

2022

**RITA LEMOS PROENÇA
DE AZEVEDO CORREIA**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS DE BEM-ESTAR (GRHBE) E A
SUA INFLUÊNCIA NA FELICIDADE NO
TRABALHO E NO BURNOUT**

2022

**RITA LEMOS PROENÇA
DE AZEVEDO CORREIA**

**AS PRÁTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS DE BEM-ESTAR (GRHBE) E A
SUA INFLUÊNCIA NA FELICIDADE NO
TRABALHO E NO BURNOUT**

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências Sociais e Tecnologia da Universidade Europeia, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos realizada sob a orientação científica do Doutora Filipa Rocha Rodrigues, Professora Auxiliar da *Universidade Europeia*.

agradecimentos

A conclusão deste percurso tem um significado muito especial e representa o culminar de um processo que se iniciou com muitas dúvidas e receios, mas que se revelou no final muito enriquecedor e transformante. Termino esta etapa com o sentimento de dever cumprido e acima de tudo, orgulhosa de todo o trabalho que realizei e que implicou muito esforço, trabalho e dedicação. Chego a esta fase com mais certezas e com a convicção de que com gosto, determinação e querer, nada é impossível.

Contudo, nada disto teria sido possível sem o apoio das pessoas que me rodeiam, e as quais não posso deixar de mencionar.

Os meus agradecimentos dirigem-se em primeiro lugar à minha orientadora, Professora Doutora Filipa Rocha Rodrigues, por todo o apoio e atenção que me prestou. Grata ainda por todas as partilhas, pelo saber, competência e incentivo permanente.

Aos meus pais, o meu porto de abrigo. Grata por todo o amor, encorajamento e força. À minha mãe, pelas vezes que me ouviu com atenção e pela partilha de ideias e conhecimento. Ao meu pai, pela ajuda e pelo *feedback* que sempre me deu. À minha irmã, pelo entusiasmo e motivação que sempre me transmitiu. Por nunca me largarem a mão, nos bons e maus momentos.

Por último, ao António. Este caminho teria sido mais difícil sem o teu apoio. Obrigada pela paciência e pela tua constante disposição em ajudar-me. Grata por me lembrares que descansar também é importante, pela tua paciência nos momentos mais inquietos e por ajudares a acalmar os meus anseios.

palavras-chave

Gestão de recursos humanos; Práticas de RH, Bem-estar; Felicidade no trabalho; Burnout; Exaustão; Distanciamento.

resumo

Tem havido amplo debate sobre como a Gestão de Recursos Humanos (GRH) melhora o desempenho das organizações, incluindo argumentos que postulam que a GRH influencia positivamente o desempenho por meio do bem-estar dos colaboradores. Neste contexto, as práticas de RH orientadas para o bem-estar, podem desempenhar um papel estratégico na sustentabilidade e competitividade das empresas. Atendendo ao apelo por mais *insights* sobre a relação GRH-Bem-estar-Desempenho, este estudo pretende fazer uma análise crítica às práticas de RH orientadas para o bem-estar e explorar a ligação entre a GRHBE e as dimensões de bem-estar no trabalho, com base no modelo JD-R e na teoria da troca social. A amostra deste estudo é composta por 256 colaboradores de empresas de diferentes dimensões e diversos setores. O objetivo do estudo é fornecer dados para apoiar a GRH na implementação de políticas e tomada de decisões, ao demonstrar o impacto da GRHBE na felicidade no trabalho e no *burnout*, averiguando se as práticas de GRH orientadas para o bem-estar podem desempenhar um papel relevante na melhoria da qualidade de vida no trabalho e sua performance individual, com repercussão nos resultados organizacionais. Os resultados indicam que a percepção de práticas de comunicação entre pares e relação com a chefia, conciliação entre vida profissional e vida pessoal e flexibilidade no trabalho, contribuem para a felicidade no trabalho e para a prevenção do *burnout*. As práticas de formação e desenvolvimento têm um impacto positivo na felicidade no trabalho, mas não reduzem o burnout. As práticas de estabilidade no trabalho e de trabalho em equipa, não revelaram ter qualquer efeito no bem-estar.

Keywords

Human resource management; HR practices; Well-being; Happiness at work; Burnout; Exhaustion; Disengagement.

abstract

There has been ample debate about how Human Resource Management (HRM) improves organizational performance, including arguments that claim HRM influences performance through employee's well-being. In this context, well-being-oriented HRM can play a strategic role to ensure company's sustainability and competitiveness. Answering the call for more insights to the relationship between HRM-well-being-performance, this study aims to make a critical analysis, by reviewing well-being-oriented HR practices and studying the link between WBHRM and well-being at work dimensions, based on the JD-R model and social exchange theory. This study's sample consists of 256 employees from different institutions and companies from diverse sectors. The main goal is to provide data to support HRM in the implementation of policies and decision making, by showing the impact of WBHRM on happiness at work and burnout by exploring whether HRM practices can play a relevant role in improving quality of life at work and in individual performance with repercussions on the organization's results. This study demonstrates that when employees perceive there to be communication among peers and with superiors, the existence of flexibility in the workplace and adequate work-life balance, happiness increases and burnout is prevented. Training and development practices have a positive impact on happiness at work, but they do not reduce burnout. Job stability and teamwork practices, have not shown any effect on well-being at work.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	- 10 -
I – REVISÃO DE LITERATURA.....	- 13 -
1.1. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DE BEM-ESTAR (GRHBE)	- 13 -
1.2. PRÁTICAS DE GRHBE	- 16 -
<i>1.2.1. Conciliação entre vida profissional e vida pessoal.....</i>	<i>- 20 -</i>
<i>1.2.2. Flexibilidade no trabalho</i>	<i>- 21 -</i>
1.3. BEM-ESTAR NO TRABALHO (BET).....	- 22 -
<i>1.3.1. Felicidade no trabalho</i>	<i>- 24 -</i>
<i>1.3.2. Burnout</i>	<i>- 25 -</i>
1.4. MODELO TEÓRICO DE REFERÊNCIA	- 27 -
<i>1.4.1. Modelo Job Demands-Resources (JD-R)</i>	<i>- 27 -</i>
II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO	- 28 -
III - METODOLOGIA	- 30 -
3.1. PROCEDIMENTOS	- 31 -
3.2. MEDIDAS	- 32 -
<i>3.2.1. Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Bem-estar (GRHBE).....</i>	<i>- 32 -</i>
<i>3.2.2. Conciliação da vida profissional e pessoal.....</i>	<i>- 33 -</i>
<i>3.2.3. Flexibilidade no trabalho</i>	<i>- 33 -</i>
<i>3.2.4. Felicidade no trabalho</i>	<i>- 34 -</i>
<i>3.2.5. Burnout</i>	<i>- 34 -</i>
3.3. PARTICIPANTES.....	- 35 -
3.4. ANÁLISE DE DADOS.....	- 37 -
IV - RESULTADOS.....	- 38 -
4.1. ANÁLISES FATORIAIS EXPLORATÓRIAS E CONSISTÊNCIA INTERNA.....	- 38 -
<i>4.1.1. Flexibilidade no trabalho</i>	<i>- 38 -</i>
<i>4.1.2. Práticas de GRHBE.....</i>	<i>- 40 -</i>
4.2. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS	- 44 -

4.3. ANÁLISE DAS CORRELAÇÕES	- 46 -
4.4. COMPARAÇÃO ENTRE MÉDIAS	- 41 -
4.5. TESTE DE HIPÓTESES	- 45 -
<i>4.5.1. Análise das regressões.....</i>	<i>- 46 -</i>
V - DISCUSSÃO	- 51 -
VI – CONCLUSÕES.....	- 59 -
6.1. IMPLICAÇÕES TEÓRICAS.....	- 59 -
6.2. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	- 60 -
6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES	- 62 -
6.4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	- 62 -
REFERÊNCIAS	- 63 -
ANEXOS	- 92 -
ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	- 92 -

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MODELO JOB DEMANDS-RESOURCES.....	- 28 -
FIGURA 2. MODELO TEÓRICO DE INVESTIGAÇÃO.	- 30 -
FIGURA 3. RESULTADOS STANDARDIZADOS DO MODELO DE INVESTIGAÇÃO.	- 50 -

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1. ANÁLISE DESCRITIVA DA AMOSTRA	- 36 -
TABELA 2. RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS PARA A FLEXIBILIDADE NO TRABALHO	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
TABELA 3. CONSISTÊNCIA INTERNA DA ESCALA DE FLEXIBILIDADE NO TRABALHO.....	- 40 -
TABELA 4. RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL E ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS PARA AS PRÁTICAS DE GRHBE	- 41 -
TABELA 5. CONSISTÊNCIA INTERNA DA ESCALA DE GRHBE	- 42 -
TABELA 6. CONSISTÊNCIA DAS RESTANTES ESCALAS UTILIZADAS.....	- 44 -
TABELA 7. ANÁLISE DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS DA INVESTIGAÇÃO.....	ERRO! MARCADOR NÃO DEFINIDO.
TABELA 8. ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DO BURNOUT.....	- 46 -
TABELA 9. MATRIZ DE CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO	- 47 -
TABELA 10. TESTE T PARA A VARIÁVEL GÊNERO.....	- 41 -
TABELA 11. TESTE T PARA A VARIÁVEL SETOR.....	- 42 -
TABELA 12. ANOVA ONE WAY E TESTE DE SCHEFFE PARA A VARIÁVEL IDADE	- 42 -
TABELA 13. ANOVA ONE WAY E TESTE DE SCHEFFE PARA A VARIÁVEL ANTIGUIDADE	- 43 -
TABELA 14. ANOVA ONE WAY E TESTE DE TUKEY PARA A VARIÁVEL ATIVIDADE	- 44 -
TABELA 15. MODELO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA A FELICIDADE NO TRABALHO	- 46 -
TABELA 16. MODELO DE REGRESSÃO MÚLTIPLA PARA O FENÓMENO DO BURNOUT	- 47 -
TABELA 17. RESULTADOS DO MODELO DE EQUAÇÃO	- 49 -

LISTA DE ABREVIATURAS

- BET** – Bem-estar no trabalho
- GRH** – Gestão de Recursos Humanos
- GRHBE** – Gestão de Recursos Humanos do Bem-estar
- HCWS** – *High Commitment Work Systems*
- HIWS** – *High Involvement Work Systems*
- HPWS** – *High Performance Work Systems*
- JD-R** – *Job Demands–Resources*
- NWW** – *New ways of working*
- OLBI** – *Oldenburg Burnout Inventory*
- RH** – Recursos Humanos
- S-HAW** – *Shorter Happiness at work*
- WBHRM** – *Well-being Human Resource Management*
- WLBCS** – *Work-life Balance Culture Scale*

INTRODUÇÃO

A globalização, os avanços tecnológicos, a flexibilização das relações de trabalho e o aumento da competitividade impõem novos desafios e exigências que impactam direta e indiretamente as organizações (Huettermann & Bruch, 2019). Nas últimas décadas tem-se assistido ao crescimento de problemas de saúde nos colaboradores, tais como *stress*, ansiedade ou *burnout*, devido a um conjunto de fatores externos e internos às organizações, associado a fenómenos de precariedade no emprego e aumento da intensidade do trabalho (Voegtlin & Greenwood, 2016).

A atual situação de pandemia criou um contexto ainda mais desafiador para as organizações e particularmente para a gestão de recursos humanos (GRH; De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021). A COVID-19 veio confirmar, aos gestores de recursos humanos, que o equilíbrio e a saúde dos seus colaboradores são um pilar base para o funcionamento das organizações e, neste contexto, as empresas devem elaborar novos protocolos e medidas de proteção à saúde física e mental (Sasaki et al., 2020). Os *layoffs*, cortes salariais e dispensas, levaram a níveis crescentes de insegurança no emprego e perdas económicas, resultando em maiores níveis de incerteza entre os colaboradores (Carnevale & Hatak, 2020). Toda esta pressão representa uma forte ameaça ao bem-estar da força de trabalho (Guest, 2017).

Apesar do interesse no bem-estar dos colaboradores, a literatura indica que ainda existem limitações na conceptualização do bem-estar e na sua relação com GRH e desempenho (Salas-Vallina et al., 2021). O conhecimento académico e profissional do processo pelo qual as práticas de GRH afetam o bem-estar e o desempenho dos colaboradores está subdesenvolvido, como Guest (2017) argumenta. Explorar os fatores que podem moderar e aliviar os efeitos do “lado negro” da GRH na saúde dos colaboradores é fundamental para esclarecer a relação entre GRH e desempenho (Ogbonnaya & Messersmith, 2019). São necessários por isso, mais *insights* sobre as condições que explicam quando os diferentes tipos de bem-estar são incrementados ou prejudicados (Salas-Vallina et al., 2021).

De acordo com o *The 2019 Global Happiness and Wellbeing Policy Report*, as empresas com pontuações positivas de bem-estar foram, em média, 16% mais lucrativas e registaram menos 25% de rotatividade entre os colaboradores (Krekel et al., 2019). Posteriormente, em

2021, o *Global Wellbeing Survey* destacou que a melhoria do bem-estar individual e organizacional oferece um impacto direto na melhoria dos resultados do negócio, sublinhando que o *stress*, o *burnout* e a ansiedade estão no topo da tabela dos riscos que influenciam negativamente a performance das empresas (Aon, 2021). Em Portugal, as organizações desenvolvem iniciativas de bem-estar pontuais, não tendo por vezes uma estratégia desenvolvida, uma perceção concreta das necessidades dos colaboradores e ainda se regista a falta de avaliação desses programas (Aon, 2021). Como barreiras à adoção de práticas de bem-estar nas empresas, destacam-se os níveis de investimento nesta área (51%), a dificuldade em avaliar o retorno das ações (44%) e os baixos níveis de interesse dos colaboradores para as iniciativas (42%; Aon, 2021). Mais recentemente, o *The 2022 Global Happiness and Well-being Policy Report*, destaca a pandemia COVID-19 como fator determinante para a ocorrência de mudanças na rotina e alteração das exigências de trabalho para a população que se manteve empregada, apontando mesmo o teletrabalho como a maior mudança ocorrida neste período. No entanto, e apesar da conjuntura dos recentes anos terem provocado um declínio no bem-estar, também evidenciou níveis impressionantes de resiliência da força de trabalho (*Global happiness Council*, 2022).

Guest (2017) referiu que "a pesquisa por uma ligação entre GRH e desempenho tem sido procurada em detrimento da preocupação com o bem-estar do colaborador" e, portanto, é necessária uma abordagem diferente para a GRH que promova o aumento do bem-estar dos colaboradores e também possa oferecer um caminho alternativo para o alto desempenho. A perspetiva pessimista de GRH (Peccei, 2004) sugere que as práticas de recursos humanos têm o potencial de aumentar as exigências e, ao fazê-lo, contribuir para o *burnout* dos colaboradores (Kroon et al., 2009). Em contraste, a perspetiva otimista (Peccei, 2004) argumenta que as práticas de RH constituem um recurso valioso para os colaboradores, na medida em que os ajuda a lidar com as exigências de trabalho e aliviar o *burnout* (Bartram et al., 2012). Posteriormente, Van de Voorde (2010) estendeu e completou a análise feita por Peccei (2004), distinguindo dois modelos principais, denominados de ‘ganhos mútuos’ e ‘resultados conflituosos’ (Peccei et al., 2013). A abordagem de ‘ganhos mútuos’ corresponde à interpretação otimista da relação GRH-Bem-estar-Desempenho Organizacional de Peccei (2004), baseado nos argumentos da troca social (Gouldner, 1960), enquanto que o modelo de ‘resultados conflituosos’ corresponde à perspetiva pessimista de Peccei (Peccei et al., 2013; Peccei, 2004). Neste prisma, Van de Voorde (2010)

observou que as práticas de RH que maximizavam o bem-estar dos colaboradores não só eram diferentes daquelas que contribuíam para o desempenho organizacional, como também poderiam implicar *trade-offs* em relação aos resultados esperados. Isto é, as práticas de GRH que promoviam o desempenho das organizações, poderiam não ter qualquer efeito, ou terem até um efeito negativo no bem-estar dos colaboradores e vice-versa. Neste sentido, Van de Voorde (2010) sugeriu que a produtividade organizacional é alcançada à custa da redução do bem-estar dos colaboradores (Peccei et al., 2013), assumindo que as práticas GRH afetam positivamente o desempenho, mas, por estarem associadas à intensificação do trabalho e à necessidade de produtividade do colaborador, têm efeitos prejudiciais no bem-estar (Jensen et al., 2013). Apesar da natureza da relação entre as práticas de RH e bem-estar ainda ser inconclusiva (Van de Voorde et al., 2012), é evidente o crescente interesse em práticas sustentáveis e éticas de GRH (Voegtlin & Greenwood, 2016). Conforme Peccei e Van Voorde (2019), é necessário fortalecer os fundamentos teóricos da pesquisa entre GRH, bem-estar e desempenho organizacional, dada a crescente ameaça que as mudanças na sociedade e no trabalho representam para o bem-estar no trabalho (Guest, 2017).

A presente investigação segue a abordagem de ‘ganhos mútuos’ de Van de Voorde (2010) que pode ser usada para esclarecer como as práticas de GRH podem ser éticas, sustentáveis (Cooper et al., 2019) e benéficas para os colaboradores e organizações (Guest, 2017). No entanto, e para compreender os efeitos das práticas de GRH sobre os colaboradores, é necessária uma análise mais detalhada das práticas específicas implementadas (Jensen et al., 2013). Em 2021, Salas-Vallina et al., desenvolveram um estudo que permitiu corroborar a existência de uma relação causal entre GRH e o desempenho, concluindo que uma estratégia de GRH orientada para práticas que reforcem e envolvem o bem-estar, representada por GRHBE (Gestão de Recursos Humanos do Bem-estar) confere benefícios mútuos à organização e aos colaboradores. Apesar dos resultados positivos, estas práticas de GRHBE foram testadas de forma global (Salas-Vallina et al., 2021). Tendo por base esta investigação, o presente estudo pretende colmatar esta lacuna, ao examinar de forma específica e individual, o efeito de cada prática de GRH, uma vez que podem existir algumas com impacto negativo no bem-estar. Neste sentido, esta dissertação tem como objetivo fazer uma análise crítica ao conjunto de práticas de GRH de bem-estar existentes

na literatura, assim como investigar a sua influência de forma individual, nas dimensões do bem-estar.

Relativamente à estrutura da investigação, no primeiro capítulo discutem-se os contributos teóricos considerados como os mais relevantes até à presente data. É abordado o conceito de GRHBE e são descritas as práticas de GRH orientadas para o bem-estar, assim como é proposta a inclusão de novas práticas. São também apresentadas as fundamentações teóricas que sustentam a conceptualização do bem-estar no trabalho e as suas principais dimensões. Posteriormente, no segundo capítulo, é detalhada a problemática da investigação, na qual são definidas as hipóteses a testar, contemplando o modelo teórico de investigação. De seguida, no terceiro capítulo é apresentada a metodologia de investigação, com referência à caracterização da amostra/participantes, medidas utilizadas para o levantamento dos dados e procedimentos utilizados. No quarto capítulo são exibidos os resultados da investigação e finalmente, no quinto capítulo, discutem-se os resultados encontrados. Por fim, no último e sexto capítulo da presente investigação são apresentadas as principais conclusões com referência às implicações teóricas e práticas do estudo, assim como são referenciadas as principais limitações e sugestões para estudos futuros. Posteriormente, são tecidas as considerações finais.

I – REVISÃO DE LITERATURA

1.1. Gestão de Recursos Humanos de Bem-Estar (GRHBE)

Apesar do interesse contínuo na pesquisa de GRH e o seu impacto no desempenho individual e organizacional (Guest & Conway, 2011; Kehoe & Wright, 2013), ainda existem grandes lacunas na compreensão dos mecanismos de mediação por meio dos quais a GRH leva a um desempenho sustentável (Jiang et al., 2013). Os sistemas de GRH são projetados para aprimorar as habilidades e promover o compromisso e o desempenho dos colaboradores (Paauwe et al., 2013). Destacam-se os *High Performance Work Systems* (HPWS), *High Involvement Work Systems* (HIWS) e *High Commitment Work Systems* (HCWS), como as práticas tradicionais de recursos humanos mais utilizadas. As HPWS referem-se a “práticas de trabalho que conduzem de alguma forma a um desempenho organizacional superior” (Boxall & Macky, 2009); as HIWS referem-se a práticas que fazem melhor uso das capacidades dos colaboradores para autogestão,

desenvolvimento pessoal e resolução de problemas (Boxall & Macky, 2009) e as HCWS correspondem a práticas que surgem pela necessidade de modificar a abordagem de gestão dos colaboradores, passando do controle ao compromisso, beneficiando sobretudo as organizações em prol dos indivíduos (Appelbaum et al., 2000). Estas práticas podem ter impactos positivos, mistos ou negativos no bem-estar dos colaboradores (Jensen & Van De Voorde, 2016). Jensen et al. (2013) relataram que as práticas de alto desempenho foram associadas à intensificação do trabalho que, por sua vez, gerou *stress* nos colaboradores. Além disso, Wood et al. (2012) concluíram que as práticas de trabalho de alto envolvimento estão associadas positivamente ao desempenho, mas negativamente ao bem-estar dos colaboradores. A literatura consolidada acerca da relação entre GRH e bem-estar remete para a relação entre as HPWS e o desempenho organizacional (Hauff et al. 2020) e neste contexto, o bem-estar é visto como um importante mediador desta ligação (Guest, 2011). Contudo, existem visões contraditórias sobre o impacto das práticas de GRH orientadas para o desempenho no bem-estar dos colaboradores (Peccei et al., 2013). Na abordagem de ‘ganhos mútuos’, as associações positivas entre GRH e desempenho geralmente são explicadas pelos efeitos positivos da GRH no bem-estar dos colaboradores, isto é, maior satisfação e *engagement* no trabalho conduz a menor absentismo e rotatividade que, por sua vez, tem efeitos positivos no desempenho. Por outro lado, a visão denominada ‘resultados conflituosos’ assume uma perspectiva pessimista, isto porque advoga que as HPWS afetam positivamente o desempenho organizacional, mas deteriora o bem-estar (Jensen et al., 2013).

A pesquisa contemporânea afirma que para a GRH ser ética e sustentável esta deve ser bidirecional, na medida em que tanto a GRH como os colaboradores beneficiam-se mutuamente (Valizade et al., 2016; Van de Voorde, et al., 2012; Wood et al., 2012). As práticas convencionais de GRH dão agora lugar a práticas focadas em questões específicas, como práticas sustentáveis de GRH. No entanto, continua a existir falta de consenso e clareza em torno da definição e medição das práticas e sistemas de GRH (Beijer et al., 2021). Neste sentido e dada a crescente evidência dos benefícios económicos, éticos e de saúde do bem-estar do colaborador no local de trabalho, uma abordagem de GRH orientada para o bem-estar deve ser tida em conta, como forma de analisar o processo pelo qual as práticas de GRH influenciam o desempenho individual (Guest, 2017). Neste sentido, alguns autores exploraram uma série de práticas de GRH de forma a poder atingir-se um maior consenso (Loon et al. 2019).

O modelo proposto por Guest (2017) fundamentou-se na pesquisa sobre as políticas e práticas de RH que atuam como antecedentes do bem-estar do colaborador e de uma relação de trabalho positiva. Esta abordagem baseia-se nos pressupostos da teoria da troca social (Gouldner, 1960), para propor que altos níveis de bem-estar e relação de emprego positiva terão, por sua vez, efeitos diretos e indiretos sobre o desempenho, por meio de atitudes, motivação e comportamento dos colaboradores. As atitudes positivas incluem compromisso organizacional e *engagement* no trabalho (Schaufeli et al., 2009). A motivação será refletida na vontade de colaborar e em comportamentos de cidadania, bem como em níveis de energia mais elevados (Ryan & Deci, 2000). Os resultados comportamentais resultam em menor absentismo e rotatividade, presença cognitiva mais forte no trabalho, que contribui para a inovação e para a qualidade do serviço (Fredrickson & Branigan, 2005). As práticas de GRH orientadas para o bem-estar promovem o investimento nos colaboradores (através da formação, desenvolvimento e aprendizagem), fomentam o trabalho envolvente (através da adequação da carga de trabalho, clareza de funções e partilha de informações), um contexto social e físico positivo (através da segurança no emprego e trabalho em equipa), voz do colaborador (através da comunicação bidirecional entre chefia e colaboradores) e suporte organizacional (através de apoio e gestão participativa; Guest, 2017). Com base na proposta de Guest (2017), posteriormente Cooper et al. (2019) propuseram um conjunto de práticas de RH voltadas para a cobertura das necessidades psicológicas, físicas e sociais básicas dos colaboradores, associando-as ao bem-estar. Essas práticas demonstraram promover a resiliência e desempenho no setor bancário chinês (Cooper et al., 2019). Mais tarde, Salas-Vallina et al. (2021) propuseram um novo conceito de Gestão de Recursos Humanos de Bem-estar (GRHBE), definindo-o como um conjunto de práticas de RH orientadas para o bem-estar com um impacto positivo no bem-estar psicológico, físico e social. Através do estudo levado a cabo por estes autores constatou-se que a GRHBE aumenta o desempenho individual por meio do bem-estar (Salas-Vallina et al., 2021).

