

Work Project, desenvolvido no âmbito dos requisitos para atribuição do grau de Mestre em Marketing and Strategy - Executive pela Nova School of Business and Economics.

O PAPEL DAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NA SAÚDE MENTAL, SATISFAÇÃO
COM O TRABALHO E NA RETENÇÃO DE TALENTO

Raquel de Oliveira Rodrigues

Work Project realizado sob a orientação de:

Professor Eduardo Redondo

28/11/2024

Resumo/ *Abstract*

Este *Work Project* tem como objetivo analisar o impacto das relações interpessoais na saúde mental, satisfação com o trabalho e retenção de talento no contexto organizacional. À medida que a saúde mental se torna numa prioridade crescente nas organizações, fatores como a qualidade das interações entre colegas e líderes assumem um papel central no bem-estar dos colaboradores. A pandemia COVID-19 trouxe novos desafios que evidenciam ainda mais a relevância de relações interpessoais positivas, capazes de mitigar os efeitos negativos de ambientes de trabalho exigentes.

As organizações enfrentam desafios significativos na retenção de talentos e, nesse cenário, as relações interpessoais têm sido reconhecidas como um elemento-chave para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Esta tese explora como uma cultura de apoio interpessoal e de comunicação aberta pode influenciar positivamente a saúde mental, aumentar os níveis de satisfação com o trabalho e reforçar a lealdade dos colaboradores, aumentando assim a retenção de talento.

Os resultados desta análise evidenciam que relações interpessoais de qualidade, marcadas pela empatia, confiança e suporte mútuo, especialmente com as chefias, são determinantes para a satisfação com o trabalho e a retenção de talento. Este estudo sublinha a importância de investir na construção de ambientes que promovam conexões interpessoais saudáveis como estratégia essencial para a retenção de talento nas organizações.

Palavras-chave/ *Keywords*

Saúde mental; Satisfação no trabalho; Retenção de talento; Organizações; Relações interpessoais.

Índice

Resumo/ <i>Abstract</i>	II
Palavras-chave/ <i>Keywords</i>	II
1. <i>Background</i> do problema	1
2. Revisão da literatura	2
2.1. Saúde mental e relações interpessoais no trabalho	2
2.2. Impacto organizacional das relações interpessoais	2
2.2.1. Dimensões e impactos	2
2.2.2. Fatores críticos para a retenção de talento	3
2.3. Propostas para melhorar as relações interpessoais	6
2.3.1. Promoção de espaços de diálogo	6
2.3.2. Desenvolvimento de habilidades sociais	6
2.3.3. Atos de bondade e propósito.....	6
2.4. Oportunidades de pesquisa	6
3. Metodologia	7
3.1. Definição do problema e objetivos do estudo	7
3.2. Modelo analítico e hipóteses	7
3.3. Metodologia de pesquisa	8
3.3.1. <i>Design</i> da pesquisa	8
3.3.2. Instrumentos de recolha de dados.....	8
3.3.3. Amostra e recolha de dados	9
3.3.4. Escalas e métodos de avaliação	9
3.4. Análise de dados e métodos estatísticos	9
3.5. Validade e confiabilidade.....	9
3.6. Considerações éticas.....	10
4. Resultados e discussão	10
4.1. Testes de hipóteses	13
5. Conclusão, limitações e recomendações.....	18
5.1. Conclusão	18
5.2. Limitações	20
5.3. Recomendações	21
6. Referências bibliográficas.....	23
Lista de siglas e acrónimos	26
Lista de gráficos.....	27
Lista de tabelas.....	27
Anexos	29

1. *Background* do problema

A saúde mental tornou-se um tema central nas organizações, especialmente após os desafios trazidos pela pandemia de COVID-19 (Wu et al., 2021). O ambiente de trabalho é para muitos colaboradores uma das principais fontes de *stress*, exacerbado por longas horas de trabalho e apoio insuficiente por parte das organizações (Routledge, 2023; Gube, Mathieu e Hennelly, 2024). Quando não mitigados, esses fatores podem levar ao agravamento do estado de saúde mental, com consequências significativas tanto para a vida pessoal como profissional dos indivíduos (LaMontagne, Keegel e Vallance, 2007; Pinheiro, Ivandic e Razzouk, 2017).

As relações interpessoais no trabalho desempenham um papel crucial no bem-estar dos colaboradores. A ausência de apoio social, aliado a ambientes organizacionais permeados por preconceitos ou estigmas em relação à saúde mental, aumenta o isolamento dos indivíduos. Muitos hesitam em procurar ajuda, com receio de discriminação ou impacto negativo nas suas carreiras (Kelloway, Dimoff e Gilbert, 2023). A saúde mental é, muitas vezes, equivocadamente associada à falta de resiliência, dificultando diálogos abertos e estratégias colaborativas para resolução dos problemas (Wu et al., 2021).

Estudos revelam que organizações que promovem interações interpessoais saudáveis e apoiam o bem-estar mental dos colaboradores obtêm vantagens competitivas. Estas incluem maior satisfação dos colaboradores, retenção de talento e melhor reputação no mercado (Gelencsér, 2023). No entanto, superar o estigma e construir um ambiente de suporte requer esforços conscientes, como a promoção de diálogos abertos, programas de sensibilização e acesso a recursos de saúde mental na organização.

Dado o impacto significativo das relações interpessoais na saúde mental, este estudo foca-se em compreender o papel das mesmas no contexto organizacional, e a forma como estas podem contribuir para a satisfação com o trabalho e a retenção de talento.

2. Revisão da literatura

2.1. Saúde mental e relações interpessoais no trabalho

As relações interpessoais desempenham um papel central na saúde mental dos colaboradores. O contexto laboral tanto pode promover como prejudicar o bem-estar dos indivíduos, consoante a qualidade das interações sociais entre colaboradores (Wu et al., 2021; Kelloway, Dimoff e Gilbert, 2023).

A qualidade das relações interpessoais pode influenciar diretamente os níveis de *stress* e ansiedade no trabalho. Colaboradores que relatam relações saudáveis no ambiente de trabalho tendem a apresentar maior resiliência, autoestima e satisfação profissional. Em contrapartida, conflitos interpessoais, falta de suporte social e comunicação ineficaz podem exacerbar sintomas como *burnout* e ansiedade (Organização Mundial de Saúde, 2013; Kelloway, Dimoff e Gilbert, 2023).

Estudos apontam que o *burnout*, caracterizado por exaustão emocional, ineficácia pessoal e distanciamento mental, é frequentemente agravado por relações interpessoais conflituosas. A falta de apoio de lideranças ou a competitividade excessiva entre colaboradores estão associadas ao aumento de *stress* e redução de produtividade (Zucker, 2024; Wiens, 2024).

Além disso, a literatura destaca a importância de um ambiente inclusivo e solidário, onde os indivíduos possam ter espaço para partilhar as suas experiências, fortalecer laços e construir uma rede de apoio social/ emocional.

2.2. Impacto organizacional das relações interpessoais

2.2.1. Dimensões e impactos

As relações interpessoais também exercem impacto na eficiência organizacional. Conflitos não resolvidos ou a presença de uma cultura de trabalho hostil resultam em custos indiretos significativos, como absentismo, presenteísmo e elevada rotatividade (LaMontagne, Keegel e Vallance, 2007).

Por outro lado, um ambiente positivo e colaborativo pode melhorar a coesão de equipas e a satisfação com o trabalho. Segundo Pinheiro, Ivandic e Razzouk (2017), as organizações que promovem a cooperação entre os colaboradores não apenas reduzem o *stress*, mas também melhoram os índices de produtividade e inovação.

2.2.2. Fatores críticos para a retenção de talento

Vários fatores influenciam a retenção de talento nas organizações. Entre eles, destacam-se:

2.2.2.1. Compromisso organizacional: O compromisso dos colaboradores com a organização é um dos principais indicadores da sua intenção de permanência na mesma. Um estudo indicou que o compromisso organizacional pode ter um impacto significativo na intenção de saída, com variáveis como benefícios, promoção, comunicação e natureza do trabalho sendo apontados como sendo determinantes críticos (Gelencsér 2023; Mikaela 2024).

2.2.2.2. Natureza do trabalho: Tarefas significativas, desafiadoras e que proporcionam autonomia são favoráveis para o bem-estar dos colaboradores e, consequentemente, para a retenção dos mesmos. Clareza e propósito nas tarefas propostas estão diretamente relacionadas com o aumento do compromisso dos colaboradores com a organização (Gelencsér 2023; Aarons-Mele 2024).

2.2.2.3. Remuneração e benefícios: Embora a remuneração seja considerada um fator importante, esta *per se* poderá não ser suficiente para a retenção dos colaboradores. A satisfação associada ao conjunto de fatores ou benefícios disponibilizados pela organização (relação com as equipas/*peers* e chefias, reconhecimento, entre outros), idealmente flexíveis e determinados com base na experiência de trabalho, parecem ser fatores preponderantes na satisfação dos colaboradores, bem como na decisão de permanência na organização (Gelencsér 2023).

