

MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS
SUSTENTÁVEL NO BEM-ESTAR E NA INTENÇÃO DE
TURNOVER DOS COLABORADORES

VERA ALEXANDRA DA SILVA DELGADO

ORIENTAÇÃO:

TERESA MARIA RAPOSO DIAS DE OLIVEIRA
CORREIA DE LACERDA

OUTUBRO-2019

Agradecimentos

Aos meus pais: por todos os valores que me passaram, por terem inculcido em mim a força, a determinação e o espírito de sacrifício de que tanto precisei durante este ano. Sem vocês, não tinha sido possível.

Ao meu irmão, que me faz querer ser uma pessoa melhor todos os dias;

À minha avó Laurinda: pelo amor incondicional e por me desculpar por não a ter visitado durante tantos meses;

À Mel: depois de 24 anos de amizade... torna-se difícil pensar em mais palavras para te agradecer. Mais uma fase que chega ao fim e tu sempre ao meu lado. OBRIGADA;

À Cata, a pessoa com o coração mais bonito que conheço, pelas doses diárias de encorajamento;

À minha afilhada, que faz rir até chorar até nas alturas mais difíceis;

Aos meus padrinhos, aos meus tios, aos meus primos, a toda a minha família pelo apoio e amor incondicional;

Ao meu chefe, Bernardo Estriga, pela infinita compreensão e pelo apoio imensurável que me deu durante este ano;

À minha empresa e a todos os meus colegas que me ouviram queixar tantas vezes e me animaram sempre que precisei;

À Ana, à Tixa, à Inês: prometo que vamos voltar aos nossos jantares mensais!

À Professora Doutora Teresa Correia de Lacerda pela orientação que me deu durante todo este processo, pela disponibilidade e paciência;

E, por fim, ao meu avô Abílio e à minha avó Maria dos Anjos: nada me faria mais feliz do que vos ter aqui comigo a celebrar o fim de esta etapa. Onde quer que estejam, espero que estejam orgulhosos.

Resumo

Os malefícios que várias práticas de Gestão de Recursos Humanos têm nos colaboradores de várias organizações têm sido um tema bastante explorado na literatura. Num mercado cada vez mais competitivo onde a perda de talento é cada vez mais crítica, revelou-se imperativo para as organizações repensarem o seu posicionamento e trabalharem cada vez mais para criarem ambientes de trabalho sustentáveis. As práticas de Gestão de Recursos Humanos Sustentáveis têm surgido na literatura como uma forma de contornar estas questões.

Assim, o objetivo da presente dissertação é analisar se a implementação de Práticas Sustentáveis de Gestão de Recursos Humanos numa organização pode ser considerada como uma estratégia para aumentar os níveis de Bem-Estar dos colaboradores e reduzir a Intenção de *Turnover* dos mesmos.

O modelo de investigação em causa foi testado numa amostra de 150 colaboradores numa consultora tecnológica. Aferiu-se que a Gestão de Recursos Humanos Sustentável impacta de forma significativa e positiva o Bem-Estar dos colaboradores. Mais ainda, verificou-se que a Gestão de Recursos Humanos Sustentável impacta de forma significativa e negativa a Intenção de *Turnover* dos colaboradores. Estes resultados vêm suportar vários estudos de outros autores e realçar a importância de continuar a investigação sobre esta nova abordagem à Gestão de Recursos Humanos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos sustentável, bem-estar, intenção de turnover.

Abstract

The harm that various Human Resource Management practices have on employees from various organizations have been a subject widely explored in the literature. In an increasingly competitive market where talent loss is becoming increasingly critical, it has become imperative for organizations to rethink their positioning and work harder to create sustainable work environments. Sustainable Human Resource Management practices have emerged in the literature as a way to address these issues.

Thus, the present dissertation aims to analyze if the implementation of Sustainable Human Resources Management Practices in an organization can be considered as a strategy to increase Employee Well-Being levels and reduce their Turnover Intention.

The research model in question was tested on a sample of 150 employees at technological consultancy. Sustainable Human Resources Management has been found to have a significant and positive impact on employee's Well-Being. Moreover, it was found that Human Resources Management has a significant and negative impact on Employee Turnover Intention. These results support several studies by other authors and highlight the importance of continuing the research on this new approach to Human Resource Management.

Keywords: Sustainable Human Resource Management; Well-Being; Turnover Intention

Índice

Introdução.....	5
Capítulo 1- Revisão da Literatura.....	8
1.1 A Gestão de Recursos Humanos Sustentável	8
1.1.1- Os princípios da GRH Sustentável	13
1.2- O Bem-Estar dos Colaboradores	15
1.3- A Intenção de Turnover.....	20
Capítulo 2- Modelo Conceptual e Hipóteses	23
Capítulo 3- Metodologia.....	24
3.1- Procedimentos	24
3.2. Instrumentos de Medida.....	25
3.3- A Amostra	26
Capítulo 4- Análise dos Resultados.....	26
Capítulo 5- Discussão de Resultados	30
Capítulo 7- Conclusões, Implicações Práticas e Limitações	31
Referências Bibliográficas.....	33
Anexos	41

Índice de Tabelas

Tabela I- Médias, Desvios-padrão e Índices de Precisão.....	27
Tabela II- Mapa de Correlações.....	28
Tabela III- Testes de Regressão.....	28
Tabela IV- Teste de Sobel.....	29
Tabela V- Resultados do Teste de Sobel.....	29

Índice de Figuras

Figura 1- Modelo Concetual.....	23
---------------------------------	----

Lista de Abreviaturas:

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GRHS- Gestão de Recursos Humanos Sustentável

RH- Recursos Humanos

BE- Bem-Estar

IT- Intenção de *Turnover*

Introdução

Existem vários estudos a defender que existem práticas de GRH (como despedimentos coletivos ou aumento de carga de trabalho dos colaboradores) que provocam a intenção de *turnover* dos colaboradores e reduzem a produtividade das organizações (Mariappandar, 2013). A Gestão de Recursos Humanos Sustentável tem vindo a ser estudada como uma forma de contornar os efeitos negativos que práticas de GRH podem ter nos colaboradores (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2006; Mariappandar, 2013).

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) Sustentável tem como objetivo implementar práticas que, por um lado, maximizem os lucros de uma organização e, por outro lado, reduzam malefícios que a GRH pode ter nos colaboradores de uma organização (Mariappandar, 2013).

O aumento considerável do *turnover* que se tem vindo a verificar ao longo dos últimos anos nas organizações é um dos grandes desafios que os profissionais de GRH enfrentam hoje em dia. Muitos estudos têm apontado a satisfação e a perceção das práticas de GRH como fatores determinantes deste fenómeno (Tandung, 2016). A crescente atenção sobre este problema prende-se com o facto de o *turnover* ser um fator determinante da eficácia das organizações, para além disto, níveis de *turnover* elevados traduzem-se em custos bastante avultados para as organizações (Harden et al., 2016). A investigação tem vindo a mostrar que práticas de GRH impactam significativamente as intenções de *turnover* por parte dos colaboradores (Tandung, 2016).

Colaboradores motivados e perfeitamente alinhados com a estratégia e com os valores organizacionais são uma peça fundamental para que as organizações consigam manter a vantagem competitiva num mercado que é cada vez mais competitivo. O bem-estar é, efetivamente, uma característica que se espera deste tipo de colaboradores (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. Podemos encontrar na literatura vários estudos que relacionam o bem-estar dos

colaboradores com melhorias nos níveis de desempenho, de produtividade, de satisfação com o trabalho e melhoria de capacidade para lidar com situações de *stress* (Hess, 2005).

O presente trabalho de investigação tem como objetivo analisar se as práticas de GRH Sustentáveis podem influenciar positivamente o bem-estar dos colaboradores. Consequentemente é pretendido analisar a implementação de práticas de GRH sustentáveis como potencial estratégia de retenção de talento.

As questões de partida deste trabalho são as seguintes:

1. *De que forma as práticas sustentáveis de GRH influenciam o bem-estar dos colaboradores?*
2. *De que forma a implementação de práticas de GRH sustentáveis pode influenciar a intenção de turnover dos colaboradores?*

Optou-se por fazer um estudo numa consultora tecnológica de origem francesa. Esta empresa está presente em sete países europeus e conta com cerca de 7000 colaboradores a nível mundial. Em Portugal, a empresa conta com uma estrutura 750 colaboradores.

Em termos de metodologia, optou-se por utilizar o método quantitativo. Relativamente à técnica selecionada, optou-se pela realização de questionários. Esta opção prendeu-se com o facto de se pretender recolher o maior número de *inputs* possível junto dos vários colaboradores da organização.

