Incentivar a partilha de opiniões - Inserir ideias dos colaboradores no trabalho - Garantir que os colaboradores possam expressar as suas capacidades - Apoiar colaboradores em tarefas específicas - Oferecer oportunidades de formação - Estabelecer uma cultura organizacional positiva - Criar plataformas de comunicação
Eccles et al. (2023)	Compreender a psicologia do descanso dos treinadores	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar uma análise mais detalhada dos resultados em comparação com o modelo de Eccles e Kazmier 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecer a importância do descanso - Equilibrar o trabalho e vida pessoal - Desconectar do trabalho fora do horário laboral - Definir metas alcançáveis

Motivação, Saúde e Bem-Estar no Trabalho: Caminhos para um Equilíbrio Sustentável

Nielsen et al. (2023)	Determinar o layout do escritório como um preditor do controlo do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - Fornecer poder estatístico suficientemente elevado - Analisar como os elementos do trabalho estão relacionados - Investigar o <i>layout</i> do escritório afeta a capacidade de controlo sobre a saúde e bem-estar 	<ul style="list-style-type: none"> - Permitir a regulação da carga de trabalho - Disponibilizar espaços silenciosos - Oferecer opções de trabalho privado - Analisar as características dos colaboradores e suas responsabilidades
Cankaya (2023)	Desenvolver soluções para aprimorar o bem-estar dos profissionais de saúde durante a pandemia de COVID-19	Inexistência de sugestões futuras	<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar apoio financeiro e psicológico, valorizando os colaboradores - Implementar medidas antiestigma
Hooda et al. (2023)	As práticas empresariais e os estudos acadêmicos têm uma grande influencia no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Reproduzir o estudo em diversos setores - Utilizar estudos longitudinais 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir a sensação de insegurança - Promover a comunicação transparente e iniciativas de apoio e crescimento profissional
Yuce-Selvi & Sumer (2023)	A percepção da insegurança no trabalho afeta a procura de emprego	<ul style="list-style-type: none"> - Reproduzir o estudo em diversos setores - Utilizar estudos longitudinais para investigar as relações de causa-efeito entre a insegurança e o comportamento 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar fatores pessoais e organizacionais que impactam a procura de emprego - Implementar estratégias para preservar a motivação

Siziba & Barnard (2023)	Compreensão da qualidade de vida no trabalho dos médicos oncológicos	<ul style="list-style-type: none"> - Explorar o potencial da identidade profissional - Obter uma visão mais ampla das funções e como se relacionam com a qualidade de vida no trabalho - Refletir sobre a qualidade de vida no trabalho afeta a identidade profissional - Enfatizar o impacto das restrições do ambiente de trabalho - Investigar a experiência de qualidade de vida no trabalho, considerando género, etnia e equilíbrio entre vida pessoal e profissional 	<ul style="list-style-type: none"> - Adotar políticas para melhorar a qualidade de vida no trabalho - Criar soluções inovadoras para limitações de recursos - Aumentar o apoio financeiro - Oferecer apoio psicológico, melhorar a gestão de carga de trabalho e as instalações - Promover oportunidades de crescimento profissional
Aliane & Zakariya (2023)	Analisar o impacto das atividades desportivas no envolvimento dos funcionários	<ul style="list-style-type: none"> - Incorporar uma variedade maior de setores industriais - Realizar uma análise de outros fatores relevantes, incluindo estilo de liderança e cultura organizacional - Considerar moderar variáveis que exercem influenciam as associações entre as variáveis em estudo - Integrar metodologias de pesquisa qualitativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Inserir práticas de exercício físico nas estratégias empresariais - Elaborar métodos para lidar com o <i>stress</i>
Rajabi et al. (2023)	Investigação do efeito da liderança transformacional e da identidade organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pesquisas futuras que utilizem métodos de estudo longitudinais - Considerar a visão dos gestores e colaboradores - Aplicar os resultados a professores de educação física em diferentes localidades do Irão 	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicar novas formas de liderança transformacional - Investir nas necessidades psicológicas dos colaboradores - Desenvolver meios para promover a integração e ligação

A tabela 1 sintetiza 35 estudos que exploram a importância da motivação, do bem-estar e da saúde. Os estudos analisados incluem diferentes abordagens, oferecendo uma compreensão geral sobre os elementos que impactam os três aspetos fundamentais no ambiente de trabalho.