2.2.2.4. Liderança e suporte social: A liderança tem um papel fundamental na mediação das relações interpessoais. Gestores que adotam práticas empáticas e inclusivas ajudam a criar um ambiente organizacional mais saudável. Estudos mostram que o apoio social por parte dos líderes reduz os níveis de *stress* e melhora a satisfação no trabalho (Gube, Mathieu e Hennelly, 2024). A partilha de experiências pessoais por parte dos líderes é apontada como um fator que pode normalizar as conversas sobre saúde mental, incentivando os colaboradores a procurar apoio quando necessário (Aarons-Mele, 2024). Líderes que demonstram preocupação genuína também promovem uma cultura de abertura e confiança.

2.2.2.5. Relações interpessoais: As relações interpessoais, tanto com os colegas/*peers* como com a chefia parecem influenciar a motivação dos colaboradores e a sua intenção de permanência na organização (Kelloway, Dimoff e Gilbert 2023).

Há vários anos que a literatura, nomeadamente Basford e Offermann (2012), reforça que as **relações com colegas/peers** são uma fonte significativa de motivação e satisfação para o contexto laboral. As relações positivas entre colegas além de aumentarem a motivação dos colaboradores, aumentam a sua intenção de permanência na organização, independentemente do suporte dos *managers*. Este estudo destaca ainda que a qualidade das relações entre colegas pode ser especialmente determinante em posições hierárquicas superiores, onde a influência dos pares é mais pronunciada. Os programas de *peer mentoring* da Google e iniciativas como *Nestlé needs YOUth*, são alguns exemplos de iniciativas desenvolvidas pelas organizações que ajudam a integrar e apoiar o desenvolvimento profissional de recém colaboradores através do contacto com colaboradores mais experientes. Estes programas, além de ajudarem a fomentar relações interpessoais mais robustas, melhoram a integração de novos colaboradores, criam uma rede de apoio e senso de comunidade nas organizações (Nestlé Portugal 2019; Saraev 2023).

Quando nos focamos nas **relações com chefias**, diferentes estudos sugerem que *managers* que utilizam uma liderança orientada para as pessoas têm um impacto significativo na satisfação, compromisso organizacional e retenção de talento (Mathieu *et al.* 2015; Allas e Schaninger 2021; Tupper e Ellis 2022). O estudo da McKinsey vem ainda reforçar que o “Boss Factor” é o fator mais importante para a satisfação com o contexto laboral, que por sua vez é um dos principais determinantes para o bem-estar geral dos colaboradores. Neste estudo, *managers* que demonstram confiança, empatia e boa comunicação criam um ambiente de trabalho seguro e satisfatório (Allas e Schaninger 2021). Num estudo mais recente na *Harvard Business Review* é possível encontrar uma vez mais a associação entre a relação com chefias e retenção de talento, e é focada a importância das conversas sobre aspirações de carreira e de fomentar uma cultura de suporte nas organizações (Tupper e Ellis 2022). Organizações como a Microsoft® abordam esta questão através da criação de programas como o “Model, Coach, Care” que visam treinar os *managers* para uma liderança mais empática, positiva e compreensiva, onde é incentivado o *coaching* e a demonstração de cuidado genuíno com a sua equipa (Whittinghill e Microsoft Senior Leaders 2022). Outro importante exemplo é o da empresa Zappos, que atua na área tecnológica, e que se destacou pela sua cultura organizacional centrada nas pessoas (liderança servidora). Esta organização acredita que líderes que priorizam as necessidades dos seus colaboradores, ajudam a criar um ambiente onde todos se sentiam valorizados e satisfeitos com o seu contexto. Esta forma de liderança teve resultados

destacáveis em termos de: índice de satisfação do cliente (75%) e taxa de rotatividade (24%), esta última muito abaixo da média da indústria (Cowley 2014).

Por outro lado, um estudo recente de Bella (2023) explora como diferentes dimensões nas relações interpessoais no contexto laboral, nomeadamente relações com as equipas/*peers* e chefia afetam os níveis de satisfação dos colaboradores. Esta investigação sugere que um ambiente de trabalho positivo, caracterizado por adequados níveis de confiança e cooperação, aumenta a satisfação no contexto laboral e melhora o desempenho e a retenção dos colaboradores. Assim, o investimento em atividades de *team building* e programas de desenvolvimento interpessoal podem representar estratégias eficazes para reforçar as relações entre colaboradores. A empresa Salesforce é um exemplo de organização que investe significativamente em *workshops* regulares de desenvolvimento interpessoal e de *team building* com vista ao fortalecimento das relações entre equipas/*peers* e entre chefias e respetivos colaboradores. Uma pesquisa da mesma organização indica que os colaboradores que têm um sentimento de pertença em relação à organização têm 5,3 vezes mais possibilidade de se sentirem capacitados para realizar mais eficientemente as suas funções (Dooley 2019).

Em atenção aos desafios mais recentes do aumento da rotatividade e do prolongamento do tempo para o preenchimento de posições/vagas, Tupper e Ellis (2022) discutiram no seu estudo que a retenção de talento deve ser repensada. Nesse sentido, os autores sugerem que os *managers* necessitam de apoio para mudar o foco das conversas de promoção de carreira para progressão de carreira e desenvolvimento em diferentes direções. Por outro lado, incentivam a criação de uma cultura que suporta as experiências/testes em termos de progressão de carreira e a respetiva compensação das chefias por essa retenção de talento na organização, e não apenas nas suas equipas mais diretas.

Um relatório deste ano da *Lyra Health* destaca a importância crescente da saúde mental no contexto organizacional. Segundo o relatório, 94% dos líderes de recursos humanos e benefícios afirmam que oferecer benefícios de saúde mental é “muito importante” para os colaboradores em potencial. Além disso, 84% destes referem que criar uma cultura organizacional que priorize a saúde mental aumentou em importância nas suas organizações no último ano. Assim, o investimento em benefícios ou medidas no âmbito da saúde mental adequadas ao contexto pode ajudar a melhorar o bem-estar geral dos colaboradores, aumentar o seu *engagement* e por fim, a sua produtividade (Lyra Health 2024).

2.3. Propostas para melhorar as relações interpessoais

2.3.1. Promoção de espaços de diálogo

Iniciativas que incentivem a comunicação aberta e o diálogo entre colaboradores podem mitigar conflitos e fortalecer os laços interpessoais. Aarons-Mele (2024) sugere a criação de espaços para discussões intergeracionais e interculturais, promovendo a troca de experiências e a redução de preconceitos.

2.3.2. Desenvolvimento de habilidades sociais

Formações focadas no desenvolvimento de habilidades sociais, como a escuta ativa e a resolução de conflitos, são estratégias eficazes para melhorar as relações interpessoais. Estas capacidades ajudam os colaboradores a lidar com situações de *stress* e a construir relações mais saudáveis no contexto de trabalho (Routledge, 2023).

2.3.3. Atos de bondade e propósito

Estudos também mostram que atos de bondade e atividades significativas no trabalho contribuem para o fortalecimento dos laços interpessoais e a melhoria do bem-estar geral (Routledge, 2023). A promoção de iniciativas que incentivem a colaboração e o apoio mútuo pode criar um ambiente mais harmonioso e produtivo.

2.4. Oportunidades de pesquisa

Após a análise detalhada dos capítulos anteriores sobre as relações interpessoais e saúde mental e o seu impacto nas organizações e na retenção de talento, identificam-se lacunas importantes na literatura que merecem ser exploradas. Esta análise não só oferece uma visão abrangente sobre o tema, como também reitera a importância de aprofundar duas questões centrais que se destacaram ao longo da revisão: O papel das relações interpessoais na saúde mental, satisfação com o trabalho e retenção de talento.

O papel das relações interpessoais no contexto laboral tem sido estudado pela literatura, contudo a influência direta dos *equipas/peers* e chefias na saúde mental e na retenção de talento continua a ser um campo subexplorado. As relações de trabalho saudáveis são cruciais para o bem-estar psicológico e satisfação com o trabalho, mas a forma como essas dinâmicas sociais e de liderança afetam a permanência dos colaboradores ainda carece de ser aprofundada.

A maior parte da investigação sobre a relação com as *equipas/peers* e com a chefia concentra-se em questões de desempenho ou satisfação, mas há uma lacuna quanto ao impacto

na saúde mental dos colaboradores. Não está claro como os tipos de interações, como suporte entre equipas/*peers* ou estilos de liderança, influenciam positiva ou negativamente o bem-estar psicológico dos colaboradores.

As interações entre chefias e colaboradores variam muito, dependendo do estilo de liderança. É necessário explorar mais profundamente como estilos de liderança servidora ou em contrapartida, estilos mais autoritários ou indiferentes, afetam o desenvolvimento de sintomas/estados de saúde mental, a satisfação com o contexto laboral e, por fim a retenção de talento.

Apesar de ser de conhecimento geral que uma saúde mental precária contribui para uma maior rotatividade, a forma como a qualidade das relações no local de trabalho se traduz diretamente na decisão de sair ou ficar numa organização ainda carece de uma análise mais detalhada.