Uma estratégia de GRH orientada para práticas que reforcem e envolvam o bem-estar, representada por GRHBE confere benefícios mútuos para a organização e colaboradores. Desta forma, a GRH contribui para uma força de trabalho mais motivada e produtiva, tendo uma influência positiva por meio de sistemas e processos. Neste sentido, a presente investigação segue a visão de que a GRHBE atua como recursos de trabalho, exercendo um impacto no bem-estar

dos colaboradores que é retribuído na forma de melhoria do desempenho (Salas-Vallina et al., 2021).

1.2. Práticas de GRHBE

Ao longo dos últimos 20 anos tem havido um interesse crescente no efeito que os sistemas de GRH causam, não apenas no desempenho organizacional, mas também nos resultados dos colaboradores, incluindo, em particular, nas várias dimensões do bem-estar (Appelbaum et al., 2000). Após o estudo de Guest (2017), existem fortes argumentos económicos e éticos para prestar mais atenção às práticas de GRH com foco no bem-estar dos colaboradores. As organizações devem estabelecer uma série de práticas de GRH que, juntas, conduzem os colaboradores a um melhor desempenho por meio da felicidade e confiança (Salas-Vallina et al., 2021). Guest (2017) definiu um conjunto de práticas que fomentam o bem-estar dos colaboradores através de: promoção de uma relação laboral segura, por meio da perceção da sua valorização; estabelecimento de procedimentos participativos de tomada de decisão; investimento em programas de formação e *coaching*, nos quais os colaboradores se sintam mais capazes e qualificados; promoção de partilha de informação; (5) desenvolvimento de uma comunicação bidirecional e promoção de relacionamento de qualidade entre chefia e colaboradores.

O presente estudo considera as práticas identificadas por Cooper et al. (2019) com base na proposta de Guest (2017), como representativas das práticas de GRHBE (Salas-Vallina et al., 2021). Estas práticas incluem (1) estabilidade no emprego; (2) formação e desenvolvimento; (3) voz do colaborador; (4) partilha de informação; (5) trabalho em equipa e (6) relacionamento com a chefia (Salas-Vallina et al., 2021).

A estabilidade no emprego refere-se ao estado psicológico em que os colaboradores esperam a continuidade do seu trabalho dentro de uma organização (Kraimer et al., 2005). Proporcionar segurança no trabalho aumenta o nível de confiança dos colaboradores e neste sentido, a força de trabalho é incentivada a ter uma perspetiva de longo prazo e a investir em si mesmos e na organização onde trabalham (Salas-Vallina et al., 2021). A falta de estabilidade no trabalho está frequentemente associada a sentimentos negativos de bem-estar (Aybas et al., 2015; Stankeviciute et al., 2021). No entanto, parece existir uma perspetiva divergente, que afirma que o sentimento de alta estabilidade no trabalho pode não ser assim tão benéfico e pode resultar

mesmo numa diminuição da motivação (Brockner et al., 1992; Wright & Davis, 2003). Nesta linha, há autores que postulam que a insegurança no trabalho pode potenciar o desempenho (Wong et al., 2005). A literatura mais recente admite que as necessidades e as expectativas das novas gerações de colaboradores não se alinham com o desejo de estabilidade a longo prazo (Mohapatra, et al., 2017).

A formação e desenvolvimento referem-se às práticas de GRH de orientação e desenvolvimento das carreiras, competências e aptidões dos colaboradores. A relação formação-desempenho organizacional foi amplamente estudada e demonstrou ter um impacto direto em diferentes variáveis (Garavan et al., 2019). A competência e autoeficácia são o resultado de uma força de trabalho capaz, que por sua vez conduz a resultados de desempenho superiores (De Clercq et al., 2019; Manzoor et al., 2019). Melhorar o conhecimento, as *skills* e habilidades por meio da formação, *mentoring* e suporte na carreira, contribui positivamente para o aumento das competências, segurança e autoeficácia dos colaboradores e para a sensação de bem-estar (Fisher, 2010; Githinji, 2014; Guest, 2017; Joo & Lee, 2017) e diminuição da exaustão (Cohen & Gagin, 2005). No entanto, parece haver estudos que invocam a possibilidade de ocorrer um aumento das exigências pela implementação de práticas de formação e desenvolvimento (Kroon et al., 2009; Oppenauer & Van de Voorde, 2016; Ramsay et al., 2000), acabando por produzir resultados contraditórios no bem-estar (Kilroy et al., 2020). Mais recentemente, Aro-Gordon & Al-Raeesi (2021), alertou para a pertinência da aposta de novas práticas de formação e desenvolvimento nas empresas com foco na formação intencional e voluntária dos colaboradores.

A voz do colaborador é um elemento que tem sido destacado na literatura sobre a qualidade de vida no trabalho (Salas-Vallina et al., 2021). Refere-se a como os colaboradores expressam as suas preocupações, necessidades e interesses, resolvem problemas e participam da tomada de decisões no local de trabalho (Pyman et al., 2006), contribuindo para o aumento do envolvimento do colaborador e desempenho (Wood & Wall, 2007). As práticas de GRH devem promover uma comunicação bidirecional e oportunidades para que os indivíduos expressem a sua voz (Cooper et al., 2019), uma vez que desenvolve a confiança (Della Torre, 2019) e é uma forma eficaz de aumentar o bem-estar (Salas-Vallina et al., 2021).

A partilha de informação refere-se a uma gama de atividades comunicativas e colaborativas, orientadas para dar e receber informações a vários níveis, sobre o trabalho dentro

da organização (Pilerot, 2012). Estas práticas para além de proporcionarem troca de conhecimentos e novas aprendizagens entre os colaboradores (Qaiser et al., 2018), estimulam uma cultura emocional positiva dentro da organização (Men & Yue, 2019) e promove sentimentos como a felicidade (Qaiser et al., 2018). Segundo Fisher (2010) contribui para o aumento da motivação e qualidade de vida no trabalho e pode ser considerado como um recurso de trabalho que leva a atitudes positivas (Cooper et al., 2019), originando melhores resultados (Schaufeli, 2015). Paralelamente, a comunicação entre os colaboradores parece ter um efeito negativo no *burnout* ao contribuir para a redução das exigências de trabalho (Vassos et al., 2017).

O trabalho em equipa alavanca o bem-estar dos colaboradores, alterando a dimensão social dos contextos organizacionais, através do fortalecimento das relações interpessoais e coesão do grupo (Grant, 2017). As técnicas usadas incluem a resolução coletiva de problemas, o *brainstorming* e as atividades de definição de objetivos (Grant, 2017) que estimulam um clima de confiança e de colaboração dentro das organizações (Gallie et al. 2012; Robertson et al., 1992). Todavia, outros autores sugerem uma linha de pensamento contrária a esta visão e que expõe o trabalho em equipa como práticas que podem induzir à pressão e maior controlo (Macky & Boxall, 2008), desencadeando sentimentos negativos como *stress* e exaustão (Godard, 2001; Kalleberg et al., 2009; Ogbonnaya, 2019).

O relacionamento com a chefia promove suporte organizacional através de uma gestão participativa e solidária, proporcionando a melhoria da qualidade de vida profissional (Guest, 2017). Um relacionamento de apoio com a chefia é considerado como um recurso de trabalho (Schaufeli, 2015) e a GRHBE está focada em estimular um estilo de liderança que facilite o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Salas-Vallina et al., 2021). O estilo de liderança engloba padrões e características comportamentais exibidos por indivíduos em posição de autoridade formal para influenciar outros a alcançar um objetivo comum (Northouse, 2016). O apoio dos líderes das organizações promove normas de cooperação, enfatizando a importância do esforço individual para a realização dos objetivos das equipas. Isto pode aumentar a prevalência de valores partilhados e gera um propósito comum entre gestores e colaboradores (Collins & Smith, 2006). Segundo Men & Yue (2019), o suporte dos líderes conduz a colaboradores mais felizes e promove o bem-estar no trabalho. Um número crescente de estudos especialmente no setor da saúde, tem considerado o papel protetor da liderança no *burnout*, identificando diferentes

estilos de liderança que podem diminuir a probabilidade de desenvolver este fenómeno (Leiter & Harvie, 1996; Kanste et al., 2007). Um perfil de líder com empatia e capacidade de escuta ativa, que estimule uma comunicação transparente, apoiado em abordagens éticas na resolução de problemas e se disponha a aceitar sugestões, está associado a menor incidência de *burnout* (Gabel, 2012). Adicionalmente, a literatura sugere diferenças na perceção destas práticas tendo em conta as várias faixas etárias dos colaboradores (Wells-Lepley et al., 2015), sendo que há indícios que apontam para uma menor perceção de suporte da chefia em relação aos colaboradores mais velhos (Visser et al., 2003).

Foram seleccionadas estas práticas específicas de GRH voltadas para o bem-estar porque são orientadas para os colaboradores, para a construção de relacionamentos, com foco nas necessidades de desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores (Cooper et al., 2019). As práticas interligam-se umas com as outras e apresentam uma relação direta com o desempenho (Salas-Vallina et al., 2021). Cooper et al. (2019) sugeriram para pesquisa futura, o desenvolvimento e validação de outra escala de medida de GRHBE, de forma a complementar a usada no seu estudo. Para além disso, reforçaram a importância de investigações futuras analisarem a força de cada uma das práticas de GRHBE e outras práticas de GRH, no sentido de avaliar o seu impacto (Cooper et al., 2019). Face à proposta destes autores e por terem sido detetadas algumas lacunas neste conjunto de práticas de GRH de bem-estar, este estudo pretende complementar e atualizar a abordagem de Salas-Vallina et al. (2021) no sentido de incluir outras práticas relevantes.

Grote e Guest (2017) argumentam que a qualidade de vida é um antecedente do bem-estar relacionado com o trabalho, devendo ser considerada nos diferentes níveis de trabalho, local de trabalho e de interação entre o trabalho e a vida para além do trabalho. Mais tarde, em 2020, outros autores propuseram cinco grupos de práticas de GRH orientadas para o bem-estar, nomeadamente práticas de investimento, de envolvimento, de ambiente de trabalho positivo, práticas de voz e de suporte organizacional (Hauff et al., 2020). Este último conjunto de práticas de GRH concentra-se sobretudo na criação de um ambiente social, caracterizado por uma gestão de apoio fornecida pela organização, relacionada com as horas de trabalho, agendamento e flexibilidade no trabalho. De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez (2021) propuseram também um modelo de práticas que promovem o *engagement* e o bem-estar, num contexto de pandemia

COVID-19. Este modelo teórico, denominado Modelo 5Cs, abrange fatores de conciliação, cultivo, confiança, compensação e comunicação. A dimensão de conciliação abrange práticas de trabalho remoto, diversidade familiar e de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (De-la-Calle-Durán & Rodríguez-Sánchez, 2021). Os mesmos autores argumentam que, se antes da pandemia, as organizações já compreendiam a necessidade de promover práticas de bem-estar, é agora considerada uma ferramenta vital para a saúde e o bem-estar dos colaboradores. Neste sentido e inspirando-se nos autores anteriormente referenciados, este estudo propõe-se completar o modelo de práticas de GRHBE de Cooper et al. (2019), adicionando as práticas de conciliação entre vida profissional e vida pessoal e práticas de flexibilidade no trabalho.

1.2.1. Conciliação entre vida profissional e vida pessoal

Atualmente as organizações apresentam estruturas mais planas, fomentam uma comunicação aberta para promover a criatividade e inovação e concentram-se na interdependência, na construção de redes e no incentivo das relações entre colaboradores, clientes e organização. A conciliação entre vida profissional e pessoal articula o desejo dos colaboradores alcançarem um equilíbrio entre o seu trabalho remunerado e a sua vida fora do trabalho, desde o cuidado dos filhos, realização de tarefas domésticas, até ao lazer e ao bem-estar individual. (Gagnano et al., 2020).

Uma cultura de equilíbrio entre vida profissional e pessoal nas organizações é frequentemente vista como um benefício para os colaboradores (Koon, 2020), sendo uma prática de GRH que as organizações podem utilizar para atrair e/ou reter colaboradores (Mescher et al., 2010). Uma perceção positiva dos colaboradores face a uma cultura de equilíbrio trabalho-família promove a satisfação no trabalho, o aumento do desempenho, produtividade (Hughes & Bozionelos, 2007) e saúde (Frone et al., 1992). Quando existe um conflito entre a vida profissional e pessoal, seja pelas exigências do trabalho ou por questões familiares, os níveis de *stress* aumentam e surgem atitudes negativas face ao trabalho, que podem levar ao fenómeno de *burnout* (McCrae et al., 2011). A literatura sugere que a conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal reduz as exigências de trabalho e previne o *burnout* (Kelly et al. 2020).

As práticas de conciliação entre vida profissional e vida pessoal têm vindo a conquistar cada vez mais atenção (Coyle-Shapiro & Shore 2007), sendo que há autores que evidenciam a

importância de explorar como é que estas práticas afetam os resultados e o comportamento dos colaboradores. As descobertas indicam também diferenças geracionais na perceção da cultura de equilíbrio trabalho-família (Baltes & Young, 2007; Bond et al. 2005; Shrestha & Joyce, 2011), com a geração *baby-boomer* a apresentar níveis de conciliação mais baixos comparativamente com outras gerações (Shrestha & Joyce, 2011), assim como disparidades entre géneros, uma vez que geralmente são as mulheres as que mais se sobrecarregam com as responsabilidades familiares (Gragnano et al., 2020). Considerando que as práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal atuam como um recurso de trabalho, este estudo integra estas práticas na GRHBE, uma vez que proporcionam vantagens para os colaboradores, na melhoria das suas atitudes e comportamento, e na organização, sobretudo no desempenho das empresas (Beauregard & Henry, 2009).

1.2.2. Flexibilidade no trabalho

Desde o aparecimento das tecnologias de informação que a natureza do trabalho tem vindo a alterar-se quer do ponto de vista organizacional, quer do colaborador (Heerwagen et al., 2006). Uma dessas alterações corresponde à oferta por parte das organizações de práticas de trabalho flexíveis, disponibilizando aos colaboradores a opção de onde, quando e quanto trabalho pretendem realizar (Hill et al., 2008). Estas práticas envolvem, por exemplo, a partilha de tarefas e a flexibilidade no horário e no local de trabalho (Galinsky et al., 2011), na qual se inclui o teletrabalho, que se refere ao trabalho fora do escritório tradicional com uso de tecnologias de informação e comunicação (Coenen & Kok, 2014; Daniels et al., 2001) e o *flexitime*, também conhecido como horário de trabalho flexível, e que permite aos colaboradores terem mais controlo sobre o seu tempo de trabalho (McNall et al., 2010). Segundo o *The 2022 Global happiness and well-being policy report*, o teletrabalho é uma mais valia que pode economizar tempo, energia e recursos, além de poder aumentar também as oportunidades de emprego. Por outro lado, limita o estabelecimento da interação e a promoção de relações sociais que são relevantes para o bem-estar. É necessário encontrar um equilíbrio, e permitir que o colaborador decida se e quando pretende deslocar-se ao escritório (*Global happiness Council*, 2022).

As práticas de flexibilidade no trabalho aumentaram substancialmente nos últimos anos na maioria dos países industrializados (Chung & van der Lippe, 2020). Além disso, há uma

exigência crescente por mais flexibilidade no local de trabalho, especialmente por parte da geração mais jovem. Segundo a Deloitte (2018), a geração dos *millennials* gostaria de ter mais oportunidades de teletrabalho e/ou de ter flexibilidade de horário. É altamente provável que, no futuro, o trabalho flexível se torne a norma e não a exceção em muitos empregos (Chung & van der Lippe, 2020).

Dada a importância das práticas de flexibilidade no trabalho para as organizações, estudos já realizados revelaram os efeitos positivos destas práticas nos resultados organizacionais, incluindo satisfação no trabalho, aumento do empenho (Atkinson & Hall, 2011), menor conflito na relação trabalho-vida (Cech & Blair-Loy, 2014) e intenções de rotatividade (De Janasz et al., 2013). Segundo Hill et al. 2008, as práticas de flexibilidade no trabalho contribuem para a redução do *burnout*. Além disso, a literatura aponta para diferenças na percepção das práticas de flexibilidade tendo em conta os setores para o qual os colaboradores trabalham (Kozjek & Ferjan, 2015), antiguidade (Arksey, 2002) e faixa etária (Pinto et al., 2015). Considera-se relevante a inclusão das mesmas na GRHBE pelo facto de proporcionarem o aumento do bem-estar no trabalho.

Neste seguimento e atualizando o modelo de Salas-Vallina et al. (2021), baseado na proposta de Cooper et al. (2019), propõe-se um modelo de GRHBE constituído por práticas de estabilidade no trabalho, partilha de informação, desenvolvimento e formação, voz do colaborador, relação com a chefia, trabalho em equipa, conciliação entre vida profissional e pessoal e práticas de flexibilidade no trabalho. Sob a perspetiva de ‘ganhos mútuos’, um conjunto eficaz de práticas de GRH requer o desenvolvimento das três componentes do bem-estar: psicológico, físico e social (Salas-Vallina et al., 2021).

1.3. Bem-estar no trabalho (BET)

Nos últimos anos, o bem-estar dos colaboradores tornou-se palco central na pesquisa académica em GRH (Kilroy et al., 2020), no entanto e de acordo com Van De Voorde et al. (2012), há uma falta de consenso sobre o papel do bem-estar dos colaboradores na relação entre GRH e desempenho organizacional. É necessária, por isso, uma compreensão mais aprofundada dos processos de mediação através dos quais a GRH promove o aumento do desempenho (Edgar et al., 2015).

Segundo a *World Health Organisation* (1946), o bem-estar no trabalho pode ser definido como um “estado de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade”. Mais tarde, Warr (1987) conceptualizou o bem-estar como "a qualidade geral da experiência e funcionamento de um colaborador no trabalho". Esta definição holística converge em três dimensões centrais do bem-estar: psicológico, físico e social (Grant et al., 2007). A abordagem psicológica define o bem-estar em termos de experiência subjetiva e funcionamento; a abordagem física define o bem-estar em termos de saúde corporal e funcionamento, capturando indicadores fisiológicos de saúde ou doença e a abordagem social explica o bem-estar em termos de experiência relacional e funcionamento (Grant et al., 2007). Enquanto as duas primeiras dimensões se concentram no indivíduo, o bem-estar social foca-se nas interações e na qualidade das relações entre os colaboradores, colaborador-chefia e a organização para a qual trabalham (Bradbury & Lichtenstein, 2000).

Baseado na contribuição de Grant et al. (2007), Van de Voorde et al. (2012) categorizaram o bem-estar do colaborador segundo três dimensões: saúde, felicidade e relacionamento. A primeira dimensão descreve o bem-estar em termos de saúde e funcionamento corporal e mental; a segunda dimensão, felicidade, vê o bem-estar em termos da experiência subjetiva do colaborador e é composta por sentimentos hedónicos (experiências subjetivas de prazer e dor inerentes ao trabalho) e eudemónicos (perceção de significado e envolvimento acerca do trabalho; Ryan & Deci, 2000). Por fim, o bem-estar relacional diz respeito à perceção sobre a qualidade das relações interpessoais do colaborador e que inclui aspetos como a confiança, justiça e apoio social (Guest, 2017).

Os estudos sobre o bem-estar dos colaboradores têm-se concentrado no bem-estar psicológico (por exemplo, felicidade, compromisso organizacional e satisfação no trabalho), bem-estar físico (por exemplo, saúde física, exaustão) e bem-estar social (por exemplo, relacionamentos, justiça organizacional; Grant et al., 2007; Kooij et al., 2013). Estas são três dimensões-chave do bem-estar porque são valorizadas como fins em si mesmas e não como meios para outros fins (Grant et al., 2007). Em 2021, Salas-Valina et al. propuseram uma conceptualização nova e mais abrangente de bem-estar, considerando os pressupostos de Grant et al. (2007), ao olhar a felicidade no trabalho (bem-estar psicológico, incluindo aspetos hedónicos e eudemónicos), exaustão (bem-estar físico) e confiança (bem-estar social).

Com base nas diferentes abordagens anteriormente referidas e considerando em simultâneo as dimensões do bem-estar psicológico, físico e social, esta investigação centrar-se-á em duas variáveis com impacto nestas dimensões, designadamente em dois indicadores positivos e negativos do bem-estar: a felicidade no trabalho e o *burnout*.

1.3.1. Felicidade no trabalho

A felicidade pode ser definida como um julgamento global da própria vida, satisfação com a vida pessoal e prevalência de emoções positivas, associada a baixos níveis de sentimentos negativos (Kesebir & Diener, 2008). Nas ciências sociais, a felicidade é comumente considerada no sentido de bem-estar (Higgs & Dulewicz, 2014) que é entendido como a base do comportamento organizacional positivo. Segundo Fisher (2010), a felicidade no trabalho refere-se a julgamentos agradáveis (atitudes positivas) ou experiências agradáveis (humor positivo, emoções, estados de *flow*). Mais tarde, Grant (2017) associou a felicidade no trabalho a atitudes positivas, como a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional afetivo.

De acordo com Fisher (2010), a felicidade inclui três dimensões que juntas explicam a felicidade no contexto de trabalho: o trabalho em si, as características do trabalho e a organização como um todo. Estas três dimensões reforçam-se mutuamente e ajudam a explicar a relação entre as atitudes positivas de GRH e o desempenho. A partir deste pressuposto Salas-Vallina (2017) introduziu o conceito de felicidade no trabalho, definindo-o como um constructo tridimensional que engloba *engagement*, satisfação no trabalho e o compromisso organizacional afetivo. Este conceito de felicidade no trabalho é sustentado pelo modelo de vitaminas de Warr (2013), que sugere que a felicidade não depende apenas das características do trabalho (satisfação no trabalho) mas também dos processos mentais internos (*engagement*). Além disso, a literatura destaca que as atitudes dos colaboradores decorrem tanto das características individuais quanto do contexto de trabalho (Salas-Vallina & Alegre, 2018). A felicidade no trabalho abrange ambos os pontos de vista. Wright et al. (2012) elaborou um modelo no qual as características organizacionais, ou seja, aspetos do ambiente organizacional, como conflitos no trabalho ou clareza de papéis/tarefas, influenciam as atitudes dos colaboradores, o que reforça a relevância da felicidade no trabalho.

A presente investigação segue a mesma abordagem de Salas-Vallina (2017), considerando a felicidade no trabalho segundo estas três dimensões, respetivamente: (1) *Engagement* (um sentimento especial de energia e motivação relacionado com a capacidade de entusiasmo e paixão pelo trabalho; Schaufeli et al., 2002); (2) Satisfação no trabalho (estado emocional positivo resultante da avaliação das características ou das experiências de trabalho; Locke, 1976); (3) Compromisso organizacional afetivo (ligação emocional, de identificação e de envolvimento com a organização; Meyer et al., 2002).

Fisher (2010) argumentou que a GRH pode, pelo menos parcialmente, melhorar a felicidade no trabalho, porque a estabilidade no emprego, a formação e a partilha de informações, melhoram a motivação e a qualidade de vida no trabalho. No seu estudo, Coe e Salanova (2018) encontraram efeitos positivos da felicidade no desempenho do trabalho, num contexto em hospitais semipúblicos. A felicidade no trabalho enfatiza o envolvimento, a motivação e as aptidões dos colaboradores, atendendo assim às suas necessidades. Isto melhora as atitudes positivas dos colaboradores e gera um desempenho superior (Karadas & Karatepe, 2019). Colaboradores mais felizes reportam melhores resultados do que os colaboradores menos felizes (Wright et al., 2002). Fredrickson (2001) afirmou que atitudes positivas (*engagement*, satisfação no trabalho, felicidade no trabalho) compõem recursos para futuro desempenho, prevendo a produtividade a longo prazo.