A presente dissertação encontra-se estruturada em sete capítulos sendo o primeiro a revisão de literatura. Aqui, analisam-se os últimos desenvolvimentos teóricos sobre os constructos em estudo, bem como o estado da arte dos mesmos. Seguidamente apresenta-se a abordagem metodológica, a análise e a discussão de resultados. Por fim será apresentada a conclusão e as limitações sentidas ao longo da realização deste trabalho.

Capítulo 1- Revisão da Literatura

1.1 A Gestão de Recursos Humanos Sustentável

O conceito de Sustentabilidade Corporativa (SC) relaciona-se diretamente com o conceito de desenvolvimento sustentável que foi definido pela *World Commission on Environment and Development* (WCED) como uma forma de desenvolvimento que assegura as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras garantirem as suas próprias necessidades (WCED citado em Guerci et al., 2018). Embora tenha surgido como um conceito mais ligado à forma de vida em sociedade, o conceito rapidamente se estendeu às organizações enquanto Sustentabilidade Corporativa (SC). A SC pode ser vista como o processo de mudança organizacional. Quando é decidido, no seio de uma organização, desenvolver políticas de SC é decidido criar políticas que permitam a mudança com base na sustentabilidade. Isto traduz-se na implementação de um conjunto de políticas e/ou ações que vão fazer com que exista uma igual atenção com aspetos económicos, sociais e ambientais incorporados na estratégia organizacional. Esta mudança fará com que a organização se transforme num agente ativo para o desenvolvimento sustentável (Guerci et al., 2018). Esta definição dá ênfase à contribuição de desenvolvimento sustentável que as organizações têm de providenciar às comunidades onde estão inseridas, não esquecendo que as organizações têm de conseguir manter a sua saúde financeira e social. Isto mostra uma distanciação clara das correntes clássicas que colocavam a ênfase na maximização do lucro e na resposta às necessidades dos acionistas. Mais ainda, é aqui evidenciado que a sustentabilidade financeira, por si só, não garante a sustentabilidade (de forma geral) na organização (Dyllick & Hockerts, 2002; Ehnert et al. 2014; Wagner, 2013).

Para conseguirem desenvolver-se de forma sustentável, as empresas têm de conseguir atingir os seus objetivos de forma a irem de encontro às necessidades económicas, sociais, e ambientais dos seus *stakeholders* (diretos e indiretos) (Bansal, 2005; Dyllick & Hockerts, 2002; Hediger, 2010). Desta forma as organizações conseguirão manter-se competitivas. Mais do que isto, as empresas têm também de se tornar mais atrativas para as gerações mais novas que têm cada vez mais preocupações com temas ligados à sustentabilidade (Dangelico & Vocalelli, 2017; Guerci et al., 2016; Castellò & Lozano, 2011; Porter & Kramer, 2006).

O papel da GRH relativamente à Sustentabilidade Corporativa tem sido debatido na literatura. Se por um lado GRH pode ser um meio para o desenvolvimento de mentalidades sustentáveis dentro da organização, por outro lado a GRH pode ser também o organismo dentro de uma organização cujo principal objetivo é promover o bem-estar físico económico e social dos colaboradores (Guerci et al., 2018).

Fatores como o aumento da preocupação com as alterações climáticas; a utilização dos recursos naturais disponíveis; o bem-estar dos colaboradores e as grandes crises económicas vividas as últimas décadas têm vindo a colocar uma grande pressão nas organizações para que estas desenvolvam ações que permitam diminuir o impacto negativo do seu negócio (CIPD, 2013).

Mais ainda, a visão de que o capital humano é o recurso mais importante das organizações criou um interesse considerável na investigação e surgiram diversos artigos que analisam a ligação entre GRH e o desempenho organizacional (Savanevičienė et al., 2019). Muitos deles concluíram que a GRH influencia positivamente o desempenho organizacional. Assim, durante os últimos vinte anos a literatura destacou os seguintes temas: a ligação entre a GRH e a estratégia corporativa; a ligação entre a GRH e a estratégia corporativa e, por fim, a ligação entre a GRH e a vantagem competitiva sustentável (Savanevičienė et al., 2019).

No entanto, durante este período de tempo, a investigação não considerou os colaboradores como um fim em si, mas como um meio para atingir um objetivo (Savanevičienė et al., 2019).

Recentemente, tem existido a preocupação de voltar a tornar o colaborador o foco da atividade da GRH. Foi neste contexto que surgiu uma nova corrente que analisa os efeitos que a GRH tem, não só na organização, mas também, nos colaboradores: a GRH Sustentável (Savanevičienė et al., 2019). Esta perspetiva engloba práticas de GRH que têm como objetivo maximizar o lucro da organização e, paralelamente, reduzir os efeitos negativos que a GRH pode ter nos colaboradores (Savanevičienė et al., 2019).

A GRH Sustentável pode ser considerada uma extensão da GRH estratégica na medida em que se foca em diferentes pilares: o desempenho económico, social e ambiental das organizações. Uma das definições mais utilizadas é a seguinte:

“A Gestão de Recursos Humanos Sustentável trata-se de uma série de estratégias de Recursos Humanos padronizadas, planeadas ou emergentes, que têm como objetivo permitir que as organizações atinjam os seus objetivos e, em simultâneo, permitir que sejam reproduzidos os calendários base de RH numa perspetiva de longa duração controlando assim os efeitos colaterais e auto induzidos dos sistemas de RH na base de RH e, conseqüentemente, na própria organização.” In Ehnert (2009), p. 73.

Um dos grandes objetivos da GRH sustentável é avaliar os efeitos negativos que as atividades de RH têm nos colaboradores com base nas fontes normalmente utilizadas pela GRH (Savanevičienė et al., 2019).

A GRH sustentável engloba nas suas práticas atividades como: saúde e segurança ocupacional; contratação verde; formação e envolvimento verde; avaliação de desempenho verde (avaliação esta que está ligada a um sistema de recompensas justo que preenchem as necessidades económicas sociais e ambientais da sustentabilidade a longo-prazo). Ao adotar estas práticas as empresas estão a colocar a sustentabilidade ambiental no cerne das suas práticas de GRH. Estas mesmas práticas podem funcionar como uma ferramenta de motivação para os colaboradores na medida em que estes passam a atribuir mais significado às suas funções (Ehnert et al., 2016; Shen & Zhu, 2011; Renwick et al., 2008; Harcourt et al. 2007; Mariappanadar, 2003).

É inevitável abordar o tema das práticas de GRH sem mencionar a teoria AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*). Esta teoria defende que existem três componentes que suportam os colaboradores a atingir os seus objetivos numa organização: habilidade, conhecimento e motivação (Appelbaum et al., 2000; Jiang et al., 2012; Lepak et al. 2006). Ou seja, a GRH pode afetar os colaboradores na medida em que pode apoiar os colaboradores na sua habilidade e capacidade para atingir o desempenho que é esperado deles e conseqüentemente apoiar a organização a atingir os seus objetivos (Appelbaum et al. 2000; Jiang et al., 2012; Lepak et al. 2006). A atividade de GRH pode também aumentar os níveis de motivação dos colaboradores através de programas efetivos de gestão de desempenho e recompensas e pode criar oportunidades para os colaboradores se envolverem verdadeiramente no negócio da organização através de diversas práticas (Ehnert et al., 2016). A teoria AMO é bastante utilizada para testar as mais diversas hipóteses relacionadas ao impacto que GRH tem nas organizações (Guerci et al., 2015).

Ehnert (2006) analisou a literatura existente de forma a examinar extensivamente a investigação científica que relacionava o conceito de sustentabilidade e práticas de GRH. Resultante desse estudo, foram identificados três grandes campos conceituais: (1) sistemas de trabalho sustentáveis (STS); (2) GRH sustentável e (3) a gestão de capital humano sustentável. O primeiro considera a responsabilidade social como a explicação principal da sustentabilidade e considera que a GRH tem como dever proteger esta dimensão dentro da organização- isto é, a função de GRH tem de controlar os efeitos negativos que podem advir das práticas de Recursos Humanos (RH). A GRH Sustentável defende que a GRH tem o papel de zelar pela competitividade sustentável e pelo bem-estar dos colaboradores (Ehnert, 2006).

Os primeiros trabalhos que surgiram no início dos anos noventa sobre este tema encaravam as práticas sustentáveis de GRH como uma fonte de vantagem competitiva para as organizações a longo prazo (Ehnert & Harry, 2012). As várias definições que surgiram nesta altura colocavam a ênfase nas práticas de RH que são económica e socialmente eficientes a longo prazo e, conseqüentemente, tornam a organização mais atrativa para os melhores talentos disponíveis no mercado (Ehnert & Harry, 2012; Gollan, 2005; Zaugg et al., 2001).