3. Metodologia

No seguimento da análise do estado de arte considerou-se que a metodologia de investigação deveria basear-se no seguinte racional:

3.1. Definição do problema e objetivos do estudo

Este estudo investiga como os fatores relacionados à saúde mental nas organizações influenciam a satisfação com o trabalho e a retenção de talento, com ênfase nas relações interpessoais. Duas questões centrais guiam o estudo:

1. Como a satisfação com as relações interpessoais (chefia e equipas) afeta a saúde mental no contexto de trabalho?
2. Qual o impacto das relações interpessoais na satisfação com o trabalho e na retenção de talento?

3.2. Modelo analítico e hipóteses

Foi desenvolvido um modelo analítico para relacionar fatores como relações interpessoais e medidas organizacionais de apoio à saúde mental com três variáveis principais:

- Condição de saúde mental: Presença ou ausência de sintomas.

- Satisfação com o trabalho: Avaliação geral do ambiente laboral e medidas de suporte.
- Retenção de talento: Intenção de permanência na organização.

As hipóteses incluem:

- H1: A satisfação com relações interpessoais correlaciona-se com a ausência de sintomas de saúde mental.
- H2: Relações interpessoais afetam positivamente a satisfação no trabalho e a retenção de talento.

3.3. Metodologia de pesquisa

3.3.1. *Design* da pesquisa

A pesquisa adotou um *design* conclusivo descritivo com métodos quantitativos. Foi aplicado um questionário *online* para recolha de dados, de forma a garantir eficiência e acessibilidade. O método permitiu o teste das hipóteses anteriormente colocadas e comparação com a literatura existente.

3.3.2. Instrumentos de recolha de dados

O questionário foi baseado em quatro diferentes escalas, incluindo referências como *American Psychological Association* (APA 2022), Kelloway *et al.* 2023, Workable e Deloitte (2022). Este foi dividido em quatro seções, que incluem:

1. Dados sociodemográficos: Idade, género, nível de escolaridade (APA e Lai 2022);
2. Condição de saúde mental e ferramentas: Avaliação de sintomas/estados de saúde mental principais e adicionais e das ferramentas de gestão dos mesmos (APA e Deloitte 2022).
3. Perceção sobre saúde mental e trabalho: Com foco especial nas relações interpessoais com a chefia e equipa/*peers* (APA e Deloitte 2022; Kelloway *et al* 2023).
4. Impacto das medidas no âmbito da saúde mental na retenção de talento: Grau de satisfação com o trabalho e a intenção de permanência na organização (APA 2022).

3.3.3. Amostra e recolha de dados

A amostra foi composta por colaboradores de diversos setores e organizações, abrangendo diferentes níveis hierárquicos e regiões. A recolha ocorreu através de uma plataforma *online*, garantindo representatividade e diversidade de perspetivas. O objetivo foi alcançar uma amostra entre 100 e 1000 participantes.

3.3.4. Escalas e métodos de avaliação

As relações interpessoais foram avaliadas com escalas de Likert, permitindo compreender os fatores críticos mais valorizados pelos colaboradores. A satisfação com o trabalho e as medidas de saúde mental foram medidas em termos de eficácia percebida e impacto na experiência organizacional.

3.4. Análise de dados e métodos estatísticos

Os dados foram analisados utilizando o IBM® SPSS® versão 27, com técnicas descritivas e inferenciais. Principais métodos incluíram:

- Estatística Descritiva: Número de participantes na amostra (N), Frequência absoluta e relativa, Média (M), desvio padrão (DP), coeficiente de variação (Guimarães e Cabral 2010).
- Foi analisado o pressuposto da normalidade da distribuição de valores das variáveis em estudo, através do Teste de Kolmogorov-Smirnov, tendo-se concluído que se verifica este pressuposto para algumas das hipóteses testadas.
- Teste da ANOVA: Para relações entre variáveis qualitativas e quantitativas (Maroco 2011).
- Teste do Qui-Quadrado: Para relações entre variáveis qualitativas (Maroco 2011).
- Correlação de Correlação de Pearson: Para associações lineares entre variáveis quantitativas (Maroco 2011).

3.5. Validade e confiabilidade

- Validade Interna: Garantida pelo uso de escalas validadas e cruzamento de dados.
- Validade Externa: Amostra diversificada, representando diferentes organizações e setores.

- **Confiabilidade:** Foram efetuados pré-testes ao instrumento de recolha de dados (questionário) com 5 *experts*, de modo a validar a ferramenta e perceber a necessidade de adaptação da mesma.
- **Análise de Consistência Interna:** Verificada através do Alfa de Cronbach relativamente à escala de eficácia dos benefícios, escala de satisfação com o contexto de trabalho, permitindo garantir que os itens das escalas capturam eficazmente os construtos estudados e que as medidas são confiáveis e representativas dos fenómenos em análise (Muñiz *et al* 2005).

3.6. Considerações éticas

Foi assegurado o consentimento informado dos participantes e a confidencialidade dos dados. A pesquisa seguiu os princípios éticos reconhecidos em ciências sociais, garantindo respeito e integridade aos participantes.

4. Resultados e discussão

Neste questionário atingiu-se um total de 462 respostas, tendo por base o objetivo de obter representatividade dos dados que permitam análises mais robustas.

A pesquisa é caracterizada por 56,1% dos participantes a experienciar sintomas de saúde mental, sendo a ansiedade (16,9%) e os problemas de sono (14,5%) os mais reportados (**Tabela 1**). A grande maioria (82,9%) dos 140 indivíduos que não tomaram ações para tratar seus sintomas indicou não sentir necessidade de fazê-lo (**Tabela 2**), o que sugere uma falta de conscientização ou estigmatização do tema. Entre os participantes que estão a tomar medidas quanto à gestão destes sintomas, os recursos individuais e o apoio profissional são os preferidos, sendo os recursos no ambiente de trabalho os menos utilizados.

Tabela 1 – Distribuição do principal estado/ sintoma de saúde mental reportado pela amostra

Estados/ sintomas de saúde mental	Número de participantes da amostra (N)	%
Depressão	8	1,7
Ansiedade	78	16,9
Exaustão emocional ou burnout	49	10,6
Irritabilidade	52	11,3
Problemas de sono	67	14,5
Outro	5	1,1
Não aplicável	203	43,9
Total	462	100,0

Tabela 2 – Frequência absoluta e relativa das razões para não tomada nenhuma ação para gestão dos sintomas de saúde mental

Razão(ões) para não tomada de ação para gestão de sintoma(s) de saúde mental	N	%
Receio do impacto na sua imagem	1	,7
Reduzida informação sobre recursos	5	3,6
Falta de acesso a recursos	4	2,9
Ainda não senti a necessidade de tomar ações	116	82,9
Outro	14	10,0
Total	140	100,0

No que diz respeito às percepções sobre saúde mental no trabalho, 33,1% dos colaboradores desconhecem os recursos oferecidos pela organização (**Gráfico 1**), e 56,3% não consideram que exista uma cultura de respeito e inclusão no ambiente laboral. As medidas de saúde mental mais reconhecidas são o teletrabalho (59,7%) e horários flexíveis (51,3%). Contudo, 49,6% dos participantes não considera ter boas condições de trabalho e 65,6% não considera a comunicação na sua organização eficaz (**Gráfico 2**).

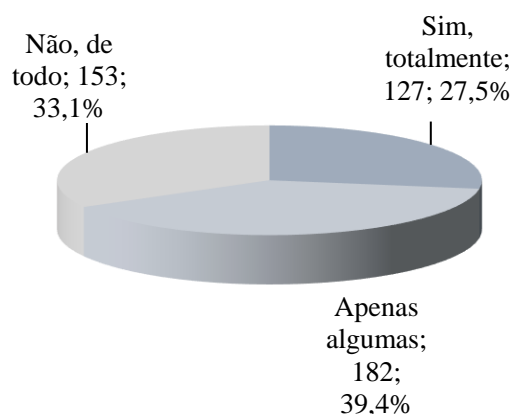


Gráfico 1 – Frequência absoluta (N) e relativa (%) de conhecimento das medidas no âmbito da saúde mental da organização