Uma vez que a felicidade no trabalho é uma componente do bem-estar, argumenta-se que cada prática de RH orientada para o bem-estar (GRHBE) tem uma influência positiva na felicidade no trabalho.

1.3.2. *Burnout*

O termo *burnout* surgiu pela primeira vez com as observações de Freudenberg (1975) sobre esgotamento emocional em pessoas que desempenhavam a sua função numa organização de serviços de saúde. Mais tarde, surgiu a abordagem de três fatores de Maslach e Jackson (1981), sendo a definição padrão mais utilizada que conceptualiza *burnout* segundo as características de exaustão emocional, cinismo e sentimentos de falta de satisfação e realização pessoal.

Em 2016, Maslach e Leiter classificaram o *burnout* como uma síndrome psicológica que surge como uma resposta prolongada a fatores de *stress* interpessoais crónicos no trabalho. As três principais dimensões dessa resposta implicam uma exaustão avassaladora, sentimentos de cinismo e distanciamento do trabalho e sensação de ineficácia e falta de realização. A exaustão crónica implica falta de energia física, cognitiva e emocional, que tendem a ocorrer simultaneamente (Leiter et al., 2015). O distanciamento psicológico é a segunda dimensão e pode ser observada como despersonalização ou cinismo, sendo que a despersonalização se refere a uma visão impessoal dos destinatários dos serviços para o qual o indivíduo trabalha e o cinismo, reflete um sentimento de desinteresse e conveniente com o trabalho (Leiter et al., 2015). A terceira e última dimensão descreve uma falta de confiança nas contribuições do trabalho, que se pode manifestar como uma sensação subjetiva de realização pessoal diminuída ou de ineficácia profissional (Leiter et al., 2015). O significado deste modelo tridimensional é que ele coloca a experiência individual de *stress* dentro de um contexto social e envolve a conceção que a pessoa tem de si mesma e dos outros (Maslach & Leiter, 2006).

A síndrome de *burnout* é considerada uma doença ocupacional que está a crescer globalmente (Eurofund, 2018, 2020b; Lastovkova et al., 2018), sendo por isso necessário investigar as possíveis intervenções para reduzir o seu fenómeno (Le Blanc et al., 2007). A pandemia COVID-19 veio contribuir para o agravamento e intensificação deste fenómeno (Duarte et al., 2020), principalmente em setores como a saúde, docência e forças policiais (Areosa & Queirós, 2020). A literatura aponta ainda para diferenças de género, postulando que o género feminino está mais suscetível ao fenómeno de *burnout* (Bekker et al., 2005; Purvanova & Muros, 2010). O papel importante das práticas de GRH como uma estratégia para reduzir o *burnout* tem ganho cada vez mais atenção na literatura de gestão de recursos humanos estratégica (Holland et al., 2013). Alguns autores concluíram que a gestão de desempenho numa organização do setor público conduziu ao *burnout* nos colaboradores, mas que isso foi amenizado pela promoção de práticas de voz dos colaboradores (Conway et al., 2016).

Fisher (2010), a partir da sua investigação, sugeriu que o *burnout* fosse incluído como um constructo de bem-estar, caracterizando-o como um indicador de baixo bem-estar. Seguindo esta abordagem, considerando a síndrome de *burnout* como um indicador de bem-estar, propõe-se que

cada prática de GRH orientada para o bem-estar (GRHBE) tem uma influência negativa no fenómeno de *burnout*.

1.4. Modelo Teórico de Referência

1.4.1. Modelo Job Demands-Resources (JD-R)

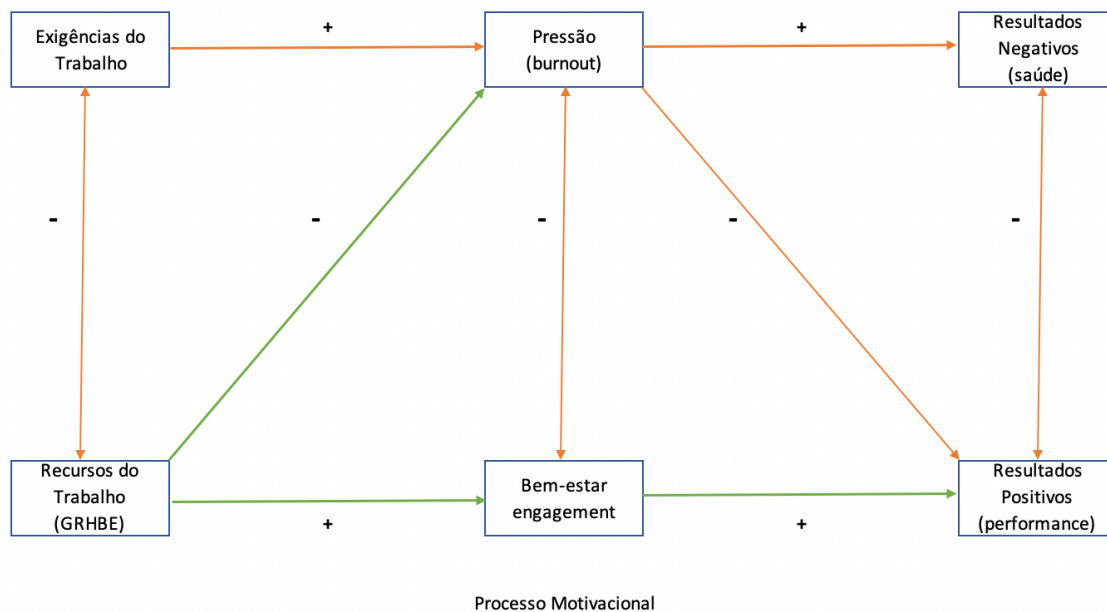
O modelo das exigências de trabalho e recursos (JD-R) é uma estrutura teórica amplamente utilizada para explicar a associação do *engagement* com os seus antecedentes e resultados (Albrecht et al., 2018). Foi proposto pela primeira vez por Demerouti et al. (2001) num estudo de antecedentes de *burnout*, tornando-se num dos principais modelos de pesquisa sobre características de trabalho e bem-estar do trabalhador no século XXI (Schaufeli & Taris, 2014).

O modelo identifica duas categorias de características de trabalho (exigências e recursos de trabalho) e propõe dois processos para prever o bem-estar do colaborador: um processo de comprometimento da saúde que conduz ao *burnout* e um processo motivacional que leva ao *engagement* no trabalho (Han et al., 2020). Inicialmente incluía apenas recursos e exigências de trabalho como antecedentes para o *engagement*, mas mais tarde, Xanthopoulou et al. (2007) expandiram o modelo JD-R, incluindo os recursos pessoais. Estes referem-se aos aspetos pessoais que estão associados à resiliência e que aumenta a capacidade de a pessoa influenciar e regular o seu ambiente (Hobfoll et al., 2003). As exigências do trabalho traduzem os aspetos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais do trabalho, que requerem esforço físico e/ou psicológico sustentado, cognitivo ou emocional, e estão, portanto, associadas a custos psicológicos (Han et al., 2020). Em contrapartida, os recursos do trabalho refletem os aspetos físicos, psicológicos, sociais e organizacionais de uma tarefa, que ajudam a atingir os objetivos do trabalho e a reduzir as exigências (Demerouti et al., 2001). O modelo JD-R sugere que os recursos do trabalho levam a um comportamento positivo, como um maior desempenho (Han et al., 2020) e conduzem a atitudes positivas de bem-estar relacionado ao trabalho e a resultados de desempenho individual, ao mesmo tempo que reduzem as exigências de trabalho. Sob este modelo, Bakker & Demerouti (2007) argumentaram que a positividade dos colaboradores os torna mais produtivos e dispostos a ir mais além.

Tomando como base o modelo JD-R, o presente estudo considera o apoio organizacional fornecido pela GRHBE como um recurso de trabalho (Salas-Vallina et al., 2021). Este suporte contribui para o estabelecimento de objetivos desafiantes (Gibson & Birkinshaw, 2004) e para o desempenho extra-função (Bakker & Demerouti, 2007), criando assim as condições que facilitam um melhor desempenho. Salas-Vallina et al. (2021), concluíram no seu estudo, que cada prática da GRHBE tem um vínculo direto com o desempenho, e que também se reforçam mutuamente, exercendo um efeito multiplicador no desempenho individual. A pesquisa baseada no modelo JD-R confirma que quando as práticas corretas de GRH estão em vigor, fornecendo os recursos necessários, ajudam a aliviar a sensação de desconforto físico e a melhorar o bem-estar e o desempenho individual (Van de Voorde et al., 2016). Isso significa que o modelo JD-R leva em consideração as necessidades dos colaboradores, complementando a teoria da troca social (Gouldner, 1960). Estes modelos combinados permitem esclarecer que as organizações que se concentram no bem-estar dos seus colaboradores e na realização dos seus objetivos, apresentam um melhor desempenho (Salas-Vallina et al., 2021).

Figura 1

Modelo Job Demands-Resources.



Nota. Adaptado de Schaufeli & Taris (2014).

II – MODELO E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Partindo do Modelo JD-R acima exposto (Figura 1) e tendo em conta a abordagem de ‘ganhos mútuos’, este estudo pretende verificar o efeito de cada prática de GRHBE na felicidade e no *burnout*, ao considerá-las um recurso de trabalho, que promove processos de motivação resultando no aumento das dimensões de bem-estar e na diminuição da pressão e do *stress* (*burnout*). Esta relação pode trazer benefícios ao nível do desempenho individual e organizacional, ao alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais (Guest, 2017). Neste sentido, propõe-se que a GRHBE pode gerar um cenário *win-win* para os colaboradores e organizações (Peccei et al., 2013) por meio da sua contribuição para a melhoria do bem-estar.

Neste sentido, pretende-se testar as seguintes hipóteses esquematizadas no modelo teórico apresentado na Figura 2:

H1a: A Estabilidade no emprego influencia positivamente a felicidade no trabalho.

H1b: A Estabilidade no emprego influencia negativamente o *burnout*.

H2a: A Formação e desenvolvimento influencia positivamente a felicidade no trabalho.

H2b: A Formação e desenvolvimento influencia negativamente o *burnout*.

H3a: A Voz do colaborador influencia positivamente a felicidade no trabalho.

H3b: A Voz do colaborador influencia negativamente o *burnout*.

H4a: A Partilha de informação influencia positivamente a felicidade no trabalho.

H4b: A Partilha de informação influencia negativamente o *burnout*.

H5a: O Trabalho em equipa influencia positivamente a felicidade no trabalho.

H5b: O Trabalho em equipa influencia negativamente o *burnout*.

H6a: O Relacionamento com a chefia influencia positivamente a felicidade no trabalho.

H6b: O Relacionamento com a chefia influencia negativamente o *burnout*.

H7a: A Conciliação entre vida profissional e pessoal influencia positivamente a felicidade no trabalho.

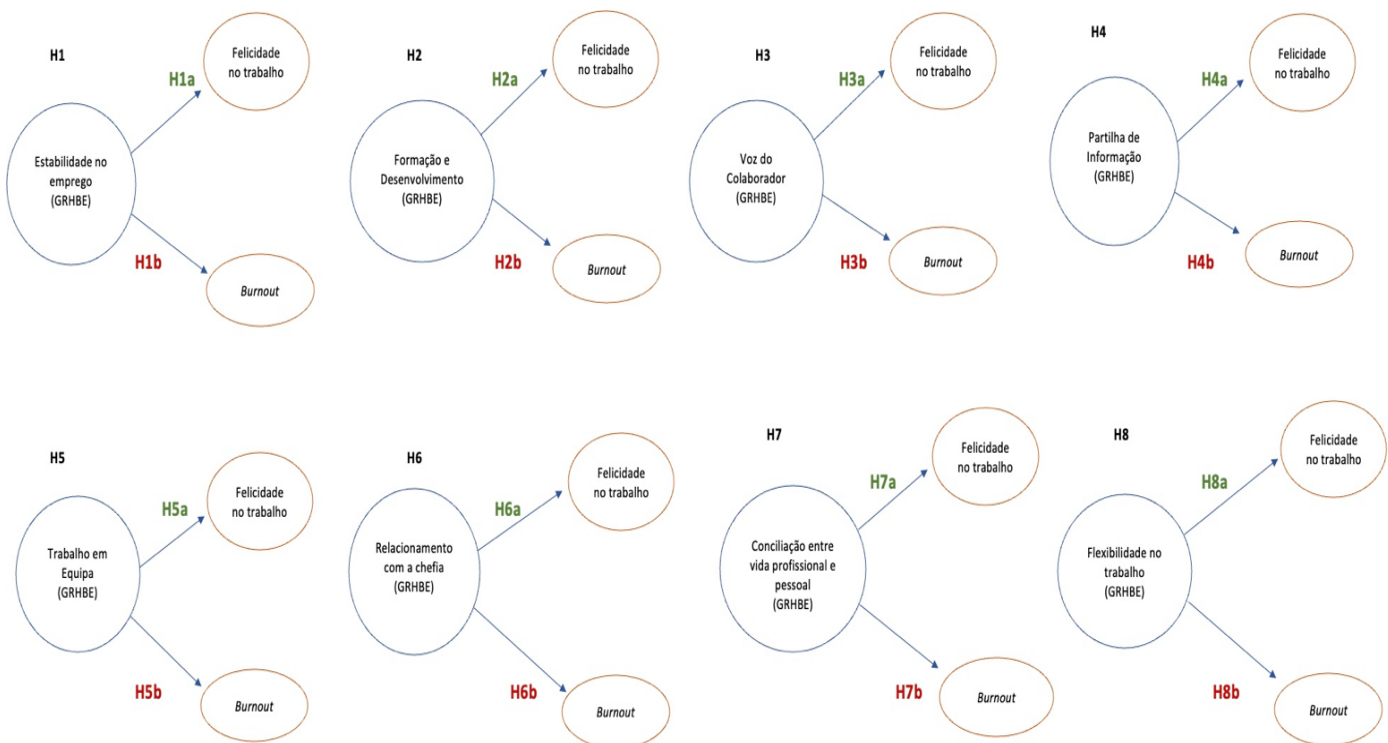
H7b: A Conciliação entre vida profissional e pessoal influencia negativamente o *burnout*.

H8a: A Flexibilidade no trabalho influencia positivamente a felicidade no trabalho.

H8b: A Flexibilidade no trabalho influencia negativamente o *burnout*.

Figura 1

Modelo Teórico de Investigação



III – METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os métodos utilizados nesta investigação. São detalhados os procedimentos envolvidos na recolha de dados e de seguida, são analisadas as medidas seleccionadas para proceder à recolha dos dados. Por fim, é apresentada a amostra que constitui o estudo.

3.1. Procedimentos

Uma vez que se pretendeu perceber a existência de potenciais efeitos das práticas de GRHBE no bem-estar no trabalho, nomeadamente nos indicadores de felicidade no trabalho e *burnout*, recorrendo às percepções dos colaboradores em relação à sua própria organização, optou-se por um estudo com base em metodologia quantitativa no que se refere à sua natureza e com um carácter descritivo e correlacional quanto aos seus fins. Sobre os procedimentos adotados, decidiu-se aplicar o questionário a diversos colaboradores de vários setores e de diferentes atividades, de modo a alcançar uma recolha de dados mais diversa e abrangente.

A recolha dos dados foi realizada através de um questionário *online* desenvolvido na plataforma *Google Forms*, tendo em conta as escalas seleccionadas e de acordo com a literatura com vista à operacionalização das variáveis em estudo. Foi realizado um pré-teste a cerca de cinco pessoas para validar a formulação do instrumento e detetar possíveis erros. Após testado o questionário, procedeu-se à sua distribuição. A distribuição dos questionários foi feita através da partilha nas redes sociais, onde foi pedido às pessoas que respondessem ao inquérito. Foi enviado individualmente aos diversos indivíduos que aceitaram colaborar, solicitando para que o inquérito fosse partilhado entre os seus contactos. No questionário foram apresentados os objetivos do estudo e informados os participantes acerca dos termos de confidencialidade e anonimato, decorrentes das normas éticas e deontológicas da investigação, podendo o participante desistir a qualquer momento do preenchimento do questionário, mesmo após a aceitação do consentimento informado. O questionário esteve disponível para participação durante cerca de 1 mês, de 11 de Abril a 26 de Maio de 2022.

3.2. Medidas

O questionário foi constituído por três secções, divididas de acordo com as dimensões avaliadas. A primeira parte, foi composta por questões sociodemográficas e relacionadas com a atividade laboral, de forma a compreender algumas especificidades pessoais e profissionais dos participantes. Na segunda parte, foi avaliada a perceção face à existência das práticas de GRHBE na organização para a qual os inquiridos trabalham, assim como averiguada a perceção de uma cultura de conciliação entre a vida profissional e pessoal e de novas modalidades de organização laboral, referentes à flexibilidade no trabalho. A terceira e última parte foi composta pelas escalas de medição dos indicadores do bem-estar: escala de felicidade no trabalho e a avaliação psicométrica de *burnout*. Seguidamente, apresentam-se os instrumentos através dos quais as variáveis em estudo foram operacionalizadas. O questionário apresenta-se no anexo A.

3.2.1. *Práticas de Gestão de Recursos Humanos de Bem-estar (GRHBE)*

A GRHBE foi avaliada de forma individual, a partir da adaptação da escala de 6 dimensões e 24 itens, utilizada por Salas-Vallina e colegas (2021), e baseada na escala de 6 dimensões e 31 itens proposta por Cooper e colegas (Cooper et al., 2019). As dimensões incluem Estabilidade no emprego de 5 itens (ex: “Sinto o meu futuro assegurado nesta empresa”), Formação e desenvolvimento de 6 itens (ex: “Tenho oportunidade de participar em programas de formação formais para desenvolver novos conhecimentos e competências”), Voz do colaborador de 3 itens (ex: “Posso oferecer sugestões para melhorar os processos e procedimentos de trabalho”), Partilha de informação de 5 itens (ex: “A comunicação é um problema na minha equipa”), Trabalho em equipa de 4 itens (ex: “O meu trabalho exige cooperação com outras pessoas”) e Relação com a chefia de 4 itens (ex: “Recebo apoio e orientação do meu superior”). Por lapso do artigo original, a dimensão Voz do Colaborador de 3 itens não foi incluída. No entanto, a perceção desta dimensão foi analisada através das dimensões de Partilha de informação e Relação com a chefia. A opinião dos participantes foi auscultada através de uma escala de Lickert que varia de 1 (“Discordo Totalmente”) a 5 (“Concordo Totalmente”). A tradução da escala de inglês para português foi realizada pelo método de retro-tradução (Brislin, 1980) e posteriormente aferida. O alfa de Cronbach da escala total corresponde a .92.

3.2.2. *Conciliação da vida profissional e pessoal*

De modo a avaliar o constructo do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, optou-se por utilizar a *Work-life Balance Culture Scale* (WLBCS) desenvolvida por Nitzsche e colegas (2014) de 5 itens (ex: “A minha empresa valoriza medidas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal”). Esta escala permite medir uma cultura organizacional que promove o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal dos seus colaboradores. Foi escolhida, por ser um instrumento curto e, por isso, fácil de inserir num questionário com mais instrumentos. A tradução da escala de inglês para português foi realizada pelo método de retro-tradução (Brislin, 1980). O grau de concordância com os itens da escala foram medidos através de uma escala de Likert que varia entre 1 (“Discordo totalmente”) a 4 (“Concordo totalmente”). O alfa de Cronbach é de .89.

3.2.3. *Flexibilidade no trabalho*

A variável flexibilidade no trabalho foi medida através da escala *New Ways of Working* (NWW) de 10 itens proposta por Gerards e colegas (2018). A proposta dos autores sugere que os itens da escala cobrem as 5 dimensões da Novas formas de trabalho (*New Ways of Working*): A qualquer hora, em qualquer lugar (*Anytime, anywhere*); Gestão de *output* (*Management of output*); Acesso ao conhecimento organizacional (*Access to organizational knowledge*); Flexibilidade nas relações de trabalho (*Flexibility in working relations*) e Acesso ao local de trabalho (*Freely accessible open workplace*) (Gerards et al., 2018). Uma vez que se pretendiam avaliar novas modalidades de organização laboral e sobretudo a perceção em relação ao grau de flexibilidade no local de trabalho, foram utilizadas para esta investigação 3 dimensões da escala, nomeadamente: a (1) Flexibilidade de tempo e local - composta por 2 itens (ex: “Sou eu que defino o meu horário de trabalho”; “Sou eu que determino o meu local de trabalho”), (2) Gestão de *output* de 1 item (ex: “Sou eu que determino a forma como eu trabalho) e (3) Flexibilidade nas relações de trabalho – de 1 item (ex: “Eu consigo adaptar a minha agenda de trabalho à minha vida pessoal e objetivos”). Os itens foram avaliados por uma escala de Lickert variando entre 1 (“Nunca”) a 5 (“Sempre”). Uma vez que não existia tradução da escala validada para o português, procedeu-se à sua tradução. O alfa de Cronbach corresponde a .72.

3.2.4. Felicidade no trabalho

A felicidade no trabalho foi avaliada através da versão curta da escala *Happiness at Work*, proposta por Salas-Vallina e Alegre (2018) e denominada *Shorter Happiness at Work* (S-HAW). A S-HAW é uma escala constituída por nove itens (ex: “No meu trabalho sinto-me com força e energia”), relativos às dimensões de *engagement* (3 itens), satisfação com o trabalho (3 itens) e compromisso organizacional afetivo (3 itens). O *engagement* captura entusiasmo, paixão, emoção no trabalho e estados mentais positivos relacionados com vigor, dedicação e absorção; a satisfação com o trabalho procura avaliar as condições de trabalho, a *performance* e estados emocionais positivos, referindo-se a opiniões sobre condições de trabalho (como salário, oportunidades de carreira, relações com os pares e com a gestão) e o compromisso organizacional afetivo considera a parte afetiva, relacional e sentimental do trabalho e o compromisso organizacional que daí advém (Salas-Vallina & Alegre, 2018). No sentido de estudar a felicidade no trabalho como uma única variável, optou-se pela versão curta da escala. A escala está organizada em formato tipo Lickert de 7 pontos que variam entre 1 (“Discordo totalmente”) a 7 (“Concordo totalmente”), sendo que quanto maior for a pontuação, mais feliz será o indivíduo no trabalho. Uma vez que não existia tradução da escala para português, procedeu-se à sua tradução. Verificou-se que nesta investigação, a escala possui uma consistência interna de .92.

3.2.5. Burnout

Para avaliar o construto do *burnout*, optou-se pelo OLBI – *Oldenburg Burnout Inventory*, originalmente desenvolvido por Demerouti e Nachreiner (1998), que sugerem duas dimensões de *burnout*, o distanciamento e a exaustão. Apesar da existência de diversas escalas que medem este fenómeno, a seleção do OLBI justificou-se pelo facto desta escala não conter nenhum fator correspondente à dimensão de “eficácia profissional” existente, por exemplo, no instrumento de medição de burnout mais utilizado nos estudos de investigação – o MBI (*Maslach Burnout inventory*) desenvolvido por Christina Maslach (Maslach, Jackson & Leiter, 1996). Esta dimensão recebeu algumas críticas (Bresó et al., 2007) sendo que, na opinião de vários autores, a “eficácia profissional” não é uma dimensão central do *burnout* mas sim uma possível consequência de burnout (Koeske & Koeske, 1989) relacionada a características de personalidade (Cordes & Dougherty, 1993). Outra vantagem da utilização desta escala, prende-se com a

utilização de itens positivos e negativos, que reduz o risco de enviesamento dos dados, eliminando qualquer tendência de resposta (Podsakoff, 2003). O número total de itens do OLBI mudou desde sua estrutura original de 25 itens (Demerouti e Nachreiner, 1998) para 15 (Demerouti et al., 2001) e a versão atual em inglês tem 16 itens (Bakker et al., 2004; Halbesleben e Demerouti, 2005). Para esta investigação foi utilizada a versão OLBI adaptada e validada para o português de Portugal e Brasil proposta por Sinval et al. (2019). Esta versão conta com um total de 15 itens, sendo que destes, 7 itens medem a dimensão de distanciamento (ex: “Encontro com frequência assuntos novos e interessantes no meu trabalho”) e 8 itens avaliam a exaustão (Ex: “Há dias em que me sinto cansado antes mesmo de chegar ao trabalho”). Foi utilizada uma escala de resposta de autoavaliação de Lickert, variando entre 1 (“Discordo totalmente”) a 5 (“Concordo totalmente”; Sinval et al., 2019). O alfa de Cronbach da escala global corresponde a .90, sendo .87 para a exaustão e .85 para o distanciamento.