Numa segunda fase, o foco foi colocado na forma como a sustentabilidade pode resolver problemas de RH tais como a gestão de talento e/ou apoio nas atividades de *downsizing*. Segundo vários autores, já estamos a assistir a uma terceira fase onde existe um conhecimento mais aprofundado da influência das práticas de GRH nos três pilares da sustentabilidade. Aqui, existem outros conceitos a emergir tais como, GRH verde e GRH socialmente responsável (Ehnert et al., 2012; Mariappanadar, 2003).

Apesar de na última década ter havido um aumento considerável na investigação sobre a GRH Sustentável, esta encontra-se ainda numa fase emergente. A GRH sustentável representa uma nova abordagem na gestão das pessoas na medida em que identifica vários propósitos para a GRH e reconhece a necessidade de evitar que a GRH tenha efeitos negativos nos colaboradores (Savanevičienė et al., 2019).

Como já foi referido, a GRH Sustentável está ainda numa fase emergente e neste momento é ainda difícil identificar na literatura as suas principais características. Enquanto constructo, a GRH Sustentável foi operacionalizada através de três abordagens

diferentes (Savanevičienė et al., 2019): “paradox theory” (Ehnert, 2009); “negative externality” (Mariappanadar, 2014) e “stakeholder theory” (Guerci et al., 2014).

A primeira abordagem foi desenvolvida com o propósito de tornar os paradoxos e tensões intrínsecos à GRH Sustentável visíveis. São eles (1) o paradoxo consumo-reprodução (ou eficiência-substância que aponta a dificuldade de implementar práticas de GRH eficientes que não comprometam a base ou a origem da GRH; (2) as tensões subjacentes que existem entre racionalidades económicas (eficiência) e relacionais (legitimidade social) e, por fim, (3) as tensões que existem entre aspetos a longo e a curto prazo (Ehnert, 2009). O termo paradoxo (termo que caracteriza uma afirmação incongruente e irracional onde duas ou mais contradições acontecem em simultâneo) foi escolhido para explicar as principais tensões e os principais dilemas para a GRH Sustentável por ser um termo que não é demasiado simplista e, paralelamente, não é demasiado extenso (Ehnert, 2009).

Relativamente à segunda abordagem, a capacidade que a GRH Sustentável tem de diminuir o impacto negativo que a GRH tem nos colaboradores é uma das ideias fulcrais do trabalho de investigação desenvolvido por vários autores (Savanevičienė et al., 2019). Mariappanadar (2014) construiu um modelo concetual que apontava várias práticas de GRH como práticas potencialmente prejudiciais para os colaboradores. Entre elas: despedimentos coletivos, intensificação do volume de trabalho e reestruturações internas. Através da GRH Sustentável, as organizações podem melhorar os seus resultados financeiros e, paralelamente, as organizações conseguem também reduzir o impacto negativo que a GRH têm nos colaboradores (Mariappanadar, 2014). Isto deve-se ao facto de estas duas polaridades (resultados financeiros e bem-estar dos colaboradores) não serem mutuamente exclusivas, mas reforçarem-se entre si (Savanevičienė et al., 2019).

Por fim, na terceira abordagem – “Stakeholder Theory”- os autores avançaram com a ideia de que existem várias semelhanças entre a teoria dos *stakeholders* e da sustentabilidade. São elas: (1) ambas assentam em bases normativas e tem implicações éticas bastante significativas; (2) elas dependem da participação de outros e devem ser consensuais dentro do universo onde vão ser aplicadas; e por fim (3) ambas as teorias tem como objetivo o atingimento de um bom desempenho económico, social e ambiental. No entanto, apesar das semelhanças, não existe de forma alguma uma sobreposição entre os dois conceitos- estes têm propósitos diferentes. A sustentabilidade refere-se aos princípios a que uma organização deve obedecer para ser considerada sustentável

enquanto a teoria dos stakeholders é baseada nos processos de interatividade e interação que resultam na integração dos interesses dos stakeholders nos interesses corporativos. A teoria dos *stakeholders* e a sustentabilidade podem ser vistos como dois conceitos complementares que se reforçam mutuamente (Guerci et al., 2013).

No presente trabalho de investigação segue-se a abordagem “negative externality” (Mariappanadar, 2014) na medida em que se procura comprovar que a GRH Sustentável contribui positivamente para o bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, diminui os impactos negativos que a GRH pode ter nos colaboradores de uma organização.

1.1.1- Os princípios da GRH Sustentável

Os princípios da GRH Sustentável explicam como a sustentabilidade pode ser incorporada na GRH. Ou seja, são os princípios que a GRH deve seguir para ser considerada sustentável (Savanevičienė et al., 2019).

Savanevičienė et al. (2019) organizaram estes princípios em cinco *clusters*, são eles: (1) competências dos colaboradores; (2) voz dos colaboradores; (3) relações entre colaboradores e chefias; (4) preocupação com os colaboradores e, por fim, (5) a preocupação ambiental.

Estes princípios, identificados pela teoria, vão ao encontro das práticas de GRH Sustentável identificadas por vários diretores de departamentos de Recursos Humanos e Responsabilidade Corporativa no relatório CIPD (O papel dos Recursos Humanos na Sustentabilidade Corporativa). Neste relatório foi pedido aos vários diretores entrevistados que identificassem medidas de sustentabilidade que consideravam existir na sua organização. Conclui-se que as medidas mais comuns são relativas à gestão de pessoas, reciclagem, gestão de resíduos e utilização de água (CIPD, 2013).

Competência dos colaboradores

Este *cluster* envolve dois princípios. São eles: desenvolvimento do potencial dos colaboradores no imediato (colmatação de necessidades de formação imediatas) e também a orientação a longo prazo (identificar necessidades de desenvolvimento que os colaboradores vão ter no futuro e começar a trabalhar sobre elas) (Savanevičienė et al., 2019).

Voz dos colaboradores

Este *cluster* engloba o princípio respeitante à participação dos colaboradores. De uma perspectiva de GRH sustentável, a participação dos colaboradores reflete-se nas condições que eles têm para apresentar propostas de melhoria para a organização, para receber informação relevante sobre o quotidiano organizacional e para participar na tomada de decisões relevantes para a organização (Savanevičienė et al., 2019).

Relações entre colaboradores e chefias

Este *cluster* engloba três princípios: (1) o colaborador como um parceiro igualitário; (2) cooperação entre colaboradores e (3) justiça e igualdade de oportunidades (Savanevičienė et al., 2019).

O primeiro princípio está diretamente relacionado com a teoria dos *stakeholders* mencionada anteriormente- os colaboradores devem de ser tratados como um dos principais *stakeholders* (Savanevičienė et al., 2019).

O segundo princípio refere-se à avaliação da natureza das relações entre colaboradores e, também, entre colaboradores e chefias (Savanevičienė et al., 2019).

Relativamente ao terceiro princípio- de uma perspectiva da GRH sustentável, a justiça nos processos de seleção de candidatos e de avaliação de desempenho e sistemas de recompensas têm uma elevada importância. O direito que os colaboradores têm de receber um salário justo face à função que desempenham e de terem salários estabelecidos para as mesmas funções são pilares essenciais para a GRH Sustentável (Savanevičienė et al., 2019).

Por outro lado, a igualdade de oportunidade reflete a organização dos processos de trabalho e empregabilidade. Existe igualdade de oportunidades quando as mudanças de cargos dos colaboradores não são baseadas em características sociodemográficas dos mesmos (Savanevičienė et al., 2019).

Preocupação com os colaboradores

Este *cluster* engloba dois princípios: a preservação dos colaboradores e a flexibilidade. Relativamente ao primeiro princípio: considera-se, numa perspetiva de GRH sustentável, que a organização tem o dever de garantir que os seus colaboradores são saudáveis e produtivos. A preservação dos colaboradores está relacionada com a gestão de saúde profissional; com a conciliação da vida pessoal e profissional; com a redução do stress; com o pagamento de salários mínimos razoáveis e, por fim, com o balanceamento da carga de trabalho (Savanevičienė et al., 2019).

Relativamente ao segundo princípio: de uma perspetiva de GRH sustentável, a flexibilidade está relacionada com a natureza da organização laboral. É aqui considerado a rotação dos colaboradores, a sua substituição, a flexibilização de horários de trabalho (que permite conciliar os interesses do colaborador com os da chefia) (Savanevičienė et al., 2019).

Preocupação ambiental

Neste *cluster*, está considerado o princípio da proteção ambiental. Tal como o próprio conceito de sustentabilidade, a GRH sustentável deve também de integrar uma dimensão de proteção ambiental. Isto traduz-se em condições de trabalho que tenham em conta a sustentabilidade ambiental; formação sobre práticas que ajudem a proteger o ambiente, e, finalmente, a interconexão entre a proteção ambiental e determinados processos de GRH como avaliação de desempenho e sistemas de recompensas tendo por base o desempenho (Savanevičienė et al., 2019).

