

MESTRADO

Economia e Gestão de Recursos Humanos

Gestão Sustentável de Recursos Humanos e Bem-estar dos Colaboradores

Edma Vanuza Almeida de Sousa

M

2024



F
A
C
U
L
D
A
D
E
D
E
E
C
O
N
O
M
I
A



Gestão Sustentável de Recursos Humanos e Bem-estar dos Colaboradores

Edma Vanuza Almeida de Sousa

Dissertação

Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientado por
Professor Doutor Carlos José Cabral Cardoso

2024

Resumo

A gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) é cada vez mais essencial para as organizações, especialmente quando se busca satisfazer as demandas das partes interessadas e alcançar resultados triplos de forma sustentável (econômicos, sociais e ambientais) no longo prazo. A gestão sustentável de recursos humanos desempenha um papel estratégico na concretização desses resultados. Esta dissertação insere-se nesta área de investigação. Embora ainda numa fase inicial, esta temática tem um grande potencial de investigação como área de estudo em África, e em particular em Angola, e visa contribuir para a literatura através da análise da relação entre as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores. O presente estudo tem como objetivo investigar como as práticas de GSRH implementadas nas organizações têm efeito no bem-estar dos colaboradores. O bem-estar dos colaboradores é cada vez mais importante e reconhecido como um fator que contribui significativamente para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Além disso, fica evidente que gerir o RH de forma sustentável torna-se um desafio para muitas organizações no mundo inteiro que dependem de uma força de trabalho comprometida e empenhada. Com base numa metodologia quantitativa, através da técnica de aplicação de questionário e uma amostra de 117 colaboradores de uma empresa fabril metalomecânica localizada em Angola, os resultados demonstram que existe uma relação entre as práticas sustentáveis de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão sustentável de recursos humanos, práticas de gestão sustentável de recursos humanos, bem-estar dos colaboradores.

Abstract

Sustainable human resource management (SHRM) is increasingly important for organizations, especially when seeking to meet stakeholder demands and achieve sustainable triple bottom lines (economic, social and environmental) in the long term. SHRM plays a strategic role in achieving these results. This dissertation falls within this research area. Although still in its early stages, this topic has great research potential as an area of study in Africa, and in particular in Angola, and aims to contribute to the literature by analyzing the relationship between sustainable HRM practices and employee well-being. The present study aims to investigate how SHRM practices implemented in organizations affect employee well-being. Employee well-being is increasingly important and recognized as a factor that significantly contributes to healthier and more productive work environments. Furthermore, it is clear that managing HR in a sustainable manner becomes a challenge for many organizations worldwide that depend on a committed and engaged workforce. Based on a quantitative methodology, through the application of a questionnaire technique and a sample of 117 employees of a metalworking manufacturing company located in Angola, the results demonstrate that there is a relationship between sustainable human resources practices and employee well-being.

Keywords: Sustainable human resource management, sustainable human resource management practices, employee well-being.

Índice

Índice de Tabelas	v
Lista de Abreviaturas	vii
Introdução	1
Capítulo 1 – Enquadramento Teórico	3
1.1 Gestão Sustentável de Recursos Humanos	3
1.2 Princípios da Gestão Sustentável de Recursos Humanos	6
1.3 Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos	7
1.4 Bem-estar dos Colaboradores	9
Capítulo 2 – Metodologia	15
2.2 Modelo de Investigação e Hipóteses	15
2.3 Enquadramento Metodológico	17
2.4 Instrumentos de Medida	18
Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Dados	19
3.1 Análise Descritiva da Amostra	19
3.2 Consistência Interna dos Construtos	21
3.3 Comparação de Médias	21
3.4 Análise das Correlações	23
Capítulo 4 - Conclusões	27
Referências Bibliográficas	29
Anexo I - Questionários de Recolha de Dados	35
Anexo II- Caracterização da amostra	40
Anexo III - Estatística descritiva	42
Anexo IV - Comparação de médias	42
Anexo V – Correlações	46

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Caraterização dos Participantes em Função da Idade	19
Tabela 2 - Caraterização dos Participantes em Função do Género	19
Tabela 3 - Caraterização dos Participantes em Função do Tempo de Serviço.....	20
Tabela 4 - Caraterização dos Participantes em Função da Categoria/função	20
Tabela 5 - Estatísticas de Confiabilidade	21
Tabela 6 - Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo	22
Tabela 7 - Comparação de Médias das Variáveis em Estudo em Função do Género	22
Tabela 8 - Comparação de Médias das Variáveis em Estudo em Função da Idade	23
Tabela 9 - Comparação de Médias das Variáveis em Estudo em Função do Tempo de Serviço	23
Tabela 10 - Correlações entre as Variáveis em Estudo.....	24
Tabela 11- Resumo das Hipóteses.....	26

Lista de Abreviaturas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

GSRH – Gestão Sustentável de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

AMO – Habilidade, Motivação, Oportunidade

HPWP - Sistemas de Trabalho de Elevado Desempenho

Introdução

Nos últimos anos, a sustentabilidade tem se tornado cada vez mais relevante para a gestão de recursos humanos (GRH), uma vez que se espera que a função de recursos humanos (RH) desempenhe um papel ativo para ajudar as organizações a satisfazer as necessidades das partes interessadas e alcançar os resultados triplos (económicos, sociais e ambientais), no longo prazo. Gerir os RH de forma sustentável se torna um desafio para diversas organizações em todo o mundo, que necessitam de uma equipe de profissionais capacitados e comprometidos (Ehnert, 2009a).

Muitas empresas procuram atingir múltiplos objetivos para redefinir o seu sucesso em termos mais sustentáveis. A adoção de uma perspetiva de sustentabilidade por uma empresa proporciona diversos benefícios, alguns dos quais estão relacionados com o fortalecimento do relacionamento com as partes interessadas (Peña et al., 2024).

De acordo com a teoria do capital humano, o principal recurso de qualquer empresa são as pessoas, e as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que investem em seus colaboradores. É, portanto, crucial que os gestores mantenham relações vantajosas com os colaboradores e inspirem o seu compromisso com a empresa, aumentando assim o sucesso organizacional (Peña et al., 2024).

Uma das vertentes da literatura existente examina como a GRH pode ajudar a desenvolver a sustentabilidade humana. Esta vertente é popularmente conhecida como gestão sustentável de recursos humanos (GSRH) (Poon & Law, 2022).

Os recursos humanos mais do que um meio para atingir os objetivos da empresa, são um fim, ou seja, a gestão sustentável de recursos humanos pode desenvolver o bem-estar físico, social e económico dos colaboradores (Taylor et al., 2012, citado em Peña et al., 2024).

Neste contexto de busca de garantir o bem-estar do colaborador, focamos o nosso estudo no suporte organizacional percebido, que pode ser identificado como a percepção do colaborador de que a empresa se preocupa com seu bem-estar e valoriza sua contribuição.

O termo GSRH, é um dos elementos das organizações em crescimento que revelam publicamente os seus esforços de sustentabilidade (Kramar, 2014). As abordagens de GSRH se complementam para ajudar os colaboradores a melhorarem suas habilidades, saúde e desenvolvimento (Murillo-Ramos et al., 2023).

Dessa forma, a GRH deve implementar práticas que os colaboradores considerem satisfatórias e que os motivam a permanecer na organização. Colaboradores motivados e perfeitamente alinhados com a estratégia e com os valores da organização é uma peça fundamental para que as organizações consigam manter a vantagem competitiva. O bem-estar é uma característica que se espera deste tipo de colaborador (Sallas-Vallina et al., 2018).

O bem-estar dos colaboradores é cada vez mais reconhecido como um fator que contribui significativamente para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Um elevado bem-estar refletir-se-á na saúde psicológica e física, nas relações sociais positivas no trabalho, que se reflete em elevados níveis de confiança, sentimento de justiça e segurança e numa elevada qualidade de vida no trabalho (Guest, 2017).

O presente trabalho de investigação tem como objetivo identificar e analisar qual o efeito das práticas sustentáveis de recursos humanos no bem-estar dos colaboradores.

A grande questão de partida para investigação deste trabalho é a seguinte: Como é que as práticas sustentáveis de GRH contribuem para o bem-estar dos colaboradores?

1. Como é que as práticas sustentáveis de GRH são percecionadas pelos colaboradores e contribuem para o seu bem-estar?

A presente dissertação está estruturada em quatro capítulos sendo o primeiro a revisão de literatura, que aborda os principais conceitos relativos à Gestão Sustentável de Recursos Humanos e o bem-estar dos colaboradores, bem como, a contextualização das práticas identificadas na literatura que contribuem para a melhoria do bem-estar. O segundo capítulo apresenta a opção da abordagem metodológica com foco em estudo empírico com uso de questionários. No terceiro capítulo é apresentada a análise e discussão de resultados obtidos através dos questionários que foram distribuídos e preenchidos pelos colaboradores de uma empresa fabril metalomecânica localizada em Angola. Por último, o quarto capítulo apresenta as conclusões.

Capítulo 1 – Enquadramento Teórico

1.1 Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Desde 1980, o conceito de "sustentabilidade" e por via do Relatório de Brundtland se encontra associado ao termo "desenvolvimento sustentável", cujo seu objetivo era voltado a melhoria do bem-estar do ecossistema e o bem-estar humano como a essência da sustentabilidade (Purvis et al., 2019).

O termo sustentabilidade é usado como sinónimo de longo prazo, durável, bom e sistemático (Ehnert, 2009a) e ganhou notoriedade quando a Comissão Brundtland das Nações Unidas iniciou a discussão sobre sustentabilidade, numa visão de longo prazo, considerando os três pilares do desenvolvimento sustentável, económico, social e ambiental (Comissão Brundtland 1987, citado em Faisal, 2023). A abordagem de Brundtland foi utilizada em organizações e empresas e pode ser vista como uma forma de compreender a sustentabilidade no setor empresarial (Kramar, 2014).

A justificativa para aplicar a sustentabilidade à GRH segue a ideia de que as empresas são responsáveis pelos seus colaboradores e precisam sustentar a sua legitimidade social tanto dos atuais como dos potenciais colaboradores, tratando-os de uma forma socialmente responsável, promover a saúde e o bem-estar e reduzir o impacto negativo do trabalho nos colaboradores (Ehnert, 2009a).

De acordo com Barrena-Martínez et al. (2019), a integração de uma orientação socialmente responsável nas políticas e práticas de RH que promove a saúde e o bem-estar e procura reduzir o impacto negativo do trabalho nos colaboradores pode afetar positivamente as atitudes e motivações dos colaboradores, bem como o seu envolvimento na empresa (Barrena-Martínez et al., 2019).

A literatura sobre sustentabilidade e GRH, devido a vários fatores como o avanço tecnológico, a internacionalização das empresas e as melhorias das legislações de trabalho (Barrena-Martínez et al., 2019), mudou o foco do desenvolvimento sustentável social e corporativo para o nível dos indivíduos e dos sistemas de GRH, considerando o RH como um recurso organizacional específico e muito particular que contribuem para a realização do trabalho na organização e que têm necessidades e desejos e podem responder e reagir (Ehnert, 2009a).

A evolução da GRH deve assumir a perspetiva de melhorar o bem-estar, desenvolvendo políticas e práticas de RH que sejam sensíveis às perspetivas das múltiplas partes interessadas (Barrena-Martínez et al., 2019).

Diaz – Corrion et al., (2018), em seu estudo faz menção a duas teorias como estruturas para estudar GSRH, a teoria das partes interessadas e a teoria institucional. Assume que na teoria das partes

interessadas, as empresas precisam responder às exigências e expectativas das partes interessadas para o sucesso no longo prazo, considerando os interesses de todas as partes interessadas que podem afetar ou ser afetadas pela empresa. Enquanto a teoria institucional permite o avanço no estudo da GRH a partir de uma perspectiva contextual, uma vez que fornece uma estrutura para a compreensão de alguns motivos que levam as empresas a incorporar a RSC na sua GRH (Diaz-Carrion et al., 2018).

Recentemente uma nova perspectiva sobre os efeitos da GRH na organização e nos colaboradores emergiu como uma GSRH (Ehnert, 2009b; Mariappanadar, 2014b), entendida como políticas e práticas de RH que contribuem para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e do trabalho (Diaz-Carrion et al., 2018).

A literatura sobre GSRH fornece diversas definições, entretanto, de acordo com Stankeviciute e Savaneviciene (2019) uma das mais citadas é a de Ehnert (2009a), que define GSRH como “a adoção de estratégias e práticas de GRH que permite o alcance de objetivos financeiros, sociais e ecológicos, com impacto dentro e fora da organização e num horizonte temporal de longo prazo e enquanto controla efeitos colaterais não intencionais e feedback negativo” (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019, 82).