3.3. Participantes

Para este estudo, contou-se com a participação voluntária de 256 indivíduos de diversas organizações e instituições. Foi utilizado o processo de amostragem não probabilístico, por conveniência e intencional, na medida em que os participantes foram selecionados de forma voluntária, accidental ou por conveniência e do tipo *Snowball* (Marôco, 2011). Este tipo de processo de amostragem permitiu uma recolha mais heterogénea, integrando indivíduos empregados em diversas empresas e instituições de diferentes setores, atividades, antiguidade, idade e género. Da amostra total ($n = 256$) todos foram considerados para as análises estatísticas, por reunirem os requisitos necessários para a participação no estudo (i.e, terem mais de 18 anos, integrados no mercado de trabalho e trabalharem por conta de outrem).

Todos os inquiridos tomaram conhecimento dos objetivos do estudo e aceitaram participar (100%). Destes 256 participantes, 130 (50.8%) são do sexo masculino e 126 (49.2%) do sexo feminino. No que concerne à idade, o intervalo é compreendido entre os 18 e maiores de 55 anos, sendo que o maior grupo de participantes se encontra no intervalo de idades dos 26 aos 35 anos, nomeadamente, 187 participantes. No que respeita ao contexto de trabalho, a amostra caracteriza-se por uma população com profissões diversificadas em vários níveis de atividade, sendo que 24.6% da amostra insere-se no setor de atividade relacionado com a saúde. Os restantes

participantes distribuem-se pelos setores do ensino (10.5%), indústria, produção (9.8%), consultoria (9.8%), telecomunicações e informática (9.4%), comércio, transportes, distribuição (9%), administração pública (4.3%), construção (3.9%), bancos e seguradoras (3.5%) e outros (15.2%). Relativamente à antiguidade, a maior parte dos inquiridos revelam ter entre 1 a 5 anos de experiência profissional na atual empresa (n=133; 52%), destacando-se também os indivíduos com menos de 1 ano de experiência (n=45; 17.6%) e indivíduos que desempenham funções na empresa há 6 a 10 anos (n=41; 16%). O restante tempo referente à antiguidade dos restantes participantes varia entre 10 a 20 anos, 20 a 30 anos e superior a 30 anos. Quanto ao setor para o qual trabalham, a maioria dos participantes exerce as suas funções no setor privado (n=177; 69.1%) e os restantes no setor público (n=79; 30.9%). A tabela 1 mostra em detalhe os resultados descritivos da amostra.

Tabela 1*Análise Descritiva da Amostra*

		Frequência	%
Género	Masculino	130	50.8
	Feminino	126	49.2
	Total	256	100
Idade	18-25 anos	22	8.6
	26-35 anos	187	73
	36-45 anos	13	5.1
	46-55 anos	15	5.9
	> 55 anos	19	7.4
	Total	256	100
Antiguidade	< 1 ano	45	17.6
	1-5 anos	133	52
	6-10 anos	41	16

	10 – 20 anos	12	4.7
	20 – 30 anos	10	3.9
	> 30 anos	15	5.9
	Total	256	100
Atividade da empresa	Administração Pública	11	4.3
	Bancos, seguradoras	9	3.5
	Comércio, Transportes, Distribuição	23	9
	Construção	10	3.9
	Consultoria	25	9.8
	Ensino	27	10.5
	Indústria, Produção	25	9.8
	Saúde	63	24.6
	Telecomunicações e/ou informática	24	9.4
	Outros	39	15.2
	Total	256	100
Setor de trabalho	Privado	177	69.1
	Público	79	30.9
	Total	256	100

3.4. Análise de Dados

No que diz respeito à análise de dados, utilizou-se o *software IBM SPSS Statistics* versão 28.0 (190). Inicialmente, com objetivo de simplificação e redução dos indicadores sobre as práticas de GRHBE, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória e à análise de fiabilidade dos instrumentos utilizados, através do alfa de *Cronbach*. De seguida, realizou-se uma análise descritiva de todos os itens do estudo, de modo a verificar se existia alguma inconformidade com

os limites mínimos e máximos das escalas. Posteriormente, procedeu-se à análise das correlações entre todas as variáveis em estudo. Por último, realizou-se o teste das hipóteses, através de regressões lineares.

IV - RESULTADOS

4.1. Análises Fatoriais Exploratórias e Consistência Interna

4.1.1. Flexibilidade no trabalho

Em relação à variável flexibilidade no trabalho, foram utilizadas dimensões da escala *New Ways of Working Scale* (NWWS) relacionadas com o construto da flexibilidade. De forma a avaliar a capacidade de medição da escala, operacionalizando o constructo latente em estudo (Marôco, 2010), decidiu-se efetuar uma análise fatorial exploratória através de rotação *varimax* com uma normalização de Kaiser ($k < 30$). Inicialmente procedeu-se ao cálculo do coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que apresentou um valor de .69, confirmando a validade da análise fatorial, uma vez que $KMO \geq 0.5$ ¹. De seguida, verificou-se a matriz de comunalidades, que indica a percentagem de variabilidade explicada de cada variável quando agrupada em fator. Os valores foram superiores a 0.6, por isso não foi excluído nenhum item². Extraíram-se 3 componentes com variância cumulativa de 88.9%, segundo o critério de Kaiser. No entanto, verificou-se que se atinge 75.4% de variância, extraíndo-se dois fatores, cumprindo desta forma o critério mínimo de 60% da variância (Hair et al., 2006; Schawb, 2007). Neste sentido, realizou-se novamente a análise fatorial, desta vez forçada a 2 fatores. O valor de KMO manteve-se igual e com rotação ortogonal (*varimax*), extraíram-se 2 fatores com variância cumulativa de 75.4%. A matriz de componente rotativa estabeleceu dois fatores, cada um com dois itens, como mostra a tabela 2.

¹ valor mínimo aceitável para que a ferramenta seja considerada possível ao problema (Hair et al, 2006).

² as comunalidades aceitáveis foram estipuladas na ordem de .60 (Hair et al., 1998).

Tabela 2

Resultados da Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas para a Flexibilidade no Trabalho

		Fatores		Média	Desvio Padrão
		1	2		
Item 1	TL	.80		2.65	1.39
Item 2	TL	.89		2.52	1.39
Item 3	FT		.84	3.65	1.09
Item 4	RT		.83	3.52	1.14
% de variância explicada		54.62	20.81		
Total de variância explicada		75.44			

Nota. Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. Rotação convergida em 3 iterações. TL, tempo e local; FT, forma de trabalho; RT, relações no trabalho.

Através da análise dos componentes, verifica-se que os itens se agrupam em pares, sendo que o fator 1 reúne os itens referentes à flexibilidade de tempo e local e o fator 2 agrupa os itens relativos à flexibilidade na forma de trabalho e nas relações de trabalho. Deste modo, atribui-se as seguintes designações às dimensões da flexibilidade no trabalho:

- Flexibilidade de tempo e local: itens 1 e 2;
- Flexibilidade na forma e nas relações de trabalho: itens 3 e 4.

Após análise fatorial exploratória, pretendeu-se analisar de forma descritiva todas as variáveis do modelo. No que diz respeito às perceções da flexibilidade no trabalho, os resultados mostram que todos os itens se situam acima do ponto médio da escala de resposta (escala de 1 a 5), oscilando entre $M=2.52$ na flexibilidade de Tempo e Local (TL) e $M=3.6$ na flexibilidade da Forma de Trabalho (FT). De destacar que os itens de flexibilidade de Tempo e Local apresentam um valor médio mais baixo relativamente aos itens de flexibilidade na Forma de Trabalho (FT) e

de flexibilidade nas Relações de Trabalho (RT). A consistência da escala foi determinada através do *Alfa Cronbach* (Tabela 3).

Tabela 3

Consistência Interna da Escala de Flexibilidade no Trabalho

Variáveis	Escala	Coefficiente Alfa
Flexibilidade no trabalho	NWWS	.72

4.1.2. Práticas de GRHBE

Tendo em vista a redução e simplificação do conjunto inicial de indicadores de práticas de GRHBE, procedeu-se a uma análise fatorial exploratória. A análise do teste de esfericidade de *Bartlett* apresentou um nível de significância ($sig. = .00$), pelo que se rejeitou a hipótese nula, i.e., uma vez que as variáveis demonstraram-se correlacionáveis. O teste de *Kaiser Meyer Olkin* (KMO) obteve um valor de .91 que, de acordo com Friel (2009) é um valor excelente, indicador de que a análise em componentes principais pode ser realizada. Após análise da matriz de comunalidades associadas a cada variável e, tendo em conta que se detetou um item (EE5) abaixo do score de 0.50 definido pela literatura como limite mínimo (Schawb, 2007), procedeu-se à exclusão desse item e realizou-se novamente a análise fatorial. O valor do KMO manteve-se igual (.91) e após rotação ortogonal (método *Varimax*), extraíram-se cinco fatores com base no critério de *Kaiser*, num total de 22 itens, que permitiam explicar 70.2% da variância total, apresentando índices de fatorização adequados (Pestana & Gageiro, 2003). No entanto, o quinto fator apresentou apenas uma variável (PI5), situação pouco comum. Desta forma, decidiu-se repetir a análise fatorial, mas, neste caso, forçando a 4 fatores. O valor do KMO manteve-se praticamente igual (KMO=.91), sendo que a variância explicada pelos 4 fatores foi de 65.4%, cumprindo desta forma o critério da variância acumulada descrita pela literatura, sugerindo que a extração deve captar pelo menos 60% da variância (Hair et al., 2006; Schawb, 2007). A Tabela 4 demonstra a distribuição dos itens após a rotação *Varimax*.

Tabela 4*Resultados da Análise Fatorial e Estatísticas Descritivas para as Práticas de GRHBE*

		Fatores				Média	Desvio Padrão
		1	2	3	4		
Item 1	EE			.821		3.69	1.14
Item 2	EE			.838		3.93	1.07
Item 3	EE			.896		3.76	1.10
Item 4	EE			.794		3.67	1.13
Item 5	FD	.728				3.84	1.08
Item 6	FD	.826				3.70	1.09
Item 7	FD	.839				3.28	1.24
Item 8	FD	.869				3.25	1.26
Item 9	FD	.878				3.54	1.14
Item 10	FD	.789				3.44	1.12
Item 11	PI		.794			3.37	1.29
Item 12	PI		.554			4.04	.82
Item 13	PI		.730			3.73	.98
Item 14	PI		.684			3.84	.90
Item 15	TE				.676	4.44	1.19
Item 16	TE				.791	3.78	.68
Item 17	TE				.612	3.64	1.06
Item 18	TE				.536	3.58	.99
Item 19	RC		.597			3.72	1.08
Item 20	RC		.669			3.56	1.10
Item 21	RC		.625			3.36	1.14
Item 22	RC		.647			3.86	1.30
% de variância explicada		37.86	11.05	8.93	7.57		
Total de variância explicada		65.4%					

Nota. Método de Extração: análise de Componente Principal. Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser. Rotação convergida em 6 iterações. EE, estabilidade no emprego; FD, formação e desenvolvimento; PI, partilha de informação; TE, trabalho em equipa; RC, relação com a chefia.

Conclui-se que a distribuição dos itens após a rotação *Varimax* é semelhante à própria constituição da escala. A Tabela 4 mostra que na análise estatística, os itens de cada prática surgem agrupados, com exceção dos itens 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21 e 22 que surgem agrupados num único fator, apesar de originalmente estarem agrupados em dois. Desta forma, atribuiu-se nova designação a este fator.

As dimensões das GRHBE resultantes da rotação *Varimax* são as seguintes:

- Estabilidade no emprego: itens 1, 2, 3 e 4;
- Formação e desenvolvimento: itens 5, 6, 7, 8, 9 e 10;
- Partilha de informação + Relação com chefia: itens 11, 12, 13, 14, 19, 20, 21 e 22;
- Trabalho em equipa: itens 15, 16, 17 e 18.

A análise das estatísticas descritivas dos itens revela valores acima do ponto médio, considerando que variam entre $M=3.25$ do item “A minha empresa dispõe dos recursos suficientes para formar os seus colaboradores” e $M=4.44$ do item “O meu trabalho exige cooperação com outras pessoas”, sendo que a escala de resposta se situa entre 1 e 5. Seguidamente, procurou-se determinar a fiabilidade da escala GRHBE e suas dimensões. Verifica-se que a escala apresenta um coeficiente de .92, o que é considerado bom (Bryman & Cramer, 2003; Hill & Hill, 2005; Pestana & Gageiro, 2003). Este coeficiente constitui, portanto, um indicador positivo de consistência interna da medida. Seguidamente, analisou-se a fiabilidade de cada uma das dimensões desta Escala.

Tabela 5

Consistência Interna da Escala de GRHBE

Variáveis	Escala	Coeficiente Alfa
GRHBE		.92

Estabilidade no emprego	WBHRM	.91
Formação e desenvolvimento		.93
Comunicação entre pares e relação com a chefia		.88
Trabalho em equipa		.73

Tanto a escala global como as primeiras três dimensões da escala GRHBE têm um valor acima de 0.8, evidenciando assim muito boa consistência interna (Pestana & Gageiro, 2008). A quarta e última dimensão manifesta um alfa mais baixo que as restantes, mas que segundo a literatura é classificada como razoável por estar entre 0.7 e 0.8 (Pestana & Gageiro, 2008). É de referir que o alfa das variáveis não melhorou significativamente com a exclusão de itens das escalas. Neste sentido, as hipóteses da investigação foram reformuladas passando a ser as seguintes:

Hipótese 1a: A Estabilidade no emprego influencia positivamente a felicidade no trabalho.

Hipótese 1b: A Estabilidade no emprego no trabalho influencia negativamente o *burnout*.

Hipótese 2a: A Formação e desenvolvimento influencia positivamente a felicidade no trabalho.

Hipótese 2b: A Formação e desenvolvimento influencia negativamente o *burnout*.

Hipótese 3a: A Comunicação entre pares e relação com a chefia influencia positivamente a felicidade no trabalho.

Hipótese 3b: A Comunicação entre pares e a relação com a chefia influencia negativamente o *burnout*.

Hipótese 4a: O Trabalho em equipa influencia positivamente a felicidade no trabalho.

Hipótese 4b: O Trabalho em equipa influencia negativamente o *burnout*.

Hipótese 5a: O Equilíbrio entre vida profissional e pessoal influencia positivamente a felicidade no trabalho.

Hipótese 5b: O Equilíbrio entre vida profissional e pessoal influencia negativamente o *burnout*.

Hipótese 6a: A Flexibilidade no trabalho influencia positivamente a felicidade no trabalho.

Hipótese 6b: A Flexibilidade no trabalho influencia negativamente o *burnout*.

De seguida, faz-se referência à consistência interna das restantes variáveis presentes na investigação. Os valores de *alpha* apresentados na Tabela 6 mostram a fiabilidade das escalas utilizadas.

Tabela 6

Consistência das Restantes Escalas Utilizadas

Variáveis	Escala	Coefficiente Alfa
Conciliação vida profissional/pessoal	(WLBCS)	.89
Flexibilidade no trabalho	(NWW)	.72
Felicidade no trabalho	(S-HAW)	.92
<i>Burnout</i>		.92
Exaustão	(OLBI)	.87
Distanciamento		.85

4.2. Análise descritiva das variáveis

Seguidamente, pretendeu-se analisar de forma descritiva todas as variáveis, cujas estatísticas se encontram na Tabela 7.

Tabela 7

Análise Descritiva das Variáveis da Investigação

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-Padrão
GRHBE	256	1.5	5	3.7	.65

Estabilidade no Emprego	256	1	5	3.8	.99
Formação e desenvolvimento	256	1	5	3.5	1
Comunicação entre pares e relação com chefia	256	1	5	3.7	.81
Trabalho em equipa	256	1	5	3.9	.72
Conciliação entre vida profissional e pessoal	256	1	4	2.6	.71
Flexibilidade no trabalho	256	1	5	3.1	.93
Felicidade no trabalho	256	1	7	4.6	1.36
<i>Burnout</i>	256	1	4.9	2.7	.71
(1) Distanciamento	256	1.3	4.9	2.6	.83
(2) Exaustão	256	1	5	2.8	.76

No que diz respeito às perceções das quatro práticas de GRHBE, estas foram construídas com base na média dos itens de cada fator. A análise dos resultados permite constatar que todas as práticas se situam ligeiramente acima do ponto médio da escala de resposta (escala de 1 a 5), oscilando entre $M=3.5$ na prática de formação e desenvolvimento e $M=3.9$ na prática de trabalho em equipa. Relativamente às práticas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, constata-se que o valor se encontra acima do ponto médio da escala de 1 a 4 ($M=2.6$) e no que concerne às práticas de flexibilidade no trabalho, o valor médio encontrado corresponde a $M=3.1$ numa escala de 1 a 5. Analisando os indicadores de bem-estar, verifica-se que a felicidade dos inquiridos no trabalho se encontra num valor acima da média ($M=4.64$) de acordo com a escala de avaliação utilizada (de 1 a 7). O mesmo ocorre para o fenómeno de *burnout* ($M=2.7$), apresentando um valor ligeiramente superior ao valor médio (escala de 1 a 5), sendo o valor da dimensão de exaustão ($M=2.8$) superior ao de distanciamento ($M=2.6$). Segundo estudos anteriores, o fenómeno de *burnout* é determinado com um ponto de corte de ≥ 2.25 para exaustão e ≥ 2.10 para distanciamento (Collin et al., 2020).

Os resultados da presente investigação mostram que 189 dos inquiridos apresentam um nível elevado de distanciamento em relação ao seu trabalho (73.8%) e observam-se 205

participantes com níveis superiores de exaustão (80.1%). Os resultados combinados indicam que cerca de 141 indivíduos experienciam o fenómeno de *burnout*, num total de 55.1% da amostra, tal como mostra a tabela abaixo.

Tabela 8

Estatísticas Descritivas do Burnout

	Obs.	%
N (total)	256	
Distanciamento (> 2.1)	189	73.8%
Exaustão (> 2.25)	205	80.1%
Efeito combinado (<i>Burnout</i>)	141	55.1%

4.3. Análise das correlações

Pretendeu-se averiguar possíveis associações entre as variáveis. Para tal, procedeu-se ao estudo das correlações, cujos resultados se encontram reportados na Tabela 9. Foi testada a correlação de *Pearson* (r), com o objetivo de analisar a intensidade e a relação entre as várias dimensões.³

³valores de referência: >0.9 “muito boa”; entre 0.8 – 0.9 “boa”; entre 0.7-0.8 “média”; entre 0.6-0.7 “razoável”; entre 0.5-0.6 “má”; < 0.5 “inaceitável” (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 9

Matriz de Correlações entre as Variáveis em Estudo

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.
1. Estabilidade no emprego	-										
2. Formação e Desenvolvimento	.450**	-									
3. Comunicação entre pares e relação com chefia	.476**	.462**	-								
4. Trabalho em equipa	.313**	.365**	.466**	-							
5. Conciliação entre vida profissional e pessoal	.449**	.459**	.546**	.265**	-						
6. Flexibilidade no trabalho	.207**	.245**	.298**	.139*	.471**	-					
7. Felicidade no trabalho	.405**	.492**	.592**	.293**	.594**	.459**	-				
8. Distanciamento	-.165**	-.292**	-.420**	-.203**	-.447**	-.410**	-.712**	-			
9. Exaustão	-.304**	-2.81**	-.453**	-.244**	-.533**	-.422**	-.574**	.620**	-		
10. Idade	.119	.049	-.126*	-.005	-.123*	-.101	-.030	.000	.048	-	
11. Antiguidade	.210**	.071	-.09	.048	-.150*	-.128*	-.040	.096	.066	.801**	-

*A correlação é significativa ao nível de .05 (2 extremidades). **A correlação é significativa ao nível de .01 (2 extremidades).

A análise das correlações, através dos índices de correlação de *Pearson*, revela que as práticas de GRHBE e os indicadores de bem-estar presentes no modelo de investigação, nomeadamente a felicidade no trabalho e o fenómeno de *burnout*, se encontram correlacionados significativamente. Relativamente às variáveis idade e antiguidade na empresa, estas apenas se encontram relacionadas com algumas das práticas de GRHBE, não estando significativamente associadas com os indicadores de bem-estar. Desta forma, apenas serão apresentadas as correlações significativas entre dimensões que não façam parte da mesma variável:

Estabilidade no emprego

Esta prática de GRHBE correlaciona-se significativamente com todas as variáveis exceto com a idade. Apresenta correlações positivas com as restantes práticas de GRHBE, nomeadamente formação e desenvolvimento ($r=.45$; $p<.001$), comunicação entre pares e relação com a chefia ($r=.48$; $p<.001$), trabalho em equipa ($r=.31$; $p<.001$), conciliação entre a vida profissional e pessoal ($r=.45$; $p<.001$) e flexibilidade no trabalho ($r=.21$; $p<.001$). No que toca aos indicadores de bem-estar, apresenta uma correlação positiva com a felicidade no trabalho ($r=.41$; $p<.001$) e negativa com o *burnout*, para as dimensões da exaustão ($r= -.30$; $p<.001$) e distanciamento ($r= -.17$; $p<.001$). Quanto à antiguidade ($r=.21$; $p<.001$), quanto mais tempo o colaborador permanece na organização, melhor será a sua perceção acerca da estabilidade no emprego.

Formação e desenvolvimento

As práticas de formação e desenvolvimento correlacionam-se significativamente com a maior parte das variáveis, exceto com as variáveis sociodemográficas de idade e antiguidade. Apresenta correlações positivas com as práticas de estabilidade no emprego ($r=.45$; $p<.001$); comunicação entre pares e relação com chefia ($r=.46$; $p<.001$); conciliação entre vida profissional e pessoal ($r=.46$; $p<.001$), sendo mais fraca com a flexibilidade no trabalho ($r=.25$; $p<.001$) e com as práticas de trabalho em equipa ($r=.37$; $p<.001$). Quanto ao bem-estar, evidencia uma associação moderada com a felicidade no trabalho ($r=.49$; $p<.001$) e regista uma correlação negativa com a exaustão ($r=-.28$; $p<.001$) e com o distanciamento ($r=-.29$; $p<.001$), indicando que quanto melhor for a perceção de práticas de formação e desenvolvimento, melhor será a avaliação dos colaboradores face ao sentimento de felicidade no trabalho e menor perceção os colaboradores terão acerca do sentimento de *burnout*.

Comunicação entre pares e relação com a chefia

As práticas de comunicação entre pares e de relação com a chefia apresentam correlações significativas com todas as dimensões, exceto com a variável antiguidade. Apresentam correlações positivas e moderadas com as práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal ($r=.57$; $p<.001$), estabilidade no emprego ($r=.48$; $p<.001$), formação e desenvolvimento ($r=.46$; $p<.001$) e de trabalho em equipa ($r=.47$; $p<.001$). Relativamente à sua associação com a felicidade no trabalho, esta é positiva e de intensidade média ($r=.59$; $p<.001$), significando que quanto melhor for a perceção dos colaboradores face à existência de práticas de comunicação entre colegas e de relacionamento com a chefia, maior será o sentimento de bem-estar no trabalho. Em contraste, manifesta uma associação negativa com a exaustão ($r=-.45$; $p<.001$) e distanciamento ($r=-.42$; $p<.001$). Por fim exprime uma correlação negativa fraca e menos significativa com a idade ($r= -.13$; $p<.05$), indicando que à medida que a idade dos colaboradores aumenta, pior é a perceção acerca das práticas de comunicação entre pares e de relação com a chefia.

Trabalho em equipa

As práticas de trabalho em equipa apresentam correlações significativas com todas as variáveis exceto com a antiguidade e idade. Apresenta associações fracas positivas com as outras práticas de GRHBE, como a conciliação entre a vida profissional e pessoal ($r=.27$; $p<.001$), estabilidade no emprego ($r=.31$; $p<.001$) e formação e desenvolvimento ($r=.37$; $p<.001$) e próxima de moderada com as práticas de comunicação entre pares e relação com chefia ($r=.47$; $p<.001$). A correlação mais fraca verificou-se com as práticas de flexibilidade no trabalho ($r=.14$; $p<.05$). Quanto ao bem-estar no trabalho, revela uma correlação positiva para a felicidade no trabalho ($r=.29$; $p<.001$) e negativa para o *burnout*: distanciamento ($r= -.20$; $p=.001$) e exaustão ($r= -.24$; $p<.001$). Neste sentido, quanto melhor for a perceção de práticas de trabalho em equipa, menor será o sentimento de *burnout* e maior será o sentimento de felicidade.