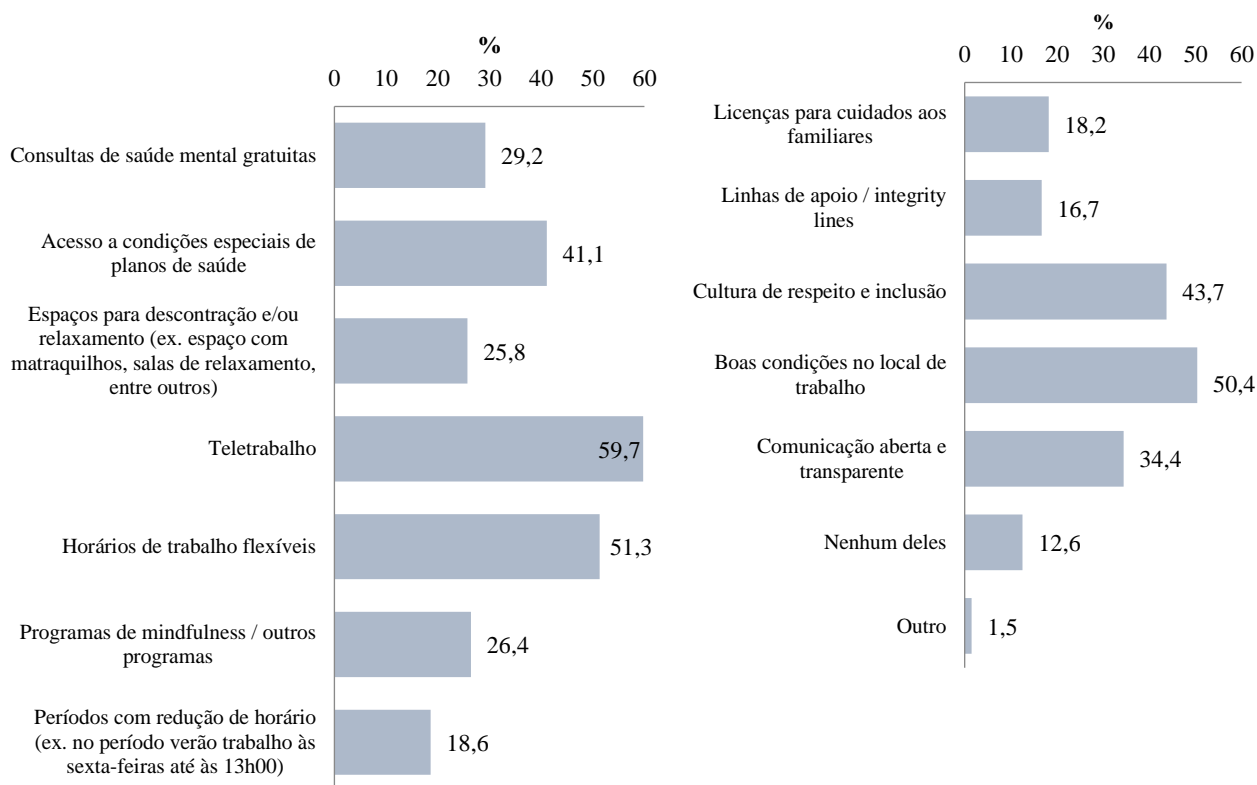


Gráfico 3 – Frequência relativa (%) da existência de benefícios e/ou aspetos estruturais de apoio ao bem-estar e saúde mental

O impacto da saúde mental na retenção de talento é verificado nos resultados obtidos, com 27,4% dos indivíduos com sintomas de saúde mental a considerar mudar de emprego, em contraste com 18,7% dos sem sintomas (**Gráfico 3**). A satisfação com o contexto de trabalho é mais baixa entre os que experienciam exaustão emocional ou *burnout*, sugerindo que um ambiente de trabalho menos acolhedor e a falta de apoio podem contribuir para a insatisfação e aumento da rotatividade.

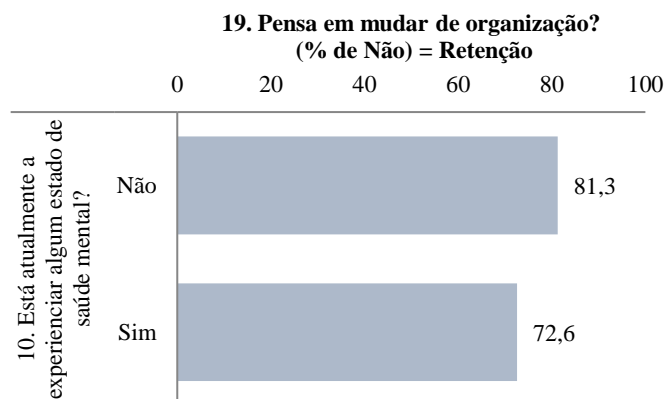


Gráfico 6 – Frequência relativa (%) de retenção de talento nas organizações de acordo com estar ou não a experienciar sintomas de saúde mental

4.1. Testes de hipóteses

Hipótese H1: O grau de satisfação com relações interpessoais correlaciona-se com a ausência de sintomas de saúde mental.

Esta hipótese decorre da questão de pesquisa: “Como a satisfação com as relações interpessoais (equipas/*peers* e chefia) influencia a saúde mental no contexto de trabalho?”. Verificou-se anteriormente que 56,1% dos colaboradores estavam a experienciar sintomas de saúde mental, sendo a ansiedade (16,9%), os problemas de sono (14,5%) e a irritabilidade (11,3%) os problemas mais encontrados na amostra estudada. Por outro lado, em média foi encontrada uma satisfação superior para fatores como “Relação com as equipas/*peers*” (M=4,16), com 43% (N=198) dos colaboradores a colocar o grau de satisfação com os colegas no top3, seguida da “Relação com a chefia” (M=4,97), com 31% (N=145) dos indivíduos a classificar o grau de satisfação com o *manager* no top3 (**Anexo I**). Atendendo a que a evidência refere que fatores como a cultura organizacional e, as próprias relações interpessoais, podem influenciar o bem-estar e saúde mental dos colaboradores, propusemo-nos a avaliar a relação entre estes dois fatores (Wu *et al* 2021; Bella 2023).

Para estudar esta hipótese recorreu-se a Estatística descritiva e Teste t Student, estudando-se a Relação entre a questão “10. Está atualmente a experienciar algum dos seguintes estados de saúde mental?” e “14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual: “Relação com as equipas/*peers*” e “Relação com a chefia”.

Na amostra estudada, a satisfação com a relação com as equipas/*peers* é ligeiramente superior e a satisfação com as chefias é superior para quem não apresenta nenhum estado de saúde mental e inferior para quem apresenta algum estado de saúde mental, apesar das diferenças não serem significativas. De seguida, procurámos aferir se existiam sintomas de saúde mental que mais se relacionassem com o grau de satisfação com equipa/*peers* e com chefias. Para estudar esta hipótese recorreu-se a métodos de estatística descritiva e ao Teste ANOVA onde se relacionaram a questão “11. Caso tenha mais do que um sintoma selecione o principal” com a questão “14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual: “Relação com as equipas/*peers*” e “Relação com a chefia” (**Anexo II**).

Na nossa análise, o grau de satisfação com os fatores relacionados com o contexto de trabalho foi avaliado de acordo com a ordenação de 1 a 10. Assim, para os fatores “Relações com equipas/*peers*” e “Relações com chefias” para avaliações mais próximas de 1 verifica-se uma maior satisfação e mais próximas de 10 menor satisfação com esse fator. Na amostra estudada, o grau de satisfação médio com a “Relação com as equipas/*peers*” é superior para quem apresenta depressão, exaustão emocional ou *burnout* e ansiedade, contudo as diferenças encontradas não foram significativas. Quando se avaliou a satisfação com a “Relação com a chefia”, verificou-se que esta é superior para quem não apresenta nenhum estado de saúde mental (quem respondeu “Não aplicável”) e de seguida para quem apresenta ansiedade, contudo as diferenças encontradas não são significativas (Gráficos 4 e 5; Anexo II).

14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação em relação ao seu trabalho atual: Relação com as equipas/*peers* (M)

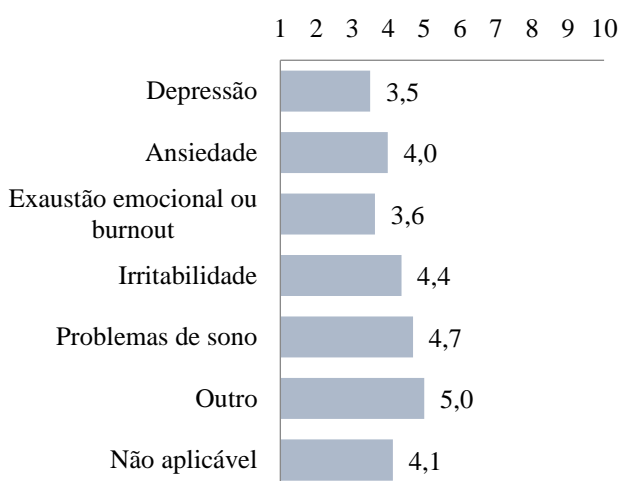


Gráfico 12 - Médias (M) obtidas da maior para a menor satisfação com os fatores do contexto atual – relação com equipas/*peers*

14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação em relação ao seu trabalho atual: Relação com a chefia (M)

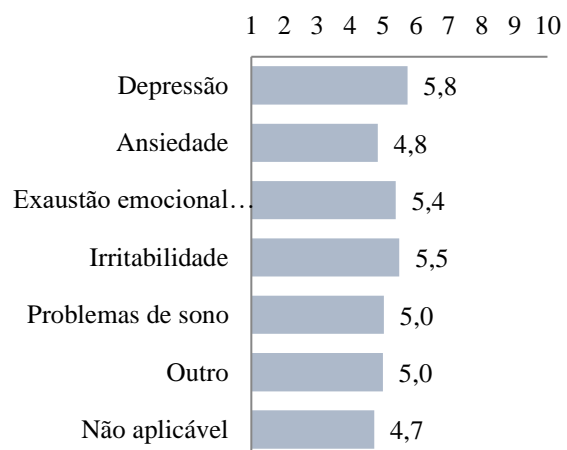


Gráfico 9- Médias (M) obtidas da maior para a menor satisfação com os fatores do contexto atual – relação com chefias