O termo GSRH surgiu há mais de 20 anos (Aust et al., 2020), quando existiam sérios desafios de GRH para resolver problemas de escassez de mão de obra e de competências, problemas de saúde e stresse no trabalho, esgotamento dos colaboradores, falta de equilíbrio entre vida profissional e pessoal e preocupações de empregabilidade (Kramar, 2014; Poon & Law, 2022).

Gollan foi um dos primeiros autores a utilizar o termo sustentabilidade de recursos humanos, destacando o papel do RH na sustentabilidade organizacional, utilizando a expressão “sistemas de trabalho sustentáveis” (Hronova & Spacek, 2021).

Entretanto, os primeiros escritos sobre GSRH foram inspirados por pesquisas anteriores na tradição de GRH de Harvard, na abordagem das relações humanas na GRH e nas áreas de gestão ambiental e sustentabilidade corporativa (Poon & Law, 2022).

A GSRH evoluiu de uma abordagem tradicional em gestão de recursos humanos e responsabilidade social corporativa para uma abordagem mais sustentável que busca equilíbrio entre consumo e reposição de recursos humanos (Ehnert, 2009a).

A gestão sustentável de recursos humanos ainda é um conceito emergente no mundo (Faisal, 2023) e, sugere que as práticas de GRH podem ajudar as organizações a alcançarem a sustentabilidade a longo prazo, melhorando os efeitos negativos do trabalho (Sorribes et al., 2021). A GSRH pode aumentar a maximização do lucro para a organização e reduzir o impacto negativo no bem-estar dos colaboradores (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

Um dos grandes objetivos da GSRH é avaliar os efeitos negativos que as atividades de RH têm nos colaboradores com base nas fontes normalmente utilizadas pela GRH (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

A ligação de Kramar (2014) de GSRH com a gestão estratégica de recursos humanos desenvolveu um modelo holístico de GSRH, considerando que uma estrutura de GSRH envolve quatro perspectivas, psicológica, sociológica, estratégica e uma perspectiva verde (Faisal, 2023).

Na perspectiva verde, as práticas de gestão de recursos humanos verde (GHR-verde) tentam unir a GHR à sustentabilidade, tendo como função mediar o comportamento verde do colaborador no local de trabalho, usando a teoria da habilidade, motivação e oportunidade (AMO) e a teoria da identidade social ((Amrutha & Geetha, 2020).

O comportamento verde dos colaboradores é o grau em que os colaboradores tomam iniciativas pessoais para agir de maneira ambientalmente responsável no trabalho, influenciados pelo AMO fornecido pelo seu empregador, tais como a economia de energia, gestão de consumíveis, reutilização e a reciclagem de materiais, videoconferência em vez de viajar, o uso de escadas em vez de elevadores (Amrutha & Geetha, 2020).

Os autores Appelbaum e Batt, (1994) e Appelbaum et al., (2000) descobriram que uma abordagem baseada no modelo AMO, com foco em práticas capazes de melhorar (1) habilidade dos colaboradores (promove competências verdes entre os colaboradores para apoiar um ambiente amigável dentro e fora da organização), (2) motivação (incentiva os colaboradores a participarem em atividades sociais) e (3) oportunidade, podem contribuir para melhorar o desempenho e o bem-estar dos colaboradores (Faisal, 2023; Guest, 2017).

Segundo Zhang et al., (2020), as práticas de RH visam aprimorar o conhecimento e as habilidades dos colaboradores para que possam desempenhar o seu trabalho de acordo com o esperado, contribuindo, dessa forma, para alcançar os objetivos da organização. Estas práticas compreendem o recrutamento, o treinamento e desenvolvimento profissional contínuo, fornecendo aos colaboradores recursos valiosos para alcançar os resultados profissionais desejados (Zhang et al., 2020).

As práticas de RH que melhoram a motivação são projetadas para aumentar a motivação extrínseca ou intrínseca dos colaboradores para trabalharem em prol do desempenho esperado. Estes incluem procedimentos de gestão de desempenho, políticas de remuneração, recompensas e incentivos (Zhang et al., 2020).

As práticas de RH que aumentam as oportunidades são aquelas concebidas para encorajar os colaboradores a expressarem as suas ideias, assumirem a responsabilidade pela definição dos objetivos e completarem as tarefas exigidas (Zhang et al., 2020).

Ren et al. (2018), propõem práticas de GHR-verde, tais como: recrutamento e seleção verdes, treinamento verde e desenvolvimento, gestão de desempenho, sistema de remuneração e recompensas verde, envolvimento dos colaboradores, capacitação e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A GHR-verde tem como prioridade a horários de trabalho flexíveis, escritórios eletrônicos, partilha de informação, teleconferência, reciclagem e trabalho remoto (Tutar et al., 2023).

As práticas GRH-verde têm um impacto positivo na atração do candidato a emprego, na aceitação do trabalho, na satisfação e retenção do colaborador (Paulet et al., 2021) e contribuem para a sustentabilidade, equidade social, saúde e bem-estar da organização e dos seus colaboradores, além de alcançar a estabilidade económica e o equilíbrio ambiental (Amrutha & Geetha, 2020) e melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional (Gyensare et al., 2024).

De acordo com Zhang et al., (2020), ao adotar estas práticas de RH, os colaboradores podem encontrar formas de satisfazer as suas necessidades de autorrealização e, dessa forma, experimentar um bem-estar mais elevado (Gyensare et al., 2024; Zhang et al., 2020).

Assim, a GSRH é importante na medida em que é percebida pelos principais académicos de GRH como um novo paradigma que vai além dos modelos dominantes de GRH estratégica (Guerci et al., 2015). A implementação de uma GSRH é relevante, não somente para obter vantagens competitivas no longo prazo, mas também para aumentar a motivação dos colaboradores e melhorar a qualidade de vida deles e da sociedade como um todo (Diaz-Carrion et al., 2018).

1.2 Princípios da Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Os princípios da GSRH mostram como a sustentabilidade pode ser usada para a gestão de recursos humanos (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019). Com base nas suas pesquisas, propõem que os princípios gerais de GSRH se enquadram em cinco clusters, sendo eles: competências dos colaboradores, voz dos colaboradores, relações colaborador-empregador, cuidado com os colaboradores e preservação do meio ambiente (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

Competências dos colaboradores: tem como base dois princípios, desenvolvimento de habilidades dos colaboradores (visa identificar e desenvolver competências e aptidões futuras); orientação de longo prazo (refletida no planeamento de recursos humanos, na descrição de cargos, atração e recrutamento de pessoal) (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

Voz dos colaboradores: baseia-se no princípio da participação dos colaboradores. Na visão da GSRH, são criadas condições para que os colaboradores apresentem propostas de melhoria das atividades da organização, recebam informações e participem da tomada de decisões (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

Relações entre colaboradores e empregador: é composto por três princípios, (1) o colaborador como um parceiro igualitário - está diretamente ligado à perspectiva das partes interessadas, tratar os colaboradores como um dos principais das partes interessadas; (2) a cooperação entre colaboradores - permite avaliar a natureza das relações entre os colaboradores, bem como, entre colaboradores e gestores; (3) justiça e igualdade de oportunidades - está relacionada à justiça no processo de seleção de candidatos, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração, direitos a receber um salário justo e receber o mesmo valor de acordo com a função desempenhada. A igualdade de oportunidades reflete o processo de empregabilidade e de organização do trabalho. Existe igualdade quando as alterações na situação do colaborador não se baseiam nas características sociodemográficas dos mesmos (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

Cuidado aos colaboradores: tem como base dois princípios fundamentais, a preservação dos colaboradores e a flexibilidade. A organização deve assegurar que a força de trabalho permanecerá saudável e produtiva.

O princípio da preservação dos colaboradores torna possível avaliar se o esforço direcionado para a manutenção e regeneração dos colaboradores está relacionado com a saúde profissional, à conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, à redução do estresse, ao pagamento de um salário mínimo razoável e ao equilíbrio da carga horária de trabalho (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

O princípio da flexibilidade funcional é visto como a capacidade de responder às alterações nas necessidades da organização laboral, tendo colaboradores qualificados e que facilmente se adaptam à mobilidade interna (Stankeviciute & Savaneviciene, 2019).

1.3 Práticas de Gestão Sustentável de Recursos Humanos

Ao lidar com a força de trabalho, os profissionais de RH devem assegurar que as práticas adotadas sejam responsáveis por si mesmas e promovam a sustentabilidade dos recursos humanos (Podgorodnichenko et al., 2020).

Uma das condições para a adoção de práticas de GSRH é a aplicação global do conceito de sustentabilidade corporativa, que se baseia no quadro mais amplo de desenvolvimento sustentável definido em 1987 num relatório denominado “Nosso Futuro Comum”, preparado pelo Comissão

Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento conhecida como Comissão Brundtland (Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento 1987, citado em Hronova & Spacek, 2021).

As práticas de GSRH promovem tanto a sustentabilidade quanto o bem-estar dos colaboradores, reconhecendo que os dois estão interligados. De acordo com a literatura existente algumas das práticas de GSRH que podem aumentar o bem-estar dos colaboradores e criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo são: (1) práticas de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, que ajudam a conciliar trabalho e vida pessoal, incluindo horários flexíveis ou jornadas de trabalho reduzidas, licenças parentais, trabalho remoto e flexibilidade de trabalho para pessoas com necessidades especiais; (2) programas de assistência aos colaboradores, que oferecem recursos para ajudar os colaboradores e suas famílias a lidar com estresse, problemas pessoais ou questões relacionadas ao trabalho; (3) práticas de saúde e segurança no trabalho, que proporcionam um ambiente de trabalho seguro e saudável e promovem práticas de segurança com sinalização devida, uso de equipamentos adequados e garantias de proteção à saúde; (4) práticas de treinamento e desenvolvimento, que ajudam os colaboradores a se adaptarem às mudanças contínuas no ambiente de trabalho e às necessidades dos negócios; (5) práticas de reconhecimento e recompensa, que reconhecem e recompensam os colaboradores pelo seu trabalho e desempenho de forma equitativa, fornecendo incentivos tangíveis ou intangíveis, como promoções, bônus ou feedback positivo (Lu et al., 2023; Richards, 2022).

Richards (2022) acresce a essas práticas as práticas de diversidade e igualdade, que promovam a diversidade e a inclusão em suas forças de trabalho, transformando a discriminação e o preconceito e permitindo a participação entre colaboradores de diferentes raças, etnias, culturas e gêneros (Richards, 2022).

De acordo com Jaliliansanpour et al., (2021), apesar de não ser uma tarefa simples, um dos objetivos dos empregadores deveria se concentrar na criação de um ambiente de trabalho agradável, que atraia os melhores colaboradores, mantenha os colaboradores mais produtivos e contribua para a alegria das pessoas da organização (Jalilianhasanpour et al., 2021). É importante salientar que existem diversos custos associados a um ambiente de trabalho desfavorável, tais como, (1) um aumento do absentismo, (2) uma alta rotatividade de colaboradores, (3) uma redução da produtividade, (4) níveis epidêmicos de saúde mental, (5) desperdício de tempo (6) gastos adicionais para conselheiros de recursos humanos que lidam com comportamentos inadequados (Jalilianhasanpour et al., 2021).

As práticas de GSRH devem estar ligadas à sustentabilidade organizacional, que se concentra no desenvolvimento de colaboradores saudáveis e resilientes para criar práticas fortes e sustentáveis nas organizações (Madero-Gómez et al., 2023).

As práticas de GSRH podem contribuir para a criação de um ambiente de trabalho ético, justo e responsável, contribuem para a redução de custos, melhorando a imagem da marca da empresa (Richards, 2022), ao mesmo tempo em que ajudam a manter o bem-estar dos colaboradores e criar negócios que sobrevivem e prosperam no longo prazo (Yee et al., 2016).

Segundo Bartram et al., (2023), uma GRH voltada para o bem-estar pode oferecer à gestão uma maneira de minimizar os efeitos negativos do esgotamento dos colaboradores. As práticas de GRH orientadas para o bem-estar não somente melhorarão o bem-estar dos colaboradores através da redução dos antecedentes do esgotamento, como também devem proporcionar uma ampla comunicação bidirecional e oportunidades para que os colaboradores expressem suas opiniões e novas ideias (Bartram et al., 2023).

1.4 Bem-estar dos Colaboradores

O bem-estar dos colaboradores emergiu como uma preocupação crítica para os gestores nos locais de trabalho de gestão de recursos humanos em mudança. Esta preocupação ganhou mais atenção nas últimas décadas, quando as Nações Unidas nomearam “boa saúde e bem-estar” como o objetivo 3 dos 17 objetivos de Desenvolvimento Sustentável (Jada et al., 2023).