1.2- O Bem-Estar dos Colaboradores

O bem-estar dos colaboradores tem sido um tema bastante recorrente nos últimos anos, tanto na investigação académica como em ambientes organizacionais. Vários têm sido os livros lançados na literatura comercial sobre a proteção e a promoção da satisfação, realização e saúde dos colaboradores (Grant et al., 2007). Mais ainda, existem variadas instituições que premiam e reconhecem organizações que adotam medidas que têm como objeto melhorar o bem-estar dos seus colaboradores (tais como a *American Psychological Association* ou a *Great Place to Work Institute*). Por outro lado, a ideia de que colaboradores mais felizes mais saudáveis são mais produtivos está cada vez mais cimentada no mundo organizacional (Grant et al., 2007).

Vários estudos têm vindo a mostrar que o bem-estar dos colaboradores tem um impacto muito significativo no desempenho e sobrevivência das organizações- isto porque a falta de bem-estar traduz-se em elevados custos de saúde, em elevados níveis de absentismo e de turnover e, mais ainda, afeta negativamente o desempenho profissional dos colaboradores (Grant et al., 2007).

Uma das definições mais utilizadas de bem-estar é a da Organização Mundial de Saúde: “Um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de uma doença ou enfermidade” (World Health Organization, 1946).

O bem-estar não se limita à ausência de problemas de saúde, este, engloba também a presença de estados positivos. Podemos então, considerar duas medidas de bem-estar: o bem-estar que decorre da experiência de emoções positivas e o bem-estar desprovido de contexto onde se vive um estado positivo em termos de saúde mental (Arnold et al., 2007).

Grant et al. (2007) vieram direcionar o estudo do bem-estar para o bem-estar relacionado com o trabalho. Os autores definem este conceito da seguinte forma: “(...) a qualidade geral da experiência e funcionamento de um colaborador no trabalho.” (Grant et al., 2007; pág. 52).

Esta definição é baseada na filosofia de cuidado da saúde, psicologia e literatura sociológica que converge as três dimensões centrais do bem-estar: a dimensão psicológica (engloba a satisfação, respeito próprio e capacidades individuais), física (engloba a nutrição, abrigo, cuidados de saúde, vestuário e mobilidade) e social (engloba a integração na comunidade, ser aceite em público e a capacidade de ajudar terceiros) (Grant et al., 2007).

Apesar de esta definição ser bastante aceite na literatura, as escalas mais utilizadas para medir o bem-estar dos colaboradores nas organizações, tendencialmente, focam-se

na ausência de sintomas negativos (físicos ou psicológicos). Tendo em conta esta lacuna, foi desenvolvida uma escala que permite às organizações avaliar o bem-estar dos colaboradores através de medidas de bem-estar positivo: a escala de *Affective Well Being* (Hess, 2005). Seguindo esta linha de pensamento, reconhece-se a importância de encontrar fatores que contribuam positivamente para o bem-estar dos colaboradores (Hess, 2005).

No presente dissertação procura-se, também, perceber o que faz com que as pessoas sintam emoções positivas no local de trabalho. Daí, a escala de *Affective Well-Being* ter sido a escala escolhida no âmbito da presente investigação.

Ao considerar o bem-estar psicológico, é frequente fazer-se a distinção entre o bem-estar hedónico e eudemónico (Ryan & Deci, 2001 citados em Grant et al., 2007). O primeiro está associado com a satisfação no trabalho enquanto o segundo se foca no sentimento de realização e maximização de potencial através do encontro de sentido e propósito na atividade profissional (Guest, 2017). O bem-estar hedónico está relacionado com experiências subjetivas de prazer, com o balanço entre os pensamentos negativos e positivos e sentimentos que assetam em julgamentos individuais (Grant et al., 2007). Em contexto organizacional, pesquisas sobre a satisfação no trabalho representam uma abordagem hedónica na tentativa da compreensão do bem-estar psicológico: a satisfação no trabalho é definida com base nos julgamentos das experiências subjetivas de cada colaborador (Locke, 1976; Weiss, 2002 citados em Grant et al., 2007). Por outro lado, o bem-estar eudemónico está relacionado com a investigação relativa ao envolvimento dos colaboradores com a organização e ao significado que os mesmos atribuem às suas funções: estas duas variáveis decorrem dos sentimentos de realização e propósito dos colaboradores (Grant et al., 2007).

Guest (2017) apresenta no seu trabalho de investigação três abordagens ao bem-estar no trabalho relevando práticas de GRH a elas associadas. Primeiramente, é mencionado o trabalho de Warr (1987)- este autor identificou vários antecedentes de bem-estar no trabalho. São eles: oportunidade de controlo, oportunidade para dar uso às habilidades; variedade de trabalho; oportunidade para ter contactos interpessoais; objetivos gerados externamente; clareza ambiental; disponibilidade de dinheiro; segurança física e posição social valorizada (Warr, 1987 citado em Guest, 2017).

A segunda abordagem refere-se ao trabalho dos autores Bakker & Demerouti (2007). Esta propõe que o bem-estar (refletido em baixos níveis de *burnout* e *stress* e altos níveis de envolvimento com a atividade profissional) é alcançado através do

balanceamento entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para a realização do trabalho (Bakker & Demerouti, 2007; Guest, 2017). Pesquisas científicas baseadas neste modelo confirmam que quando as práticas de RH são implementadas e providenciam os recursos necessários ajudam a aliviar sentimentos de desconforto psicológico e maximizam o desempenho dos colaboradores (Guest, 2017).

A terceira abordagem assenta na investigação realizada no âmbito da qualidade de vida no trabalho (Guest, 2017). O autor Walton (1974) identificou oito condições essenciais para uma qualidade de vida no trabalho elevada, são eles: ambiente de trabalho saudável e seguro, desenvolvimento de capacidades humanas, crescimento e segurança, integração social, direitos e representação, relevância social do trabalho e, por fim, compensação justa e adequada (Walton, 1974; Guest, 2017).

Grant et al. (2007) identificam quatro práticas de GRH que podem ajudar as chefias a promover o bem-estar das suas equipas. São elas:

Enriquecimento e/ou redesenho de tarefas de trabalho:

Esta prática diz respeito à mudança da dinâmica da atribuição de tarefas no contexto organizacional. O objetivo é aumentar o envolvimento psicológico dos colaboradores através do enriquecimento das tarefas atribuídas aos mesmos. O enriquecimento de tarefas é possível através: da atribuição de maior variedade às mesmas (o que obriga à utilização de uma capacidade mental superior); da atribuição de significado a cada tarefa (identificando que existe a oportunidade de terceiros beneficiarem daquela tarefa); da criação da possibilidade de identificar quem realizou a tarefa; da atribuição de autonomia os colaboradores e, por fim, da manutenção de *feedback* construtivo e constante (Grant et al., 2007).

Aumento de prémios- compensações de incentivo:

Esta prática aponta para a mudança na atribuição de recompensas no contexto organizacional. Práticas de compensação de incentivo (monetárias ou não monetárias) são incentivos dados aos colaboradores em troca de um bom desempenho. O propósito desta prática é melhorar o desempenho dos colaboradores alinhando os objetivos das pessoas que trabalham para a organização com os objetivos dos acionistas da organização (Guest, 2017). Vários estudos têm vindo a demonstrar que a atribuição destas compensações pode levar a uma maior satisfação com o trabalho na medida em

que os colaboradores ficam agradados com a perspectiva de receberem compensações monetárias e de verem o seu trabalho reconhecido. No entanto, outros estudos têm vindo a apontar para a possibilidade de estas práticas comprometerem o bem-estar social dos colaboradores na medida em que podem levar a uma competitividade exacerbada ou à perceção de desigualdade dentro da organização (Bloom, 1999, citado em Grant et al., 2007). Para que estas prática tenham sucesso, é fulcral que os colaboradores percecionem, em todos os momentos, que existe equidade na atribuição das compensações de incentivo (Grant et al., 2007).

Melhorar relações interpessoais- Atividades de Team Building:

Atividades de *Team Building* são práticas que podem aumentar o bem-estar dos colaboradores na medida em que alteram a dinâmica social em contextos organizacionais. Estas atividades envolvem técnicas como: solucionar problemas em equipa, *brainstorming*, estabelecimento de objetivos em conjunto, entre outros. Trabalhos de investigação têm vindo a demonstrar que *team buildings* bem desenhados podem efetivamente melhorar a qualidade dos relacionamentos interpessoais dentro das equipas de trabalho.

A importância da saúde- práticas de segurança:

Por último, práticas de segurança focam-se no aumento do bem-estar físico dos colaboradores. Estas práticas são desenhadas com o objetivo de melhorar o desempenho diminuindo a probabilidade de existirem lesões, doenças, absentismo ou até a morte de colaboradores (Grant et al., 2007).