Conciliação entre a vida profissional e pessoal

No que concerne às práticas de conciliação entre a vida profissional e pessoal, registaram-se correlações estatisticamente significativas com todas as variáveis presentes na investigação. Apresentam correlações positivas com as restantes práticas, nomeadamente com as práticas de

trabalho em equipa ($r=.27$; $p<.001$), estabilidade no emprego ($r=.45$; $p<.001$), formação e desenvolvimento ($r=.46$; $p<.001$), flexibilidade no trabalho ($r=.47$; $p<.001$) e com as práticas de comunicação entre pares e relação com a chefia ($r=.55$; $p<.001$). Com os indicadores de bem-estar, apresenta associação moderada com a felicidade no trabalho ($r=.59$; $p<.001$) e com o fenómeno do *burnout*, nas suas dimensões de distanciamento ($r= -.45$; $p<.001$) e exaustão ($r= -.53$; $p<.001$). Isto revela que a melhoria da perceção face a práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal conduz ao aumento da felicidade no trabalho e redução do fenómeno de *burnout*. Quanto às variáveis idade ($r= -.12$; $p<.05$) e antiguidade ($r= -.15$; $p<.05$), os resultados indicam uma relação fraca e negativa, mostrando que com o aumento da idade dos colaboradores e da antiguidade na empresa, a perceção da existência de práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal é menor.

Flexibilidade no trabalho

As práticas de flexibilidade no trabalho revelaram correlações significativas com todas as variáveis em estudo exceto com a variável idade. Revelou uma relação positiva com todas as práticas de GRHBE, nomeadamente com as práticas de estabilidade no emprego ($r=.21$; $p<.001$), formação e desenvolvimento ($r=.25$; $p<.001$), comunicação entre pares e relação com chefia ($r=.29$; $p<.001$) e de trabalho em equipa ($r=.14$; $p<.05$) e com as práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal ($r=.47$; $p<.001$). Relativamente ao sentimento de bem-estar, revela uma associação positiva com a felicidade no trabalho ($r=.46$; $p<.001$) e uma associação negativa com o *burnout*, nas suas dimensões de exaustão ($r= -.42$; $p<.001$) e distanciamento ($r= -.41$; $p<.001$). Quanto à variável antiguidade ($r= -.13$; $p<.05$), os resultados revelam que quanto mais antigo o colaborador for na empresa, menor será a sua perceção face à existência de práticas de Flexibilidade no trabalho.

Felicidade no trabalho

A felicidade no trabalho apresenta correlações significativas com todas as variáveis excepto com as variáveis idade e antiguidade, sendo que anteriormente foram apresentadas as associações positivas com as variáveis. Como era expectável, regista uma correlação negativa e moderada com a exaustão ($r= -.57$; $p<.001$) e mais intensa ainda com o distanciamento ($r=.71$; $p<.001$).

4.4. Comparação entre médias

Para se efetuar a comparação entre as médias das variáveis em estudo, em função das variáveis demográficas utilizou-se o *Teste T* para as variáveis nominais compostas por dois grupos: Género e Setor e a *ANOVA One Way* para as variáveis ordinais constituídas por mais do que dois grupos: Idade, Atividade e Antiguidade. Sempre que se verificaram diferenças significativas entre os grupos, foi realizado primeiramente o teste *post hoc* de *Scheffe* e no caso de não se verificarem resultados relevantes para este teste, optou-se por realizar o teste *post hoc* de *Tukey HSD*, para verificar quais os grupos que diferem entre si. Nas análises a seguir apresentadas, apenas são mencionadas as diferenças encontradas estatisticamente significativas. Primeiramente, investigou-se a existência de diferenças entre as variáveis género e setor no que toca às perceções face às GRHBE e aos níveis de bem-estar.

Tabela 10

Teste T para a variável Género

Variável	Teste T			≠ entre médias	Erro padrão de diferença
	T	gl	Sig.		
Formação e desenvolvimento	2.31	254	.01	.29	.12
Trabalho em equipa	2.94	254	.002	.26	.09
Flexibilidade no trabalho	2.32	254	.01	.27	.12
Exaustão	-4.60	254	< .001	-.42	.09

Observando a Tabela 10, verifica-se que existem diferenças entre as práticas de formação e desenvolvimento ($T(254) = 2.31; p=.02 < \alpha=.05$), de trabalho em equipa ($T(254) = 2.94; p=.002 < \alpha=.05$) e de flexibilidade no trabalho ($T(254) = 2.32; p=.01 < \alpha=.05$) e o género feminino e masculino. Conclui-se que os participantes do género masculino têm uma melhor perceção destas práticas na organização para a qual trabalham do que os participantes do género feminino (codificação de “1” ao masculino e “2” ao feminino). No que diz respeito à exaustão ($T(254) = -4.60; p=<.001; < \alpha=.05$), os resultados indicam que o género feminino apresenta níveis de exaustão superiores ao do género masculino.

Tabela 11*Teste T para a Variável Setor*

Variável	Teste T			≠ entre médias	Erro padrão de diferença
	T	gl	Sig.		
Flexibilidade no trabalho	-2.12	254	.02	-.26	.11

Observando a Tabela 11, verifica-se que existem diferenças significativas entre as práticas de flexibilidade no trabalho e o setor para qual os participantes trabalham, nomeadamente o setor público e o setor privado, ($T(254) = -2.11$; $p=.018 < \alpha=.05$). Conclui-se desta forma, que os participantes do setor privado têm uma melhor perceção face à existência de práticas de flexibilidade na sua organização do que os participantes do setor público (codificação de “1” ao setor público e “2” ao setor privado).

Uma vez que as variáveis idade, antiguidade, setor constituíram por mais do que uma categoria, realizou-se a *ANOVA One Way* para se verificar se existem diferenças significativas entre as médias das variáveis.

Tabela 12*ANOVA One Way e Teste de Scheffe para a variável Idade*

Variável	ANOVA One Way		Idade A	Idade B	Scheffe	
	F	Sig.			≠ Médias (A-B)	Sig.
Estabilidade no emprego	3.36	.01	>55 anos	26-35 anos	.67	.05
				36-45 anos	1.08	.03
Formação e desenvolvimento	3.35	.01	>55 anos	36-45 anos	1.12	.04
Comunicação entre pares e relação com chefia	3.05	.02	18-25 anos	36-45 anos	.87	.05

Analisando a Tabela 12, verifica-se que existem diferenças entre os grupos que constituem a variável idade e algumas das práticas de GRHBE, nomeadamente nas práticas de estabilidade no emprego ($F(5.250) = 3.36$; $p=.011 < \alpha=.05$), de formação e desenvolvimento

($F(5,25) = 3.36$; $p=.011 < \alpha=.05$) e práticas de comunicação entre pares e relação com chefia ($F(5,25) = 3.06$; $p=.02 < \alpha=.05$). Os participantes com idade superior a 55 anos apresentam melhor percepção de estabilidade no emprego do que os indivíduos com idades compreendidas entre os 26 e 35 anos e os 36 e 45 anos. Relativamente à percepção da existência de práticas de formação na empresa, os indivíduos com idade superior a 55 anos revelam ter mais oportunidades de desenvolvimento do que os participantes das idades compreendidas entre os 36-45 anos. Já no que respeita às práticas de comunicação entre pares e relação com chefia, é o grupo mais novo da amostra (18-25 anos) que considera ter mais comunicação entre os colegas e mais apoio e orientação da sua chefia do que o grupo de participantes entre os 36 e os 45 anos de idade.

Tabela 13

ANOVA One Way e Teste de Scheffe para a variável Antiguidade

Variável	ANOVA <i>One Way</i>		Antiguidade A	Antiguidade B	Scheffe	
	F	Sig.			≠ Médias (A-B)	Sig.
Estabilidade no emprego	2.7	.02	>30 anos	<1 ano	.92	.04
					Tukey HSD	
Conciliação entre vida profissional e pessoal	2.6	.03	<1 ano	1-5 anos	.36	.00
Flexibilidade no trabalho	2.2	.05	20-30 anos	<1 ano	-.97	.00
				1-5 anos	-.93	.00

Relativamente à variável antiguidade, encontram-se diferenças significativas entre as práticas de estabilidade no emprego ($F(5,25) = 2.73$; $p=.02 < \alpha=.05$), sendo que o grupo de colaboradores com mais de 30 anos de serviço consideram ter mais estabilidade no emprego em comparação com os participantes que se encontra em funções na empresa há menos de um ano. Os resultados demonstram disparidades entre as práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal e a antiguidade dos colaboradores, ($F(5,25) = 2.59$; $p=.03 < \alpha=.05$), demonstrando que os colaboradores com menos de 1 ano na empresa apresentam melhor percepção de existência de uma cultura de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal na empresa, em contraste com os participantes que se encontram na organização há 1-5 anos. Em relação às práticas de flexibilidade no trabalho

($F(5.25) = 2.17$; $p=.05$; $\alpha=.05$), é o grupo de participantes que tem 20 a 30 anos de serviço na empresa, que pior percepção tem acerca de flexibilidade de local, horário, forma e relações de trabalho, em comparação com os colaboradores que estão há menos tempo na empresa, com menos de 1 ano e entre 1 e 5 anos de serviço.

Tabela 14

ANOVA One Way e Teste de Tukey para a variável Atividade

Variável	ANOVA One Way		Atividade A	Atividade B	Tukey HSD	
	F	Sig.			≠ Médias (A-B)	Sig.
Estabilidade no emprego	2.99	.002	Construção	Ensino	1.08	.01
				Saúde	.99	.00
			Telecom. e/ou Informática	Saúde	.68	.00
Comunicação entre pares e relação com a chefia	3.39	<.001	Construção	Ensino	1.0	.01
				Outros	.90	.04
			Telecom. e/ou informática	Ensino	.88	.00
				Saúde	.66	.02
				Outros	.74	.01
Conciliação entre vida profissional e pessoal	2.96	.002	Telecom. e/ou informática	Ensino	.69	.01
				Saúde	.60	.01
Flexibilidade no trabalho	3.79	<.001	Telecom. e/ou Informática	Indústria, prod.	.89	.02
				Ensino	.94	.01
				Saúde	.86	.00
			Consultoria	Ensino	.82	.03
				Saúde	.74	.02
Felicidade no trabalho	2.94	.003	Construção	Indústria, prod.	1.8	.01
				Comércio, transp., distrib.	1.7	.02
				Ensino	1.63	
				Saúde	1.46	.04
				Saúde	-1.1	<.001
Exaustão	3.98	<.001	Construção	Indústria, prod.	-.94	.02
				Ensino	-1.2	<.001
				Saúde	-1.1	<.001
			Telecom. e/ou informática	Ensino	-.66	.05

Os resultados em relação à variável atividade da empresa (Tabela 14), mostram que os trabalhadores do setor da construção apresentam melhor percepção de estabilidade no emprego em

comparação com os trabalhadores dos setores do ensino e da saúde ($F(9,25) = 2.9; p = .002 < \alpha < .01$). O mesmo acontece com os colaboradores de empresas de telecomunicações e/ou informática, que apresentam melhor percepção face à expectativa de permanência no emprego, em comparação com os trabalhadores do ramo da saúde. Relativamente às práticas de comunicação entre pares e relação com a chefia ($F(9,24) = 3.34; p = .001 < \alpha < .01$), os colaboradores de empresas do ramo da construção e de telecomunicações e/ou informática, consideram ter melhor comunicação com os colegas e mais apoio por parte da chefia, do que os participantes que exercem as suas funções em empresas do setor do ensino, da saúde e outros. No que toca às práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal ($F(9,25) = 2.96; p = .002 < \alpha < .01$), os colaboradores de empresas do setor das telecomunicações e/ou informática revelam melhor percepção face à existência de uma cultura de equilíbrio entre a profissão e vida pessoal, comparativamente com colaboradores do setor da saúde e do ensino. No que toca às práticas de flexibilidade no trabalho ($F(9,25) = 3.79; p = .001 < \alpha < .01$), os resultados mostram que, mais uma vez, os trabalhadores do setor das telecomunicações e/ou informática demonstram melhor percepção face à existência de práticas de flexibilidade do que os trabalhadores dos setores da indústria e produção, ensino e saúde. O mesmo foi verificado em relação à atividade de consultoria, cujos colaboradores percecionaram ter maior flexibilidade no trabalho em comparação com os colaboradores dos ramos da saúde e do ensino.

Em relação ao bem-estar no trabalho, os participantes ligados à atividade da construção revelam ter maior felicidade no trabalho do que os trabalhadores de setores como a indústria e produção, do ramo do comércio, transporte e distribuição e dos setores da saúde e ensino. Ao nível da dimensão de exaustão, os participantes que desempenham funções nos setores da saúde, ensino e indústria e produção revelam maiores níveis de exaustão face aos colaboradores dos ramos da construção e das telecomunicações.

Em suma, os dados agregados permitem apontar para uma pior percepção dos colaboradores dos setores da saúde e do ensino, face à existência de práticas de GRHBE, ao mesmo tempo que demonstram maiores níveis de exaustão e menor sentimento de felicidade no trabalho. Em contrário, os setores da construção e das telecomunicações e/ou informática revelam maiores níveis de bem-estar no trabalho e melhor percepção face às práticas de GRHBE.

4.5. Teste de hipóteses

4.5.1. Análise das regressões

No sentido de aprofundar a análise da relação entre as variáveis do modelo em estudo, realizaram-se regressões entre as variáveis predictoras (estabilidade no emprego, formação e desenvolvimento, comunicação entre pares e relação com chefia, trabalho em equipa, conciliação entre vida profissional e pessoal e flexibilidade no trabalho) e as variáveis relacionadas com o bem-estar no trabalho: *burnout* e felicidade no trabalho. Definiram-se assim as perceções das práticas de GRHBE como as variáveis independentes/predictoras (X) e a felicidade no trabalho e as duas dimensões do fenómeno de *burnout* como variáveis dependentes (Y). Foram verificados os pressupostos necessários para a realização de uma regressão linear: ausência de multicolinearidade, variáveis aleatórias residuais com valor esperado nulo, homocedasticidade dos erros (variância dos erros constante), independência e normalidade dos erros. Obteve-se um modelo de regressão estatisticamente significativo ($F(2,03) = 44.13$; $p < 0.01$), que explica 44.13% da variância dos níveis de felicidade no trabalho (R^2 ajustado = .50).

Tabela 15

Modelo de Regressão Múltipla para a Felicidade no trabalho

Felicidade no trabalho	
Predictores	β
Estabilidade no emprego	.03
Formação e desenvolvimento	.18***
Comunicação entre pares e relação com chefia	.31***
Trabalho em equipa	-.02
Conciliação entre vida profissional e pessoal	.23***
Flexibilidade no trabalho	.21***
F	44.13
R^2	.52
R^2_a	.50

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Analisando os coeficientes de regressão detalhados na Tabela 15, verifica-se que o impacto das seis práticas de GRH sobre a felicidade no trabalho é de 50%, ou seja, estas seis variáveis explicam 50% da variabilidade do bem-estar no trabalho ao nível da felicidade, sendo este impacto significativo para um valor de $sig < .001$. No entanto, apenas quatro das práticas têm um impacto significativo na felicidade no trabalho, nomeadamente as práticas de formação e desenvolvimento ($\beta = .18$; $t = 3.36$; $p < .001$), as práticas de comunicação entre pares e relação com chefia ($\beta = .31$; $t = 5.24$; $p < .001$), as práticas de conciliação entre a vida profissional e pessoal ($\beta = .23$; $t = 3.85$; $p < .001$) e as práticas de flexibilidade no trabalho ($\beta = .21$; $t = 4.15$; $p < .001$). Neste sentido, estas quatro práticas têm um impacto direto, ou seja, quanto melhor for a perceção das práticas de formação e desenvolvimento, de comunicação entre pares e relação com chefia, de conciliação entre vida profissional e pessoal e de flexibilidade no trabalho, mais felizes serão os indivíduos no trabalho. Através dos valores β , conclui-se ainda que as práticas que mais contribuem para o sentimento de felicidade no trabalho, são as práticas de comunicação entre pares e de relação com a chefia ($\beta = .31$). Relativamente às restantes práticas, a perceção acerca da existência de práticas de estabilidade no emprego ($p = .54$) e de trabalho em equipa ($p = .70$) não se encontram significativamente associadas à felicidade no trabalho. Deste modo, as hipóteses 2a, 3a, 5a e 6a foram verificadas, ao contrário das hipóteses 1a e 4a, que não foram corroboradas.

Procedeu-se a nova regressão linear múltipla, desta vez para prever o impacto das práticas de GRH de bem-estar nas dimensões do *burnout*, nomeadamente no distanciamento e exaustão. Obteve-se um modelo de regressão estatisticamente significativo tanto para a dimensão de distanciamento ($F(2.01) = 18.19$; $p < .001$) como para a dimensão de exaustão ($F(2.38) = 23.18$; $p < .001$).

Tabela 16

Modelo de Regressão Múltipla para o Fenómeno do Burnout

	Distanciamento	Exaustão
Preditores	β	β
Estabilidade no emprego	.14*	-.02
Formação e desenvolvimento	-.07	.04

Comunicação entre pares e relação com chefia	-.26***	-.20**
Trabalho em equipa	-.01	-.04
Conciliação entre vida profissional e pessoal	-.22**	-.32***
Flexibilidade no trabalho	-.24***	-.21***
F	18.19	23.13
R²	.31	.36
R²_a	.29	.34

*p< .05. **p< .01. ***p< .001.

Neste sentido, as variáveis independentes, ou seja, as práticas de GRHBE, preveem de forma significativa o fenómeno de *burnout*, sendo que as seis práticas em simultâneo conseguem explicar 29% da variabilidade de distanciamento e 34% da variabilidade de exaustão, sendo este impacto significativo para $sig < .001$. Através dos resultados, conclui-se que as práticas de estabilidade no emprego ($\beta=.14$; $t=2.21$; $p=.03$), de comunicação entre pares e relação com a chefia ($\beta=-.26$; $t=-3.59$; $p<.001$), de conciliação entre a vida profissional e pessoal ($\beta=-.22$; $t=-3.08$; $p=.002$) e as práticas de flexibilidade no trabalho ($\beta=-.24$; $t=3.9$; $p<.001$) têm um impacto significativo no distanciamento em relação ao trabalho, sendo que as práticas de comunicação entre pares e relação com chefia ($\beta=-.26$) e as práticas de flexibilidade no trabalho ($\beta=-.24$) são as mais significativas e as que mais influência têm na variável distanciamento. O impacto das quatro práticas é direto, sendo que a prática de estabilidade no emprego apresenta uma associação positiva com a variável distanciamento, indicando que quanto melhor for a perceção de estabilidade no emprego, maior será o distanciamento do indivíduo relativamente ao seu trabalho. Por outro lado, a relação entre as restantes três práticas e a variável distanciamento é inversamente proporcional, tomando sentidos opostos. Desta forma, quanto melhor for a perceção de práticas de comunicação entre pares e de relação com a chefia, conciliação entre vida profissional e pessoal e flexibilidade no trabalho, menor será o distanciamento dos colaboradores face ao trabalho.

No que concerne à variável exaustão, as práticas de comunicação entre pares e relação com a chefia ($\beta=-.20$; $t=-2.94$; $p=.00$), de conciliação entre a vida profissional e pessoal ($\beta=-.32$; $t=-4.6$; $p<.001$) e as práticas de flexibilidade no trabalho ($\beta=-.21$; $t=-3.6$; $p<.001$) têm um

impacto significativo na exaustão dos colaboradores, sendo as mais expressivas as práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal e as práticas de flexibilidade no trabalho. Dentro destas, as práticas de conciliação entre vida profissional e vida pessoal são as que detêm mais influência na variável exaustão. As três práticas referidas têm um impacto direto e inversamente proporcional na variável, ou seja, quanto melhor for a perceção dos colaboradores face à existência de práticas de comunicação entre pares e relação com a chefia, de conciliação entre vida profissional e pessoal e de flexibilidade no trabalho, menor será a perceção de exaustão face ao trabalho. Relativamente às restantes práticas, a perceção de práticas de formação e desenvolvimento e de trabalho em equipa não se encontram significativamente associadas às dimensões do *burnout*. As práticas de estabilidade no emprego apenas se encontram significativamente associadas à dimensão de distanciamento ($p=.02$), não se verificando o mesmo relativamente à exaustão ($p=.70$). Deste modo, as hipóteses 3b, 5b e 6b foram totalmente verificadas, ao contrário das hipóteses 1b, 2b e 4b que não foram corroboradas.

Tabela 17

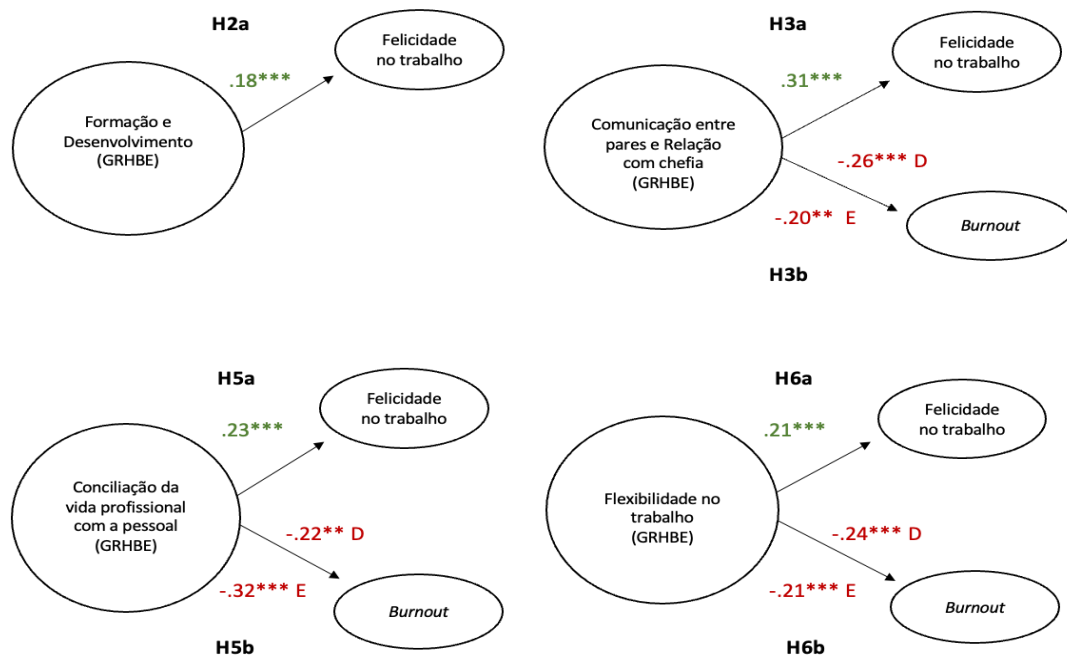
Resultados do Modelo de Equação

Hipóteses	Descrição	Resultado
H1a	EE → (+) Felicidade no trabalho	Não suportada
H1b	EE → (-) <i>Burnout</i>	Não suportada
H2a	FD → (+) Felicidade no trabalho	Suportada
H2b	FD → (-) <i>Burnout</i>	Não suportada
H3a	CR → (+) Felicidade no trabalho	Suportada
H3b	CR → (-) <i>Burnout</i>	Suportada
H4a	TE → (+) Felicidade no trabalho	Não suportada
H4b	TE → (-) <i>Burnout</i>	Não suportada
H5a	CVPP → (+) Felicidade no trabalho	Suportada
H5b	CVPP → (-) <i>Burnout</i>	Suportada
H6a	FT → (+) Felicidade no trabalho	Suportada
H6b	FT → (-) <i>Burnout</i>	Suportada

Nota. EE, estabilidade no emprego; FD, formação e desenvolvimento; CR, comunicação entre pares e relação com chefia; TE, trabalho em equipa; CVPP, conciliação entre vida profissional e pessoal; FT, flexibilidade no trabalho.

Figura 2

Resultados Standardizados do Modelo de Investigação.



Nota. Apenas resultados significativos são mostrados. D, distanciamento; E, exaustão; GRHBE, gestão de recursos humanos de bem-estar.