No tema da motivação e liderança, os estudos examinaram diversas formas de liderança, incluindo a introdução da liderança servidora (Meuser & Smallfield, 2023), a liderança capacitadora e transformacional (Jada et al., 2023; Peethambaran & Naim,

2023), e o modo como a supervisão abusiva afeta o bem-estar psicológico dos colaboradores (Wang et al., 2024). Em relação às práticas laborais, foram analisados os conceitos de “Quiet Quitting” (Serenko, 2024), “Job Crafting” (Holman et al., 2024), flexibilidade no trabalho (Poethke et al., 2023) e o aumento da carga de trabalho (Hoppe et al., 2023). Dentro do âmbito das relações e do clima organizacional, os estudos investigaram a qualidade da interação entre empregado e empregador (Martin et al., 2023), ética no ambiente de trabalho (Kau et al., 2024), a disposição do escritório e supervisão do trabalho (Nielsen et al., 2023), assim como analisaram os fatores que influenciam a saúde mental (Breedt et al., 2023; Chinyamurindi et al., 2023; Ruzungunde et al., 2023) e papéis de mentoria (Nawaz et al., 2024). Os estudos mencionados também abordaram a influência da tecnologia e das mudanças sociais no ambiente de trabalho. Entre esses temas, destaca-se a análise da influência da digitalização na sustentabilidade laboral, tal como abordado por Scholze e Hecker (2024). Kim et al. (2024) também examinaram a interação entre a inteligência artificial e o bem-estar psicológico.

No que diz respeito à qualidade de vida no trabalho, Siziba e Barnard (2023) analisaram os médicos oncológicos e Cankaya (2023) sugeriu soluções durante a pandemia. Além disso, Aliane e Zakariya (2023) investigaram o efeito de atividades desportivas no envolvimento, Babatope et al. (2023) avaliaram o impacto dos projetos artísticos comunitários na saúde, bem como no esgotamento profissional. Por fim, no que diz respeito à percepção da insegurança no local de trabalho e às práticas empresariais relacionadas ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, Yuce-Selvi e Sumer (2023) investigaram a compreensão da insegurança. Já Hooda et al. (2023) direcionaram a sua atenção para estratégias empresariais que incentivam a harmonia entre o trabalho e a vida pessoal.

5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Neste estudo, foi investigado de forma profunda o impacto da motivação, bem-estar e saúde no local de trabalho, visando oferecer contribuições para as empresas. Com esta análise foram descobertas informações úteis, com um grande potencial para serem aplicadas no ambiente laboral, auxiliando no avanço do conhecimento e para aprimorar as condições de trabalho. Estas práticas não só ajudam a impulsionar a produtividade e a satisfação, mas também incentivam a retenção de talentos e a construção de um ambiente organizacional saudável.

Apesar da convergência geral dos estudos alvo de análise, verificam-se divergências importantes. Alguns trabalhos identificam a autonomia como fonte primária de bem-estar (Lee & Jo, 2023; Pingel & Fay, 2024; Ryan & Deci, 2000) enquanto outros sugerem que esta responsabilidade é atribuída à segurança e estabilidade laboral (Kim et al., 2024; Yuce-Selvi & Sumer, 2023; Ruzungunde et al., 2023). Da mesma forma, verificam-se modelos baseados na Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 2008; Gagné & Deci, 2005; Lee & Jo, 2023; Zewude & Hercz, 2024) e abordagens focadas no modelo de Demanda-Recursos Laborais (Jing et al., 2024; Scholze & Hecker, 2024; Holman et al., 2024), salientando a multiplicidade de perspetivas teóricas que nem sempre resultam nos mesmos mecanismos explicativos.

Com base na literatura apresentada, são evidentes a importância e o papel fundamental do equilíbrio dos três domínios no ambiente de trabalho. Estes são essenciais tanto para melhorar a qualidade de vida pessoal dos colaboradores quanto para favorecer uma integração mais eficaz na empresa, além de aumentar a sua satisfação e motivação. Assim, debater sobre a qualidade de vida no ambiente corporativo não é apenas uma vantagem para os colaboradores, mas sim uma necessidade crucial. Isto garante que os profissionais, que são o principal ativo das empresas, tenham condições adequadas para desempenhar as suas funções de forma eficiente, trazendo benefícios tanto para a empresa quanto para os indivíduos. As descobertas ressaltaram como a motivação impacta a satisfação dos colaboradores, a necessidade de estratégias de GRH que visam aumentar a motivação e os efeitos positivos do bem-estar no desempenho organizacional.