Um dos objetivos fulcrais da GRH é promover o bem-estar dos colaboradores. Assim, é urgente alterar o foco das medidas que maximizam o desempenho dos colaboradores para as medidas que promovem o bem-estar dos colaboradores (Guest, 2017). Neste sentido, na presente dissertação pretende-se estudar empiricamente se as medidas de GRH sustentável podem ou não promover o bem-estar dos colaboradores de uma organização.

Existem várias mudanças no contexto atual que têm vindo a afetar significativamente o bem-estar dos colaboradores. Uma delas é a evolução tecnológica. Por um lado, a tecnologia veio permitir que vários processos rotineiros se tornassem automáticos e que o trabalho a partir de casa fosse possível. Mais ainda, o acesso à

informação é cada vez mais fácil (Guest, 2017). Por outro lado, os avanços tecnológicos vieram também criar uma nova pressão nos colaboradores na medida em que a interferência da vida profissional na vida familiar é cada vez mais fácil. O tempo de recuperação e descanso dos colaboradores ficou bastante comprometido. Mais ainda, as novas tecnologias permitem às empresas ter formas de vigiar e controlar os colaboradores o que resulta no aumento de *stress* e insegurança por parte dos mesmos (Guest, 2017).

Vários estudos tem vindo a comprovar que o comportamento dos líderes afeta o bem-estar dos colaboradores. Em 2004, um estudo de Gilbreath & Benson veio demonstrar que comportamentos positivos por parte das chefias (como por exemplo: dar maior liberdade aos colaboradores, estabelecer uma boa comunicação e organização, ter em conta o bem-estar dos colaboradores) aumentam significativamente o bem-estar dos colaboradores: independente da sua idade, estilo de vida, relação com os colegas e da vida pessoal (Arnold et al., 2007).

O bem-estar dos colaboradores pode ainda ser afetado por outro fator: a falta de otimismo em relação ao futuro. Vários autores na área da psicologia defendem que a visão de progresso e de um futuro promissor é essencial para o bem-estar dos indivíduos. Atualmente existem várias ameaças a esta visão: as alterações climáticas, a previsão de grandes crises económicas se virem a repetir e as várias ameaças à segurança individual (Guest, 2017).

1.3- A Intenção de Turnover

A intenção de *turnover* foi definida como a decisão voluntária de um colaborador terminar a sua relação contratual com uma organização (Hom & Griffeth, 1995). Este fenómeno tem vindo a atrair a atenção de vários investigadores e profissionais de GRH

os últimos anos (Hom et al., 2017). Isto deve-se ao facto de atualmente existir um maior reconhecimento de como altos níveis de turnover afetam negativamente o funcionamento das organizações. O *turnover* tem vários efeitos nocivos para as organizações, entre eles: a quebra de produtividade, a redução do desempenho financeiro, e, por fim, a perda de vantagem competitiva (Hom et al., 2017). De forma mais óbvia e direta, os custos do turnover são o recrutamento, a seleção, e a formação de novos colaboradores. Por outro lado, existem também os custos indiretos que se referem à reeducação e gestão de *stress* e ansiedade dos colaboradores que ficam na empresa. O turnover voluntário pode ser desencadeado por vários fatores, nomeadamente: insatisfação com o trabalho; *stress* inerente à função; vontade de encontrar uma oportunidade melhor numa outra organização; conflito com a chefia e, por fim, motivos familiares (Mamun, 2017).

Existem dois tipos de turnover: o *turnover* evitável e o inevitável. O primeiro foi definido como o tipo de turnover que pode ser evitado através de processos e estratégias de recrutamento seleção e motivação dos colaboradores mais eficazes e eficientes (Luecke, 2002, citado em Mamun, 2017). Por outro lado, existem casos em que fatores totalmente externos à organização e ao próprio colaborador determinam a sua decisão (Chiu et al. 2002, citado em Mamun, 2017). No presente relatório, irá estudar-se o *turnover* evitável.

Mobley (1977), considerado o autor do trabalho de investigação mais influente sobre *turnover*, elaborou um modelo de forma a demonstrar como a insatisfação evolui para *turnover*. Ele elaborou uma sequência linear que consiste nos seguintes momentos: (1) insatisfação (2) pensamentos sobre abandonar a organização; (3) avaliação da utilidade subjetiva esperada de procurar um novo emprego e reflexão sobre os custos de abandonar o emprego corrente; (4) avaliação de alternativas; (5) comparação entre as alternativas encontradas e o emprego atual; (6) criação da intenção de desistir do seu emprego; (7) o colaborador desiste do seu emprego (Mobley, 1977; Hom et al., 2017).

Price (1977), por influência do seu background sociológico, focou-se mais na investigação do motivo pelo qual existe *turnover* e não tanto no processo em si. O autor agregou vários determinantes de turnover e apontou várias causas externas como influenciadoras deste fenómeno (Hom et al., 2017).

Mais tarde, Price e Muller (1981) vieram introduzir a ideia de que a família tem uma grande influência na decisão de um colaborador que está a decidir se vai ou não abandonar uma organização (Hom et al., 2017).

Uma das teorias mais importantes a surgir sobre o *turnover* foi da autoria de Lee & Michell (1994) e denomina-se de *Unfolding Model*. Os autores assumem três suposições: (1) a insatisfação no trabalho é uma causa primordial do *turnover*; (2) colaboradores insatisfeitos procuram e abandonam organizações para assumirem funções em empresas alternativas (e melhores), e, por fim, (3) colaboradores propensos a abandonar uma organização procuram e comparam alternativas na base no cálculo racional da utilidade subjetiva expectada deste processo. Os autores introduzem novos constructos, incluindo vários eventos externos às organizações, que levam os colaboradores a ter pensamentos sobre abandonar as suas funções. Assim, esta teoria apresenta quatro caminhos possíveis de *turnover*, são eles: (1) fatores externos ativam um plano pré-existente de abandono da organização (por exemplo: uma mulher engravida e despede-se pois, previamente, já tinha planos de tomar conta dos filhos a tempo inteiro); (2) o colaborador constata que determinados acontecimentos vão contra os seus valores ou objetivos pelo que reconsidera a sua permanência na organização; (3) o colaborador recebe propostas de trabalho não solicitadas que o faz comparar as suas condições atuais com as condições propostas e, mais ainda, faz com que o colaborador procure propostas adicionais para as poder comparar com as anteriores; por último (4) temos o caminho convencional onde o colaborador está insatisfeito procura outra oportunidade e abandona a organização. Esta teoria tornou-se a teoria dominante nos dias de hoje no que diz respeito ao estudo do *turnover* (Lee & Michell, 1994; Hom et al., 2017).

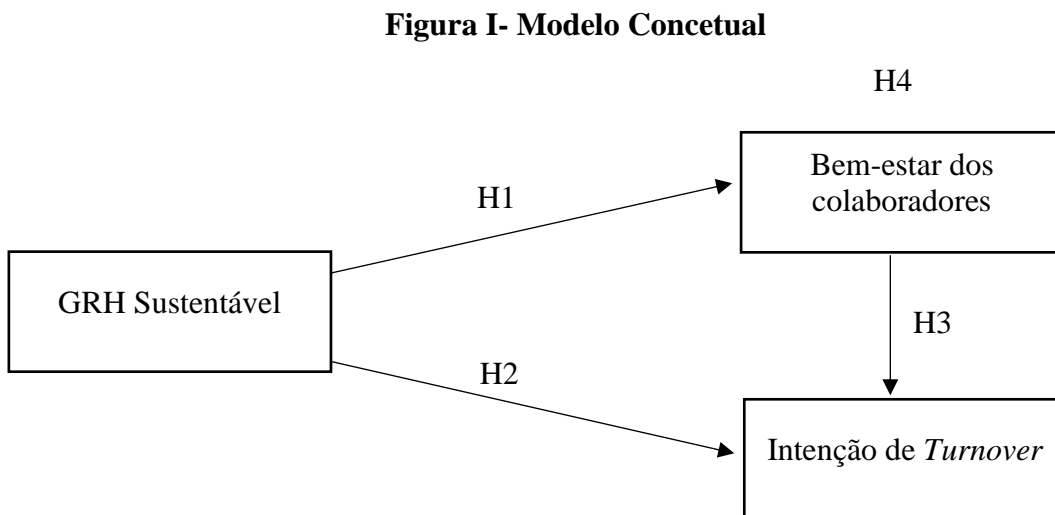
Mitchell et al. (2001) vieram introduzir uma nova linha de investigação apresentado a *Job Embeddedness Theory*. Esta teoria veio complementar a teoria apresentada anteriormente (*Unfolding Model*) e veio introduzir uma nova questão no estudo do *turnover*. Ao invés de questionar o porquê dos colaboradores abandonarem as organizações, os autores desta teoria vieram questionar o porquê das pessoas permanecerem nas organizações (oportunidades de formação e desenvolvimento profissional são dois dos fatores identificados) (Hom et al., 2017). O presente relatório segue a linha teórica de Mitchell et al. (2001): é pretendido perceber se a existência sistemas de GRH Sustentáveis numa organização pode constituir um motivo pelo qual os colaboradores querem permanecer na mesma.