A satisfação com a relação com as equipas/*peers* é ligeiramente superior e a satisfação com as chefias é superior para quem não apresenta nenhum estado de saúde mental. Contudo, as diferenças encontradas não foram significativas entre os grupos (com ou sem sintomas de saúde mental), mesmo comparado sintoma a sintoma. Este resultado pode dever-se, por um lado, ao facto dos sintomas e/ou transtornos de saúde mental serem multifatoriais, uma vez que podem decorrer da combinação de fatores biológicos, psicológicos, sociais (Fried e Robinaugh 2020). Cada estado de saúde mental/ doença mental tem o seu *pool* de sintomas e não existem estados/ doenças iguais (apesar de poderem partilhar diagnósticos ou sintomas) (Workable 2022). Reforçando esta ideia, cada indivíduo apresenta uma resposta única ao seu contexto

organizacional (nomeadamente aos efeitos que causam *stress*), e esta resposta é influenciada por fatores individuais como as condições de saúde pré-existentes, resiliência e suporte social fora do contexto laboral. Assim, a evidência mostra que a variabilidade individual pode diluir a correlação entre satisfação no trabalho (e as relações interpessoais) e os sintomas de saúde mental. Por outro lado, não é de descartar a panóplia de fatores externos que se combinam exercendo pressão e afetando a saúde mental. (Gaspar *et al.* 2024) Globalmente, assistimos a uma crescente instabilidade política, económica e social, e a uma polarização significativa (Pinheiro, Ivandic e Razzouk 2017). As preocupações estão latentes nas mentes dos indivíduos, em relação às diferenças socioeconómicas, às questões do racismo, da diversidade e da inclusão social. A somar as mudanças climáticas, que são um eixo de preocupação especialmente para as gerações mais novas. E, como se não bastasse, temos igualmente indivíduos preocupados e stressados com a necessidade de encontrar um propósito e de desenvolver trabalho significativo (Friedman 2021).

Além disso, as relações interpessoais *per se* são de elevada complexidade. No contexto laboral, muitas vezes as equipas/ *peers* são aqueles que nos ajudam a “desenrascar” um trabalho ou tarefa, mas não podemos esquecer que aqueles com quem trabalhamos diariamente, são muitas das vezes com quem convivemos mais horas durante a semana, e esse aspeto pode influenciar a nossa felicidade e bem-estar não apenas no trabalho, mas também na nossa vida em geral, e por consequência também na nossa saúde física e mental. Ainda que a construção de relacionamentos significativos no local de trabalho seja algo importante para os colaboradores de uma forma geral, não podemos descorar o lado mais negro associado a estas relações (como incivilidade que pode impactar a saúde e bem-estar dos indivíduos).

Hipótese H2: As relações interpessoais (com a chefia e com as equipas/*peers*) correlacionam-se com a satisfação com o trabalho e a retenção de talento.

Esta hipótese decorre da questão de pesquisa: “Qual o impacto das relações interpessoais na satisfação com o trabalho e na retenção de talento?”. Dentro desta hipótese avaliaram-se primeiramente os coeficientes de correção entre a o “Grau de satisfação com as relações interpessoais – relação com as chefias e relação com equipa/ *peers*” com a “Escala de satisfação com o trabalho”.

No nosso estudo, a correlação encontrada entre a satisfação com “Relação com a chefia” e a “Escala de Satisfação com o contexto de trabalho” é negativa e significativa ($r=-0,205$;

p=0,000), o que significa que a satisfação com o trabalho aumenta para quem está mais satisfeito com a relação com a chefia (**Tabela 3**). Contudo, não foi verificada uma relação significativa entre a satisfação com “Relação com as equipas/*peers*” e a “Escala de Satisfação com o contexto de trabalho”.

Tabela 3 – Correlação entre a Escala de Satisfação com o contexto de trabalho e o grau de satisfação médio com as relações interpessoais

14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual:	Escala de Satisfação com o contexto de trabalho	
Relação com as equipas/ <i>peers</i>	r	0,063
	p	0,176
Relação com a chefia	r	-0,205
	p	*** 0,000

* p≤0,05 *** p≤0,001

Quando aprofundada a correlação entre “Grau de satisfação com as relações interpessoais – chefias e equipa/ *peers*” com a pergunta 20 “Em que medida concorda ou discorda com os seguintes aspetos do seu contexto de trabalho”, verifica-se que a correlação entre a satisfação com “Relação com a chefia” e os itens “No geral, estou satisfeito(a) com o meu contexto de trabalho” (r=-0,182; p=0,000) e “O meu empregador faz tudo o que é possível para existir um ambiente de trabalho saudável” (r=-0,138; p=0,003) é negativa e significativa, significa que a satisfação com a relação com a chefia aumenta para quem concorda mais com estas afirmações (**Tabela 4**).

Tabela 4 - Correlação entre a concordância ou discordância com determinados aspetos do contexto de trabalho e o grau de satisfação médio com as relações interpessoais

20. Em que medida concorda ou discorda com os seguintes aspetos do seu contexto de trabalho?		14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual:	
		Relação com as equipas/ <i>peers</i>	Relação com a chefia
No geral, estou satisfeito(a) com o meu contexto de trabalho	R	0,053	-0,182
	p	0,251	*** 0,000
O meu empregador pensa que o meu ambiente de trabalho é mais saudável do que realmente é	R	0,043	0,121
	p	0,361	** 0,009
O meu contexto de trabalho tem impacto negativo na minha saúde mental	R	-0,078	0,175
	p	0,093	*** 0,000
O meu empregador faz tudo o que é possível para existir um ambiente de trabalho saudável	R	0,100	-0,138
	p	* 0,031	** 0,003
As medidas no âmbito da saúde mental da minha empresa influenciam a minha decisão de permanência na mesma	R	0,043	-0,050
	p	0,353	0,282
Consideraria deixar o meu trabalho atual caso sentisse que a sua saúde mental não estivesse a ser devidamente apoiada	R	-0,067	-0,053
	p	0,149	0,256
Consideraria permanecer no seu trabalho atual caso a sua empresa alterasse as medidas no âmbito da saúde mental	R	0,037	0,042
	p	0,431	0,367

* p≤0,05 ** p≤0,01 *** p≤0,001

Além da correlação encontrada, quando avaliada a concordância em relação ao item “O meu empregador faz tudo o que é possível para existir um ambiente de trabalho saudável”, 53,2% dos colaboradores do nosso estudo respondeu que concordava e concordava totalmente com esta afirmação (**Anexo III**). Este resultado está alinhado (ainda que ligeiramente inferior) ao encontrado no estudo da Workable (2022), no qual 62,1% dos participantes referem que ter um ambiente saudável é já uma prioridade nas suas organizações. Estas diferenças encontradas poderão estar relacionadas com disparidades em termos de amostra quanto à idade (no nosso estudo 66% dos participantes tinham idades compreendidas entre os 18 e 44 anos vs 93,6% entre os 21 e 44 anos) e quanto aos setores de atividade (a nossa amostra é composta maioritariamente por participantes da área da saúde (20%) vs 17,3% dos inquiridos da área da Tecnologia/ Tecnologias de informação).

A correlação entre a satisfação com “Relação com a chefia” e os itens “O meu empregador pensa que o meu ambiente de trabalho é mais saudável do que realmente é” ($r=0,121$; $p=0,009$) e “O meu contexto de trabalho tem impacto negativo na minha saúde mental” ($r=0,175$; $p=0,000$) é significativa e positiva, significa que a satisfação com a relação com a chefia diminui para quem concorda mais com estas afirmações. Por outro lado, verificou-se que a correlação entre a satisfação com “Relação com as equipas/peers” e o item “O meu empregador faz tudo o que é possível para existir um ambiente de trabalho saudável” ($r=0,100$; $p=0,031$) é significativa e positiva. Isto significa que a satisfação com a relação com as equipas/peers diminui para quem concorda mais com esta afirmação. Esta associação, pode sugerir que, mesmo em organizações onde os empregadores fazem um esforço significativo para promover um ambiente saudável, possivelmente as dinâmicas entre as equipas/ peers podem não ser vistas como fortes ou satisfatórias. E por sua vez, este resultado pode refletir um maior foco dado às dinâmicas no âmbito da estrutura e organização e menos especificamente nas interações pessoais e genuínas entre as equipas/ peers.

Por outro lado, quando avaliada a relação entre a “Retenção de talento” (pergunta 19) e o Grau de satisfação com as relações interpessoais (pergunta 14),

14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual: (M)

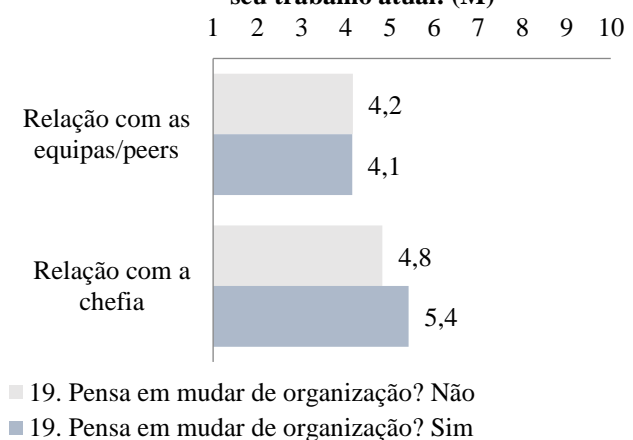


Gráfico 15 –Médias (M) obtidas no grau de satisfação com as relações interpessoais de acordo com a retenção de talento

através de estatística descritiva e Teste t, constatou-se que a satisfação com “Relação com a chefia” é superior para quem não pensa em mudar de organização, sendo as diferenças estatisticamente significativas ($t=-2,202$; $p=0,028$). (**Gráfico 6; Anexo IV**). Em relação à satisfação com “Relação com as equipas/peers” é semelhante para os dois grupos (para quem pensa e quem não pensa em mudar de organização), não existindo diferenças estatisticamente significativas.