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

As hipóteses 2a, 3a, 3b, 5a, 5b, 6a e 6b foram suportadas, confirmando-se o efeito significativo destas práticas de GRHBE no bem-estar no trabalho. Neste sentido, estas interações mostram que a existência de práticas de formação e desenvolvimento, comunicação entre pares e de relação com a chefia, de conciliação entre vida profissional e pessoal e de flexibilidade no trabalho contribuem positivamente para a felicidade no trabalho. Em contraste, as práticas de comunicação entre pares e de relação com a chefia, de conciliação entre vida profissional e pessoal e de flexibilidade no trabalho contribuem negativamente para o fenómeno de *burnout*. As restantes hipóteses não foram suportadas, significando que as práticas de estabilidade no emprego e as práticas de trabalho em equipa não influenciam significativamente o bem-estar no trabalho, quer a felicidade, quer o *burnout*. Ainda que a hipótese 1b não tenha sido suportada, pelos resultados observa-se que a estabilidade no emprego apresenta uma influência significativa em relação à dimensão de distanciamento, revelando que a perceção de estabilidade no emprego contribuiu para um maior nível de distanciamento dos colaboradores relativamente ao trabalho. No próximo capítulo serão explorados e analisados em detalhe estes resultados.

V - DISCUSSÃO

O presente estudo teve como principal objetivo investigar a relação entre as diferentes práticas de GRHBE e o bem-estar dos colaboradores, nas suas dimensões psicológica, social e física. Primeiramente atualizou-se o modelo de práticas de GRHBE sugerido por Cooper et al. (2019), considerando o contexto atual e o novo paradigma laboral, incluindo práticas de bem-estar associadas a uma cultura de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal e de flexibilidade no trabalho (de local, tempo, forma e nas relações). De seguida, verificou-se quais as práticas com impacto significativo na felicidade no trabalho e no fenómeno de *burnout*.

Os resultados mostraram que 51% dos participantes do estudo percecionam estar em *burnout*. Segundo a literatura, os níveis de cansaço e de *stress* laboral têm vindo a aumentar ao longo dos anos, devido ao aumento da competitividade e intensificação do trabalho (Eurofund, 2018). *Este* sentimento tem-se generalizado a praticamente todos os setores de atividade (Rosso, 2008) e se, no período pré-pandémico o *burnout* já estava em crescente, a pandemia COVID-19 veio causar ainda mais desgaste mental e sobrecarga laboral pela modificação dos contextos de trabalho (Eurofund, 2020a). Em Portugal, um estudo com profissionais de saúde concluiu que mais de metade dos participantes encontrava-se em *burnout* (Duarte et al., 2020). Na presente investigação, os resultados indicaram que 24,6% dos participantes trabalham no setor da Saúde, sendo esta a atividade com mais expressão no que respeita ao contexto de trabalho dos inquiridos. Quanto a isto, a literatura indica que a pandemia COVID-19 intensificou a atividade profissional em certas áreas (Eurofund, 2020b), principalmente nos profissionais do setor da saúde que estiveram e continuam na linha da frente no combate a esta crise de saúde pública. Outro ponto a destacar, refere-se ao facto de o género feminino ter apresentado níveis superiores de exaustão, corroborando a literatura, que remete para o facto de serem as mulheres a apresentarem níveis mais elevados de *burnout* em comparação com os homens (Bekker et al., 2005), sendo essa diferença superior para exaustão, comparativamente com a dimensão de distanciamento (Purvanova & Muros, 2010). Quanto à perceção da existência de práticas de GRHBE na sua organização, os resultados permitiram concluir que os participantes do género masculino têm uma melhor perceção destas práticas na organização para a qual trabalham, comparativamente com os participantes do género feminino. Os estudos anteriores remetem para as diferenças de género no que respeita à exposição que os colaboradores têm relativamente ao seu trabalho, sendo que são os homens os que normalmente estão expostos a melhores condições de trabalho e

que apresentam menos níveis de conflito na relação trabalho-família (Byron, 2005). A mulher, na maior parte das vezes, é a figura de referência no cuidado da família (Cinamon & Rich, 2002) e por isso as exigências do trabalho fazem-se sentir com mais intensidade no género feminino (Gagnano et al., 2020). Num estudo mais recente de Yang et al. (2020), os colaboradores do género masculino apresentaram melhor perceção sobre o suporte organizacional do que os colaboradores do género feminino. Os resultados evidenciaram ainda uma menor perceção face à existência de práticas de GRHBE dos colaboradores dos setores da saúde e do ensino, ao mesmo tempo que estes setores demonstraram ter maiores níveis de exaustão e menor sentimento de felicidade no trabalho, em comparação com os setores da construção e das telecomunicações e/ou informática, que revelaram maiores níveis de bem-estar no trabalho e melhor perceção face às práticas de GRHBE. Um estudo recente de Varela et al. (2020), detetou um intenso desgaste e mal-estar na profissão docente em Portugal, encontrando cerca de 60% dos professores em exaustão. O elevado número de anos de serviço e o envelhecimento da classe docente são dois dos fatores que sugerem a vulnerabilidade deste grupo ao fenómeno de *burnout*. Para além disso, a pandemia COVID-19 veio intensificar a atividade profissional em algumas áreas como aconteceu com o setor da saúde, potenciando o aparecimento do *stress* e *burnout* nos profissionais desta área, nomeadamente nos médicos e enfermeiros (Areosa & Queirós, 2020).

Ao contrário do previsto, as hipóteses 1a e 1b não foram suportadas. Os resultados mostraram que as práticas de estabilidade no emprego não contribuem de forma significativa para o bem-estar no trabalho, contradizendo a maioria dos estudos anteriores, que sugeriram que a falta de segurança no emprego estaria associada a sintomas de *stress* e *burnout* (Aybas et al., 2015) com impacto negativo na felicidade no trabalho (Stankeviciute et al., 2021). A maior parte da literatura afirma que a estabilidade no emprego é desejável não apenas para os trabalhadores, mas também para as organizações que não pretendem alta rotatividade e preferem relações de trabalho estáveis como forma de recuperar o investimento no capital humano. No entanto, alguns autores argumentam que a estabilidade no emprego pode criar complacência (Brockner et al., 1992), o que reduz a motivação para trabalhar e para alcançar o sucesso. As organizações apresentam cada vez mais dificuldades na gestão dos *trade-offs* entre a flexibilidade organizacional e a segurança no emprego (Comissão Europeia, 2007). Nesta perspetiva, a insegurança no trabalho pode ser vista como uma fonte de “*stress* positivo”, desafiante, e que tem um efeito positivo na experiência individual, estimulando o entusiasmo e a criatividade e

melhorar seu desempenho no trabalho (Wong et al., 2005). Outro dos fatores que permite esclarecer estes indicadores, prende-se com as questões geracionais. O grupo de participantes com mais expressão na presente investigação (73%) insere-se na geração *Millennial* ou *Y* – nascidos entre 1980 e 1994. Segundo a bibliografia, parece que a estabilidade no emprego pode não ser um fator motivacional predominante para esta geração (Mohapatra, et al., 2017). Uma geração que não se move pelo desejo de continuidade e estabilidade no emprego, mas ao invés disso, procura a satisfação no trabalho e desafios constantes, que permitam o crescimento e a progressão rápida na carreira. É uma geração que toma mais riscos e que planeia a curto prazo. (Mohapatra et al., 2017). Curiosamente, e apesar das práticas de estabilidade no emprego não terem uma influência significativa na felicidade no trabalho e no *burnout*, os dados mostraram um efeito positivo e significativo entre a estabilidade no emprego e o distanciamento no trabalho, traduzindo-se na ideia de que a estabilidade no emprego contribuiu para o distanciamento dos colaboradores face ao seu trabalho. Estes resultados estão em consonância com Wright e Davis (2003), uma vez que os autores concluíram que o sentimento de estabilidade do emprego pode ter um impacto na diminuição da motivação, resultando em menor produtividade e eficiência organizacional. Neste caso, parece fazer sentido a teoria de que quanto mais seguros estamos, menos produtivos somos, uma vez que a diminuição do sentimento de risco e a incerteza pode criar um falso sentimento de segurança, que promove a falta de paixão sobre o trabalho e envolvimento nas tarefas.

Quanto à hipótese 2a, esta foi corroborada. Os resultados mostraram que as práticas de formação e desenvolvimento influenciam positivamente a felicidade no trabalho, indo de encontro ao percebido por Fisher (2010) e Guest (2017), que sugeriram que a melhoria das competências e das habilidades dos colaboradores por via da formação e *mentoring*, contribuía para o aumento da perceção de bem-estar. Já Githinji (2014) explorou os efeitos da formação e do desenvolvimento no desempenho de colaboradores do setor público, resultando no aumento do *engagement* e na melhoria do desempenho e entusiasmo pelo trabalho. O estudo desenvolvido por Joo e Lee (2017) concluiu também que as oportunidades de promoção e desenvolvimento predizem significativamente o otimismo e a satisfação dos colaboradores face às suas carreiras. Mais recentemente, outro estudo veio corroborar estas descobertas ao encontrar um efeito positivo entre as práticas de formação e o desempenho dos colaboradores (Manzoor et al., 2019). Em suma, a formação é um processo de aprendizagem que aumenta o conhecimento e permite o

desenvolvimento de competências que potenciam o desempenho e sentimentos de felicidade no trabalho. Contrariamente ao esperado, não se encontrou uma relação significativa entre estas práticas e o fenómeno de *burnout*, resultando na hipótese H2b não ter sido suportada. Isto significa que a perceção de práticas de formação e desenvolvimento não contribui significativamente para a redução do sentimento de *burnout*, contradizendo outros autores que identificaram uma redução significativa da exaustão emocional após um grupo de colaboradores do setor da saúde ter integrado programas de formação e desenvolvimento (Cohen & Gagin, 2005). Numa perspetiva divergente e que procura compreender os resultados da presente investigação, outros autores sugeriram que as empresas que investem na formação e desenvolvimento da sua força de trabalho, tendem a ter elevadas expectativas quanto ao aumento do desempenho dos seus colaboradores. Isto pode conduzir a um aumento das exigências de trabalho e não propriamente contribuir para a redução de sentimentos como a exaustão e o distanciamento em relação ao trabalho (Kroon et al., 2009). As iniciativas de formação e desenvolvimento concentram-se em aumentar sobretudo a produtividade dos colaboradores, ignorando o seu bem-estar (Kilroy et al., 2020). Uma explicação para os resultados parte da perspetiva da “teoria do processo de trabalho” (Braverman, 1974), segundo a qual argumenta que as práticas de GRH podem intensificar o trabalho (Ramsay et al., 2000). Só mais recentemente é que a literatura começou a ver o lado “negro” dos programas de formação e desenvolvimento, pela possibilidade destas práticas exigirem de forma excessiva recursos físicos e mentais dos colaboradores (Kilroy et al., 2020; Oppenauer & Van de Voorde, 2016). Devido à aposta no desenvolvimento do capital humano, as empresas esperam um aumento na produção e na qualidade do trabalho dos colaboradores. Além disso, as formações geralmente ocorrem no período de horário de trabalho, podendo interferir na conclusão de outras tarefas e colocar extra-pressão por falta de tempo (Parshuram et al., 2004), contribuindo para dificuldades na gestão do tempo e do trabalho devido à sobrecarga de trabalho (Tukey et al., 2012). A pandemia COVID-19 veio potenciar as aprendizagens à distância, sendo que a literatura começa a reconhecer aquilo que se chama “fadiga da aprendizagem virtual”, remetendo para a necessidade de novas abordagens de práticas de treino e formação nas empresas (Aro-Gordon & Al-Raeesi, 2021).

Quanto às hipóteses 3a e 3b, estas foram suportadas. Os resultados do presente estudo sugerem que as práticas de comunicação entre pares e relação com chefia contribuem para colaboradores mais felizes e para a redução do fenómeno de *burnout*. Este resultado é consistente

com o trabalho de Qaiser et al. (2018) que referiu que o suporte dos colegas no trabalho pode amplificar sentimentos de prosperidade e de felicidade no seio dos colaboradores, ao reduzir a ambiguidade em relação às tarefas, permitindo que aprendam e tenham novas ideias. Ao mesmo tempo, as interações positivas entre colaboradores e colegas garantem mais felicidade no trabalho (Qaiser et al. 2018). Os resultados convergiram também com as descobertas de Men e Yue (2019) que transmitiram a ideia de que quando os colaboradores se sentem valorizados, respeitados e ouvidos pela sua chefia, sentem-se mais felizes, orgulhosos e agradecidos. A forma como a chefia comunica e interage com os seus colaboradores, parece exercer uma forte influência sobre como estes se sentem em relação à organização e à cultura de trabalho nas empresas. A chefia que demonstra sentimentos de cordialidade, simpatia, compaixão, compreensão e sinceridade na comunicação com os seus colaboradores, promove o crescimento do bem-estar no trabalho (Men & Yue, 2019). No sentido oposto, encontrou-se um efeito negativo e significativo entre as práticas de comunicação entre pares e relação com chefia e o *burnout*. Os resultados da presente investigação estão em linha com Vassos et al. (2017), ao sugerirem que a baixa comunicação entre colegas está relacionada com o aumento do *burnout* e com o menor envolvimento no trabalho, ao mesmo tempo que o apoio entre colegas reduz o impacto da carga de trabalho. No geral, estes resultados contribuem para a literatura emergente, que identifica o papel crucial da comunicação da liderança, na geração de resultados organizacionais e de sentimentos positivos (Tsai & Men, 2017). O comportamento e o estilo de comunicação dos líderes afetam a cultura e o clima das suas organizações, bem como as experiências e sentimentos dos colaboradores.

Os resultados revelaram ainda que o aumento da idade reflete uma menor perceção face às práticas de comunicação entre colegas e de relação com a chefia. Um dos fatores que pode ajudar a fundamentar estes resultados remete para o facto de os colaboradores mais velhos não partilharem tanta informação entre colegas, por algum receio de perderem o seu valor no local trabalho (Wells-Lepley et al., 2015), uma vez que o que mais os diferencia são o seu conhecimento e a sua experiência. Os poucos estudos que remetem para esta relação indicaram a idade como um fator não relevante para a perceção sobre as relações entre colegas e/ou com os líderes (Gellert & Schalk, 2012; Uhl-Bien, 2006). Sabe-se que geralmente são os colaboradores mais velhos a ocuparem cargos com mais responsabilidade e autonomia, o que permite conjecturar sobre uma maior incompatibilidade entre líderes e colaboradores mais velhos. Parece existir, segundo a literatura, uma preocupação com o facto dos gestores de linha manterem estereótipos

negativos face a colaboradores com mais idade, que acabam por afetar o seu comportamento e as suas relações (Visser et al., 2003). Sendo Portugal um país com uma força de trabalho muito envelhecida, torna-se relevante investigar com mais profundidade a influência da idade na perceção das práticas de GRH, no sentido de auxiliar as organizações a promoverem relações mais positivas e vantajosas quer para as organizações, quer para os colaboradores.

As hipóteses 4a e 4b não foram suportadas, indicando que a perceção de práticas relacionadas com o trabalho em equipa, não influencia nem positivamente a felicidade no trabalho, nem negativamente o fenómeno de *burnout*, contestando assim a ideia de Gallie et al. (2012), que mencionou que o uso de equipas pode aumentar o compromisso e a satisfação dos colaboradores. Conforme explicado por Robertson et al. (1992), o trabalho em equipa tem a vantagem de os colaboradores poderem aprender coletivamente e coordenar o trabalho uns dos outros. No entanto, as expectativas de alto desempenho podem não contribuir para o sentimento de bem-estar e por sua vez aumentar os níveis de *stress* e de ansiedade. Esta hipótese parece corroborar a teoria dos ‘resultados conflituosos’, que estabelece que determinadas práticas de GRH impulsionam o desempenho à custa da intensificação das exigências de trabalho (Ogbonnaya, 2019) ou seja, as práticas de trabalho em equipa traduzem-se na colaboração e responsabilidade compartilhada pelas tarefas, mas os resultados são alcançados através da pressão sobre os trabalhadores para um desempenho superior (Kalleberg et al., 2009; Robertson et al., 1992). Suportando esta teoria, o estudo de Godard (2001) com trabalhadores canadianos encontrou evidências de que a vontade das organizações em maximizarem o esforço dos colaboradores, cria um ambiente insatisfatório, que se manifesta quando os colaboradores influenciam o trabalho uns dos outros em ambiente de equipa. Um estudo norueguês de Kalleberg et al. (2009) relatou também níveis mais altos de *stress* e exaustão física entre indivíduos envolvidos em trabalho de equipa. Outro estudo mais recente, encontrou uma relação positiva entre as práticas de trabalho em equipa e a perceção das exigências de trabalho (Ogbonnaya, 2019). As razões que explicam esta visão parecem estar relacionadas com maior suscetibilidade a conflitos de tarefas e de relacionamento entre os membros das equipas, assim como um maior sentimento de controlo entre os colegas e as dificuldades em conciliar o papel da equipa com outras responsabilidades individuais de trabalho (Godard, 2001; Macky & Boxall, 2008). Estas descobertas permitem lançar um novo debate sobre os potenciais efeitos positivos e

negativos do bem-estar, relativamente às práticas de trabalho em equipa nas organizações (Haber, 2016).

Como previsto, as hipóteses 5a e 5b foram suportadas, permitindo concluir que as práticas de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal influenciam positivamente a felicidade no trabalho e negativamente o *burnout*. O equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal tem sido considerado um fator crítico para a felicidade dos colaboradores (Lunau et al., 2014). No seu estudo, Yap & Badri (2020) consideraram o equilíbrio entre vida profissional e pessoal como um dos três preditores mais significativos de felicidade no local de trabalho entre os *millennials*, sendo que esta é a geração com mais predominância na presente investigação. A literatura também evidencia que a falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal está frequentemente associada a uma série de doenças físicas e problemas de saúde mental, tal como a depressão (Frone, 2000) e que uma harmonização da vida profissional e familiar conduz a uma menor ausência dos colaboradores, maior rigor no trabalho, maior produtividade e lealdade à organização (Kozjek et al., 2014). Seguindo esta linha de pensamento, Kelly e colegas (2020) concluíram que a redução da carga de trabalho e a promoção do equilíbrio entre a vida profissional e pessoal pode aliviar o *stress* e o *burnout*. Os dados revelaram que à medida que a idade dos colaboradores e a antiguidade na empresa aumenta, a perceção da existência de práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal é menor. As exigências do trabalho e do papel familiar foram identificadas como fatores-chave na compreensão das potenciais diferenças entre os colaboradores mais velhos e os mais jovens, no que toca às suas experiências de trabalho e vida familiar (Baltes & Young, 2007). Os colaboradores mais velhos geralmente apresentam maiores responsabilidades ao nível do seu trabalho, devido a ocuparem cargos superiores e de chefia nas organizações e trabalharem mais horas, apoiando a hipótese de que têm menor perceção sobre a conciliação entre vida familiar e profissional, uma vez que experienciam mais exigências ao nível de trabalho e detêm menos encargos no que toca aos papéis familiares (Bond et al. 2005). A carga de trabalho é um forte preditor do conflito vida-trabalho (McCrea et al., 2011) e os empregos ligados a alta exigência e baixo controle, estão mais susceptíveis ao elevado conflito entre a vida profissional e vida pessoal (Moen et al., 2008). As diferenças geracionais ajudam a refletir sobre estas descobertas, uma vez que a geração *baby-boomer* – nascidos entre 1946 e 1964 – está associada a trabalhar mais horas no local de trabalho, ao mesmo tempo que relatam ter pior equilíbrio entre vida profissional e pessoal (Shrestha & Joyce, 2011).

Por fim, as hipóteses 6a e 6b foram suportadas. Os resultados evidenciaram que práticas de flexibilidade no trabalho contribuem para a felicidade e auxiliam na prevenção do *burnout*, convergindo com o trabalho de Atkinson e Hall (2011) que concluíram que o trabalho flexível torna os colaboradores mais felizes e mais empenhados no trabalho. Desta forma, torna-se relevante que as organizações se concentrem na promoção da felicidade dos colaboradores e incentivem o seu desempenho (Atkinson & Hall, 2011), sustentando-se na tese do trabalhador feliz-produtivo (Wright, 2006). Já os efeitos destas práticas no *burnout* corroboram a literatura, que esclarece que a percepção de flexibilidade prediz a redução dos níveis de conflito entre trabalho e família, de *stress* e *burnout* (Hill et al. 2008). No presente estudo, importa ainda ressaltar as diferenças encontradas nos colaboradores do setor privado que se destacaram pela melhor percepção acerca da existência de práticas de flexibilidade no trabalho, em comparação com os participantes que atuam no setor público. Esta descoberta está em conformidade com o estudo de Kozjek e Ferjan (2015) que registou também uma melhor avaliação dos participantes do setor privado face à flexibilidade no trabalho, comparativamente com os colaboradores do setor público.

Por último, os dados revelaram que quanto mais tempo o colaborador estiver na organização, pior será a sua percepção face à existência de práticas de Flexibilidade no trabalho, existindo uma diferença significativa entre os participantes mais antigos dos mais recentes. O estudo de Arksey (2002) sugeriu uma possível relação entre antiguidade e oportunidades de flexibilidade no trabalho, no entanto, a natureza desta associação não é clara e são necessários mais estudos de forma a aprofundar a relação. A investigação mostra que é expectável que à medida que os colaboradores progridem na carreira, as suas oportunidades de flexibilidade no trabalho se tornem mais limitadas (Arksey, 2002). A relação entre as práticas de flexibilidade no trabalho e a idade parece encontrar-se mais cimentada. Um estudo em Portugal desenvolvido por Pinto et al. (2015), procurou estudar a percepção dos colaboradores face às práticas de GRH nos diferentes grupos etários. Os resultados mostraram que as práticas flexíveis de trabalho foram as que registaram a pontuação média mais baixa entre os colaboradores, sendo que os autores sugeriram que são poucas as organizações a oferecerem este tipo de oportunidades e que muitos colaboradores ainda desconhecem as suas vantagens, nomeadamente os colaboradores mais velhos. Para este grupo, a flexibilidade no trabalho parece ser importante, mas, porque pode estar

relacionada com a perda de *status* no seio organizacional e com o receio de perda de rendimento (Earl & Taylor, 2015).

Em suma, os resultados da presente investigação demonstraram que as práticas de GRHBE com efeito significativo na felicidade no trabalho e no sentimento de *burnout* foram as práticas de comunicação entre pares e relação com a chefia, as práticas de conciliação entre vida profissional e vida pessoal e as práticas de flexibilidade no trabalho. As práticas de formação e desenvolvimento apresentaram um efeito significativo na felicidade no trabalho, mas não revelaram ter influência no *burnout*. As restantes práticas não demonstraram ter efeito no bem-estar.

VI – CONCLUSÕES

6.1. Implicações teóricas

Este estudo apresenta três implicações teóricas. Em primeiro lugar, mostrou que nem todas as práticas de GRHBE aumentam o bem-estar dos colaboradores. Ao contrário do expectável, as práticas inicialmente estabelecidas pelo modelo de GRHBE, nomeadamente práticas de estabilidade no emprego e de trabalho em equipa, não foram considerados fatores preditores de felicidade no trabalho e de redução do *burnout*. As práticas de formação e desenvolvimento também não foram relevantes para a prevenção do *burnout*. Desta forma, demonstrou-se a pertinência das práticas de GRHBE terem sido analisadas de forma individual e não em conjunto, como muitos autores sugeriram para estudos futuros (Guest, 2017; Ogbonnaya & Messersmith, 2019; Salas-Vallina et al., 2021). Em segundo lugar, os resultados salientaram a importância de ter sido atualizado o modelo de GRHBE, ao introduzir novas práticas de bem-estar que se revelaram mais significativas para os indicadores de bem-estar do que as propostas anteriormente, designadamente as práticas de flexibilidade no trabalho e práticas de conciliação entre vida profissional e pessoal. Por último, esta investigação explorou as formas como a GRH pode contribuir para o aumento do bem-estar, como sugerido por Hauff et al. (2020), contribuindo, desta forma, para a investigação em GRH.