Hom et al. (2017) destacam algumas estratégias que têm como objetivo que as organizações consigam diminuir os seus níveis de *turnover*. São elas: processos de recrutamento mais eficazes que permitam encontrar candidatos perfeitamente alinhados com a função; desenvolvimento e implementação de estratégias de retenção de talento;

promoção de boas relações entre a força de trabalho pelas chefias; dar aos colaboradores oportunidades de formação; identificar problemas económicos que possam existir; promover a satisfação o trabalho; desenvolver e promover uma cultura organizacional; apoiar a sindicalização; promover um bom equilíbrio entre família e trabalho (Hom et al., 2017).

Capítulo 2- Modelo Conceptual e Hipóteses

Com base no estudo da literatura existente foi desenhado um modelo conceptual onde se apresentam as hipóteses formuladas. Na figura 1 apresentam-se as relações que se pretendem estudar:



O estudo da GRH ligada ao conceito de sustentabilidade, como referido anteriormente, é relativamente recente. Em GRH, existem duas abordagens a considerar relativamente à sustentabilidade: uma mais ligada à sustentabilidade económica e outra mais ligada a uma visão de sustentabilidade integrada que engloba, na sua definição, a qualidade de vida no trabalho através de uma melhor gestão de pessoas. Esta segunda abordagem defende que a GRH deve funcionar como a voz dos colaboradores de uma organização; deve assegurar que os colaboradores têm oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional e providenciá-los com ferramentas que os ajudem a atingir os objetivos definidos pela organização. Segundo esta abordagem, existe uma

dualidade nos objetivos da GRH: os objetivos de produtividade (ou económicos) e o bem-estar dos colaboradores (Zink et al., 2014).

Existem vários estudos a defender que existem práticas de GRH que provocam o *turnover* dos colaboradores e reduzem a produtividade das organizações (Mariappandar, 2013). A GRH Sustentável tem vindo a ser estudada como uma forma de contornar os efeitos negativos que práticas de GRH têm nos colaboradores. As práticas de GRH Sustentável são aquelas que visam ajudar a organização a maximizar o seu lucro e, simultaneamente, visam reduzir os efeitos negativos que a GRH pode ter nos seus colaboradores (e respetivas famílias) e nas comunidades onde a organização está inserida (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2006; Mariappandar, 2013). Seguindo esta linha teórica, no presente relatório de investigação tem-se como objetivo perceber se a GRH Sustentável está positivamente associada ao bem-estar dos colaboradores e, mais ainda, pretende-se perceber se a GRH Sustentável poderá estar associada a menores níveis de intenção de *turnover*.

Assim, formulam-se as seguintes hipóteses:

H1: A GRH sustentável está relacionada positivamente com o bem-estar dos colaboradores.

H2: A GRH sustentável está relacionada negativamente com a intenção de *turnover* dos colaboradores.

H3: O bem-estar dos colaboradores está relacionado negativamente com a sua intenção de *turnover*.

H4: O bem-estar dos colaboradores medeia a relação entre a GRH sustentável e a intenção de *turnover* dos colaboradores.

Capítulo 3- Metodologia

3.1- Procedimentos

Em termos de metodologia, optou-se por utilizar o método quantitativo. Relativamente à técnica selecionada, optou-se pela realização de questionários. Estas opções prenderam-se com o facto de se pretender analisar um número elevado da população a estudar para, posteriormente, serem extrapoladas conclusões relativas a uma amostra representativa dessa mesma população (Barañano, 2004).

A recolha de dados ocorreu de 15 de Maio a 15 de Junho de 2019 numa empresa de *outsourcing* do setor tecnológico que opera em Portugal há doze anos. Neste momento, a empresa conta com mais de setecentos colaboradores. A empresa em questão sofre de elevados níveis de *turnover* o que tem levado à criação de diversas estratégias de retenção do capital humano. Uma delas, incidiu sobre a criação de um departamento de desenvolvimento de talento e *employer branding*, e dentro deste departamento foi criada a função de gestão de felicidade. O objetivo deste estudo é apoiar a organização na elaboração de uma estratégia de GRH sustentável que tenha em conta as medidas que são percecionadas pelos colaboradores como tendo maior impacto no seu bem-estar e que poderão evitar a sua intenção de abandonar a organização. O questionário foi divulgado através de *emails* e na Newsletter corporativa.

Importa referir que a participação no questionário foi voluntária e que o anonimato dos participantes foi garantido.

3.2. Instrumentos de Medida

GRH Sustentável: para medir este constructo foi elaborado um índice de práticas de GRH Sustentável identificadas no estudo “O Papel da GRH na Sustentabilidade Corporativa” (CIPD, 2013). Neste índice estão consideradas dezoito possíveis práticas de GRH que têm como finalidade implementar a responsabilidade corporativa nas organizações por via da GRH. Pediu-se aos inquiridos que avaliassem se as medidas identificadas existem ou não na organização em estudo. Optou-se por selecionar a escala de Likert dando aos inquiridos cinco opções de resposta de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

Bem-estar: para medir o bem-estar dos inquiridos foi-lhes pedido preenchessem a escala de bem-estar afetivo criada por Hess et al (2005). Os itens enumerados nesta escala questionam os indivíduos em que medida é que os mesmos se sentiram motivados, alegres, entusiasmados, felizes e energéticos nos últimos seis meses sendo a escala de resposta de 1 “nunca” a 7 “o tempo todo”.

A intenção de turnover: para medir este constructo foi utilizada a escala de a escala de 3 itens de Camman et al (1979): “Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho”; “Penso com frequência “deixar” a organização onde atualmente trabalho”; “É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano”. A escala de resposta foi também de 1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”.

3.3- A Amostra

A amostra do presente relatório é constituída por 150 inquiridos- a maioria deles (56%) têm idades compreendidas entre os 25 e os 35 anos: 37% dos inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 35 e os 45 anos; 24% entre os 18 e os 25 apenas 5% dos inquiridos tem mais do que 45 anos. Relativamente ao género, 34,7% dos inquiridos são do sexo feminino e 65,3% são do sexo masculino.

Em termos de habilitações literárias: a maioria dos inquiridos, 64%, têm o grau de Licenciatura (96 inquiridos), 27,3% têm o grau de Mestrado, 8% têm o ensino secundário e 7% têm o grau de Doutoramento. Mais ainda, verificou-se 34% dos inquiridos trabalham na empresa há menos de seis meses (inclusivamente) e apenas 9,3% dos inquiridos trabalha na empresa em estudo há mais de 3 anos.

Por fim, 28,6% dos inquiridos fazem parte da equipa interna e trabalham na sede da organização; 71,4% dos inquiridos são consultores de informática alocados a projetos em diferentes clientes da empresa.

Capítulo 4- Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na presente dissertação. Para análise e tratamento dos dados utilizou-se o *software IBM SPSS Statistics 25*. 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.

Ao analisar a Tabela I é possível verificar que, em média, os participantes reportam sentir emoções positivas com bastante frequência nos últimos 6 meses (4,13), tendem a concordar que a sua empresa possui políticas de GRH sustentável (2,78) e revelam baixa intenção de turnover (1,14).

Relativamente à análise da consistência interna das escalas utilizadas na presente investigação, procedeu-se ao cálculo do coeficiente de precisão Alfa de Cronbach. Como é possível verificar, todas as escalas atingiram o valor de 0,70 definido como o valor necessário para se considerar uma escala suficientemente consistente (Murphy & Davidsholder, 1998 citados em Marôco & Garcia-Marques, 2006).

Ressalva-se que a média da GRHS não foi de encontro ao esperado- tendo em conta os resultados obtidos esperava-se que este valor fosse mais elevado.

Tabela I

Médias, Desvios-padrão e Alfa de Cronbach

	Nº de itens	Média	Desvio Padrão	Alfa de Cronbach
GRHS	18	2,78	0,45	.86
BE	7	4,13	0,98	.93
IT	3	1,14	0,84	.82

Foi feita a análise das correlações entre as variáveis em estudo. Da análise da tabela abaixo, destaca-se o seguinte: a correlação significativa e positiva entre a GRH Sustentável (GRHS) e o Bem-Estar dos colaboradores (BE) ($r= 0,24$, $p = <0,01$); e as correlações significativas e negativas entre GRHS e a Intenção de Turnover (IT) ($r=-0,29$, $p = <0,01$) bem como entre BE e IT ($r= -0,59$, $p = <0,01$).