Em suma, verificamos que a satisfação com o trabalho e a retenção é significativamente superior para quem está mais satisfeito com a “Relação com a chefia” ($t=-2,202$; $p=0,028$) (**Anexo IV**). Segundo Bauer e Erdogan (2015), que abordam a teoria de *Leader–Member Exchange* (LMX), a qual destaca a importância da construção de relacionamentos de elevada qualidade entre chefias e colaboradores, marcados por confiança, apoio e uma comunicação transparente, geram um maior compromisso dos colaboradores com a organização. Desta forma, colaboradores que sentem um apoio genuíno dos seus *managers/* chefias tendem a ter menor intenção de saída da organização, pois a sua lealdade e sentimento de pertença são mais fortes com a organização. Em contrapartida, relações de menor qualidade, que sejam marcadas por falta de conexão pessoal, podem fomentar um ambiente mais transacional, resultando num menor *engagement* e maior propensão ao alienamento dos colaboradores. Esta teoria defende que relações laborais positivas podem levar a melhores resultados organizacionais, como a maior satisfação no trabalho e menor rotatividade. Em paralelo, um estudo recente da *Harvard Business Review* vem reforçar a associação entre a relação com as chefias com a retenção do talento, focando a importância das conversas sobre aspirações de carreira e de fomentar uma cultura de suporte nas organizações (Tupper e Ellis 2022). É uma crença popular que as pessoas despedem-se dos *managers/* chefias e não propriamente do trabalho. A evidência reforça que boas chefias criam um ambiente de trabalho positivo para as suas equipas, e 66% dos *managers* quando inquiridos reconheceram que fatores como a clareza das *roles & responsibilities* e o reconhecimento dos pares/*peers* podem afetar positivamente a *performance* dentro da equipa. (Lyra Health 2024).

5. Conclusão, limitações e recomendações

5.1. Conclusão

O estudo realizado, com 462 respostas, juntamente com a revisão da literatura, permitiu uma análise empírica do impacto do contexto organizacional na saúde mental, satisfação com o trabalho e retenção de talento entre indivíduos de diferentes organizações. Os dados mostram

que 56,1% dos participantes estão a enfrentar sintomas que afetam o seu bem-estar, o que destaca a necessidade urgente de abordar questões relacionadas à saúde mental no ambiente de trabalho. A ansiedade (16,9%) e o *burnout* (10,6%) foram os principais sintomas identificados, um achado que corresponde aos resultados de estudos como o da Deloitte (2024), que indicou que 63% dos trabalhadores relatam sintomas de *burnout*, demonstrando a crescente preocupação com a saúde mental nas organizações.

A análise sociodemográfica revelou que a maioria dos participantes é do sexo feminino (62,3%) e que a maior parte dos colaboradores está entre os 18 e os 44 anos (66,1%). Essas características podem influenciar a forma como os colaboradores percebem e reagem às dinâmicas de relações interpessoais no trabalho, dado que diferentes grupos etários e de gênero podem ter experiências e expectativas variadas em relação à comunicação e ao suporte entre colegas e superiores hierárquicos.

Além disso, o estudo revelou que 23,6% dos participantes estão a considerar mudar de organização, sendo essa taxa ainda mais elevada entre aqueles que experienciam sintomas de saúde mental (27,4%). A análise estatística demonstrou uma correlação significativa entre a presença de sintomas de saúde mental e a intenção de mudar de emprego ($X^2=4,772$; $p=0,029$),

Embora a maioria dos participantes (76,8%) se declare satisfeita com o contexto de trabalho, a melhoria das condições laborais, incluindo o fortalecimento das relações interpessoais, parece ser uma área de grande potencial. A percepção de que as iniciativas de saúde mental não são bem comunicadas, com 33,1% dos participantes desconhecendo qualquer medida disponível, destaca a necessidade de uma comunicação mais eficaz. Isso inclui garantir que os colaboradores não só saibam dos recursos existentes, mas que também sintam que são apoiados por um ambiente de trabalho que valoriza o bem-estar e a saúde mental.

Na população estudada, foi encontrada uma correlação significativa entre o grau de satisfação com as chefias e as afirmações “O meu empregador pensa que o meu ambiente de trabalho é mais saudável do que realmente é” e “O meu contexto de trabalho tem impacto negativo na minha saúde mental”, verificando-se que a satisfação com a relação com a chefia diminui para os colaboradores que acreditam que o empregador tem uma visão mais positiva do ambiente de trabalho do que realmente é, e para aqueles que sentem que o contexto de trabalho impacta negativamente sua saúde mental. Por outro lado, encontrou-se uma relação entre a satisfação com a relação com a chefia e retenção de talentos, sendo esta significativamente superior para aqueles que não pensam em mudar de organização.

Teorias como o LMX, reforçam que a construção de relações de qualidade entre as chefias e os colaboradores, geram maior confiança e transparência na comunicação e por consequência leva a um maior *engagement* em relação ao seu trabalho e compromisso dos colaboradores em permanecer na organização (Bauer e Erdogan, 2015). As conversas sobre aspiração de carreira, garantir uma clareza de responsabilidades, o reconhecimento das equipas/*peers* e fomentar uma cultura de suporte e promoção da retenção de talento são aspetos essenciais no caminho de construção de equipas de alta *performance* e que permanecem na organização (Tupper e Ellis, 2022; Lyra Health 2024)

Quanto às relações com as equipas/*peers*, a satisfação com estas relações diminui para aqueles que concordam que o empregador faz tudo o que é possível para promover um ambiente de trabalho saudável. Este resultado sugere que, apesar de alguns esforços impressos pelas organizações, as dinâmicas entre as equipas ainda carecem de ser melhoradas e fomentadas com vista a resultados mais satisfatórios. Importa referir que dinâmicas interpessoais são de elevada complexidade e podem ser influenciadas por diversos fatores, desde o indivíduo até à estrutura organizacional.

5.2. Limitações

Embora esta pesquisa tenha fornecido resultados importantes sobre o contexto organizacional, é importante reconhecer algumas limitações. Em primeiro lugar, os dados foram recolhidos em um estudo transversal, o que impede a análise de relações causais. Futuros estudos devem adotar metodologias longitudinais para investigar de forma mais precisa as relações entre o contexto organizacional, as relações interpessoais e seus impactos na saúde mental e retenção de talento.

A generalização dos resultados é limitada devido à seleção intencional da amostra, que não garante uma representatividade dos diferentes grupos organizacionais. A maioria dos participantes do estudo foi do sexo feminino (63,2%), e a amostra foi predominantemente composta por indivíduos dos setores da saúde (20,8%) e educação (16,0%). Assim, os resultados podem não ser amplamente aplicados a outras áreas. Estudos futuros devem procurar garantir uma amostra mais diversificada e representativa para uma maior aplicabilidade dos resultados obtidos.

Em relação às relações interpessoais, um fator relevante a ser considerado é que os dados sobre sintomas de saúde mental podem estar sujeitos a vieses, com os participantes podendo não relatar com precisão a gravidade de suas dificuldades devido ao estigma ou falta

de consciência sobre sua condição. A prevalência de sintomas de saúde mental encontrada (56,1%) foi inferior à de outros estudos, como o da Workable (2022), que relatou que 92,6% dos trabalhadores enfrentaram desafios de saúde mental que afetaram seu desempenho laboral. Esta diferença sugere que os participantes do nosso estudo podem ter minimizado seus sintomas de saúde mental, o que reflete uma possível menor sensibilização/ relativização em relação à temática.

Estudos adicionais indicam que a falta de apoio nas relações interpessoais e condições de trabalho inadequadas podem agravar os problemas de saúde mental dos colaboradores. Um ambiente de trabalho que valorize o apoio entre colegas e com superiores hierárquicos é fundamental para mitigar esses desafios. Nesse sentido, a percepção de suporte interpessoal pode ser um mediador crucial na relação entre saúde mental e intenção de rotatividade, sendo essencial para a retenção de talentos.

Para além disso, a pesquisa não abordou de forma abrangente a relação entre diferentes tipos de suporte organizacional e os resultados de saúde mental, particularmente no que se refere às relações interpessoais no trabalho. Embora a comunicação e o apoio entre colegas e chefia sejam elementos-chave, uma investigação mais aprofundada sobre a eficácia de cada tipo de suporte interpessoal, e sua associação com a satisfação no trabalho e a retenção de talento, seria necessária para aprofundar a compreensão do impacto das dinâmicas destas relações nas organizações.