A influência do bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho tem sido um foco central da pesquisa nos últimos anos em estudos organizacionais (Pradhan & Hati, 2022). Alguns autores revelam que o bem-estar dos colaboradores tem gradualmente recebido mais importância na agenda empresarial à medida que mais empregadores começam a perceber os benefícios de colocar em prática as políticas relacionadas com a saúde e bem-estar dos colaboradores (Slemp et al., 2015).

O bem-estar no ambiente de trabalho é reconhecido como um elemento fundamental de organizações bem-sucedidas. As expectativas dos colaboradores em relação ao local de trabalho estão a aumentar, sendo que muitos procuram emprego que proporcione oportunidades de desenvolvimento pessoal, realização e bem-estar (Slemp et al., 2015).

Uma visão geral da literatura sobre o bem-estar dos colaboradores revela que o seu conceito abrange vários domínios, físicos, psicológicos e sociais (Jada et al., 2023).

Entretanto, a Organização Mundial da Saúde define bem-estar como um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas ausência de doença ou enfermidade (World Health Organization, 1946 citado em Guest, 2017). O bem-estar dos colaboradores demonstra a saúde física, psicológica e emocional, o conforto e a felicidade dos colaboradores (Pradhan & Hati, 2022).

Também Grant et. al., (2007) direcionaram o estudo do bem-estar para o bem-estar relacionado ao trabalho, onde definem o bem-estar como a qualidade geral da experiência e funcionamento de um

colaborador no trabalho. Esta definição é fundamentada nos cuidados de saúde, nos estudos da psicologia e da literatura sociológica, que convergem em três dimensões fundamentais do bem-estar: a dimensão psicológica (que abrange a satisfação, o respeito próprio e as capacidades individuais), a física (que abrange a nutrição, o abrigo, os cuidados de saúde, o vestuário e a mobilidade) e a social (que abrange a integração na comunidade, a aceitação em público e a capacidade de ajudar terceiros) (Grant et al., 2007).

Ao considerar o bem-estar psicológico, os psicólogos fazem uma distinção entre dois componentes, o bem-estar hedónico e o eudemónico (Ryan & Deci, 2001, citados em Grant et al., 2007).

A componente hedónico se concentra nas experiências subjetivas de prazer, ou no equilíbrio entre os pensamentos e sentimentos positivos e negativos em julgamentos dos indivíduos. Nas organizações, a pesquisa sobre a satisfação no trabalho representa a abordagem hedónica para a compreensão do bem-estar psicológico e a satisfação dos colaboradores no trabalho (Grant et al., 2007).

A componente do bem-estar psicológico eudemónico, preocupa-se com o cumprimento e a realização de potencial humano. Nas organizações o bem-estar psicológico eudemónico é definido em termos de sentimentos de realização no emprego e propósito em seus esforços (Grant et al., 2007).

Celma et al., (2018), citado em Sorribes et al., (2021), analisam o bem-estar do colaborador considerando e analisando sob diferentes perspectivas, sendo o bem-estar relacionado à felicidade, à saúde e ao bem-estar social (Sorribes et al., 2021).

O bem-estar relacionado à felicidade baseia-se nas experiências subjetivas do local de trabalho, que podem ser avaliadas, entre outras coisas, pela satisfação no trabalho. O bem-estar da saúde é definido por medidas fisiológicas objetivas e experiências subjetivas de saúde corporal, como o estresse no trabalho. O bem-estar social está relacionado às interações e à qualidade das relações entre os colaboradores e seus empregadores ou supervisores e é avaliado pela confiança na gestão (Sorribes et al., 2021).

Warr (1999, 2007) divide o bem-estar em dois tipos distintos: bem-estar livre de contexto (gira em torno dos sentimentos gerais de bem-estar das pessoas em todos os aspetos das suas vidas) e bem-estar específico de domínio ou trabalho (centra-se nos sentimentos de bem-estar das pessoas num espectro específico das suas vidas em relação aos seus empregos) (Pradhan & Hati, 2022).

De acordo com Grant et. al., (2007) as práticas de gestão frequentemente causam compensações de bem-estar, tendo destacado dois efeitos, por um lado melhora o bem-estar psicológico, por outro diminui o bem-estar físico. Os autores identificaram quatro práticas de gestão que as organizações

podem adotar para funcionar de forma eficaz: redesenho do trabalho, compensação de incentivos, formação de equipas, e práticas de segurança (Grant et al., 2007).

Tarefas enriquecedoras - práticas de redesenho de trabalho: concentram-se em aumentar o envolvimento psicológico, enriquecendo as tarefas atribuídas e o bem-estar dos colaboradores, alterando a dimensão da tarefa no contexto organizacional (Grant et al., 2007).

Essas práticas são baseadas no modelo de características de trabalho de (Hackman & Oldham, 1980), que sugere que as tarefas podem ser aprimoradas para fornecer maior variedade de habilidades, significado da tarefa, identidade da tarefa, autonomia e feedback. A pesquisa revela, quando as tarefas são acrescidas de significado, responsabilidade e conhecimento dos resultados, os colaboradores têm uma maior satisfação no trabalho (Grant et al., 2007).

Aumento de recompensas – práticas de compensação por incentivos: as práticas de compensação por incentivos têm como objetivo aumentar o bem-estar dos colaboradores, alterando as dimensões de recompensa do contexto organizacional. As compensações por incentivos monetários e não monetários, são concedidas aos colaboradores como recompensa pelo desempenho. O objetivo dessas práticas é melhorar o desempenho, alinhando os interesses dos colaboradores com os da organização (Grant et al., 2007).

Embora algumas pesquisas indiquem que esta prática pode aumentar a satisfação no trabalho, uma vez que os colaboradores se sentem satisfeitos com a perspectiva de receber salários mais elevados e reconhecem que os seus esforços são recompensados, o que aumenta a satisfação no trabalho, outros estudos sugerem que isso pode prejudicar as relações interpessoais, uma vez que estimula a competição entre os colaboradores, o que afeta negativamente o bem-estar social. A literatura sobre práticas de compensação por incentivos destaca a possibilidade de compensações entre o bem-estar psicológico e social (Bloom, 1999, citado em Grant et al., 2007).

Melhoria das relações interpessoais – práticas de formação de equipas: as práticas de formação de equipas podem melhorar o bem-estar dos colaboradores e alterar a dimensão social no contexto organizacional. Essas atividades incluem técnicas que aperfeiçoam as relações interpessoais, auxiliam na resolução de problemas em grupo, brainstorming e na definição de objetivos (Grant et al., 2007).

As práticas de formação proporcionam conhecimentos e competências aos colaboradores, promovendo assim o desempenho individual (Shi et al., 2024). Estudos anteriores afirmam que os colaboradores capacitados experimentam grandes níveis de capacitação psicológica, proporcionam resultados profissionais superiores e têm níveis mais elevados de satisfação e compromisso no trabalho (Jada et al., 2023).

Melhoria da saúde - práticas de segurança: preocupam-se em aumentar o bem-estar físico dos colaboradores. Essas práticas têm como objetivo melhorar o desempenho, diminuir a probabilidade de existência lesões, doenças, absenteísmo ou até mesmo a morte de colaboradores (Grant et al., 2007).

As organizações que investem na formação, proteção e bem-estar dos colaboradores podem aumentar o desempenho e a satisfação daqueles que cumprem as suas tarefas com mais confiança e motivação (Barrena-Martínez et al., 2019).

O bem-estar dos colaboradores é uma parte indispensável da satisfação com a vida (Zhang et al., 2020). A satisfação dos colaboradores é, além de ser um indicador de bem-estar, também um indicador relevante para a organização. A satisfação profissional dos colaboradores é determinada por diversos fatores tais como, a natureza do trabalho, o tipo de remuneração, promoção, colegas de trabalho e o contexto organizacional (Sorribes et al., 2021).

Os colaboradores que apresentam níveis de bem-estar mais elevados tendem a ser mais criativos e mais empenhados a alcançar maior desempenho no trabalho do que aqueles que apresentam baixo nível de bem-estar (Sorribes et al., 2021).

Sendo assim, é relevante que os empregadores compreendam os problemas dos seus colaboradores, analisando o seu bem-estar através da manutenção de um equilíbrio entre as expectativas dos colaboradores e dos empregadores (Pradhan & Hati, 2022). A implementação de práticas de GRH orientadas para o bem-estar proporcionam ambientes de trabalho sociais e físicos positivos (Bartram et al., 2023).

Pfeffer (2010), descobriu que certas práticas no local de trabalho têm efeitos negativos na saúde e no bem-estar dos colaboradores (Yee et al., 2016), tal como os sistemas de trabalho de alto desempenho (HPWP), que aumentam o estresse no trabalho devido à sua intensificação, o que, consequentemente têm efeitos negativos na saúde e no bem-estar (Mariappanadar, 2020).

Os sistemas de trabalho que têm como objetivo aumentar a eficácia organizacional pode causar um aumento da carga horária, tornando o trabalho mais exigente e aumentando a sensação de exploração dos colaboradores, o que tem como consequência uma diminuição do bem-estar e aumento do estresse, ansiedade e exaustão emocional (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023).

Aubouin-Bonnaventure et al., (2023) trazem duas visões conflitantes sobre a posição do bem-estar dos colaboradores na relação GRH e desempenho organizacional, nomeadamente, ganhos mútuos e resultados conflitantes (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023).

Sob a perspectiva dos ganhos mútuos, tanto os colaboradores quanto os empregadores beneficiam do HPWS, o que promove o bem-estar dos colaboradores, que resulta a um melhor desempenho operacional e financeiro (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023). Embora os resultados conflitantes

indiquem que essas práticas não têm um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023), elas melhoram o desempenho, mas não beneficiam necessariamente os colaboradores (Shi et al., 2024).

A perspectiva de resultados conflitantes revela que os sistemas de GRH são utilizados como uma estratégia para aumentar as exigências de trabalho dos colaboradores, com pouco ou nenhum benefício para o bem-estar (Ogbonnaya & Messersmith, 2019). É o que se refere à situação de “ganhar-perder”, que traz benefícios para a organização e danos para os colaboradores (Mariappanadar, 2020). Nesta abordagem o bem-estar dos colaboradores é visto apenas como um meio para melhorar o seu desempenho e não como um fim em si mesmo (Aubouin-Bonnaventure et al., 2023).

Embora as práticas de GRH sejam benéficas para o bem-estar por um lado, por outro, tendem a prejudicar o bem-estar da saúde devido ao aumento da carga de trabalho, estresse e tensão (Shi et al., 2024).

Um dos principais objetivos da GSRH é promover o bem-estar dos colaboradores (Guest, 2017), analisar os efeitos negativos das atividades de RH e minimizar os danos causados aos colaboradores (Mariappanadar, 2012, 2014a, 2014b). Dessa forma torna-se pertinente mudar o foco das medidas que maximizam o desempenho dos colaboradores para as que promovem o bem-estar dos mesmos (Guest, 2017).

Há uma série de alterações no contexto atual de trabalho que têm causado um impacto significativo no bem-estar dos colaboradores, um delas é a evolução tecnológica. A tecnologia por um lado, permitiu que diversos processos rotineiros se tornassem automáticos e que o trabalho a partir de casa fosse possível, tornando o acesso à informação cada vez mais fácil. Os avanços tecnológicos por outro lado, podem aumentar a carga de trabalho, o estresse e criar interferência entre trabalho e família (Guest, 2017).

O bem-estar do colaborador também pode ainda ser afetado pela insegurança no trabalho, que leva a falta de otimismo em relação ao futuro (Guest, 2017). A percepção desta insegurança relacionada com o medo de perder o emprego leva a um sentimento de insatisfação por parte do colaborador (Sorribes et al., 2021). Entretanto, os psicólogos argumentam que uma sensação de progresso de um futuro promissor são essenciais para o bem-estar individual (Guest, 2017).

Ryff e Keyes (1995), também analisaram as dimensões do bem-estar e elaboraram um modelo multidimensional. O modelo enfatiza três dimensões fundamentais do bem-estar: o bem-estar psicológico, o bem-estar social e o bem-estar emocional. Além dessas dimensões, é sugerido que o bem-estar dos colaboradores deve ser considerado como abrangendo tanto as experiências

psicológicas relacionadas ao trabalho quanto as que não estão relacionadas ao trabalho e ao estado de saúde (Pradhan & Hati, 2022).