Tabela II**Mapa de Correlações**

	GRSH	BE	IT	Idade	Género	HL
GRSH	1					
BE	0,24**	1				
TI	-0,29**	-0,59**	1			
Idade	-0,05	0,09	-0,15	1		
Género	-0,01	0,01	0,11	0,14	1	
Habilitações Literárias	-0,03	0,00	-0,04	-0,09	-0,19	1

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

De forma a testar as hipóteses elaboradas no capítulo anterior foram realizadas três regressões lineares simples. No quadro 3 apresenta-se o resumo dos resultados obtidos para cada uma destas.

Tabela III**Testes de Regressão**

Variável independente	Variável dependente	β	t	p	R^2_{adj}
GRHS	BE	0,24	3,03	.003	0,052
GRHS	IT	-0,54	-3,63	.000	0,076
BE	IT	-0,51	-8,85	.000	0,342

Verifica-se que a GRHS se relaciona com o BE significativamente de forma positiva e moderada. Observou-se também que a GRHS explica em 5,2% o BE. Mais ainda, verificou-se que a GRHS é um preditor negativo que se relaciona significativamente e de forma moderada com a IT. Também foi possível observar que a variância explicada pela GRHS é de 7,6%. Por outro lado, observou-se que o BE se relaciona significativamente e de forma negativa e acentuada com IT- verificou-se que o BE explica 34,2% da IT.

De forma a comprovar a última hipótese, calculou-se o indicador Sobel para testar o efeito da variável BE na mediação entre GRHS e IT. Para a realização do teste recorreu-

se ao *software* gratuito disponível na internet. De forma a ser possível fazer o cálculo mencionado foram calculados os seguintes valores: A (valor, não padronizado, do coeficiente de regressão entre a variável independente a variável medidora); S_a (desvio padrão, não padronizado, de A); B (valor, não padronizado, do coeficiente de regressão verificado entre variável mediadora e independente e a variável dependente e, por fim, S_b (desvio padrão de B).

Tabela IV

Teste de Sobel

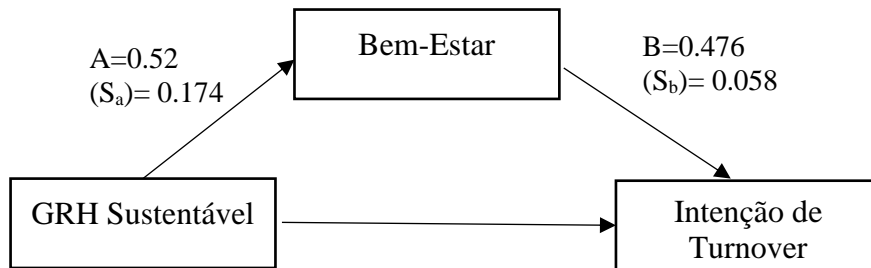


Tabela V

Resultados do Teste de Sobel

	Teste	Desvio Padrão	<i>p</i>
Teste Sobel	-2,84615904	0,08830427	0,00442501

Como é possível verificar, a hipótese 4 foi também confirmada: verifica-se que o BE tem um efeito mediador e moderado de forma negativa na relação da GRHS com a IT ($t=-2,85$, $p = <0,01$).

Capítulo 5- Discussão de Resultados

Imagine-se o seguinte cenário: um colaborador, cujo desempenho sempre fora considerado de alto nível vê o seu volume de trabalho aumentado consideravelmente. Consequentemente começa a acusar alguns problemas de saúde ou ineficiência no seu trabalho devido a falta de equilíbrio entre a vida familiar e profissional. Neste sentido, é decidido dispensar o colaborador reduzindo assim um custo. Neste cenário, o facto de uma prática de GRH (aumento de volume de trabalho) ter impactado negativamente o desempenho de um colaborador é totalmente ignorado (Mariappanadar, 2013). Este é o típico cenário onde uma prática de GRH, pensada para atingir um objetivo da empresa (maximização de lucro), não tem em consideração o bem-estar do colaborador e da sua família e se torna numa prática de GRH insustentável (Mariappanadar, 2013). E este tipo de práticas insustentáveis pode levar a elevados níveis de *turnover* na organização (Mariappanadar, 2003; Ehnert, 2012, Mariappanadar, 2013). Tendo presente o facto de que determinadas práticas de GRH têm efeitos negativos no bem-estar dos colaboradores, vários autores têm vindo a considerar a implementação de práticas de GRH Sustentável de forma a reverter este fenómeno (Mariappanadar, 2003, 2013; Ehnert, 2012; Kramar e Steane, 2012).

Na presente dissertação procurou-se comprovar que a GRH Sustentável influencia positivamente o bem-estar dos colaboradores suportando assim esta linha teórica. Assim, confirmou-se a primeira hipótese de investigação: a GRH Sustentável influencia positivamente o bem-estar dos colaboradores. Este resultado vai ao encontro dos resultados obtidos por outros autores (Ho et al., 2019) onde foi auferido que a implementação de medidas sustentáveis nas organizações explica de forma positiva o bem-estar dos colaboradores (Ho et al., 2019).

A intenção de *turnover*, pelos efeitos negativos que tem na produtividade das organizações e pelos custos acentuados que causa às mesmas, tem sido um tema bastante explorado na literatura. Existem vários autores que procuram perceber porque é que os colaboradores abandonam as organizações e de que forma a que se possam estabelecer estratégias eficazes de retenção de talento (Hom et al, 2017; Mamun, 2017).

No presente relatório optou-se por seguir a linha teórica de Mitchell, et al. (2001): ao invés de se investigar porque é que os colaboradores estão a abandonar a organização em estudo, o pretendido é perceber porque é que os colaboradores optam por permanecer na mesma. Assim, optou-se por investigar se a existência de sistemas de GRH

Sustentáveis numa organização pode influenciar negativamente a IT dos colaboradores. Esta hipótese foi também comprovada: verificou-se se a GRH Sustentável reduz a IT dos colaboradores.

Segundo Ho et al. (2019) colaboradores com que apresentem níveis de bem-estar mais elevados demonstram-se mais satisfeitos com o seu trabalho e são menos propensos a abandonar a organização. Na presente dissertação, procurou-se também auferir se o bem-estar dos colaboradores reduz a intenção de turnover dos mesmos. Também esta hipótese foi confirmada: verificou-se que o bem-estar reduz significativamente e de forma acentuada a intenção de turnover. Mais ainda, foi também verificado que o bem-estar tem um papel mediador de forma negativa e moderada na relação entre a GRH Sustentável e a intenção de *turnover* dos colaboradores.

Capítulo 7- Conclusões, Implicações Práticas e Limitações

A presente dissertação tem como objetivo apoiar as organizações a adotar estratégias que resultem no aumento dos níveis de bem-estar dos colaboradores e, conseqüentemente, na redução dos níveis de *turnover*. Neste sentido, e tendo por base a revisão de literatura que indica que a própria GRH pode ter efeitos negativos no bem-estar dos colaboradores e aumentar os níveis de *turnover* das organizações, optou-se por estudar a implementação de práticas de GRH Sustentáveis como uma possível estratégia de retenção de talento. Os resultados obtidos demonstram que as práticas de GRH Sustentáveis afetam de forma positiva o bem-estar dos colaboradores e, por outro lado, afetam de forma negativa intenção de *turnover* dos colaboradores. Significa isto que implementação de práticas de GRH Sustentáveis pode, efetivamente, ser considerada como uma estratégia de retenção de capital humano nas organizações.

A avaliação do presente estudo na organização onde o mesmo foi implementado revela-se bastante pertinente na medida em que se demonstrou que é necessário alargar o foco e repensar a estratégia da organização: existe uma clara vantagem para a organização se for decidido investir na adoção e solidificação de práticas de GRH Sustentáveis.

Uma das principais limitações do presente estudo foi o reduzido tamanho da amostra. Mais ainda, também a especificidade da amostra pode ser considerada como uma limitação: como foi referido anteriormente, 71,4% dos inquiridos são consultores de informática alocados a projetos em diferentes clientes da empresa o que significa que trabalham diariamente nos clientes onde foram adjudicados e não na sede da organização,

o que pode ter impactado os resultados auferidos. Por fim, uma das limitações identificadas foi também o facto de terem sido utilizadas diferentes escalas no questionário distribuído.

A área das Tecnologias de Informação é caracterizada pelos seus elevados níveis de rotatividade devido ao facto de a procura de colaboradores ser superior à oferta que existe no mercado. Assim, seria interessante considerar outras variáveis explicativas da IT que tornassem o modelo mais robusto.