5.3. Recomendações

Com base nas conclusões obtidas no nosso estudo e evidência encontrada durante esta investigação, podem ser organizadas diferentes recomendações que procuram melhorar a saúde mental e a satisfação no trabalho, contribuindo assim para uma maior retenção de talento nas organizações:

Fortalecimento da comunicação organizacional: É crucial que as organizações desenvolvam uma comunicação clara e transparente sobre os benefícios e medidas e recursos disponíveis em relação à saúde mental. Esta comunicação pode ser realizada através de *newsletters*, reuniões regulares e plataformas digitais que incentivem o diálogo aberto sobre o bem-estar e saúde mental. É fulcral que a comunicação destes benefícios seja de fácil entendimento e acesso, transversal a toda a organização.

Sensibilização dos líderes: Dar formação aos líderes e gestores para reconhecer sinais de *stress* e *burnout* é fundamental. A formação de líderes deve incluir o reconhecimento de sinais de *stress* e *burnout*, além de técnicas para promover um ambiente de trabalho que valorize a saúde mental. Líderes bem preparados podem oferecer apoio emocional e criar uma cultura de empatia e compreensão, essencial para o fortalecimento das relações interpessoais.

Fomentar as relações interpessoais positivas e genuínas: As organizações devem incentivar a construção de relações interpessoais saudáveis, tanto entre equipas/*peers* quanto entre líderes e suas equipas. Atividades de partilha e espaços de diálogo informal podem facilitar conexões significativas e genuínas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais coeso e de entreajuda.

Integração da saúde mental na cultura organizacional: A saúde mental deve ser incorporada como um valor central na cultura organizacional. Esta integração poderá ser feita através de iniciativas que promovam a inclusão e o respeito, assegurando que todos os colaboradores se sintam valorizados e ouvidos, independentemente das suas circunstâncias individuais.

Em resumo, as organizações devem adotar uma abordagem holística que integre a saúde mental, a satisfação no trabalho e as relações interpessoais como pilares fundamentais para a retenção de talento e o sucesso a longo prazo. A implementação destas recomendações pode levar a um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a própria organização.

6. Referências bibliográficas

Aarons-Mele, Morra. 2024. 5 Strategies for Improving Mental Health at Work. *Harvard Business Review*. Consultado em <https://hbr.org/2024/04/5-strategies-for-improving-mental-health-at-work> a 5 de agosto de 2024.

Allas, Tera, Bill Schaninger. 2021. The boss factor: Making the world a better place through workplace relationships. *McKinsey & Company*. Consultado em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-boss-factor-making-the-world-a-better-place-through-workplace-relationships> a 10 de setembro de 2024

American Psychological Association (APA). 2022. Workers appreciate and seek mental health support in the workplace. *APA*. Disponível em: <https://www.apa.org/pubs/reports/work-well-being/2022-mental-health-support> a 30 de junho de 2024.

Basford, Tessa E., Lynn Offermann. 2012. Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*. Consultado em <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-management-and-organization/article/abs/beyond-leadership-the-impact-of-coworker-relationships-on-employee-motivation-and-intent-to-stay/D77460420A26C920DB6C03E85915102A> a 10 de setembro de 2024

Bauer, Talya N. e Berrin Erdogan. 2015. Leader–Member Exchange (LMX) Theory. *Oxford Handbooks Online* (pp. 3–8). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199326174.013.0002>

Bella, Majini Jes. 2023. Exploring the impact of workplace relationships and employee job satisfaction. *Internacional Journal of Scientific Research in Modern Science and Technology* 2(8):55-62. In *ResearchGate*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/373617092_EXPLORING_THE_IMPACT_OF_WORKPLACE_RELATIONSHIPS_AND_EMPLOYEE_JOB_SATISFACTION a 18 de outubro de 2024.

Deloitte. 2022. Mental health and well-being in the workplace. *Deloitte*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-mental-health-2022-report-noexp.pdf> a 30 de junho de 2024.

Dooley, Caroline. 2019. Tired of the Same Team Bonding Activities? Try These. *The 360 Blog from Salesforce*. Consultado em: <https://www.salesforce.com/blog/alternatives-happy-hour/> a 12 de setembro de 2024

Fried, Eiko I., Donald J. Robinaugh. 2020. Systems All the Way down: Embracing Complexity in Mental Health Research. *BMC Medicine*, 18(1). <https://doi.org/10.1186/s12916-020-01668-w>

Friedman, Elisa. 2021. Mental Health in the Workplace. *Harvard Business Publishing*. Disponível em: <https://www.harvardbusiness.org/opening-up-about-mental-health-at-work/> em 18 de outubro de 2024

Gaspar, Tânia, Fábio Botelho-Guedes, Ana Cerqueira, Adriana Baban, Cláudia Rus, Margarida Gaspar-Matos. 2024. Burnout as a multidimensional phenomenon: how can workplaces be healthy environments? *Journal of Public Health*. <https://doi.org/10.1007/s10389-024-02223-0>

Gube, Maren, Cynthia Mathieu, Debra S Hennelly. 2024. How “Carewashing” Alienates Employees. *Harvard Business Review*. Consultado em <https://hbr.org/2024/06/how-carewashing-alienates-employees> a 28 de junho de 2024.

Guimarães, Rui C., José A. Sarsfield Cabral. 2010. Estatística, 2ª Edição. *Verlag Dashöfer*.

Kelloway, E. Kevin, Jennifer K. Dimoff e Stephanie Gilbert. 2023. Mental Health in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 10: 363-387. Consultado em <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050527>.

LaMontagne, Anthony D., Tessa Keegel, Deborah Vallance. 2007. Protecting and promoting mental health in the workplace: developing a systems approach to job stress. *Health Promotion Journal of Australia* 18(3):221-8. Consultado em https://www.researchgate.net/publication/5650713_Protecting_and_promoting_mental_health_in_the_workplace_developing_a_systems_approach_to_job_stress a 7 de agosto de 2024.

Lyra Health. 2024. State of Workforce Mental Health Report. *Lyra*. Consultado em: <https://www.lyrahealth.com/2024-state-of-workforce-mental-health-report/> a 20 de setembro de 2024

Maroco, João. 2011. Análise Estatística com o SPSS Statistics. 5.ª Edição. Edições ReportNumber.

Mathieu, Cynthia, Bruno Fabi, Richard Lacoursiere, Louis Raymond, L. 2015. The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*. 22(1): 1-17 Consultado em: https://www.researchgate.net/publication/278669618_The_role_of_supervisory_behavior_job_satisfaction_and_organizational_commitment_on_employee_turnover a 12 de setembro de 2024

Mikaella. 2024. Mental Health Benefits for Employee Retention. *nilo.health*. Consultado em <https://nilohealth.com/blog/mental-health-benefits-for-employee-retention/> a 20 de setembro de 2024

Muñiz, José, Ana M. Fidalgo, Eduardo García-Cueto. 2005. Análisis de los ítems. Madrid: La Muralla.

Nestlé Portugal. 2019. Nestlé needs YOUth. Consultado em: https://empresa.nestle.pt/comunidades/nestle-needs-youth?https://empresa.nestle.pt/comunidades/nestle-needs-youth&gad_source=1&gclid=CjwKCAjwg-24BhB_EiwA1ZOx8jMGgC2GVUWJB9mBEH7GwIwZKvvFBThlOfO549izpWR638GSp_Z4mBoC_5IQAvD_BwE a 10 de setembro de 2024.

Pinheiro, Marcelo, Ivana Ivandic, Denise Razzouk. 2017. The economic impact of mental disorders and mental health problems in the workplace. *Mental health economics*. Springer Internacional Publishing 28: 415-17. DOI 10.1007/978-3-319-55266-8_28.

Routledge, Clay. 2023. 3 Ways to Build an Organizational Culture That Supports Mental Health. *Harvard Business Review*. Consultado em <https://hbr.org/2023/11/3-ways-to-build-an-organizational-culture-that-supports-mental-health> a 5 de agosto de 2024.

Saraev, Nick. 2023. 5 Lessons from Google on how to launch a successful mentorship program. Together Mentoring Software. Consultado em: <https://www.togetherplatform.com/blog/google-mentorship-program> a 10 de setembro de 2024

Tupper, Helen, Sarah Ellis. 2022. It's Time to Reimagine Employee Retention. *Harvard Business Review*. Consultado em: <https://hbr.org/2022/07/its-time-to-reimagine-employee-retention> a 11 de setembro de 2024

Whittinghill, Joe, Microsoft Senior Leaders. 2022. The meaning of manager - Management Excellence at Microsoft: Model, Coach, Care. *LinkedIn Learning*. Consultado em: <https://www.linkedin.com/learning/management-excellence-at-microsoft-model-coach-care/the-meaning-of-manager-14492917?resume=false> a 12 de setembro de 2024

Wiens, Karen. 2024. How Burnout Became Normal — and How to Push Back Against It. *Harvard Business Review*. Consultado em <https://hbr.org/2024/04/how-burnout-became-normal-and-how-to-push-back-against-it> a 5 de agosto de 2024.

Workable. 2022. Mental Health in the Workplace: 2022 Worker Survey. *Workable*. Disponível em: <https://get.workable.com/employee-mental-health-in-workplace-survey-report> a 30 de junho de 2024.