Com base nestes resultados, surgem algumas recomendações para implementação futura pelos gestores. Primeiramente, é essencial que estes priorizem as necessidades dos colaboradores (Kau et al., 2024; Meuser & Smallfield, 2023; Pingel & Fay, 2024) e, em seguida, desenvolvam iniciativas de apoio psicológico, como disponibilização de sessões terapêuticas, com o objetivo de lidar com questões pessoais e profissionais (Babatope et al., 2023; Cankaya, 2023; Chaichi et al., 2023; Chinyamurindi et al., 2023; Hoppe et al., 2023; Jing et al., 2023; Kim et al., 2024; Siziba & Barnard, 2023; Wang et al., 2024). Fortalecer o sentimento de pertencimento (Birkett et al., 2024; Hooda et al., 2023; Kau et al., 2024; Meuser & Smallfield, 2023; Peethambaran & Naim, 2023; Rajabi et al., 2023; Ting & Ahn, 2024), que pode ser alcançado através da organização de eventos sociais, como refeições em grupo ou atividades de integração. Para a partilha de conhecimento, proporcionar oportunidades contínuas de formação e programas de mentoria entre colaboradores mais experientes e os recém-chegados

na empresa (Breedt et al., 2023; Hooda et al., 2023; Lee & Jo, 2023; Nawaz et al., 2024; Serenko, 2024; Siziba & Barnard, 2023). Identificar e recompensar resultados notáveis com prêmios ou incentivos financeiros (Cankaya, 2023; Lee & Jo, 2023; Serenko, 2024). Adicionalmente, garantir que os recursos e responsabilidades sejam distribuídos de forma justa e equitativa (Holman et al., 2024; Hoppe et al., 2023; Poethke et al., 2023; Ruzungunde et al., 2023). O uso de ferramentas de comunicação interna, como portal do colaborador, newsletters e plataformas de alertas e comunicados, é fundamental para manter os colaboradores atualizados sobre decisões e mudanças (Birkett et al., 2024; Martin et al., 2023; Rajabi et al. 2023; Scholze & Hecker, 2024; Ting & Ahn, 2024). A criação de espaços de descanso, tais como áreas dedicadas ao relaxamento com mobiliário e elementos confortáveis (Eccles et al., 2023; Nielsen et al., 2023). Por fim, é essencial assegurar o envolvimento ativo e o apoio da liderança da empresa para o sucesso e continuidade destas ações de bem-estar. Ao assumirem um papel ativo na promoção da satisfação, os líderes ressaltam a sua importância e incentivam a confiança e motivação dos colaboradores (Breedt et al., 2023; Kau et al., 2024; Martin et al., 2023; Meuser & Smallfield, 2023; Peethambaran & Naim, 2023).

Para promover avanços no campo do equilíbrio entre motivação, saúde e bem-estar, é ainda necessário que futuras pesquisas diversifiquem as bases de dados e adotem critérios e metodologias de pesquisa variadas. É aconselhável utilizar bases de dados que reúnam dados de várias disciplinas, como psicologia organizacional e saúde pública, devido à complexidade de obter e incorporar literatura mais atualizada sobre o tema. A combinação de dados de várias áreas pode oferecer uma compreensão mais ampla e completa das relações entre motivação, saúde e bem-estar no ambiente de trabalho. A implementação de abordagens quantitativas e qualitativas, por meio de metodologias de pesquisa mista, é recomendada para ampliar a compreensão sobre este equilíbrio. Os estudos quantitativos oferecem informações abrangentes e generalizáveis, permitindo a detecção de padrões e relações em amostras mais robustas. Em contrapartida, os estudos qualitativos, com recolha de dados por entrevistas, fornecem informações detalhadas sobre as experiências e percepções pessoais, possibilitando uma compreensão mais aprofundada e contextualizada dos fatores que influenciam estes domínios.

Concluindo, com este estudo, é possível constatar que a motivação, a saúde e o bem-estar no local de trabalho são pilares fundamentais para o desempenho e satisfação dos colaboradores. Um ambiente de trabalho positivo e motivador não só beneficia a saúde física e mental, mas também tem um impacto significativo na pro-

atividade e na qualidade do trabalho. Investir em práticas que estimulem a motivação e o bem-estar é, portanto, crucial para o sucesso organizacional a longo prazo, estabelecendo um ciclo positivo de progresso e satisfação mútua entre colaboradores e empresa.

6. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISA FUTURA

Este estudo apresenta algumas limitações que carecem de apresentação. Embora a revisão inclua apenas estudos recentes (2023-2024), o curto intervalo temporal pode restringir a identificação de tendências. Assim, recomenda-se que futuras revisões considerem períodos mais longos a fim de comparar eventuais mudanças conceituais ao longo do tempo. Paralelamente, foi utilizada uma única base de dados (Web of Science), pelo que se recomenda a inclusão de outras bases de dados como fonte de dados. A predominância de estudos quantitativos na análise também limita a compreensão profunda das percepções associadas à motivação, saúde e bem-estar. Assim sendo, recomenda-se a utilização de metodologias mistas que permitam avaliar com mais pormenor a causalidade e dinâmicas que ocorrem ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A. S., & Trócoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164.
- Aliane, N., & Zakariya, A. (2023). Empowering employee engagement: The efficacy of sports activities as stress coping mechanisms. *Revista de Psicologia del Deporte / Journal of Sport Psychology*, 32(4), 357–370.
- Andrade, R. M. (2012). Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química. [Monografia de Pós-graduação]. Repositório aberto da UNESC. <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/1077/1/Rubia%20Manarim%20Andrade.pdf>
- Babatope, V. O., Okoye, J., Adekunle, I. A., & Fejoh, J. (2023). Work burnout and organizational commitment of medical professionals. *Future Business Journal*, 9(44).

- Bergamini, C. W. (1997). *Motivação nas organizações* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Birkett, J., Anson, M., & Cheshire, A. (2024). We make something with the flower but feel like I make with myself something: The role of a community arts project supporting women who have experienced human trafficking. *Journal of Community Psychology*, 52, 244-257.
- Breedt, J. E., Marais, B., & Patricios, J. (2023). The psychosocial work conditions and mental well-being of independent school heads in South Africa. *SA Journal of human resource management*, 21.
- Cankaya, M. (2023). Recommendations Regarding Improvement of Well-Being Levels of Healthcare Professionals in the COVID-19 Pandemic Process: A Case of Turkey. *Pacific Business Review International*, 15(12), 82-89.
- Chaichi, K., Trupp, A., Ranjanthran, M., & Thirumaran, K. (2023). Robotic life of casino employees: exploring well-being dimensions in the gambling industry in Malaysia. *Equality diversity and inclusion*, 42(4), 512-529.
- Chiavenato, I. (1999). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Campus.
- Chinyamurindi, W., Mathibe, M., & Marange, C. S. (2023). Promoting talent through managing mental health: The role of decent work and organizational citizenship behaviour. *SA Journal of industrial psychology*, 49.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C. & Cabral-Cardoso, C. (2006). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (5ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Dagher, J., Boustani, N. M., & Khneyzer, C. (2024). Unlocking HRM Challenges: Exploring Motivation and Job Satisfaction within Military Service (LAF). *Administrative Sciences*, 14(4), 63.
- Davis, L., Loyo, K., Glowka, A., Schwertfeger, R., Danielson, L., Brea, C., Easton, A., Griffin-Blake, S., (2009). *Preventing Chronic Disease*, 6(2).
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2008). Hedonia, Eudaimonia, and Well-being: An Introduction. *Journal of Happiness Studies*, 9, 1-11.
- Diener, E., Scollon, C. N. & Lucas, R. E. (2003). The involving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. *Advances in Cell Aging and Gerontology*, 15, 187-219.

- Eccles, D. W., Gretton, T. W., Harris, N., & Wolf, S. A. (2023). Switching the mind off completely Understanding the psychology of rest in coaches. *Psychology of Sport and Exercise*, 69, 102479.
- Ferreira, G. C. (2019). *Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): um estudo de caso com alunos estagiários de um curso de administração em uma instituição pública de nível superior*. [Graduação em Administração]. Repositório Aberto da UFRN. <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35608>
- Fornarow, G., Calitz, C., Arena, R., Baase, C., Isaac, F., Lloyd-Jones, D., Peterson, E. D., Pronk, N., Sanchez, E., Terry, P., Volpp, K., & Antmanon, E. (2015). Workplace wellness recognition for optimizing workplace health: a presidential advisory from the American Heart Association. *Circulation*, 131(20), 480-497.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- 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.
- Goldim, S. & Silva, N. (2009). *Motivação no trabalho. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2002). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: a review of the gallup studies. In C. L. Keyes, & J. Haidt (Orgs.), *Flourishing: The positive person and the good life* (pp. 205-224). American Psychological Association.
- Harris, J. R., Lichiello, P. A., Hannon, P.A. (2009). Workplace health promotion in Washington State. *Preventing Chronic Disease*, 6.
- Hooda, D. S., Singh, J., Patil, A. A., & Alam, S. (2023). An Analysis of Work-Life Balance in the Healthcare Industry. *Pacific Business Review International*, 15(12), 124-136.