O bem-estar dos colaboradores pode ser medido em termos de bem-estar psicológico (que inclui aspetos como autoaceitação, propósito de vida, domínio ambiental, boas relações com os outros, autonomia e crescimento pessoal); bem-estar no local de trabalho (que envolve duas dimensões principais: satisfação no trabalho e afeto relacionado ao trabalho); e bem-estar subjetivo (que inclui as três componentes tradicionais: elevado afeto positivo, baixo afeto negativo e uma avaliação cognitiva da satisfação com a vida como um todo) (Pradhan & Hati, 2022).

O bem-estar dos colaboradores não é apenas relevante para os indivíduos, mas também tem um papel crucial no sucesso organizacional. As organizações que se concentram no bem-estar dos colaboradores são capazes de obter vantagens competitivas no longo prazo (Pradhan & Hati, 2022).

Conforme Jalilianhasanpour et. al., (2021), atingir um estado de bem-estar no ambiente de trabalho requer uma jornada contínua de várias etapas, sobre a responsabilidade de todos os membros da equipa em todos os níveis, incluindo administradores, médicos, tecnólogos, enfermeiros e pessoal de apoio prático. Algumas estratégias pessoais mais eficazes incluem atenção integral, gestão de estresse, o treinamento de habilidades de comunicação, programas de exercícios físicos, a meditação e a participação em atividades em grupo para diminuir o isolamento e, ao mesmo tempo, promover a comunidade e a conexão (Jalilianhasanpour et al., 2021).

O presente estudo analisa de que forma uma GSRH aplicada através da implementação de práticas de trabalho sustentáveis pode contribuir para o bem-estar dos colaboradores.

Capítulo 2 – Metodologia

2.2 Modelo de Investigação e Hipóteses

Com base a literatura existente foi desenhado os modelos de investigação representados nas figuras 1 e 2, onde se apresentam as hipóteses formuladas e as relações propostas que se pretendem estudar.

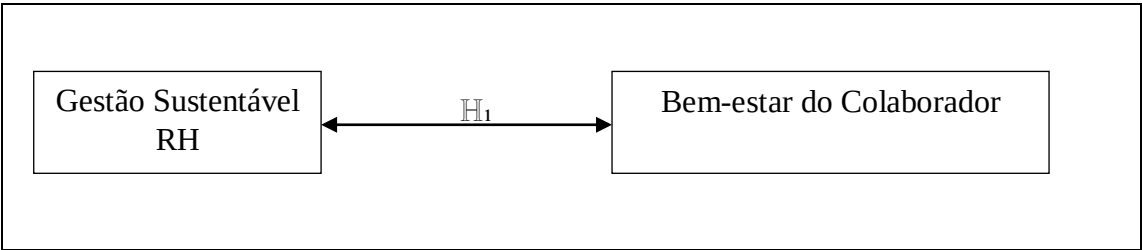


Figura I- Relação entre GSRH e o bem-estar do colaborador.

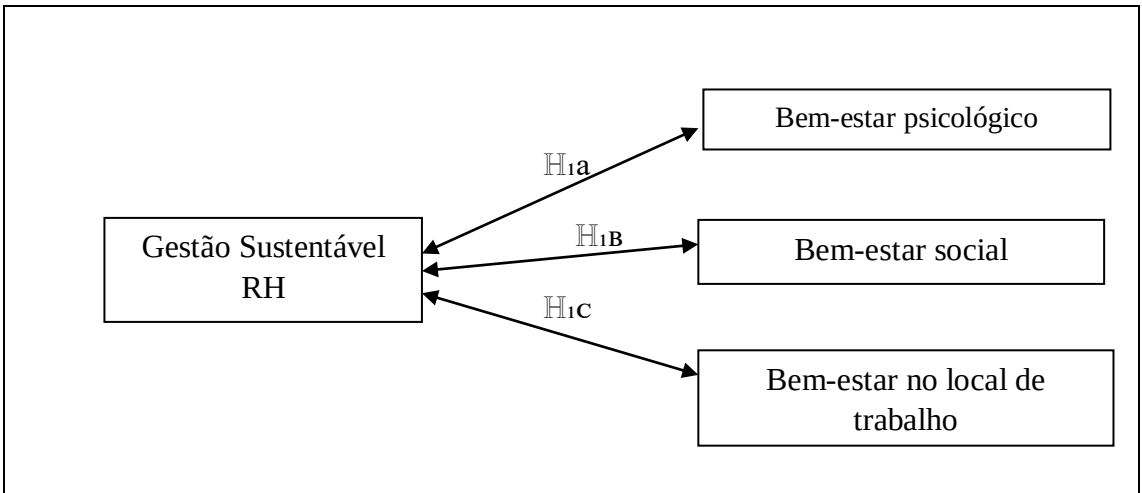


Figura II- Relação entre GSRH e o bem-estar psicológico, bem-estar social e o bem-estar no local de trabalho.

As dimensões de bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no local de trabalho foram escolhidos para estudo devido à sua relevância e interconexão no contexto do bem-estar dos colaboradores, que visa alcançar uma visão completa do bem-estar dos colaboradores, considerando tanto os aspetos pessoais quanto às influências e experiências do ambiente de trabalho. Estas três dimensões ajudam a compreender como os colaboradores se sentem em relação a si mesmos e à vida em geral, e como as interações sociais no trabalho e fora dele afetam o seu bem-estar (Pradhan & Hati, 2022).

A utilização da GSRH tem sido estudada como uma forma de diminuir os efeitos negativos que as práticas de GRH podem causar nos colaboradores, e aumentar a satisfação e o bem-estar deles (Ehnert, 2009a).

A perda de bem-estar no âmbito da GRH resulta da limitação imposta pelas práticas de GRH, que impedem a maximização da utilidade da função no trabalho remunerado, o que tem como objetivo melhorar os resultados individuais de bem-estar psicológico e social (Mariappanadar, 2013).

O conceito de bem-estar ganhou relevância no contexto organizacional, como uma garantia de níveis elevados de bem-estar dos colaboradores. Surgiu como uma preocupação relevante para as organizações e expandiu-se para além das questões financeiras (Dias et al., 2024).

O presente estudo foi elaborado para examinar as práticas de GSRH que dizem respeito à saúde e segurança no trabalho, equilíbrio entre trabalho-família, treinamento e desenvolvimento, recompensa, estresse no trabalho, diversidade e igualdade. O objetivo principal desta dissertação é analisar qual o efeito das práticas de gestão sustentáveis de recursos humanos no bem-estar dos colaboradores.

Assim, durante este estudo foi estabelecido uma relação entre: práticas de GSRH e o bem-estar dos colaboradores, considerando três (3) dimensões do bem-estar, que se centra sobretudo no bem-estar psicológico e bem-estar social, e na perspetiva mais abrangente de bem-estar no local de trabalho, levantando uma hipótese de investigação que se desdobra em três:

Hipótese 1: *Existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar do colaborador.*

Hipótese 1a: *Existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar psicológico do colaborador.*

Hipótese 1b: *Existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar social do colaborador.*

Hipótese 1c: *Existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar no local de trabalho.*

Para realização da presente dissertação foi utilizado o método quantitativo através da técnica de aplicação de questionário aos colaboradores de uma empresa fabril metalomecânica que opera em Angola. Com esta opção pretendeu-se recolher o maior número de inputs possível junto dos vários colaboradores da empresa e posteriormente, foram tiradas conclusões relativas a uma amostra representativa dessa mesma população (Barañano, 2004).

Após a análise descritiva e exploratória, os dados foram tratados e analisados com o *software IBM SPSS Statistics*.

2.3 Enquadramento Metodológico

A metodologia aplicada para o desenvolvimento desta dissertação é de cariz quantitativo e realizada através da aplicação de um inquérito por questionário aos colaboradores de uma empresa fabril metalomecânica constituída no início de 2009, de direito integralmente angolano, vocacionada para produção e montagem de naves industriais, caixilharias de alumínio, produção e prensagem de chapas e que conta com uma população de mais de 600 colaboradores pertencentes a diferentes departamentos da empresa com áreas de atividades diversas. Estes colaboradores, encontram-se em categorias profissionais distintas, desde Estivadores, Assistentes Operacionais, Técnicos, Dirigentes, Diretores entre outras.

Em relação aos inquéritos por questionário, estes, foram divulgados via *e-mail* e whatsapp, recorrendo à ferramenta de questionários da Google – “*google forms*”, de forma a facilitar a resposta dos participantes. Para os colaboradores com mais dificuldades em aceder aos meios digitais de resposta, foram proporcionados três computadores portáteis em uma das salas dando a possibilidade de cada um dos colaboradores responder às questões. Dos questionários disponibilizados foi possível obter um total de 117 respostas.

O questionário, disponível em anexo, é constituído por 53 questões e está dividido em 2 partes, a primeira a GSRH praticada na empresa, utilizou-se a escala adaptada por Diaz-Carrion et. al. (2018), em seu estudo “*Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective*”. A segunda parte, o bem-estar dos colaboradores, adaptada por Pradhan & Hati (2022), em seu estudo “*The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale*”. Uma vez que as escalas originais dos questionários aplicados estão em inglês, para garantir a validade, confiabilidade da escala utilizada neste estudo, foi conduzido um processo de tradução e adaptação.

O processo de tradução foi iniciado com a seleção de dois tradutores bilíngues fluentes em inglês e português o primeiro tradutor realizou a tradução do questionário original em inglês para o português de forma independente, sem consultar o outro tradutor, o segundo tradutor traduziu a versão sintetizada do português de volta para o inglês, sem ter acesso à versão original do questionário em inglês, assegurando que a retro tradução fosse feita de maneira imparcial. A versão retro traduzida foi então comparada com a versão original do questionário em inglês, com o objetivo de identificar possíveis discrepâncias e avaliar a equivalência semântica entre as versões. As diferenças encontradas (ínfimas) foram analisadas e, foram feitos ajustes na versão em português. Com o intuito de garantir a compreensão das questões do questionário, a versão final do questionário em português, foi realizado um pré-teste junto de 9 colaboradores pertencentes às diferentes categorias profissionais: Assistente Administrativos, Técnicos, Assistentes de Obras e Responsáveis de Departamentos. Os participantes foram orientados a responder ao questionário e a relatar qualquer dificuldade de compreensão, ambiguidade, ou desconforto com os itens

apresentados. O feedback obtido no teste piloto foi analisado e utilizado para realizar ajustes finais na redação de alguns itens, visando melhorar a clareza e a compreensão do questionário. Posteriormente, o questionário foi então aplicado em uma amostra de 117 colaboradores para identificar se a GSRH produz efeitos no bem-estar psicológico, bem-estar social e no bem-estar no local de trabalho. Foi pedido aos colaboradores que respondessem ao inquérito classificando as questões de acordo com a percepção que têm da organização e de si mesmos, utilizando a medida de escala de concordância de Likert de 5 pontos, de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

Após a recolha da amostra, os dados foram analisados recorrendo ao *software* informático IBM SPSS Statistics 29 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Os resultados encontram-se disponíveis nos anexos para consulta.

2.4 Instrumentos de Medida

GSRH: para medir este construto foi utilizada a escala de GSRH criada por Diaz-Carrion et. al., (2018), validada por meio da técnica de um estudo Delphi desenvolvido entre académicos de diferentes países europeus especialistas na área de GRH e RSC (Diaz-Carrion et al., 2018). Esta escala engloba 6 dimensões: pessoal, formação, avaliação do desempenho e gestão da carreira, remuneração, equilíbrio trabalho-família e promoção da diversidade e Saúde e segurança no trabalho.

Bem-estar dos colaboradores: para medir este construto foi utilizada a escala de bem-estar dos colaboradores desenvolvida por Pradhan & Hati, (2022), a partir de outros estudos e escalas criadas por outros autores. A escala foi classificada conceptualmente considerando três dimensões: bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no local de trabalho. (Pradhan & Hati, 2022).

Capítulo 3 – Apresentação e Discussão dos Dados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na presente dissertação. Para análise e tratamento dos dados utilizou-se o *software IBM SPSS Statistics 29*. Numa primeira fase foi feita uma análise descritiva tendo em conta as medidas de tendência central e dispersão e a avaliação da consistência interna das medidas utilizadas.

3.1 Análise Descritiva da Amostra

A amostra do presente estudo é constituída por 117 inquiridos, a maioria deles (61%) têm idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos; 35,3% dos inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 35 e os 45 anos; 5,2% entre os 21 e os 25 e 7,9% dos inquiridos tem mais de 45 anos.