Wu, Ashkey, Enid C. Roemer, Karen B. Kent, David W. Ballard e Ron Z. Goetzel. 2021. Organizational Best Practices Supporting Mental Health in the Workplace. *Journal of Occupational & Environmental Medicine* 63(12): e925–e931. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002356. Consultado em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8631150/> a 20 de maio de 2024.

Zucker, Rebecca. 2024. 9 Questions to Help You Figure Out Why You're Burned Out. *Harvard Business Review*. Consultado em <https://hbr.org/2024/06/9-questions-to-help-you-figure-out-why-youre-burned-out> a 5 de agosto de 2024.

Lista de siglas e acrónimos

APA	<i>American Psychological Association</i>
DP	Desvio Padrão
M	Média
N	Número de participantes da amostra
p	Prova

Lista de gráficos

Gráfico 1 – Frequência absoluta (N) e relativa (%) de conhecimento das medidas no âmbito da saúde mental da organização.....	11
Gráfico 2 – Frequência relativa (%) da existência de benefícios e/ou aspectos estruturais de apoio ao bem-estar e saúde mental	12
Gráfico 3 – Frequência relativa (%) de retenção de talento nas organizações de acordo com estar ou não a experienciar sintomas de saúde mental.....	12
Gráfico 4 - Médias (M) obtidas da maior para a menor satisfação com os fatores do contexto atual – relação com equipas/ peers.....	14
Gráfico 5 - Médias (M) obtidas da maior para a menor satisfação com os fatores do contexto atual – relação com chefias	14
Gráfico 6 –Médias (M) obtidas no grau de satisfação com as relações interpessoais de acordo com a retenção de talento.....	17

Lista de tabelas

Tabela 1 – Distribuição do principal estado/ sintoma de saúde mental reportado pela amostra	10
Tabela 2 – Frequência absoluta e relativa das razões para não tomada nenhuma ação para gestão dos sintomas de saúde mental	11
Tabela 3 – Correlação entre a Escala de Satisfação com o contexto de trabalho e o grau de satisfação médio com as relações interpessoais.....	16
Tabela 4 - Correlação entre a concordância ou discordância com determinados aspetos do contexto de trabalho e o grau de satisfação médio com as relações interpessoais	16

Listagem de Anexos

Anexo I - Tabela de frequências para ordenar grau de satisfação com diferentes fatores em relação ao contexto de trabalho atual	29
Anexo II - Relação entre presença de sintomas de saúde mental e grau de satisfação com fatores como “relações com equipas/peers” e “relação com a chefia”	30
Anexo III – Tabela de frequências absolutas (N) e relativas (%) em relação à concordância e discordância com diferentes aspetos do contexto laboral	31
Anexo IV - Relação entre satisfação com os fatores do trabalho atual e retenção de talento .	32

Anexos

Anexo I - Tabela de frequências para ordenar grau de satisfação com diferentes fatores em relação ao contexto de trabalho atual

- *Questão 14.* “Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual:”

Ordem de grau de satisfação	Salário e benefícios		Carga horária		Flexibilidade no trabalho		Teletrabalho		Relação com as equipas/peers	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Primeiro	115	24,9%	34	7,4%	83	18,0%	54	11,7%	54	11,7%
Segundo	72	15,6%	58	12,6%	82	17,7%	36	7,8%	70	15,2%
Terceiro	55	11,9%	61	13,2%	86	18,6%	32	6,9%	74	16,0%
Quarto	53	11,5%	51	11,0%	76	16,5%	40	8,7%	68	14,7%
Quinto	34	7,4%	52	11,3%	48	10,4%	58	12,6%	70	15,2%
Sexto	36	7,8%	55	11,9%	29	6,3%	32	6,9%	52	11,3%
Sétimo	27	5,8%	48	10,4%	23	5,0%	38	8,2%	39	8,4%
Oitavo	24	5,2%	40	8,7%	15	3,2%	41	8,9%	20	4,3%
Nono	21	4,5%	39	8,4%	14	3,0%	53	11,5%	12	2,6%
Décimo	25	5,4%	24	5,2%	6	1,3%	78	16,9%	3	0,6%

Ordem de grau de satisfação	Relação com a chefia		Relação com outros departamentos/ áreas da empresa		Oportunidades de crescimento/ desenvolvimento		Medidas no âmbito da saúde mental implementadas na sua empresa		Work-life balance (equilíbrio entre vida profissional e pessoal)	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Primeiro	36	7,8%	8	1,7%	22	4,8%	1	,2%	55	11,9%
Segundo	56	12,1%	29	6,3%	26	5,6%	1	,2%	32	6,9%
Terceiro	53	11,5%	23	5,0%	31	6,7%	8	1,7%	39	8,4%
Quarto	60	13,0%	36	7,8%	34	7,4%	3	,6%	41	8,9%
Quinto	57	12,3%	40	8,7%	47	10,2%	16	3,5%	40	8,7%
Sexto	73	15,8%	68	14,7%	51	11,0%	29	6,3%	37	8,0%
Sétimo	47	10,2%	85	18,4%	77	16,7%	45	9,7%	33	7,1%
Oitavo	39	8,4%	81	17,5%	91	19,7%	64	13,9%	47	10,2%
Nono	24	5,2%	59	12,8%	61	13,2%	132	28,6%	47	10,2%
Décimo	17	3,7%	33	7,1%	22	4,8%	163	35,3%	91	19,7%

Anexo II - Relação entre presença de sintomas de saúde mental e grau de satisfação com fatores como “relações com equipas/peers” e “relação com a chefia”

- Estatística descritiva e Teste ANOVA (F): Relação entre a questão 10 “Está atualmente a experienciar algum dos seguintes estados de saúde mental? Caso tenha mais do que um sintoma selecione o principal” e a questão 14 “Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual: “Relação com as equipas/peers” e “Relação com a chefia”.

10. Está atualmente a experienciar algum dos seguintes estados de saúde mental?	14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação em relação ao seu trabalho atual: Relação com as equipas/peers				
	N	M	DP	F	Prova (p)
Depressão	8	3,50	2,07	1,556	0,158
Ansiedade	78	3,99	2,23		
Exaustão emocional ou burnout	49	3,63	2,25		
Irritabilidade	52	4,37	2,08		
Problemas de sono	67	4,69	2,32		
Outro	5	5,00	2,55		
Não aplicável	203	4,13	2,09		

10. Está atualmente a experienciar algum dos seguintes estados de saúde mental?	14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação em relação ao seu trabalho atual: Relação com a chefia				
	N	M	DP	F	p
Depressão	8	5,75	2,49	1,132	0,343
Ansiedade	78	4,85	2,46		
Exaustão emocional ou burnout	49	5,39	2,68		
Irritabilidade	52	5,50	2,38		
Problemas de sono	67	5,03	2,46		
Outro	5	5,00	2,35		
Não aplicável	203	4,73	2,41		

Anexo III– Tabela de frequências absolutas (N) e relativas (%) em relação à concordância e discordância com diferentes aspectos do contexto laboral

- Tabela de frequências questão “20. Em que medida concorda ou discorda com os seguintes aspectos do seu contexto de trabalho?”

	1		2		3		4	
	N	%	N	%	N	%	N	%
No geral, estou satisfeito(a) com o meu contexto de trabalho	29	6,3%	78	16,9%	263	56,9%	92	19,9%
O meu empregador pensa que o meu ambiente de trabalho é mais saudável do que realmente é	42	9,1%	114	24,7%	216	46,8%	90	19,5%
O meu contexto de trabalho tem impacto negativo na minha saúde mental	78	16,9%	171	37,0%	159	34,4%	54	11,7%
O meu empregador faz tudo o que é possível para existir um ambiente de trabalho saudável	53	11,5%	163	35,3%	190	41,1%	56	12,1%
As medidas no âmbito da saúde mental da minha empresa influenciam a minha decisão de permanência na mesma	106	22,9%	126	27,3%	180	39,0%	50	10,8%
Consideraria deixar o meu trabalho atual caso sentisse que a sua saúde mental não estivesse a ser devidamente apoiada	30	6,5%	72	15,6%	220	47,6%	140	30,3%
Consideraria permanecer no seu trabalho atual caso a sua empresa alterasse as medidas no âmbito da saúde mental	41	8,9%	117	25,3%	247	53,5%	57	12,3%

Escala de medida: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo ligeiramente; 3- Concordo; 4- Concordo totalmente.

Anexo IV - Relação entre satisfação com os fatores do trabalho atual e retenção de talento

- Estatística descritiva e Testes t: Relação entre a questão 14 “Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual: "Relação com chefias" e "Relação com equipa / *peers*”” com questão 19 “Pensa em mudar de trabalho para uma diferente organização durante os próximos meses?”

14. Ordene do maior para o menor grau de satisfação os seguintes fatores em relação ao seu trabalho atual:		Ordenação: 1.º a 10.º				
		N	M	DP	Teste t	p
Relação com as equipas/peers	Não	353	4,16	2,10	0,061	0,951
	Sim	109	4,15	2,43		
Relação com a chefia	Não	353	4,83	2,34	-2,202	* 0,028
	Sim	109	5,42	2,76		

* $p \leq 0,05$ ** $p \leq 0,01$