6.2. Implicações práticas

Hoje, mais do que nunca, as organizações precisam de estar conscientes para o papel que desempenham na promoção do bem-estar dos colaboradores. A pandemia veio “pôr a nu” esta necessidade que já se fazia sentir, mas que era maioritariamente ignorada pelas empresas. As organizações devem estabelecer práticas de GRH que tornem os seus colaboradores mais felizes e menos suscetíveis à exaustão e ao distanciamento do trabalho, com base na premissa de que o bem-estar no trabalho influencia positivamente o seu desempenho. Neste seguimento, o bem-estar dos colaboradores pode ser potenciado, promovendo a partilha de conhecimento e da informação dentro da organização e estimulando uma comunicação bidirecional e um relacionamento de qualidade entre chefia e colaboradores. Adicionalmente, deve fornecer oportunidades de flexibilidade de horário e local de trabalho e autonomia na forma como pretendem executar as suas tarefas, bem como fornecendo suporte e facilidades na gestão entre o trabalho e a família, por forma a diminuir o conflito que possa existir nesta relação. A GRHBE deve basear-se sobretudo num processo motivacional, no qual os recursos de trabalho levam a atitudes positivas e posteriormente, a um melhor desempenho (Salas-Vallina, 2021). As práticas de GRH precisam estar focadas nos colaboradores para um resultado benéfico, tanto para a organização, como para o colaborador, conforme a teoria dos ‘ganhos mútuos’ e teoria da troca social.

As práticas que não demonstraram efeito significativo no bem-estar, devem ser analisadas e implementadas com cautela por parte das organizações. No quadro competitivo e dinâmico em que as empresas atualmente se encontram, a nova geração de colaboradores procura a satisfação e flexibilidade, ao invés da estabilidade no trabalho (Mohapatra et al., 2017). Esta mudança de paradigma da estabilidade para a satisfação no trabalho, conduz a grandes dificuldades na retenção dos colaboradores. Neste sentido, as organizações devem priorizar ambientes de trabalho dinâmicos e motivadores e procurar ser fonte de prazer para os seus colaboradores, promovendo trabalho desafiante e significativo com a consecução de objetivos a curto prazo. A criação de perspetivas de crescimento através de modelos de gestão de carreiras sustentáveis e suficientemente atrativas, são também pertinentes para conseguir um alinhamento das metas individuais com as metas organizacionais. Além disso, as organizações devem reavaliar e redefinir os objetivos de desempenho e exigências de trabalho atribuídas às equipas de trabalho e garantir que as equipas têm o conjunto de competências certas para lidar com os desafios

(Ogbonnaya, 2018), assim como ter em atenção o tipo de liderança que está a ser implementada e o perfil dos líderes das equipas. Políticas de desenvolvimento e formação devem ser implementadas, mas devem ser os colaboradores em conjunto com a organização a determinar quais as competências a desenvolver, de forma a potenciar a empregabilidade do colaborador, ao mesmo tempo que gera valor para as organizações. Parte dos resultados deste estudo parecem estar em concordância com a perspetiva dos ‘resultados conflituosos’, que sugere que algumas práticas de GRH podem aumentar a perceção sobre as exigências de trabalho, resultando em pouco ou nenhum benefício no bem-estar (Ogbonnaya & Valizade, 2015). Assim, os resultados organizacionais são obtidos à custa do bem-estar dos colaboradores. Consequentemente, as organizações devem adotar uma visão realista dos sistemas de GRH e estar atentas à forma como as práticas são implementadas, assim como à mensagem que é comunicada aos colaboradores (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

Os resultados deste estudo permitiram ainda aferir que os colaboradores mais velhos e mais antigos, tendem a revelar menor perceção de práticas de comunicação entre pares e relação com chefia, conciliação entre vida profissional e pessoal e de flexibilidade no trabalho. As organizações enfrentam hoje o desafio de gerir uma força de trabalho envelhecida, sendo este desafio e a natureza económica da globalização, reconhecidos como dois dos mais importantes fatores que afetam atualmente o contexto organizacional nos países industrializados (Koçak, 2011). Perante este facto, compete às organizações fazerem uma reflexão profunda sobre o impacto das práticas de GRH na idade e antiguidade dos colaboradores, levando em conta que as aptidões, necessidades e objetivos de vida destes, se vão alterando ao longo do tempo (Kooij et al., 2014). Vários estudos mostraram que a gestão de colaboradores mais velhos requer práticas de RH específicas e distintas, devido às diferenças entre valores e motivações que existem entre os colaboradores mais jovens e mais velhos (Kooij et al. 2014; Kulik et al., 2016). Estas práticas de RH devem focar-se nas oportunidades de emprego, *mentoring*, formação, incentivos, gestão de desempenho, programas de reforma e planos de carreira para colaboradores mais velhos (Kulik et al., 2016). Segundo a literatura, as diferentes práticas de RH aplicadas a colaboradores jovens e mais velhos, parecem produzir resultados diferentes (Petery et al., 2020).

6.3. Limitações e sugestões

Este estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, por lapso do artigo original, não foram avaliadas as práticas de Voz do colaborador e neste sentido considera-se pertinente que esta seja incluída num próximo estudo. Será também interessante explorar a relação de outras práticas de GRH no bem-estar no trabalho e que não foram incluídas no presente modelo de GRHBE, designadamente práticas de justiça organizacional, de diversidade e inclusão, de remuneração e gestão de desempenho, ou outras sugeridas por Guest (2017). Também poderá ser relevante adicionar novos indicadores de bem-estar, como a confiança e a realização de um estudo comparativo explorando a influência dos vários estilos de liderança no bem-estar dos colaboradores, clarificando assim o papel da liderança na ligação entre GRH e bem-estar.

Os dados avaliados partiram da perceção dos colaboradores face à existência das referidas práticas nas organizações e com base na autoavaliação do bem-estar, remetendo sempre para alguma subjetividade e probabilidade de desejabilidade social. Outra lacuna, remete para o facto de não se ter aferido a posição hierárquica dos inquiridos, uma vez que poderá fazer sentido analisar as diferenças que possam existir na perceção das práticas e do bem-estar nos diferentes cargos ocupados pelos colaboradores, dentro da hierarquia organizacional.

Este estudo concentrou-se em abranger o máximo de colaboradores originários de diversos setores e organizações, pelo que se desconhece a existência ou não de departamentos de GRH nas organizações para a qual os participantes trabalham e, caso existam, se estes são bem estruturados ou não. Poderá ser interessante incluir esta variável futuramente, pelo facto de poder haver disparidades na avaliação dos colaboradores, caso as políticas de GRH possam ser mais ou menos definidas.

6.4. Considerações finais

Este estudo examinou o efeito das várias práticas de GRHBE na felicidade no trabalho e no *burnout* em colaboradores de empresas e instituições dos setores privado e público, em Portugal. Os principais contributos deste estudo são: (1) as práticas de estabilidade no emprego e as práticas de trabalho em equipa não contribuíram para o bem-estar (felicidade e *burnout*); (2) as práticas de formação e desenvolvimento, de comunicação entre pares e relação com chefia, de conciliação entre vida profissional e pessoal, e as práticas de flexibilidade no trabalho, melhoram

a felicidade no trabalho; (3) em relação ao *burnout*, as práticas de comunicação entre pares e relação com chefia, de conciliação entre vida profissional e pessoal e as práticas de flexibilidade no trabalho demonstraram reduzir a exaustão e o distanciamento face ao trabalho; (4) as práticas de bem-estar são percebidas de forma distinta pelos diferentes grupos etários e pelas diversas atividades laborais.

O pressuposto central desta investigação é que a GRH precisa priorizar a promoção do bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, nas suas dimensões psicológica, física e social, considerando, contudo, que nem todas as práticas de RH são preponderantes naquele objetivo, tal como é demonstrado neste estudo. Esta investigação espera contribuir para uma visão mais clara acerca dos *trade-offs* que possam resultar da implementação de práticas de GRH.

A pandemia COVID-19 prejudicou em muito a saúde mental no trabalho (Queiroz, 2021) e as organizações precisam prestar atenção ao fenómeno de *burnout*, que tem aumentado e se tornou num problema emergente e de longo prazo no contexto laboral. As organizações podem beneficiar do foco no bem-estar, em termos de desempenho e redução de custos. Tendo como premissa o modelo JD-R e a teoria da troca social, o presente estudo procurou identificar as práticas com impacto positivo nos colaboradores, como forma de suportar a GRH sobre a tomada de medidas e implementação de políticas que atuam como recursos de trabalho e que fornecem suporte organizacional, promovendo o bem-estar dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

- Aon (2021) 2021 Global Wellbeing Survey.
https://img.response.aonunited.com/Web/AonUnited/%7B63eed091-919a-414c-a19a-762f0c42bed2%7D_2021_Global_Wellbeing_Report.pdf;
- Albrecht, S., Breidahl, E. & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23 (1), 67-85, <https://doi.org/10.1108/CDI-04-2017-0064>.;

- Appelbaum, E. (2002). *The impact of new forms of work organization on workers*, In Murray, G.J., Bélanger, A., Giles, P. and Lapointe, A. (Eds.): *Work and Employment Relations in the High-Performance Workplace* (pp.120–149). Continuum, London.;
- Appelbaum, E., Bailey, T.R., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). Manufacturing Advantage: Why High-Performance Systems Pay Off. *The Academy of Management Review*, 26(3), 459-462. <https://doi.org/10.2307/259189>.;
- Areosa, J., & Queiros, C. (2020). Burnout: uma patologia social reconfigurada na era COVID-19? *International Journal on Work Condition*, 20, 71-90, <https://doi.org/10.25762/abh3-qh73>;
- Arksey, H. (2002) Combining Informal Care and Work: Supporting Carers in the Workplace. *Health & Social Care in the Community*, 10(3), 151-161, <https://doi.org/10.1046/j.1365-2524.2002.00353.x>;
- Aro-Gordon, S. & Al-Raeesi, F. Y. M. (2022). Sustainable HRM Practice and Organisational Excellence: An Empirical Analysis. *SDMIMD Journal of Management*, 13, 125-140, DOI: 10.18311/sdmimd/2022/29573;
- Atkinson, C. & Hall, L. (2011). Flexible working and happiness in the NHS. *Employee Relations*. 33 (2), 88-105, <https://doi.org/10.1108/01425451111096659>;
- Aybas, M., Elmas, S., Dünder, G. (2015). Job Insecurity and Burnout: The Moderating Role of Employability. *European Journal of Business and Management*, 7 (9), 195-203, <https://www.academia.edu/download/67741998/21200-23548-1-PB.pdf>;
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.;

- Bakker, A.B., Demerouti, E., Schaufeli, W.B. (2005) The Crossover of burnout and work engagement among working couples. *Hum. Relat.* 58 (5), 661–89, <https://doi.org/10.1177/0018726705055967>;
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2012). Subjective well-being. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178–187). Oxford University Press.;
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187–200, <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>.;
- Baltes, B. B., & Young, L. M. (2007). Aging and work/family issues. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Eds.), *Aging and work in the 21st century* (pp. 251–275). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bartram, T., Casimir, G., Djurkovic, N., Leggat, S., & Stanton, P. (2012). Do perceived high performance work systems influence the relationship between emotional labour, burnout and intention to leave? A study of Australian nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 68(7), 1567–1578. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.05968.x>.;
- Beauregard, T.A.; Henry, L.C. (2009) Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9– 22, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>;
- Beijer, S., Peccei, R., Van Veldhoven, M., & Paauwe, J. (2021). The turn to employees in the measurement of human resource practices: A critical review and proposed way forward. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1-17, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12229>.;

- Bekker, M. H. J., Croon, M. A., & Bressers, B. (2005). Childcare involvement, job characteristics, gender and work attitudes as predictors of emotional exhaustion and sickness absence. *Work & Stress*, 19(3), 221–237. <https://doi.org/10.1080/02678370500286095>;
- Bond, J.T., Galinsky, E.M., Pitt-Catsouphes, M. & Smyer, M.A. (2005). The diverse employment experiences of older men and women in the workforce. *Research Highlight*, 2, <http://hdl.handle.net/2345/3585>;
- Boxall, P., Hwee Ang, S., & Bartram, T. (2011). Analysing the ‘Black Box’ of HRM: Uncovering HR Goals, Mediators, and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1504-1532, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00973.x>;
- Boxall, P., & Macky, K. (2007). High-performance work systems and organisational performance: Bridging theory and practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 45(3), 261–270, <https://doi.org/10.1177/1038411107082273>.;
- Boxall, P., Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19 (1), 3–23, <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x>
- Bradbury, H., & Lichtenstein, B. M. B. (2000). Relationality in organizational research: Exploring the space between. *Organization Science*, 11(5), 551–564, <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.551.15203>.;
- Braverman, H. (1974) *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*, (Vol. 26). Monthly Review Press, New York. https://doi.org/10.14452/MR-026-03-1974-07_1;

- Bresó, E., Salanova, M. & Schaufeli, W. B. (2007). In Search of the “Third Dimension” of Burnout: Efficacy or Inefficacy? *Applied Psychology: An International Review*, 56(3), 460–478, <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00290.x>;
- Brislin, R.W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In: Triandis, H.C. & Berry, J. W. (Eds.). *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology*, (pp:389-444). Boston: Allyn and Bacon.
- Brockner, J., Grover, S., Reed, T. F., & DeWitt, R. L. (1992). Layoffs, job insecurity, and survivors' work effort: Evidence of an inverted-U relationship. *Academy of Management Journal*, 35(2), 413–425, <https://doi.org/10.2307/256380>;
- Bryman, A. & Cramer, D. (2003) *Análise de dados em ciências sociais. Introdução às técnicas utilizando o SPSS para Windows* (3ª Ed.). Oeiras: Celta;
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169–198, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>;
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>;
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations*, 41(1), 86–110, <https://doi.org/10.1177/0730888413515497>;
- Chiu, W. C. K., Chan, A. W., Snape, E., & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East–West comparison. *Human Relations*, 54(5), 629–661. <https://doi.org/10.1177/0018726701545004>

- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work-family conflict. *Sex Roles: A Journal of Research*, 47(11-12), 531–541, <https://doi.org/10.1023/A:1022021804846>;
- Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564–576, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>;
- Cohen, M. & Gagin, R. (2005) Can skill-development training alleviate burnout in hospital social workers?. *Social Work in Health Care*, 40(4), 83-97, https://doi.org/10.1300/J010v40n04_05;
- Collin V., O'Selmo, E. & Whitehead P. (2020). Stress, psychological distress, burnout and perfectionism in UK dental students. *British dental journal*, 229(9), 605-614, doi: 10.1038/s41415-020-2281-4;
- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>.;
- Coo, C., & Salanova, M. (2018). Mindfulness can make you happy-and-productive: A Mindfulness controlled trial and its effects on happiness, work engagement and performance. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 19(6), 1691–1711, <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9892-8>.;
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85–97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>.;

- Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., & Bailey, C. (2016). Demands or Resources? The Relationship between HR Practices, Employee Engagement, and Emotional Exhaustion within a Hybrid Model of Employment Relations. *Human Resource Management*, 55, 901–917. <https://doi.org/10.1002/hrm.2169>;
- Comissão Europeia (2017). *High-Tech Leadership Skills for Europe—Towards an Agenda for 2020 and beyond*. Brussels, Belgium.;
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621–656, <https://doi.org/10.2307/258593>;
- Coyle-Shapiro, J. A.-M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here? *Human Resource Management Review*, 17(2), 166–179, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008>;
- Csikszentmihalyi, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. *Journal of Leisure Research*, 24(1), 93–94, <https://doi.org/10.1080/00222216.1992.11969876>;
- Daniels, K., Lamond, D. & Standen, P. (2002) Teleworking: Frameworks for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 38(8): 46-59, <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00276>;
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human Resource Management and Labor Productivity: Does Industry Matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135–145. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993158>;
- De Clercq, D., Haq, I. U., & Azeem, M. U. (2019). Why happy employees help: How meaningfulness, collectivism, and support transform job satisfaction into helping behaviours. *Personnel Review*, 48(4), 1001–1021. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2018-0052>;

- De Janasz, S., Behson, S. J., Jonsen, K., & Lankau, M. J. (2013). Dual sources of support for dual roles: How mentoring and work–family culture influence work–family conflict and job attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), 1435–1453. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.709187>;
- De-la-Calle-Durán, M.-C.; Rodríguez-Sánchez, J.-L. Employee Engagement and Wellbeing in Times of COVID-19: A Proposal of the 5Cs Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2021; 18(10), 5470. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105470>;
- Della Torre, E. (2019). Collective voice mechanisms, HRM practices and organizational performance in Italian manufacturing firms. *European Management Journal*, 37(3), 398–410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.09.001>;
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The convergent validity of two burnout instruments: A multitrait-multimethod analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12–23. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.19.1.12>;
- Demerouti, E. & Nachreiner, F. (1998). Zur Spezifität von Burnout für Dienstleistungsberufe: Fakt oder Artefakt? [The specificity of burnout in human services: Fact or artifact?]. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 52 (2), 82-89;
- Duarte, I., Teixeira, A., Castro, L., Marina, S., Ribeiro, C., Jácome, C., Martins, V., Ribeiro-Vaz, I., Pinheiro, H. C., Silva, A. R., Ricou, M., Sousa, B., Alves, C., Oliveira, A., Silva, P., Nunes, R. & Serrão, C. (2020). Burnout among Portuguese healthcare workers during the COVID-19 pandemic. *BMC Public Health*, 20(1):1885, <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09980->
- Earl, C. & Taylor, P. (2015). Is workplace flexibility good policy? Evaluating the efficacy of age management strategies for older women workers. *Work Aging and Retirement*, 1 (2), 214–226. DOI: 10.1093/workar/wau012;

- Edgar, F., Geare, A., Halhiem, M., Reese, K., Thoresen, C. (2015). Well-being and performance: measurement issues for HRM research. *International Journal of Human Resource Management*, 26 (15), 1983-1994. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1041760>;
- EUROFOUND, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2018). *Burnout in the workplace: A review of data and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROFOUND, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2020a). *Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilization*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- EUROFOUND, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2020b). *Living, working and COVID-19*. Luxembourg: Publications Office of the European Union;
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>;
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>;
- Fredrickson, B. L., & Branigan, C. (2005). Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires. *Cognition and Emotion*, 19(3), 313–332, <https://doi.org/10.1080/02699930441000238>;
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12(1), 73–82. <https://doi.org/10.1037/h0086411>;

- Friel, C. M. (2009) *Notes on Factor Analysis*. Huntsville, Texas. Criminal Justice Centre, Sam Houston State University;
- Frone, M. R. (2000). Work–family conflict and employee psychiatric disorders: The national comorbidity survey. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888–895, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.888>;
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65–78, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>;
- Gabel, S. (2012) Power, Leadership and Transformation: The Doctor’s Potential for Influence. *Medical Education*, 46 (12), 1152-1160, <https://doi.org/10.1111/medu.12036>;
- Galinsky, E., Sakai, K. & Wigton, T. (2011) Workplace flexibility: From research to action. *The future of children*, 21(2), 141-161, doi: 10.1353/foc.2011.0019;
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A. & Green, F. (2012). Teamwork, Skill Development and Employee Welfare. *British Journal of Industrial Relations*, 50(1), 23–46, doi: 10.1111/j.1467-8543.2010.00787.x;
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787–798. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.05.015>.;
- Garavan, T. N., McCarthy, A., SheehanLai, Y., Saunders, M. N. K., Clarke, N., Carbery, R., & Shanahan, V. (2019). Measuring the organizational impact of training: The need for greater methodological rigor. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 291–309, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21345>.;

- Gellert, F. J., & Schalk, R. (2012). Age-related attitudes: The influence on relationships and performance at work. *Journal of Health Organization and Management*, 26(1), 98-117, <https://doi.org/10.1108/14777261211211115>;
- Gerards, R., de Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement? *Personnel Review*, 47(2), 517–534, <https://doi.org/10.1108/PR-02-2017-0050>;
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.2307/20159573>;
- Githinji, A. (2014). Effect of Training on Employee Performance: A Case Study of United Nations Support Office for the African Union Mission in Somalia. United States International University. <http://erepo.usiu.ac.ke/handle/11732/71>;
- Godard, J. (2001) High Performance and the Transformation of Work? The Implications of Alternative Work Practices for the Experience and Outcomes of Work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776-805. DOI: 10.2307/2696112;
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*. 25, 161-178, <https://doi.org/10.2307/2092623>;
- The Global Happiness Council (2022) *Global Happiness and Well-being Policy Report 2022*. New York: Sustainable Development Solutions Network;
- Grant, A. M. (2017). Solution-focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69 (2), 98–111, <https://doi.org/10.1037/cpb0000086>;
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51–63, <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>;

- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human Relations*, 70(2), 149–167, <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>;
- Guest, D.E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal* 21 (1), 3–13. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00164.x>;
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>;
- Guest, D. & Conway, N. (2011) The impact of HR practices, HR effectiveness and a ‘strong HR system’ on organizational outcomes: a stakeholder perspective. *The International Journal of Human Resource Management*. 22(8), 1686-1702 <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565657>;
- Haber, J. (2016). Institutionalized involvement: Teams and stress in 1990s U.S. Steel. *Industrial Relations*, 55(4), 632– 661. <https://doi.org/10.1111/irel.12154>;
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998). *Multivariate data analysis*. 5th Edition, Prentice Hall, New Jersey;
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. & Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis*. 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River;
- Han, J., Yin, H., Wang, J. & Zhang, J. (2020). Job demands and resources as antecedents of university teachers’ exhaustion, engagement and job satisfaction. *Educational Psychology*, 40(3), 318-335, <https://doi.org/10.1080/01443410.2019.1674249>;
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-

- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>;
- Hauff, S., Guerci, M. & Gilardi, S. (2020): Well-being-oriented HRM configurations: Diffusion, contingencies, and outcomes. *Evidence-based HRM*, 8(3), 253-271, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0080>;
- Heerwagen, J., Kelly, K., & Kampschroer, K. (2006). *The changing nature of organizations, work and workplace*. Whole Building Design Guide;
- Henkens, K. (2005). Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View. *Canadian journal on aging*, 24(4), 353-366, <https://doi.org/10.1353/cja.2006.0011>;
- Higgs, M., & Dulewicz, V. (2014). Antecedents of well-being: a study to examine the extent to which personality and emotional intelligence contribute to well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 718–735, <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.815253>;
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163, <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>;
- Hill, M. M. & Hill, A. (2005) *Investigação por Questionário* (2.^a ed. rev. E corrigida). Lisboa: Edições Sílabo, 377;
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-43, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.2.248>;
- Holland, P. J., Allen, B. C., Cooper, B. K. (2013). Reducing burnout in Australian nurses: the role of employee direct voice and managerial responsiveness. *The international journal of*

Human Resource Management, 24(16), 3146-3162.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.775032>;

Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045–1072.
<https://doi.org/10.1111/joms.12446>;

Hughes, J., & Bozionelos, N. (2007). Work-life balance as source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes: An exploratory study on the views of male workers. *Personnel Review*, 36(1), 145–154, <https://doi.org/10.1108/00483480710716768>;

Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-Performance Work Systems and Job Control: Consequences for Anxiety, Role Overload, and Turnover Intentions. *Journal of Management*, 39(6), 1699-1724, <https://doi.org/10.1177/0149206311419663>;

Jensen, J. M., & van de Voorde, F. C. (2016). High performance at the expense of employee health? Reconciling the dark side of high-performance work systems. In N. M. Ashkanasy, R. J. Bennet, & M. Martinko (Eds.), *Understanding the high-performance workplace: The line between motivation and abuse*, (pp: 63-84). SIOP Organizational Frontiers Series. Routledge.;

Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480. <https://doi.org/10.1111/joms.12057>;

Joo, B.-K. & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM*, 5(2), 206-221, <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>;

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724, <https://doi.org/10.2307/256287>;

- Kalleberg, A. L., Nesheim, T., & Olsen, K. M. (2009). Is participation good or bad for workers? Effects of autonomy, consultation and teamwork on stress among workers in Norway. *Acta Sociologica*, 52(2), 99–116, <https://doi.org/10.1177/0001699309103999>;
- Kanste, O., Kyngäs, H. & Nikkilä, J. (2007) The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *J Nurs Manag*, 15(7), 731-9, <https://doi.org/10.1111/j.1365-2934.2006.00741.x>;
- Karadas, G. & Karatepe, O. M., (2019) Unraveling the black box: The linkage between high-performance work systems and employee outcomes. *Employee Relations*, 41(1), 67-83, <https://doi.org/10.1108/ER-04-2017-0084>;
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366–391. <https://doi.org/10.1177/0149206310365901>;
- Kelly, M., Soles, R., Garcia, E. & Kundu, I. (2020) Job Stress, Burnout, Work-Life Balance, Well-Being, and Job Satisfaction Among Pathology Residents and Fellows. *American Journal of Clinical Pathology*, 153(4), 449-469, <https://doi.org/10.1093/ajcp/aqaa013>;
- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 117–125, <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00069.x>;
- Kilroy, S., Bosak, J., Flood, P. C., & Peccei, R. (2020). Time to recover: The moderating role of psychological detachment in the link between perceptions of high-involvement work practices and burnout. *Journal of Business Research*, 108, 52-61, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.012>;
- Koçak (20122) A field study of challenges faced by aging workforce. *Journal of Yasar University*, 24 (6), 3913-3931;