Tabela 1- Caraterização dos Participantes em Função da Idade

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Até 25	6	5,1	5,1	5,1
	26 a 30	28	23,9	23,9	29,1
	31 a 35	42	35,9	35,9	65,0
	36 a 40	18	15,4	15,4	80,3
	41 a 45	14	12,0	12,0	92,3
	Mais de 45	9	7,7	7,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2024)

Relativamente ao género, 17,1% dos inquiridos são do sexo feminino e 82,9% são do sexo masculino.

Tabela 2 - Caraterização dos Participantes em Função do Género

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem cumulativa
Válido	Feminino	20	17,1	17,1	17,1
	Masculino	97	82,9	82,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2024)

Verificou-se que 15,4% dos inquiridos trabalham na empresa há menos de 2 anos, 38,5% dos inquiridos trabalha na empresa entre 2 e 5 anos, 29,9% trabalham na empresa entre 6 e 10 anos e 16,3% dos inqueridos trabalham na empresa há mais de 10 anos.

Tabela 3 - Caraterização dos Participantes em Função do Tempo de Serviço

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	menos de 2 anos	34	29,1	29,1	29,1
	Entre 2 e 5 anos	29	24,8	24,8	53,8
	Entre 6 e 10 anos	35	29,9	29,9	83,8
	Mais de 10 anos	19	16,2	16,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2024)

Os colaboradores inquiridos estão distribuídos em diferentes categorias e funções da empresa, assim, conforme o quadro infra (Tabela 4) verificamos que prevalecem os da categoria de técnico, representando 25,6% da amostra, seguindo-se a categoria de operador de máquinas com 15,4% das respostas, os técnicos administrativos com 12,8% dos inquiridos e com 9,4% das respostas os colaboradores inquiridos com a categoria de Administrativos, sendo o restante das categorias menos frequentes entre os inquiridos.

Tabela 4 - Caraterização dos Participantes em Função da Categoria/função

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Chefe de Departamento	6	5,1	5,1	5,1
	Técnico	30	25,6	25,6	30,8
	Técnico Administrativo	15	12,8	12,8	43,6
	Administrativo	11	9,4	9,4	53,0
	Diretor	4	3,4	3,4	56,4
	Gestor	4	3,4	3,4	59,8
	Controller	5	4,3	4,3	64,1
	Enfermeiro de 2ª Classe	1	,9	,9	65,0
	Chefe de Cozinha	2	1,7	1,7	66,7
	Operador de Máquinas	18	15,4	15,4	82,1
	Auxiliar de Limpeza	5	4,3	4,3	86,3
	Auxiliar	14	12,0	12,0	98,3
	Segurança	2	1,7	1,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria (2024)

3.2 Consistência Interna dos Construtos

A consistência interna ou fiabilidade das variáveis em estudo foi analisada através do coeficiente Alpha de Cronbach que permitiu apurar se os itens estão a medir um único constructo integrado (Hair et al., 1998). Também, permite verificar se as escalas produzem medições coerentes e geralmente é utilizado para este fim. O coeficiente Alpha de Cronbach é considerado adequado quando são obtidos valores superiores a 0,80 e são considerados aceitáveis para valores acima de 0,60 (Hair, 2005). O resultado revelou que as variáveis incluídas no modelo, apresentam um coeficiente Alpha de Cronbach bastante satisfatório (80,3%) conforme ilustra a tabela 5:

Tabela 5 - Estatísticas de Confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
0,83	4

Fonte: Elaboração própria (2024)

Alfa de Cronbach	Variáveis
0,61	Gestão sustentável de RH
0,70	Bem estar social
0,68	Bem estar Psicológico
0,65	Bem estar no local de trabalho

Fonte: Elaboração própria (2024)

3.3 Comparação de Médias

Ao analisar a Tabela 6, é possível verificar que, em média, os participantes reportam sentir bem-estar psicológico, social e no local de trabalho com bastante frequência, e tendem a concordar que a empresa possui políticas de GRH sustentável.

Ao analisarmos pormenorizadamente os dados, verificámos que as práticas de GSRH são valorizadas pelos colaboradores avaliadas como relativamente altas, o desvio padrão de 0,68391 mostra que há uma variação moderada nas avaliações. Ainda de acordo com a análise dos valores médios da tabela, também é possível constatar que, no que diz respeito ao bem-estar dos colaboradores, verificam-se que, o bem-estar psicológico e o bem-estar no local de trabalho têm valores médios mais elevados indicando que em média os colaboradores percebem um bom nível de bem-estar, contrariamente ao bem-estar social que se encontra abaixo da média, mostrando uma variação menor em comparação as outras variáveis.

Tabela 6 - Estatística Descritiva das Variáveis em Estudo

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Gestão Sustentável de RH	2,00	5,17	3,5672	,68391
Bem estar Psicológico	1,38	4,25	3,3645	,42654
Bem estar Social	,82	3,09	2,4031	,32932
Bem-estar no Local de Trabalho	1,00	4,09	3,1376	,43979

Nota: *Min.* = Mínimo; *Máx.* = Máximo; *M* = Média; *DP* =Desvio-padrão

Num segundo momento, as variáveis em estudo foram analisadas em função das características sociodemográficas dos participantes. Para o efeito foram utilizados testes *t-student* para amostras independentes, que além de revelarem os valores médios das variáveis dependentes, também permitem compreender como esses valores se expressam em função das variáveis e se as diferenças de médias observadas entre homens e mulheres nas variáveis em estudo são estatisticamente significativas.

Os resultados revelam que os valores médios das mulheres são superiores aos dos homens, apenas nas variáveis GSRH e bem-estar psicológico, apresentam diferenças estatisticamente significativas em função do género, gestão sustentável de RH [$t = -1,028, p = 0.034$], e no caso da variável bem-estar psicológico [$t = -0,344, p = 0.03$], o que sugere que as mulheres têm uma perceção maior das práticas de GSRH e sentem um nível mais elevado de bem-estar psicológico em comparação com os homens (Tabela 7). As outras variáveis não mostraram diferenças significativas.

Tabela 7 - Comparação de Médias das Variáveis em Estudo em Função do Género

	Masculino		Feminino		t-test	Sig.
	M	DP	M	DP		
Gestão Sustentável de RH	3,535	,714	3,718	,507	-1,028	0,034
Bem estar Psicológico	3,359	,453	3,399	,229	-0,344	0,03
Bem estar Social	2,414	,339	2,349	,279	0,779	0,896
Bem-estar no Local de Trabalho	3,153	,461	3,059	,306	0,804	0,526

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; $*p < 0.05$

Com o objetivo de uniformizar o tamanho dos grupos, a variável idade foi recodificada, passando a existir apenas três faixas etárias: (i) entre 20 e 30 anos; (ii) entre 31 e 40 anos; (iii) 41 anos ou mais. A análise dos dados revelou que não existem diferenças estatisticamente significativas em função da idade (Tabela 8). Porém, verificou-se que os participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos são os que apresentam valores médios mais elevados em todas as dimensões analisadas.

Tabela 8 - Comparação de Médias das Variáveis em Estudo em Função da Idade

	20 - 30		31 - 40		41 ou mais		t-test	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP		
Gestão Sustentável de RH	3,801	,645	3,386	,648	3,686	,730	,915	,660
Bem-estar Psicológico	3,476	,574	3,307	,353	3,351	,325	-,159	,372
Bem-estar Social	2,452	,413	2,419	,259	2,289	,349	-1,825	,913
Bem-estar no Local de Trabalho	3,197	,536	3,108	,293	3,128	,584	,342	-,114

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

No que diz respeito ao tempo de serviço foi possível constatar que não existe nenhuma diferença estatisticamente significativa nas dimensões em estudo, apesar da diferença de médias entre o tempo de serviço na variável bem-estar social ($p = 0,059 > 0,05$) seja o mais próximo do limiar de significância, e os participantes que possuem mais tempo de serviço apresentar valores médios mais elevados, não existem diferenças significativas em função desta variável (Tabela 9).

Tabela 9 - Comparação de Médias das Variáveis em Estudo em Função do Tempo de Serviço

	Menos de 2 anos		2 - 5 anos		6 - 10 anos		Mais de 10 anos		t-test	Sig.
	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP		
Gestão Sustentável de RH	3,652	,744	3,642	,776	3,510	,562	3,439	,690	-,869	,487
Bem-estar Psicológico	3,309	,429	3,340	,571	3,483	,299	3,306	,357	-,641	,669
Bem-estar Social	2,333	,295	2,373	,382	2,446	,367	2,493	,197	1,307	,059
Bem-estar no Local de Trabalho	3,197	,323	3,175	,554	3,023	,485	3,177	,339	,429	,661

Nota: M = Média; DP = Desvio-padrão; * $p < 0.05$

3.4 Análise das Correlações

No que diz respeito à análise das correlações, aplicou-se o coeficiente de correlação R de Pearson. Este coeficiente mede a intensidade da correlação linear entre duas variáveis quantitativas com valores entre -1 e 1 (Pestana & Gageiro, 2008). Sempre que a associação for negativa, entre -1 e 0, a variação entre as variáveis estão negativamente correlacionadas, isto é, se uma aumenta a outra sempre diminui. Se as associações forem positivas, entre 0 e 1, significa uma correlação entre as

duas variáveis, se uma aumenta a outra também. Podemos constatar a partir da tabela 10, as relações entre Gestão Sustentável de RH e outras variáveis: *

- Com Bem-estar Psicológico: Coeficiente de correlação = 0,233*, Sig. = 0,021
- Com Bem-estar Social: Coeficiente de correlação = 0,098, Sig. = 0,329
- Com Bem-estar no Local de Trabalho: Coeficiente de correlação = 0,226*, Sig. = 0,026

Podemos verificar que os valores de significância são baixos (menores que 0,05), indicando uma correlação estatisticamente significativa entre Gestão Sustentável de RH com o bem-estar psicológico e o bem-estar no local de trabalho. Portanto, no que diz respeito a Gestão Sustentável de RH e o bem-estar social, com base nos coeficientes de correlação e nos valores de significância verifica-se que não existe uma correlação significativa. Entretanto podemos concluir que apenas as correlações entre duas variáveis estudadas são estatisticamente significativas ($p < 0,05$), indicando que há associações significativas entre Gestão Sustentável de RH e Bem-estar Psicológico e entre Gestão Sustentável de RH e Bem-estar no Local de Trabalho, no contexto da sua análise de dados.

Tabela 10 - Correlações entre as Variáveis em Estudo

		Gestão Sustentável de RH	Bem-estar Psicológico	Bem-estar Social	Bem-estar no Local de Trabalho
Gestão Sustentável de RH	Coeficiente de Correlação	1	,233*	,098	,226*
	Sig.		,021	,329	,026
	N	103	98	101	97
Bem-estar Psicológico	Coeficiente de Correlação	,233*	1	,600**	,711**
	Sig.	,021		<,001	<,001
	N	98	107	106	102
Bem-estar Social	Coeficiente de Correlação	,098	,600**	1	,778**
	Sig.	,329	<,001		<,001
	N	101	106	113	106
Bem-estar no Local de Trabalho	Coeficiente de Correlação	,226*	,711**	,778**	1
	Sig.	,026	<,001	<,001	
	N	97	102	106	107

Nota: * $p < 0.05$; ** $p < 0.001$

3.7 Análise e Discussão dos Resultados

Na presente dissertação procurou-se comprovar se a gestão sustentável de recursos humanos tem um efeito positivo e significativo no bem-estar dos colaboradores suportando assim esta linha teórica.

A discussão dos resultados é apresentada de acordo com as hipóteses inicialmente delineadas. Deste modo, começou por se analisar a consistência interna dos instrumentos utilizados, que revelou coeficientes de alfa de *Cronbach* bastante satisfatórios, com valores superiores a 0,80 e sendo considerados aceitáveis para valores acima de 0,60 (Hair, 2005).

Assim, confirmaram-se as hipóteses de investigação. A análise dos dados revelou que as práticas de GSRH se encontram positivamente relacionadas com o bem-estar dos colaboradores, estes resultados vão ao sentido da hipótese formulada (H_1), segundo a qual existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar do colaborador. Este resultado vai ao encontro dos resultados obtidos por outros autores como He et al., (2020) onde foi referido que a implementação de práticas sustentáveis nas organizações explica de forma positiva o bem-estar dos colaboradores (He et al., 2020). Ainda segundo os autores, colaboradores que apresentem níveis de bem-estar mais elevados demonstram-se mais satisfeitos com o seu trabalho e são menos propensos a abandonar a organização. Também os autores Van De Voorde et al., (2012) encontram evidências de que práticas sustentáveis de GRH, que incluem programas de bem-estar, têm um impacto positivo significativo no bem-estar dos colaboradores (Voorde et al., 2012).