- Hoppe, A., Lopper, E., Prestele, E., Milius, M., Nitz, S., Gahrman, C., & Reis, D. (2023). Extending and Intensifying Work as Mediators in the Relationship Between Weekly Time Pressure and Fatigue: The Moderating Role of Perfectionism. *International Journal of Stress Management*, 30(3), 298-308.
- Holman, D., Escaffi-Schwarz, M., Vasquez, C. A., Irmer, J. P., & Zapf, D. (2024). Does job crafting affect employee outcomes via job characteristics? A meta-analytic test of a key job crafting mechanism. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97, 47-73.
- Howell, K. H., Coffey, J. K., Fosco, G. M., Kracke, K., Katherine Nelson, S., Rothman, E. F., & Grych, J. H. (2016). Seven reasons to invest in well-being. *Psychology of Violence*, 6, 8-14.
- Hulls, P. M., Richmond, R. C., Martin, R. M., Chavez-Ugalde, Y., & de Vocht, F. (2022). Workplace interventions that aim to improve employee health and well-being in male-dominated industries: a systematic review. *Occupational and Environmental Medicine*, 79(2), 77-87.
- Jacoby, A. R., & Monteiro, J.K. (2016). Assédio moral em estudantes trabalhadores e sua relação com bem-estar no trabalho. *Interação em Psicologia*, 20(3), 319-329.
- Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. K. (2023). Does Leadership Style and HRM Practices Promote Employee Well-being Post Onset of the New Normal? A Mixed-method Approach. *South Asian Journal of Human Resource Management*.
- Jing, T., Li, X., Yu, C., Bai, M., Zhang, Z., & Li, S. (2024). Examining medical staff well-being through the application and extension of the job demands-resources model: a cross-sectional study. *Behavioral Sciences*, 13(12), 979.
- Kau, M. D., Mitonga-Monga, J., & Molotsi, T. K. (2024). Work ethics climate in relation to nurses' commitment in a South African hospital. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, Article a2239. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2239>
- Kim, B. J., Kim, M. J., & Lee, J. (2024). The impact of an unstable job on mental health: the critical role of self-efficacy in artificial intelligence use. *Current Psychology*, 43(18), 16445-16462.

- Lee, D. Y. & Jo, Y. (2023) The job demands-resource model and performance: the mediating role of employee engagement. *Frontiers in psychology*, 14, 1194018.
- Mattke, S., Liu, H., Caloyer, J., Huang, C. Y., Van Busum, K. R., Khodyakov, D., & Shier, V. (2013). Workplace Wellness Programs Study: Final Report. *Rand health quarterly*, 3(2), 7.
- Marques, S., Martins, G., & Sobrinho, O. (2011). Saúde, trabalho e subjetividade: absenteísmo-doença de trabalhadores em uma universidade pública. *Cadernos EBAPE*, 9, 668-680.
- Martin, R., Ono, M., Legood, A., Dello Russo, S., & Thomas, G. (2023). Leader-member exchange (LMX) quality and follower well-being: A daily diary study. *Journal of occupational health psychology*, 28(2), 103–116.
- Merlo, A., Bottega, C., & Perez, K. (2014). *Atenção ao sofrimento e ao adoecimento psíquico do trabalhador e da trabalhadora: cartilha para profissionais do Sistema Único de Saúde*. Porto Alegre: Evangraf.
- Meuser, J. D. & Smallfield J. (2023). Servant leadership: The missing community component *Business horizons*, 66(2), 251-264.
- Morris, L. S., Grehl, M. M., Rutter, S. B., Mehta, M., & Westwater, M. L. (2022). On what motivates us: a detailed review of intrinsic v. extrinsic motivation. *Psychological medicine*, 52(10), 1801-1816.
- Nawaz, M. K., Nawaz, S., Nawaz, M. S., Ijaz, S., & Ejaz, S. (2024). Facilitating protégé well-being through mentorship among Pakistani bankers. *Cogent Business & Management*, 11, 2300839.
- Nielsen, M. B., Christensen, J. O., & Knardahl, S. (2023). The contribution of office design to the appraisal of job control: A longitudinal study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 64(6), 755-765.
- Page, M. J., Moher, D., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... McKenzie, J. E. (2021). PRISMA 2020 explanation and elaboration: Updated guidance and exemplars for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372(160). <https://doi.org/10.1136/bmj.n160>