- Koeske, G. F., & Koeske, R. D. (1989). Work load and burnout: Can social support and perceived accomplishment help? *Social Work*, 34(3), 243–248. <https://doi.org/10.1093/sw/34.3.243>;
- Kooij, D.T.A.M., Guest, D.E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G.W. & Dikkers, J.S.E. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12000>.;
- Kooij, D. T. A. M., Jansen, P. G. W., Dikkers, J. S. E., & de Lange, A. H. (2014). Managing aging workers: A mixed methods study on bundles of HR practices for aging workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192–2212. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.872169>;
- Koon, V-Y. (2020). A multilevel analysis of work-life balance practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(2), 429-250. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12268>;
- Kozjek, T., Stare, J. & Tomazevic, N. (2014) Work-life Balance by Area, Actual Situation and Expectations – the Overlapping Opinions of Employers and Employees in Slovenia. *Organizacija*, 47 (1), 35-51, <https://doi.org/10.2478/orga-2014-0004>;
- Kozjek, T. & Ferjan, M. (2015) Organization Flexibility, Employee Security, and Organizational Efficiency- a Case Study of Slovenian Public and Private Sector Organizations. *Organizacija*, 48 (1), 3-21, <https://doi.org/10.1515/orga-2015-0001>;
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The Role of Job Security in Understanding the Relationship Between Employees' Perceptions of Temporary Workers and Employees' Performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389–398. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.389>;

- Krekel, C., Ward, G. & de Neve, J. (2019). Employee Well-being Productivity, and Firm Performance: Evidence and Case Studies. In *Global Happiness and Wellbeing Policy Report*. (pp. 72-94). New York: Sustainable Development Solutions Network. <https://s3.amazonaws.com/ghwbpr-2019/UAE/GHWPR19.pdf>;
- Kroon, B., Van De Voorde, K., & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009). Cross-level effects of high-performance work practices on burnout: Two counteracting mediating mechanisms compared. *Personnel Review*, 38, 509–525. <https://doi.org/10.1108/00483480910978027>;
- Krot, K & Lewicka, D. (2012). The Importance of Trust in Manager-Employee Relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3), 224-233.;
- Kulik, C. T., Perera, S., & Cregan, C. (2016). Engage me: The mature-age worker and stereotype threat. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2132–2156, <https://doi.org/10.5465/amj.2015.0564>;
- Lastovkova A., Carder, M., Rasmussen, H.M., Sjoberg, L., de Groene, G.J., Sauni, R., Vevoda, J., Vevodova, S., Lasfargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C. & Pelclova, D. (2018) Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160-165, <https://doi.org/10.2486/indhealth.2017-0132>;
- Le Blanc, P. M., Hox, J. J., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Peeters, M. C. W. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 213–227, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.213>;
- Leiter, M. P., & Harvie, P. L. (1996). Burnout among mental health workers: A review and a research agenda. *International Journal of Social Psychiatry*, 42(2), 90–101, <https://doi.org/10.1177/002076409604200203>;

- Leiter, M. P., Maslach, C., & Frame, K. (2015). Burnout. *The Encyclopedia of Clinical Psychology*, 1–7, <https://doi.org/10.1002/9781118625392.wbecp142>.;
- Lewicka, D., Krot, K. (2015). The model of HRM-trust-commitment relationship. *Industrial Management and Data Systems*, 115 (8), 1457–1480. <https://doi.org/10.1108/IMDS-12-2014-0388>;
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Chicago, IL: Rand McNally.;
- Loon, M., Otake-Ebede, L. & Stewart, J. (2019). The paradox of employee psychological well-being practices: an integrative literature review and new directions for research. *The International Journal of Human Resource Management*, 30 (1), 156–187, <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479877>;
- Lunau, T., Bambra, C., Eikemo, T. A., Van Der Wel, K. A., & Dragano, N. (2014). A Balancing Act? Work–Life Balance, Health and Well-Being In European Welfare States. *The European Journal of Public Health*, 24(3), 422-427.;
- Manzoor, F., Wei, L., Bányai, T., Nurunnabi, M. & Subhan, Q.A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: an application of training as a moderator. *Sustainability*, 11(8), 2263, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.002>;
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>.;
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.)*. Mountain View, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.;
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.;

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In Fink, G. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, (pp. 351–357). Elsevier Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3>;
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422, <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>;
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., & Weiss, E. M. (2003). Toward understanding and managing stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for learning and development. In J. J. Martocchio & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resources management*, Vol. 22, (pp. 253–285). Elsevier Science Ltd. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22006-5](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22006-5);
- Macky, K., & Boxall, P. (2008). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1), 38–55, <https://doi.org/10.1177/1038411107086542>.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>;
- McCrea, R., Boreham, P., & Ferguson, M. (2011). Reducing work-to-life interference in the public service: The importance of participative management as mediated by other work attributes. *Journal of Sociology*, 47(3), 313–332. <https://doi.org/10.1177/1440783311407946>;
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381–396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>;
- Men, L. R., & Yue, A. C. (2019). Creating a positive emotional culture: Effects of strategic internal communication and its impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>;

- Mescher, S., Benschop, Y., & Doorewaard, H. (2010). Representations of work-life balance support. *Human Relations*, 63(1), 21–39. <https://doi.org/10.1177/0018726709349197>;
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>;
- Moen, P., Kelly, E. L., & Huang, Q. (2008). Work, family, and life-course fit: Does control over work time matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 414-425, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.08.002>;
- Mohapatra, A. K., Saxena, A., Joshi, D. & Chaturvedi, N. (2017). Does Job Security Matter for Generation Y? A Behavioural Analysis. *Pacific Business Review International*, 10 (5), 92-98.;
- Newman, A., Cooper, B., Holland, P., Miao, Q., & Teicher, J. (2019). How do industrial relations climate and union instrumentality enhance employee performance? The mediating effects of perceived job security and trust in management. *Human Resource Management*, 58(1), 35-44. <https://doi.org/10.1002/hrm.21921>.;
- Nitzsche A, Jung J, Kowalski C, Pfaff H. Validation of the Work-Life Balance Culture Scale (WLBCS). *Work*, 49(1), 133-42, doi: 10.3233/WOR-131643;
- Northouse, P. (2016). Leadership Theory and Practice. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ogbonnaya, C. (2019) Exploring possible trade-offs between organisational performance and employee well-being: the role of teamwork practices. *Human Resource Management Journal*, 29(3), 451-468, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12238>.;
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management sub- dimensions: Mutual gains or conflicting

- outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509–526, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>;
- Oppenauer, V. & Van De Voorde, K. (2016) Exploring the relationships between high involvement work system practices, work demands and emotional exhaustion: a multi-level study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29 (2), 311-337, 10.1080/09585192.2016.1146321;
- Paauwe, J., Wright, P., & Guest, D. (2013). HRM and performance: what do we know and where should we go? In J. Paauwe, D. Guest, & P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges* (pp. 1-13). Wiley.;
- Parshuram, C. S., Dhanani, S., Kirsh, J. A., & Cox, P. N. (2004). Fellowship training, workload, fatigue and physical stress: a prospective observational study. *Canadian Medical Association Journal*, 170(6), 965–970, <https://doi.org/10.1503/cmaj.1030442>;
- Peccei, R. (2004). *Human resource management and the search for the happy workplace. Inaugural Address*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management.;
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563, <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>.
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, (pp. 15-46). Wiley.;
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, 727.;
- Pestana, M.H. & Gageiro, J.M. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, 5a . Lisboa. Edições Sílabo.;

- Petery, G.A., Wee, S., Dunlop, P. D. & Parker, S.K. (2020). Older workers and poor performance: examining the association of age stereotypes with expected work performance quality. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(4), 510–521, <https://doi.org/10.1111/ijsa.12309>;
- Pilerot, O. (2012). LIS research on information sharing activities - people, places, or information. *Journal of Documentation*, 68(4), 559-581. <https://doi.org/10.1108/00220411211239110>;
- Pinto, A., da Silva Ramos, S.C.M., Nunes, S. (2015). Managing an aging workforce: What is the value of human resource management practices for different age groups of workers? *Tékhne*. 12(1), 58-68, <https://doi.org/10.1016/j.tekhne.2015.01.007>;
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>;
- Purvanova, R. K., & Muros, J. P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>.;
- Pyman, A. M. D., Cooper, B., Teicher, J., & Holland, P. J. (2006). A comparison of the effectiveness of employee voice arrangements in Australia. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 543-559. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2338.2006.00419.x>.;
- Kaiser, S., Abid, G., Arya, B. & Farooqi, S. (2018) Nourishing the bliss: antecedents and mechanism of happiness at work. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(15-16), 1669-1683, <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>.;

- Queirós, C. (2021). Saúde Mental no trabalho. *Suplemento digital Rev ROL Enferm*, 44(11-12), 17-25;
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B. (2020). Engaging leaders foster employees' well-being at work. *International Conference on Public Health*. 5 (2), 1-7, <https://doi.org/10.17501/23246735.2019.5201.;>
- Ramsay, H., Scholarios, D. & Harley, B. (2000). Employees and High-Performance Work Systems: Testing inside the Black Box. *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531, <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00178;>
- Robertson, D., Rinehart, J., & Huxley, C. (1992). Team concept and kaizen: Japanese production management in a unionized Canadian auto plant. *Studies in Political Economy*, 39(1), 77–107. <https://doi.org/10.1080/19187033.1992.11675418;>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259. <https://doi.org/10.1002/job.4030150306.;>
- Rosso, de S. D. (2008). Mais trabalho: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. São Paulo: Boitempo Editorial;
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68.;>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, 27(3), 460-480, <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24.;>
- Salas-Vallina A., Alegre J. & López-Cabrales, A. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging

- leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*. 60(3), 333–347, <https://doi.org/10.1002/hrm.22021>;
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*, 46(2), 314–338. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>;
- Sasaki N., Kuroda, R., Tsuno, K. & Kawakami, N. (2020). Workplace responses to COVID-19 associated with mental health and work performance of employees in Japan. *Journal of Occupational Health*, 62 (1): e12134, <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12134>.;
- Schaufeli, W.B. (2012). Work Engagement. What Do We Know and Where Do We Go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14 (1), 3-10.
- Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>;
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315, <https://doi.org/10.1002/job.248>.;
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2010). Work engagement: a critical assessment of concept and measurement. In W. R. Tuck, A. B. Bakker, L. Tay & F. Gander (Eds) *Handbook of Positive Psychology Assessment*. Göttingen: Hogrefe.;
- Schaufeli, W. B., Bakker A. B., & Van Rhenen W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917. <http://dx.doi.org/10.1002/job.595>.;

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>;
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, (pp.43–68). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4;
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x>;
- Schwab, A. J. (2007). *Data analysis and computers II*. http://www.utexas.edu/courses/schwab/sw388r7_spring_2007/SW388R7_Syllabus_Spring_2007.pdf;
- Shrestha, D. & Joyce, C. M. (2011). Aspects of work - life balance of Australian general practitioners: determinants and possible consequences. *Australian Journal of Primary Health*, 17(1), 40-47, <https://doi.org/10.1071/PY10056>;
- Shirom, A. (2010). Employee burnout and health: Current knowledge and future research paths. In J. Houdmont & S. Leka (Eds.), *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, Vol. 1, (pp.59–76). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9780470661550.ch4>;
- Sinval, J., Queirós, C., Pasian, S. & Marôco, J. (2019) Transcultural Adaptation of the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) for Brazil and Portugal. *Frontiers in Psychology*, 10:338. doi: 10.3389/fpsyg.2019.00338;

- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E. & Ramanauskaitė, J. (2021). The Impact of Job Insecurity on employee happiness at work: A Case of Robotised Production Line Operators in Furniture Industry in Lithuania. *Sustainability*, 13(3), 1563, <https://doi.org/10.3390/su13031563>;
- Tsai, W. S. & Men, L. R. (2014). Consumer engagement with brands on social network sites: A cross-cultural comparison of China and the USA. *Journal of Marketing Communications*, 23(1), 1-20, <https://doi.org/10.1080/13527266.2014.942678>;
- Tukey, M. R., Bakker, A.B. & Dollard, M.F. (2012). Empowering leaders optimize working conditions for engagement: A multilevel study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17 (1), 15-27. <https://doi.org/10.1037/a0025942>;
- Tzafrir, S. S., & Eitam-Meilik, M. (2005). The impact of downsizing on trust and employee practices in high tech firms: A longitudinal analysis. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(2), 193–207. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2005.10.008>;
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>;
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654-676. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>;
- Van de Voorde, F.C. (2010). *HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective*. Ridderprint.;
- Van de Voorde, F. C., & Boxall, P. (2015). Individual well-being and performance at work in the wider context of strategic HRM. In M. van Veldhoven, & R. Peccei (Eds.), *Well-being and performance at work: The role of context* (pp. 95-111). Psychology Press.;

- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM–organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391–407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>;
- Van de Voorde, F. C., Veld, M., & van Veldhoven, M. J. P. M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labor productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192–210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>;
- Valizade, D., Ogbonnaya, C., Tregaskis, O., Forde, C. (2016). A mutual gains perspective on workplace partnership: Employee outcomes and the mediating role of the employment relations climate. *Human Resource Management Journal*, 26(3), 351-368. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12113>;
- Varela, R., Santa, R., Oliveira, H., Matos, A.C., Rolo, D., Leher, R., & Areosa, J. (2020). Desgaste, Condições de Vida e Trabalho em Portugal: uma perspetiva multidisciplinar. *Revista Estudos do Século XX*, (20), 183-210, https://doi.org/10.14195/1647-8622_20_9;
- Vassos, M., Nankervis, K., Skerry, T., & Lante, K. (2017). Can the job demand-control-(support) model predict disability support worker burnout and work engagement? *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 44(2), 139–149, <https://doi.org/10.3109/13668250.2017.1310818>;
- Visser, P., Henkens, K., and Schippers, J. (2003), Beeldvorming en Stereotypering van Oudere Werknemers in Organisaties, *Gedrag & Organisatie*, 16(1), 2–22.;
- Voegtlin, C., & Greenwood, M. (2016). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and conceptual analysis. *Human Resource Management Review*, 26(3), 181–197. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.12.003>;

- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. London: Oxford University Press.;
- Warr, P. (2013). Jobs and Job-holders: Two Sources of Happiness and Unhappiness. Oxford Handbook of Happiness. In S. A. David (Ed.), *The Oxford handbook of happiness*, pp.733–750. Oxford, UK: Oxford University Press.;
- Wells-Lepley, M., Thelen, L. A., & Swanberg, J. (2015). Supervisors' use of flexibility as a strategic management tool: Prevalence and predictors. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(1), 31–53, <https://doi.org/10.1037/mgr0000027>;
- Wong, Y.-T., Wong, C.-S., Ngo, H.-Y. & Lui, H.-K (2005) Different responses to job insecurity of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises. *Hum. Relat.*, 58(11), 1391–1418, <https://doi.org/10.1177/0018726705060243>;
- Wood, S., Van Veldhoven, M., Croon, M., & de Menezes, L. M. (2012). Enriched job design, high involvement management and organizational performance: The mediating roles of job satisfaction and well-being. *Human Relations*, 65(4), 419–445. <https://doi.org/10.1177/0018726711432476>.;
- Wood, S. J., & Wall, T. D. (2007). Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(7), 1335–1372. <https://doi.org/10.1080/09585190701394150>;
- World Health Organization (1946). *Constitution of the World Health Organization*. <https://apps.who.int/gb/bd/PDF/bd47/EN/constitution-en.pdf?ua=1>;
- Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker: A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 34(3), 146–150. <https://doi.org/10.1037/h0087165>;

- Wright, B.E. & Davis, B.S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment, *The American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90, <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>;
- Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206–215. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>;
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (1), 183-200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>;
- Yang, H., Van Rijn, M.B. & Sanders, K. (2020). Perceived organizational support and knowledge sharing: employees' self-construal matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2217-2237. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443956>;
- Yap, W. M., & Zainal Badri, S. K. (2020). What Makes Millennials Happy in their Workplace? *Asian Academy of Management Journal*, 25(1). <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.6>;
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D, & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300–326. <https://doi.org/10.1177/1534484309338171>

ANEXOS

Anexo A – Questionário

A influência das práticas de Gestão Recursos Humanos de bem-estar (GRHBE) na felicidade e no burnout dos colaboradores

No âmbito da realização da dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos na Universidade Europeia, solicito a sua colaboração para responder a um inquérito que procura compreender a influência das práticas de recursos humanos orientadas para o bem-estar (GRHBE), nos indicadores positivos e negativos de bem-estar como a felicidade no trabalho e o burnout.

Este estudo dirige-se a pessoas com idade superior a 18 anos e que estejam a trabalhar por conta de outrem.

Os dados obtidos servem exclusivamente para fins estatísticos e serão mantidos em confidencialidade e anonimato. Não há respostas certas nem erradas, apenas se pretende que responda da forma mais honesta possível.

O tempo estimado de preenchimento é de 6 minutos.

Para qualquer esclarecimento adicional ou receber informações sobre o estudo (tal como os resultados quando estiver concluído), por favor contactar:

ritalemosproenca@gmail.com

*Obrigatório

1. Tomei conhecimento dos objetivos do estudo e aceito participar. *

Para formalizar a sua aceitação de participação neste estudo assinale a resposta "sim".

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

Para efeitos da caracterização global da amostra, por favor preencha os campos abaixo, relativos a dados sociodemográficos e experiência profissional.

Relembro, mais uma vez, que toda a informação recolhida é confidencial, não havendo qualquer identificação pessoal.

2. Género: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Masculino

☐ Feminino

3. Idade: *

Marcar apenas uma oval.

☐ 18-25 anos

☐ 26-35 anos

☐ 36-45 anos

☐ 46-55 anos

☐ > 55 anos

4. Antiguidade na empresa: *

Marcar apenas uma oval.

☐ < 1 ano

☐ 1-5 anos

☐ 6-10 anos

☐ 10-20 anos

☐ 20-30 anos

☐ > 30 anos

5. Atividade da empresa: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Indústria, produção

☐ Construção

☐ Comércio, Transportes, Distribuição

☐ Bancos, Seguradoras

☐ Ensino

☐ Saúde

☐ Administração Pública

☐ Telecomunicações e/ou Informática

☐ Consultoria

☐ Outros

6. Setor para o qual trabalha: *

Marcar apenas uma oval.

☐ Público

☐ Privado

7. Nesta secção pretende-se avaliar a percepção face à existência de várias práticas ^{*} na organização para a qual trabalha. Usando uma escala de 1 a 5, responda assinalando a opção que melhor traduz a sua opinião relativamente às seguintes afirmações, tendo em conta seu caso em particular:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto o meu futuro assegurado na empresa onde trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
É expectável que fique nesta empresa o tempo que desejar.	☐	☐	☐	☐	☐
A segurança do meu emprego está praticamente garantida nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa está comprometida em garantir-me estabilidade a longo prazo.	☐	☐	☐	☐	☐
Caso passe por problemas económicos, estou confiante que a reestruturação de pessoal seria a última medida a ser tomada nesta organização.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho oportunidades de participar em programas de formação para desenvolver novos	☐	☐	☐	☐	☐

conhecimentos e competências.

A minha organização garante as formações necessárias para o alargamento dos meus conhecimentos e competências.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A minha empresa oferece formações que aumentam a probabilidade de promoção nesta organização.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A minha empresa gasta os recursos suficientes para formar os seus colaboradores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A minha empresa está comprometida com a formação e desenvolvimento dos seus colaboradores.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Nesta organização são-me dadas as formações suficientes para produzir trabalho de alta qualidade.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A comunicação é um problema na minha equipa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os membros da minha equipa trocam informações

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

relacionadas com
o trabalho.

A qualidade da
partilha de
informação
dentro da minha
equipa é boa.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os meus colegas
transmitem-me
novos factos,
boas ideias e
conselhos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Durante as
reuniões não
existe troca de
novas ideias,
apenas troca de
informação que já
é conhecida por
todos.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

O meu trabalho
exige cooperação
com outras
pessoas.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os membros da
minha equipa
dependem do
trabalho uns dos
outros para
conseguirem
desempenhar as
suas funções.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os membros da
minha equipa
tomam decisões
em conjunto,
relativamente à
forma como o
trabalho é feito.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As equipas são
responsabilizadas
coletivamente em
relação ao
trabalho que
desempenham.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐
☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Recebo apoio e orientação do meu superior.	—	—	—	—	—
Sinto-me reconhecido(a) e valorizado(a) quando o meu trabalho é bem feito.	☐	☐	☐	☐	☐
Caso tenha oportunidade, o meu chefe aproveitar-se-á de mim.	☐	☐	☐	☐	☐
Perante problemas, o meu supervisor direto disponibiliza-se para ajudar.	☐	☐	☐	☐	☐

8. Nesta secção pretende-se aferir a sua opinião face à existência de uma cultura organizacional que promove o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, na empresa para a qual trabalha. Usando uma escala de 1 a 4, responda assinalando a opção que melhor traduz o seu caso: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Concordo	Concordo totalmente
A minha empresa valoriza medidas que promovem o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	☐	☐	☐	☐
A minha empresa ajuda os trabalhadores a atingir o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	☐	☐	☐	☐
A minha chefia é um bom exemplo ao conciliar o trabalho com a vida pessoal.	☐	☐	☐	☐
A minha chefia está capacitada para promover um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.	☐	☐	☐	☐
Na minha empresa, os trabalhadores são informados sobre programas que promovem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.	☐	☐	☐	☐

9. As próximas afirmações referem-se a novas modalidades de organização laboral. Numa escala de 1 a 5 e tendo em conta a sua situação pessoal, indique, por favor, a sua perceção em relação ao grau de flexibilidade que tem no seu trabalho: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frequentemente	Sempre
Sou eu que defino o meu horário de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sou eu que determino o meu local de trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sou eu que determino a forma como eu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Eu consigo adaptar a minha agenda de trabalho à minha vida pessoal e objetivos.	☐	☐	☐	☐	☐

10. Nesta secção pretende-se aferir a forma como percepciona, atualmente, o seu trabalho. Numa escala de 1 a 7, exprima o ^{*} seu grau de concordância com as afirmações que se seguem, assinalando a opção que melhor traduz o seu caso:

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo em certa medida	Nem concordo, nem discordo	Concordo em certa medida	Concordo	Concordo totalmente
No meu trabalho sinto-me com força e energia.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
"Deixo-me ir" quando estou a trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou satisfeito(a) com o trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou satisfeito(a) com a remuneração que recebo.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Estou satisfeito(a) com as oportunidades de progressão ou promoção que me são dadas.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me "emocionalmente ligado" a esta organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho um forte sentimento de pertença para com a minha organização.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

11. Nesta secção pretende-se avaliar as dimensões psicométricas do fenómeno de burnout. Usando uma escala de 1 a 5, exprima assinalando a opção que melhor traduz o seu caso: *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Encontro com frequência assuntos novos e interessantes no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Cada vez mais falo de forma negativa do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Ultimamente tenho pensado menos no meu trabalho e faço as tarefas de forma quase mecânica.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que o meu trabalho é um desafio positivo.	☐	☐	☐	☐	☐
Com o passar do tempo, sinto-me desligado(a) do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Às vezes, sinto-me farto(a) das minhas tarefas no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me cada vez mais empenhado(a) no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Há dias em que me sinto cansado(a)	☐	☐	☐	☐	☐

**antes mesmo de
chegar ao
trabalho.**

**Depois do
trabalho, preciso
de mais tempo
para relaxar e
sentir-me
melhor do que
precisava
antigamente.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**Consigo
aguentar bem a
pressão do meu
trabalho.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**Durante o meu
trabalho, muitas
vezes sinto-me
emocionalmente
esgotado(a).**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**Depois do
trabalho, tenho
energia
suficiente para
minhas
atividades de
lazer.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**Depois do
trabalho sinto-
me cansado(a) e
sem energia.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**De uma forma
geral, consigo
administrar bem
a quantidade de
trabalho que
tenho.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

**Quando
trabalho,
geralmente
sinto-me com
energia.**

☐ ☐ ☐ ☐ ☐