A hipótese (H_{1a}) refere que existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar psicológico do colaborador. Esta hipótese foi confirmada uma vez que as práticas de GSRH aplicadas na empresa têm uma relação significativa com o bem-estar psicológico. Estes resultados são análogos às encontradas no estudo efetuado por Nishii et al., (2008) que encontraram uma correlação positiva entre práticas de GSRH e o bem-estar psicológico dos colaboradores, que confirma que a implementação de uma GSRH influencia positivamente o bem-estar psicológico dos colaboradores. Também Nishii (2013), em seu estudo revela que políticas de inclusão e diversidade, considerado elementos-chave da GRH sustentável, estão ligadas a menores níveis de estresse e maior bem-estar psicológico entre os colaboradores (Nishii, 2013).

A hipótese (H_{1b}), existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar social do colaborador, os resultados obtidos revelaram que apesar dessa relação ser positiva, não é estatisticamente significativa, mostram que não existe uma relação significativa entre a GSRH e o bem-estar social. Tal relação era expectável de acordo com o estudo realizado por Ehnert et al. (2016) que identificou uma correlação significativa entre as práticas de GRH sustentável e o bem-estar social, indicando que empresas que investem em sustentabilidade e bem-estar dos colaboradores são vistas de forma mais positiva pela sociedade, resultando em uma melhor reputação e maior atração de talentos.

A hipótese (H_{1c}) estabelece que existe uma relação significativa entre as práticas de GSRH e o bem-estar no local de trabalho. Esta hipótese foi confirmada pelos resultados da correlação entre a GSRH e o bem-estar no local de trabalho.

Tabela 11- Resumo das Hipóteses

Hipóteses	Decisão
H _{1a} : Existe uma relação significativa entre as práticas GSRH e o bem-estar psicológico	Confirmada
H _{1b} : Existe uma relação significativa entre as práticas GSRH e o bem-estar social	Não Confirmada
H _{1c} : Existe uma relação significativa entre as práticas GSRH e o bem-estar no local de trabalho	Confirmada

Fonte: Elaboração própria (2024)

Neste estudo procurou-se, ainda, apurar se existem diferenças significativas nas variáveis em função das características sociodemográficas dos indivíduos e do tempo de serviço. Relativamente às características sociodemográficas foi possível constatar que os resultados médios das mulheres são superiores aos dos homens, nas variáveis GSRH e bem-estar psicológico e apresentam diferenças estatisticamente significativas em função do género, indicando que as mulheres sentem maior bem-estar psicológico do que os homens. Também foi possível verificar que apesar dos participantes com idades compreendidas entre os 20 e os 30 anos apresentarem valores médios mais elevados em todas as dimensões analisadas e os que possuem mais tempo de serviço apresentam valores médios mais elevados na maioria das dimensões analisadas, não existem diferenças estatisticamente significativas em função destas variáveis.

Capítulo 4 - Conclusões

Os novos desafios da globalização, com o avanço tecnológico e a internacionalização das organizações, estão transformando o mercado de trabalho e tornando-o cada vez mais competitivo. A adoção de práticas sustentáveis de Gestão de Recursos Humanos é uma condição indispensável para que as empresas adquiram vantagem competitiva a curto, médio e longo prazo (Alvares & de Souza, 2016) enquanto aumentam a motivação e aprimoram a qualidade de vida dos colaboradores e da sociedade em geral (Díaz-Carrion et al., 2018).

A visão de longo prazo de práticas de sustentabilidade tornou-se estratégica para as empresas, que passaram a responder às preocupações e demandas das partes interessadas, garantindo vantagens competitivas. Nessa situação, os colaboradores são considerados valiosos, motivo pelo qual a gestão de recursos humanos busca aprimorar as relações de trabalho para alcançar o crescimento empresarial sustentável (Faisal, 2023).

A presente dissertação teve como objetivo investigar a relação entre as práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores nas organizações, com foco em uma empresa fabril metalomecânica localizada em Angola. O bem-estar dos colaboradores é cada vez mais relevante e reconhecido como um fator que contribui significativamente para ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos. Além disso, é perceptível que gerir os RH de forma sustentável constitui um desafio para as organizações em todo o mundo, que dependem de uma força de trabalho comprometida e empenhada (Ehnert, 2009a).

Através de uma metodologia quantitativa e uma amostra de 117 colaboradores, a pesquisa buscou identificar como as práticas de gestão sustentável de recursos humanos eram percebidas pelos colaboradores, bem como analisar a relação entre essas práticas e o bem-estar dos mesmos.

Das três hipóteses sugeridas, duas foram suportadas pelos dados empíricos desta investigação, demonstrando que as práticas de GSRH afetam de forma positiva o bem-estar dos colaboradores. Relativamente à hipótese (H_{1b}) que estabelece uma relação significativa entre a GSRH e o bem-estar social do colaborador, os resultados não suportam esta hipótese. Apesar de positiva, a correlação entre o bem-estar social e a GSRH não é estatisticamente significativa.

Os dados recolhidos permitem-nos ir de encontro ao que foi mencionado na literatura, de modo que constatamos a existência de práticas direcionadas para promover a segurança dos colaboradores através de práticas que visam a sua saúde e bem-estar (Ehnert et al., 2016; Guerci et al., 2019). A GSRH permite uma abordagem que engloba práticas dirigidas para a procura de resultados e maximização de lucros da organização, enquanto trabalha no bem-estar dos colaboradores de forma a reduzir o impacto negativo sobre os mesmos (Mariappanadar, 2012).

O carácter sustentável da GRH contribui para criar um ambiente de trabalho que mantém os colaboradores atuais e potenciais interessados o suficiente para trabalhar com boa vontade e bem para a organização. Como resultado, os funcionários podem ter um bom equilíbrio entre trabalho e a vida pessoal sem se sentirem estressados ou com problemas de saúde (Faisal, 2023).

A investigação tem contributos relevantes para o tema da sustentabilidade aliada à gestão de recursos humanos, sendo os requisitos que compõem a sustentabilidade emergente e indispensável para a permanência das organizações no mercado global.

Este estudo contribui para a literatura sobre a gestão sustentável de recursos humanos e o bem-estar dos colaboradores, especialmente no contexto africano e em particular em Angola. Os resultados destacam a importância de se investir em práticas sustentáveis de gestão de recursos humanos para a promoção do bem-estar dos colaboradores, que pode levar a um melhor desempenho organizacional. No entanto, ainda há muito a ser estudado nesta área em evolução, e novas pesquisas podem avançar na compreensão das relações entre sustentabilidade, gestão de recursos humanos e bem-estar dos colaboradores.

Uma das principais limitações do estudo foi por um lado o tamanho reduzido da amostra, e por outro lado, a impossibilidade de extrapolação dos dados tendo em conta que a presente investigação analisa somente uma realidade escolhida por conveniência, num contexto em que pouco ou nenhum estudo existe sobre a temática.

Assim, em função das limitações acima expostas, surge a necessidade de futuras investigações que possam abranger um maior número de participantes - indivíduos e empresas -, que permitam um estudo comparativo entre empresas de diferentes setores de atividade.

Referências Bibliográficas

- Alvares, K. P., & de Souza, I. M. (2016). Sustainability in People Management: Practices and Contributions to Organizations. *Revista Gestao Organizacional*, 9(2), 24-38.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 1-15. <https://doi.org/ARTN 11913110.1016/j.jclepro.2019.119131>
- Aubouin-Bonnaventure, J., Chevalier, S., Lahiani, F. J., & Fouquereau, E. (2023). Well-being and performance at work: a new approach favourable to the optimal functioning of workers through virtuous organisational practice. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 608-623. <https://doi.org/10.1108/Ijoa-01-2023-3584>
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM? *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-11. <https://doi.org/ARTN 10070510.1016/j.hrmr.2019.100705>
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e técnicas de investigação em gestão: manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2544-2580. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Bartram, T., Cooper, B., Cooke, F. L., & Wang, J. (2023). Thriving in the face of burnout? The effects of wellbeing-oriented HRM on the relationship between workload, burnout, thriving and performance. *Employee Relations: The International Journal*, 45(5), 1234-1253. <https://doi.org/10.1108/er-06-2022-0273>
- Dias, S., Luís, S., & Cruz, B. (2024). Measuring well-being at organizational context: exploring the Better Life Index as a measurement tool. *Social Responsibility Journal*, 20(6), 1041-1055.
- Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153.
- Ehnert, I. (2009a). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European Journal of International Management*, 3(4), 419-438. <https://doi.org/Doi 10.1504/Ejim.2009.028848>

- Ehnert, I. (2009b). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. In K. Dunn & R. Smith (Eds.), *Contributions to Management Science* (Vol. 1, pp. 45-67). Springer.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Faisal, S. (2023). Twenty-Years Journey of Sustainable Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis. *Administrative Sciences*, 13(6), 1-19. <https://doi.org/ARTN13910.3390/admsci13060139>
- 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/Doi10.5465/Amp.2007.26421238>
- Guerci, M., Decramer, A., Van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2019). Moving Beyond the Link Between HRM and Economic Performance: A Study on the Individual Reactions of HR Managers and Professionals to Sustainable HRM. *Journal of Business Ethics*, 160(3), 783-800. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Shani, A. B. R. (2015). The Impact of Human Resource Management Practices and Corporate Sustainability on Organizational Ethical Climates: An Employee Perspective. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 325-342. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1946-1>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gyensare, M. A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2024). Green HRM practices, employee well-being, and sustainable work behavior: Examining the moderating role of resource commitment. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 3129-3141.
- Hair, H. J. (2005). Outcomes for children and adolescents after residential treatment: A review of research from 1993 to 2003. *Journal of Child and Family Studies*, 14(4), 551-575.
- Hair Junior, JF, Black, WC, Babin, BJ, Anderson, RE, & Tatham, RL (1998). Multivariate data analysis. *New Jersey*, 5 (3), 207-219.
- He, W., Chen, L., & Liu, W. (2020). Does new performance appraisal system (EVA) affect earnings management? *Nankai Business Review International*, 11(2), 191-216.

- Hronova, S., & Spacek, M. (2021). Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. *Economies*, 9(2), 1-34. <https://doi.org/ARTN 7510.3390/economies9020075>
- Jada, U., Swain, D., John, T., & Jena, L. K. (2023). Does leadership style and HRM Practices promote employee well-being post onset of the new normal? a mixed-method approach. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 1-27. <https://doi.org/10.1177/23220937231186937>
- Jalilianhasanpour, R., Asadollahi, S., & Yousem, D. M. (2021). Creating joy in the workplace. *European Journal of Radiology*, 145, 1-6, Article 110019. <https://doi.org/10.1016/j.ejrad.2021.110019>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
- Madero-Gómez, S. M., Leal, Y. L. R., Olivas-Luján, M., & Yusliza, M. Y. (2023). Companies Could Benefit When They Focus on Employee Wellbeing and the Environment: A Systematic Review of Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 15(6). <https://doi.org/ARTN 543510.3390/su15065435>
- Mariappanadar, S. (2012). The harm indicators of negative externality of efficiency focused organizational practices [Article]. *International Journal of Social Economics*, 39(3), 209-220. <https://doi.org/10.1108/03068291211199378>
- Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices [Article]. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 103-114, Article 17088875. <https://doi.org/10.1108/17574321311321595>
- Mariappanadar, S. (2014a). Stakeholder harm index: A framework to review work intensification from the critical HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 24(4), 313-329. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2014.03.009>
- Mariappanadar, S. (2014b). The model of negative externality for sustainable HRM. In I. Ehnert, W. Harry, & K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations* (pp. 181–203). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

- Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48.
- Murillo-Ramos, L., Huertas-Valdivia, I., & García-Muiña, F. E. (2023). Exploring the cornerstones of green, sustainable and socially responsible human resource management. *International Journal of Manpower*, 44(3), 524-542. <https://doi.org/10.1108/Ijm-12-2021-0696>.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel psychology*, 61(3), 503-545.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.
- Ogbonnaya, C., & Messersmith, J. (2019). Employee performance, well-being, and differential effects of human resource management subdimensions: Mutual gains or conflicting outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29(3), 509-526. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12203>.
- Paulet, R., Holland, P., & Morgan, D. (2021). A meta-review of 10 years of green human resource management: is Green HRM headed towards a roadblock or a revitalisation? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 159-183. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12285>.
- Peña, I., Andrade, S. M., Muñoz, R. M., & Barba-Sánchez, V. (2024). Wellness Programs, Perceived Organizational Support, and Their Influence on Organizational Performance: An Analysis Within the Framework of Sustainable Human Resource Management. *Sage Open*, 14(1), 1-14, Article 21582440241229358. <https://doi.org/10.1177/21582440241229358>.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS. Lisboa: Silabo.
- Podgorodnichenko, N., Edgar, F., & McAndrew, I. (2020). The role of HRM in developing sustainable organizations: Contemporary challenges and contradictions. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-19. <https://doi.org/ARTN 10068510.1016/j.hrmr.2019.04.001>.
- Poon, T. S. C., & Law, K. K. (2022). Sustainable HRM: An extension of the paradox perspective. *Human Resource Management Review*, 32(2), 1-12. <https://doi.org/ARTN 10081810.1016/j.hrmr.2020.100818>.
- Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, 23(2), 385-407. <https://doi.org/ArtN 097215091985910110.1177/0972150919859101>.