- Paschoal, T. (2008). *Bem-Estar no trabalho: relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. [Tese de Doutorado]. Repositório aberto da UNB. http://icts.unb.br/jspui/bitstream/10482/5551/1/2008_TatianePaschoal.pdf
- Peethambaran, M., & Naim, M. F. (2023). Connecting the dots: linking empowering leadership, employee work passion, and flourishing-at-work. *Industrial and Commercial Training*, 55(4), 544-557.
- Pingel, R., & Fay, D. (2024). When and how proactivity impacts vitality: the roles of autonomous motivation and basic need satisfaction. *Zeitschrift fur arbeits-und organisations psychologie A&O*, 68(3), 124-137.
- Poethke, U., Klasmeier, K. N. N., Radaca, E., & Diestel, S. (2023). How modern working environments shape attendance behaviour: A longitudinal study on weekly flexibilization, boundaryless work and presenteeism. *Journal of occupational and organizational psychology*, 96(3), 524- 544.
- Rajabi, M., Ghaderi, Z., Abdollahnezhad, F., & Mahdavizadeh, M. J. (2023). The effect of transformational leadership style and organizational identity on employees' green behavior with the mediating role of well-being. *Iranian Journal of Management Studies*, 16(3), 667-680.
- Ruzungunde, V., Chinyamurindi, W. T., & Marange, C. S. (2023). Determinants of mental health: Role of organisational climate and decent work amongst employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 21, 1-11.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. University of Rochester. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Saleem, F., Khattak, A., Ur Rehman, S., & Ashiq, M., (2021). Bibliometric analysis of Green Marketing Research from 1977 to 2020. *Publications*, 9, 1.
- Scholze, A., & Hecker, A. (2024). The job demands-resources model as a theoretical lens for the bright and dark side of digitization. *Computers in human behavior*, 155, 108177.

- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of knowledge management*, 28(1), 27-43.
- Siqueira, M. & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 24, 201-209.
- Siziba, L., & Barnard, A. (2023). Quality of work life: A unique motivational dynamic for oncology doctors in public health. *SA Journal of Industrial Psychology*, 49, 2044.
- Spector, P. E. (2006). *Psicologia nas Organizações*. (2ª ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Suárez-Barraza, M. F., & Huerta-Carvajal, M. I. (2023). Kaizen-mindfulness a twin continuous improvement approach at workplace: A qualitative exploratory study. *The TQM Journal*, 36(6), 1591-1626.
- Suárez-Barraza, M. F., & Huerta-Carvajal, M. I. (2024). Kaizen-mindfulness: A twin continuous improvement approach at workplace. *The TQM Journal*, 36(6), pp. 1591-1626.
- Ting, L., & Ahn, J. (2024). The role of medical service employees' psychological needs in the medical service sector. *Current Psychology*, 43(10), 8688-8698.
- Van Waeyenberg, T. (2024) Why do employees attend work sick? The assessment and relevance of opposite presenteeism motivations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(2), 536-554.
- Vasconcelos, R. (2008). *O papel do psicólogo do trabalho e a tripolaridade dinâmica dos processos de transformação: contributo para a promoção da segurança e saúde no trabalho*. [Dissertação de doutoramento em Psicologia]. Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/9354/2/29498.pdf>
- Wang, W., Kang, S. W., Choi, S. B., & Jeung, W. (2024). Abusive supervision and psychological well-being: the mediating role of self-determination and moderating role of perceived person-organization fit. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 423-441.

- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-69.
- Yuce-Selvi, U., & Sumer, N. (2023). Perceived Job Insecurity and Job Search Behavior: The Mediating Roles of Job Satisfaction, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention. *Turk Psikoloji Dergisi*, 38(91), 1-12.
- Zewude, G. T., & Hercz, M. (2024). Does work task motivation mediate the relationship between psychological capital and teacher well-being? *Psihologija*, 57(2), 129-153.