- Purvis, B., Mao, Y., & Robinson, D. (2019). Three pillars of sustainability: in search of conceptual origins. *Sustainability Science*, 14(3), 681-695. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0627-5>.
- Richards, J. (2022). Putting employees at the centre of sustainable HRM: a review, map and research agenda. *Employee Relations*, 44(3), 533-554. <https://doi.org/10.1108/Er-01-2019-0037>.
- Sallas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149-159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>.
- Shi, L., Van Veldhoven, M., Kooij, D., Van De Voorde, K., & Karanika-Murray, M. (2024). High-performance work systems and individual performance: a longitudinal study of the differential roles of happiness and health well-being. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1261564>.
- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2015). Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support. *Psychology of Well-being*, 5(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0034-y>.
- Sorribes, J., Celma, D., & Martínez-García, E. (2021). Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labour practices for the wellbeing of employees. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 936-952. <https://doi.org/10.1002/csr.2111>.
- Stankeviciute, Z., & Savaneviciene, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management & Organization*, 49(1), 79-98. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>.
- Tutar, H., Nam, S., & Güler, S. (2023). Development of Sustainable Human Resources in the Period 2000-2021: A Bibliometric Review. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 14(1), 117-139. <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800506.20231401>.
- 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.
- Yee, W. F., Ho, J. A., & Azahari, A. R. (2016). The influence of sustainable organization practices and employee well-being on turnover intention [Article]. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(November), 47-62.

<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.085019257789&partnerID=40&md5=6fabbcfe42ab033ca9d2807dc6164f05>.

Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 903-919.

Anexo I - Questionários de Recolha de Dados

Instruções	Responda as questões que se seguem abaixo, assinalando com X a resposta que for adequada ao seu caso.
O Inquirido	1. Idade: _____ anos 2. Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐ 3. Há quanto tempo trabalha na empresa: _____ anos. 4. Qual é a categoria/função que exerce: _____.

Por favor, escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação às práticas existentes na Empresa.

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Pessoal					
A empresa desenvolve processos de seleção transparentes e imparciais.					
A empresa encoraja a promoção interna em detrimento da contratação externa, como um mecanismo de motivação dos funcionários.					
Em caso de reestruturação, a empresa facilita a transferência dos trabalhadores para outras áreas da empresa ou a sua renúncia voluntária.					
Formação					
A empresa proporciona formação periódica a todos os colaboradores, independentemente da sua categoria profissional, género, idade, etc.					
A empresa estabelece níveis de formação em função do talento, compromisso e avaliação do					

desempenho de cada colaborador.					
Avaliação do desempenho e gestão da carreira					
A empresa estabelece promoções com base no mérito dos funcionários.					
A empresa avalia o desempenho e decide planos de carreira para todos os colaboradores, independentemente da sua categoria profissional, género, etc.					
A empresa proporciona oportunidades de carreira para os colaboradores.					
A empresa dá feedback periódico aos colaboradores sobre o seu desenvolvimento.					
Remuneração					
As práticas de remuneração são transparentes para todos os membros da empresa.					
A política de remuneração não discrimina por género, tipo de contrato, etc.					
O sistema de remuneração da empresa tem em conta as competências, o cargo e o desempenho do colaborador.					
A empresa proporciona uma compensação não monetária aos colaboradores.					
A empresa proporciona benefícios sociais como motivação e mecanismo de retenção (plano de reforma, seguro de saúde, etc.).					
Equilíbrio trabalho-família e promoção da diversidade					
A empresa fornece formação sobre os códigos de conduta ética, o respeito pelos direitos humanos, sustentabilidade ambiental, etc.					
A empresa regista os incidentes relacionados com a discriminação e					

leva a cabo ações corretivas.					
A empresa comunica aos colaboradores as mudanças que possam afetar a sua relação contratual com a empresa, antes do prazo mínimo exigido por lei.					
A empresa favorece a existência de um equilíbrio adequado entre trabalho e família para os colaboradores.					
A empresa permite a modificação da jornada de trabalho e dos turnos de acordo com as necessidades pessoais dos trabalhadores.					
A empresa é flexível na autorização de licenças de maternidade, amamentação e licenças sem vencimento por motivos familiares.					
A empresa facilita a transferência para outros locais por razões pessoais ou profissionais (família, saúde, etc.).					
A empresa procura melhorar a comunicação entre os colaboradores.					
A empresa encoraja a comunicação entre os empregados e os gestores.					
A empresa garante a aplicação dos princípios da diversidade e igualdade de oportunidades em todas as práticas de Gestão de Recursos Humanos.					
Saúde e segurança no trabalho					
A empresa tem grupos formais de saúde e segurança que realizem atividades de acompanhamento e controlo além das obrigatórias por lei.					
A empresa promove o desporto e uma vida saudável dentro e fora do trabalho. Exemplo: desenvolvendo atividades desportivas, sensibilizando para os benefícios de uma vida saudável, etc.					
A empresa preocupa-se com a saúde dos colaboradores e das suas famílias, fornecendo gratuitamente exames					

médicos, serviços de apoio psicológico, etc.					
A empresa envolve os trabalhadores na elaboração de um plano de prevenção dos riscos profissionais.					
A empresa mantém um registo dos acidentes de trabalho, doenças e colaboradores em risco de sofrer doenças profissionais com o objetivo de melhorar a saúde e a segurança no trabalho.					
A empresa fornece formação para melhorar a prevenção de acidentes/saúde e segurança para além do que é exigido por lei.					

De acordo as afirmações abaixo, assinale com X a resposta que melhor descreve a percepção que tem de si e da Empresa.

Escala	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Bem-estar psicológico					
Adapto-me facilmente às mudanças do dia-a-dia da minha vida e gerencio bem as minhas responsabilidades.					
Sinto que sou uma pessoa sensata.					
Compreendo o que esperam de mim.					
Sinto que sou capaz de tomar decisões.					
Sinto-me deprimido devido ao stress e às exigências do meu dia-a-dia.					
Penso que a vida é um processo contínuo de aprendizagem.					
Sou uma pessoa optimista.					
Na maior parte das vezes, sinto-me feliz.					
Sinto-me bem comigo próprio (a).					

Bem-estar Social					
Sou uma parte importante da minha equipa e da minha empresa.					
Sou próximo dos meus colegas de equipa na minha empresa.					
Os meus pontos de vista são bem aceites pelos meus colegas de equipa.					
As pessoas da minha equipa não se ajudam umas às outras em momentos difíceis.					
Participo ativamente em atividades importantes de tomada de decisão da minha equipa.					
Gosto de passar tempo com os meus colegas de equipa.					
Posso partilhar livremente os meus problemas com os meus colegas.					
As minhas atividades diárias contribuem para os benefícios da minha equipa.					
Bem-estar no local de trabalho					
Estou bastante satisfeito com o meu trabalho.					
Atribuo muito valor ao meu trabalho.					
O meu trabalho oferece amplas possibilidades de crescimento na carreira.					
Procuro manter um equilíbrio entre a vida profissional e a vida doméstica.					
O meu empregador realmente preocupa-se muito com os seus colaboradores.					
O meu trabalho oferece desafios para melhorar as minhas habilidades.					

Anexo II- Caracterização da amostra

Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Até 25	6	5,1	5,1	5,1
	26 a 30	28	23,9	23,9	29,1
	31 a 35	42	35,9	35,9	65,0
	36 a 40	18	15,4	15,4	80,3
	41 a 45	14	12,0	12,0	92,3
	Mais de 45	9	7,7	7,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Idade

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	21	1	,9	,9	,9
	23	2	1,7	1,7	2,6
	25	3	2,6	2,6	5,1
	26	6	5,1	5,1	10,3
	27	4	3,4	3,4	13,7
	28	5	4,3	4,3	17,9
	29	9	7,7	7,7	25,6
	30	4	3,4	3,4	29,1
	31	8	6,8	6,8	35,9
	32	3	2,6	2,6	38,5
	33	8	6,8	6,8	45,3
	34	14	12,0	12,0	57,3
	35	9	7,7	7,7	65,0
	36	7	6,0	6,0	70,9
	37	5	4,3	4,3	75,2
	39	3	2,6	2,6	77,8
	40	3	2,6	2,6	80,3
	41	5	4,3	4,3	84,6
	42	4	3,4	3,4	88,0
	43	1	,9	,9	88,9
	44	1	,9	,9	89,7
	45	3	2,6	2,6	92,3
	46	1	,9	,9	93,2
	47	1	,9	,9	94,0
	48	1	,9	,9	94,9
	49	3	2,6	2,6	97,4
	50	1	,9	,9	98,3
	54	2	1,7	1,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Genero

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	feminino	20	17,1	17,1	17,1
	masculino	97	82,9	82,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Qual é a categoria/função que exerce?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Chefe de Departamento	6	5,1	5,1	5,1
	Técnico	30	25,6	25,6	30,8
	Técnico Administrativo	15	12,8	12,8	43,6
	Administrativo	11	9,4	9,4	53,0
	Director	4	3,4	3,4	56,4
	Gestor	4	3,4	3,4	59,8
	Controller	5	4,3	4,3	64,1
	Enfermeiro de 2ª Classe	1	,9	,9	65,0
	Chefe de Cozinha	2	1,7	1,7	66,7
	Operador de Máquinas	18	15,4	15,4	82,1
	Auxiliar de Limpeza	5	4,3	4,3	86,3
	Auxiliar	14	12,0	12,0	98,3
	Segurança	2	1,7	1,7	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Há quantos tempo trabalha na empresa?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	18	15,4	15,4	15,4
	2	16	13,7	13,7	29,1
	3	11	9,4	9,4	38,5
	4	9	7,7	7,7	46,2
	5	9	7,7	7,7	53,8
	6	4	3,4	3,4	57,3
	7	3	2,6	2,6	59,8
	8	6	5,1	5,1	65,0
	9	7	6,0	6,0	70,9
	10	15	12,8	12,8	83,8
	11	7	6,0	6,0	89,7
	12	8	6,8	6,8	96,6
	13	3	2,6	2,6	99,1
	14	1	,9	,9	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Há quantos tempo trabalha na empresa?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	menos de 2 anos	34	29,1	29,1	29,1
	Entre 2 e 5 anos	29	24,8	24,8	53,8
	Entre 6 e 10 anos	35	29,9	29,9	83,8
	Mais de 10 anos	19	16,2	16,2	100,0
	Total	117	100,0	100,0	

Anexo III - Estatística descritiva

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Idade	117	21	54	34,54	6,766
Há quantos tempos trabalha na empresa?	117	1	14	5,95	3,998
Qual é a categoria/função que exerce?	117	1	13	5,89	3,997
N válido (de lista)	117				

Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	103	2,00	5,17	3,5672	,68391
Bem_estar_Psicologico	107	1,38	4,25	3,3645	,42654
Bem_estar_Social	113	,82	3,09	2,4031	,32932
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	107	1,00	4,09	3,1376	,43979
N válido (de lista)	93				

Anexo IV - Comparação de médias

Estatísticas de grupo

	Genero	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	masculino	85	3,5353	,71425	,07747
	feminino	18	3,7176	,50661	,11941
Bem_estar_Psicologico	masculino	91	3,3585	,45308	,04750
	feminino	16	3,3984	,22921	,05730
Bem_estar_Social	masculino	94	2,4139	,33874	,03494
	feminino	19	2,3493	,27981	,06419
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	masculino	90	3,1525	,46050	,04854
	feminino	17	3,0588	,30651	,07434

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para Igualdade de Médias				95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Significância Unilateral p	Significância Bilateral p	Diferença média	Erro de diferença padrão	Inferior	Superior
Gestao_Sustentavel_de_RH	Variâncias iguais assumidas	4,622	,034	-1,028	101	,153	,307	-,18230	,17740	-,53421	,16962
	Variâncias iguais não assumidas			-1,281	33,136	,105	,209	-,18230	,14234	-,47184	,10724
Bem_estar_Psicologico	Variâncias iguais assumidas	4,862	,030	-,344	105	,366	,732	-,03992	,11611	-,27015	,19031
	Variâncias iguais não assumidas			-,536	39,576	,297	,595	-,03992	,07443	-,19040	,11055
Bem_estar_Social	Variâncias iguais assumidas	,017	,896	,779	111	,219	,438	,06464	,08298	-,09979	,22908
	Variâncias iguais não assumidas			,885	29,739	,192	,384	,06464	,07309	-,08467	,21396
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Variâncias iguais assumidas	,405	,526	,804	105	,212	,423	,09370	,11650	-,13729	,32469
	Variâncias iguais não assumidas			1,055	31,522	,150	,299	,09370	,08878	-,08725	,27466

Estatísticas de grupo

	Há quantos tempo trabalha na empresa?	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	menos de 2 anos	28	3,6518	,74399	,14060
	Entre 2 e 5 anos	24	3,6424	,77572	,15834
Bem_estar_Psicologico	menos de 2 anos	34	3,3088	,42998	,07374
	Entre 2 e 5 anos	25	3,3400	,57114	,11423
Bem_estar_Social	menos de 2 anos	33	2,3333	,29516	,05138
	Entre 2 e 5 anos	28	2,3734	,38198	,07219
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	menos de 2 anos	31	3,1965	,32278	,05797
	Entre 2 e 5 anos	26	3,1748	,55443	,10873

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Gestao_Sustentavel_de_RH	Variâncias Iguais assumidas	,095	,759	,045	50	,482	,965	,00942	,21107	-,41451	,43336
	Variâncias Iguais não assumidas			,045	48,097	,482	,965	,00942	,21176	-,41632	,43517
Bem_estar_Psicologico	Variâncias Iguais assumidas	1,275	,264	-,239	57	,406	,812	-,03118	,13024	-,29198	,22963
	Variâncias Iguais não assumidas			-,229	42,770	,410	,820	-,03118	,13596	-,30541	,24306
Bem_estar_Social	Variâncias Iguais assumidas	,012	,913	-,462	59	,323	,646	-,04004	,08676	-,21365	,13357
	Variâncias Iguais não assumidas			-,452	50,378	,327	,653	-,04004	,08861	-,21798	,13789
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Variâncias Iguais assumidas	1,392	,243	,184	55	,427	,855	,02166	,11790	-,21462	,25793
	Variâncias Iguais não assumidas			,176	38,632	,431	,861	,02166	,12322	-,22766	,27097

Estatísticas de grupo

	Há quantos tempo trabalha na empresa?	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	Entre 6 e 10 anos	33	3,5101	,56163	,09777
	Mais de 10 anos	18	3,4398	,69004	,16264
Bem_estar_Psicologico	Entre 6 e 10 anos	30	3,4833	,29858	,05451
	Mais de 10 anos	18	3,3056	,35672	,08408
Bem_estar_Social	Entre 6 e 10 anos	33	2,4463	,36743	,06396
	Mais de 10 anos	19	2,4928	,19712	,04522
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Entre 6 e 10 anos	31	3,0235	,48445	,08701
	Mais de 10 anos	19	3,1770	,33944	,07787

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Gestao_Sustentavel_de_RH	Variâncias Iguais assumidas	3,531	,066	,394	49	,348	,696	,07029	,17852	-,28847	,42904
	Variâncias Iguais não assumidas			,370	29,462	,357	,714	,07029	,18977	-,31757	,45814
Bem_estar_Psicologico	Variâncias Iguais assumidas	,592	,446	1,856	46	,035	,070	,17778	,09579	-,01504	,37060
	Variâncias Iguais não assumidas			1,774	31,078	,043	,086	,17778	,10020	-,02657	,38213
Bem_estar_Social	Variâncias Iguais assumidas	2,961	,091	-,510	50	,306	,612	-,04654	,09125	-,22981	,13673
	Variâncias Iguais não assumidas			-,594	49,846	,278	,555	-,04654	,07833	-,20389	,11081
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Variâncias Iguais assumidas	,331	,568	-1,210	48	,116	,232	-,15357	,12696	-,40885	,10170
	Variâncias Iguais não assumidas			-1,315	47,024	,097	,195	-,15357	,11677	-,38848	,08133

Estatísticas de grupo

	Há quantos tempo trabalha na empresa?	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	>= 4	18	3,4398	,69004	,16264
	< 4	85	3,5941	,68366	,07415
Bem_estar_Psicologico	>= 4	18	3,3056	,35672	,08408
	< 4	89	3,3764	,44013	,04665
Bem_estar_Social	>= 4	19	2,4928	,19712	,04522
	< 4	94	2,3849	,34801	,03589
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	>= 4	19	3,1770	,33944	,07787
	< 4	88	3,1291	,45979	,04901

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Gestao_Sustentavel_de_RH	Variâncias iguais assumidas	,486	,487	-,869	101	,194	,387	-,15430	,17766	-,50674	,19813
	Variâncias iguais não assumidas			-,863	24,587	,198	,396	-,15430	,17875	-,52276	,21415
Bem_estar_Psicologico	Variâncias iguais assumidas	,184	,669	-,641	105	,261	,523	-,07085	,11054	-,29003	,14834
	Variâncias iguais não assumidas			-,737	28,557	,234	,467	-,07085	,09616	-,26764	,12594
Bem_estar_Social	Variâncias iguais assumidas	3,626	,059	1,307	111	,097	,194	,10791	,08258	-,05572	,27154
	Variâncias iguais não assumidas			1,869	44,412	,034	,068	,10791	,05774	-,00842	,22424
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Variâncias iguais assumidas	,193	,661	,429	105	,334	,669	,04790	,11169	-,17355	,26935
	Variâncias iguais não assumidas			,521	33,983	,303	,606	,04790	,09201	-,13910	,23490

Estatísticas de grupo

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	20 a 30	29	3,8017	,64489	,11975
	31 a 40	52	3,3862	,64571	,08954
Bem_estar_Psicologico	20 a 30	31	3,4758	,57411	,10311
	31 a 40	55	3,3068	,35258	,04754
Bem_estar_Social	20 a 30	32	2,4517	,41338	,07308
	31 a 40	59	2,4191	,25990	,03384
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	20 a 30	31	3,1965	,53634	,09633
	31 a 40	54	3,1077	,29289	,03986

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Gestao_Sustentavel_de_RH	Variâncias iguais assumidas	,005	,946	2,778	79	,003	,007	,41551	,14958	,11777	,71325
	Variâncias iguais não assumidas			2,779	58,093	,004	,007	,41551	,14953	,11620	,71481
Bem_estar_Psicologico	Variâncias iguais assumidas	5,296	,024	1,693	84	,047	,094	,16899	,09984	-,02956	,36754
	Variâncias iguais não assumidas			1,488	43,031	,072	,144	,16899	,11355	-,05999	,39797
Bem_estar_Social	Variâncias iguais assumidas	1,719	,193	,461	89	,323	,646	,03260	,07064	-,10777	,17296
	Variâncias iguais não assumidas			,405	44,621	,344	,688	,03260	,08053	-,12963	,19483
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Variâncias iguais assumidas	3,370	,070	,988	83	,163	,326	,08874	,08978	-,08984	,26731
	Variâncias iguais não assumidas			,851	40,480	,200	,400	,08874	,10425	-,12188	,29935

Estadísticas de grupo

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	31 a 40	52	3,3862	,64571	,08954
	Mais de 40	22	3,6856	,73008	,15565
Bem_estar_Psicologico	31 a 40	55	3,3068	,35258	,04754
	Mais de 40	21	3,3512	,32505	,07093
Bem_estar_Social	31 a 40	59	2,4191	,25990	,03384
	Mais de 40	22	2,2893	,34887	,07438
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	31 a 40	54	3,1077	,29289	,03986
	Mais de 40	22	3,1281	,58423	,12456

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias								95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Significância Unilateral p	Significância Bilateral p	Diferença média	Erro de diferença padrão	Inferior	Superior		
Gestao_Sustentavel_de_RH	Variâncias Iguais assumidas	,414	,522	-1,753	72	,042	,084	-,29939	,17076	-,63980	,04102		
	Variâncias Iguais não assumidas			-1,667	35,594	,052	,104	-,29939	,17957	-,66372	,06495		
Bem_estar_Psicologico	Variâncias Iguais assumidas	,001	,979	-,501	74	,309	,618	-,04437	,08859	-,22089	,13215		
	Variâncias Iguais não assumidas			-,520	39,085	,303	,606	-,04437	,08539	-,21708	,12833		
Bem_estar_Social	Variâncias Iguais assumidas	,404	,527	1,816	79	,037	,073	,12985	,07151	-,01249	,27219		
	Variâncias Iguais não assumidas			1,589	30,123	,061	,122	,12985	,08171	-,03700	,29670		
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Variâncias Iguais assumidas	2,700	,105	-,202	74	,420	,840	-,02036	,10063	-,22087	,18016		
	Variâncias Iguais não assumidas			-,156	25,415	,439	,878	-,02036	,13078	-,28948	,24877		

Estadísticas de grupo

	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Gestao_Sustentavel_de_RH	>= 3	22	3,6856	,73008	,15565
	< 3	81	3,5350	,67197	,07466
Bem_estar_Psicologico	>= 3	21	3,3512	,32505	,07093
	< 3	86	3,3677	,44941	,04846
Bem_estar_Social	>= 3	22	2,2893	,34887	,07438
	< 3	91	2,4306	,32036	,03358
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	>= 3	22	3,1281	,58423	,12456
	< 3	85	3,1401	,39838	,04321

Teste de amostras independentes

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias								95% Intervalo de Confiança da Diferença	
		Z	Sig.	t	df	Significância Unilateral p	Significância Bilateral p	Diferença média	Erro de diferença padrão	Inferior	Superior		
Gestao_Sustentavel_de_RH	Variâncias Iguais assumidas	,194	,660	,915	101	,181	,362	,15063	,16455	-,17581	,47706		
	Variâncias Iguais não assumidas			,873	31,340	,195	,390	,15063	,17264	-,20131	,50256		
Bem_estar_Psicologico	Variâncias Iguais assumidas	,805	,372	-,159	105	,437	,874	-,01654	,10430	-,22336	,19027		
	Variâncias Iguais não assumidas			-,193	40,931	,424	,848	-,01654	,08590	-,19004	,15696		
Bem_estar_Social	Variâncias Iguais assumidas	,012	,913	-1,825	111	,035	,071	-,14131	,07744	-,29476	,01214		
	Variâncias Iguais não assumidas			-1,732	30,143	,047	,094	-,14131	,08161	-,30795	,02532		
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Variâncias Iguais assumidas	,910	,342	-,114	105	,455	,910	-,01201	,10569	-,22158	,19756		
	Variâncias Iguais não assumidas			-,081	26,264	,464	,928	-,01201	,13184	-,28288	,25886		

Tabela de ANOVA

		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Gestao_Sustentavel_de_RH * Há quantos tempo trabalha na empresa?	Entre Grupos (Combinado)	,736	3	,245	,517	,672
	Nos grupos	46,974	99	,474		
	Total	47,709	102			
Bem_estar_Psicologico * Há quantos tempo trabalha na empresa?	Entre Grupos (Combinado)	,607	3	,202	1,115	,347
	Nos grupos	18,678	103	,181		
	Total	19,285	106			
Bem_estar_Social * Há quantos tempo trabalha na empresa?	Entre Grupos (Combinado)	,400	3	,133	1,237	,300
	Nos grupos	11,747	109	,108		
	Total	12,147	112			
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho * Há quantos tempo trabalha na empresa?	Entre Grupos (Combinado)	,577	3	,192	,994	,399
	Nos grupos	19,925	103	,193		
	Total	20,502	106			

Anexo V – Correlações

Correlações

		Gestao_Sustentavel_de_RH	Bem_estar_Psicologico	Bem_estar_Social	Bem_estar_no_Local_de_Trabalho
Gestao_Sustentavel_de_RH	Correlação de Pearson	1	,233*	,098	,226*
	Sig. (2 extremidades)		,021	,329	,026
	N	103	98	101	97
Bem_estar_Psicologico	Correlação de Pearson	,233*	1	,600**	,711**
	Sig. (2 extremidades)	,021		<,001	<,001
	N	98	107	106	102
Bem_estar_Social	Correlação de Pearson	,098	,600**	1	,778**
	Sig. (2 extremidades)	,329	<,001		<,001
	N	101	106	113	106
Bem_estar_no_Local_de_Trabalho	Correlação de Pearson	,226*	,711**	,778**	1
	Sig. (2 extremidades)	,026	<,001	<,001	
	N	97	102	106	107

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).