Referências Bibliográficas

- Ahmed Qayed Al-Emadi, A., Schwabenland, C., & Wei, Q. (2015). The Vital Role of Employee Retention in Human Resource Management: A Literature Review Ali. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 7–32.
- Angela-eliza, M., & Valentina, N. R. (2017). Pursuing Happiness in the Workplace, Purpose and Challenge for Human Resources Management. *Ovidius University Annals: Economic Sciences Series*, XVII(2), 419–424.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational Leadership and Psychological Well-Being: The Mediating Role of Meaningful Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193–203. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.193>
- Bacea, A., & Bordean, O. N. (2016). Employee Job Satisfaction and Retention Factors in Outsourcing Companies. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 9(2), 97–101. Obtido de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=122476818&site=ehost-live&scope=site>
- Barañano, Ana María (2004). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Lisboa: Edições Sílabo.
- Bansal, P. 2005. “Evolving sustainably: a longitudinal study of corporate sustainable development”. *Strategic Management Journal*, 26(3): 197–218.
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. A. (2018). The Impact of Training and Development and Supervisors Support on Employees...: DkIT MultiSearch. *International Journal of Business*, 20(1), 113–131. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=17&sid=3d2679fe-52db-4f86-925f-f314bd2de14b%40sdc-v-sessmgr03>
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>

- Boxall, P., & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment and Society*, 28(6), 963–984.
<https://doi.org/10.1177/0950017013512714>
- Chartered Institute for Personnel Development (CIPD). (2013). The Role of HR in Corporate Responsibility, 1–21.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159–181.
<https://doi.org/10.5465/amj.2011.59215089>
- Chen, X., Hui, C., & Segó, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. *Journal of Applied Psychology*, 83, 922-931.
- Cohen, E., & King, D. (2017). Human resource management: developing sustainability mindsets. *The Business Student's Guide to Sustainable Management (Second Edition): Principles and Practice*, 2289, 259–285.
https://doi.org/10.9774/gleaf.9781783533213_10
- Cotti, C. D., Haley, M. R., & Miller, L. A. (2014). Workplace flexibilities, job satisfaction and union membership in the US workforce. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 403–425. <https://doi.org/10.1111/bjir.12025>
- Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. 2017. “Green Marketing: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature”. *Journal of Cleaner Production*, 165: 1263–1279.
- De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: Bridging theory and practice through the 'respect openness continuity (ROC)'-model. *Management Revue*, 25(4), 263–284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>
- De Vos, A., & Van der Heijden, B. I. (2017). Current thinking on contemporary careers: the key roles of sustainable HRM and sustainability of careers. *Current Opinion in*

Environmental Sustainability, 28(July), 41–50.

<https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.07.003>

Dhanpat, N., Modau, F. D., Lugisani, P., Mabojane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(2013), 1–13.

<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>

Dyllick, T., & Hockerts, K. 2002. “Beyond the business case for corporate sustainability”.

Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective. Em *Contributions to Management Science*. https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8_1

Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revu*, 23(3), 221–238. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-221>

Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2013). Sustainability and Human Resource Management - Developing Sustainable Business Organizations. Em *NHRD Network Journal* (Vol. 6). <https://doi.org/10.1177/0974173920130413>

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>

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.

<https://doi.org/10.5465/AMP.2007.26421238>

- Guerci, M., Decramer, A., van Waeyenberg, T., & Aust, I. (2018). 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*, 0(0), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3879-1>
- Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (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>
- Hao, D., Zhu, H., Zhao, Y., Feng, S., & Yang, X. (2014). Compensation equity, subjective well-being and turnover intention. *Proceedings - 2013 6th International Conference on Business Intelligence and Financial Engineering, BIFE 2013*, 477–480. <https://doi.org/10.1109/BIFE.2013.100>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover Intention of Technology Professionals: A Social Exchange Theory Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291–300. <https://doi.org/10.1080/08874417.2016.1236356>
- Hess, A., Kelloway, E. K., & Francis, L. (2005, June). Development of the Positive Affective Well-Being scale. Paper presented at *the 66th annual convention of the Canadian Psychological Association*, Montreal, Quebec, Canada.
- Hediger, W. 2010. “Welfare and capital-theoretic foundations of corporate social responsibility and corporate sustainability”. *The Journal of Socio-Economics*, 39(4): 518–526.

- Island, R. (2018). *Northeast Decision Sciences Institute 2018 Annual Conference, Providence, Rhode Island, USA*. 277–297.
- Jaharuddin, N. S., & Zainol, L. N. (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention. *South East Asian Journal of Management*, 13(1), 106–117. <https://doi.org/10.21002/seam.v13i1.10912>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Kohler, T. (2015). Crowdsourcing-based business models: How to create and capture value. *California Management Review*, 57(4), 63–84. <https://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.4.63>
- Kramar, R. (2014). *(SHRM) Beyond SHRM, Is Sustainable HRM the Next Approach - 2014*. 25(8), 1069–1089.
- 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>
- Langove, N., Isha, A. S. N. B., & Javaid, M. U. (2016). The mediating effect of employee well-being in relation to role stressors and turnover intention: A conceptual study. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 150–154.
- Lee, T. W., Hom, P. W., Eberly, M. B., & Mitchell, T. R. (2017). On the Next Decade of Research in Voluntary Employee Turnover. *The Academy of Management Perspectives*, 31(3), 201–221. <https://doi.org/10.5465/amp.2016.0123>
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (Jason). (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88–98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>

- Low, M. P., Ong, S. F., & Tan, P. M. (2017). Would Internal Corporate Social Responsibility Make a Difference in Professional Service Industry Employees' Turnover Intention? A Two-Stage Approach Using PLS-SEM. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 24.
- Mamun, C. A. Al, & Hasan, M. N. (2017). Factors affecting employee turnover and sound retention strategies in business organization: A conceptual view. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 63–71.
[https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.06](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.06)
- Mandhanya, Y. (2015). A study of impact of working environment on retention of employees (With special reference to Automobile sector). *Global Management Review*, 9(4), 116–128.
- Mariappanadar, S. (2013). A conceptual framework for cost measures of harm of HRM practices. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 103–114.
<https://doi.org/10.1108/17574321311321595>
- Mariappanadar, S. (2014). 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.hrmr.2014.03.009>
- Mariappanadar, S., & Kramar, R. (2014). Sustainable HRM: The synthesis effect of high performance work systems on organisational performance and employee harm. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 206–224.
<https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2014-0039>
- Marôco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?. *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65-90.
- McKee, M. C., Driscoll, C., Kelloway, E. K., & Kelley, E. (2011). Exploring linkages among transformational leadership, workplace spirituality and well-being in health care workers. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, 8(3), 233–255.
<https://doi.org/10.1080/14766086.2011.599147>

- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321–335.
[https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90034-5](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90034-5)
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321–335.
[https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90034-5](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90034-5)
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. S., & Zhu, C. J. (2016). The impact of socially responsible human resource management on employees' organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 440–455.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Nirenberg, J. (2013). Exploring well - being at work : the missing piece in Bhutan ' s concept of GNH (Gross National Happiness). *Interconnections*, (9), 20–27. Obtido de <http://eds.a.ebscohost.com/laureatech.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=fdbf7efa-406b-4030-a034-296f8fed1b98%40sessionmgr4006&vid=2&hid=4102>
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The Impact of Human Resource Management on Environmental Performance: An Employee-Level Study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1732-0>
- Pendse, M., & Ruikar, S. (2013). The Relation between Happiness, Resilience and Quality of Work Life and Effectiveness of a Web-Based Intervention at Workplace: A Pilot Study. *Journal of Psychosocial Research*, 8(2), 189.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2016). 360° business model innovation: Toward an integrated view of business model innovation. *Research Technology Management*, 59(3), 21–28. <https://doi.org/10.1080/08956308.2016.1161401>

- Redmond, E. (2013). *Work : the Value of Perceived*. 52(5), 771–792.
<https://doi.org/10.1002/hrm>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rodrigues-Munoz, A., & Sanz-Vergel, A. (2013). Happiness and well-being at work. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(2), 45–50.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a7>.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (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>
- Shen, J., & Zhu, C. J. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020–3035.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439–1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2019). Can Sustainable HRM Reduce Work-Related Stress, Work-Family Conflict, and Burnout? *International Studies of Management and Organization*, 49(1), 79–98.
<https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565095>
- Tandung, J. C. (2016). The link between HR attributions and employees' turnover intentions. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 18(1), 55–69.
<https://doi.org/10.22146/gamaijb.9287>

Wagner, M. 2013. “Green Human Resource Benefits: Do they Matter as Determinants of Environmental Management System Implementation?” *Journal of Business Ethics*, 114(3): 443–456.

Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199–219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>

Yee, W. F., Ho, J. A., & Azahari, A. R. (2016). The influence of sustainable organization practices and employee well-being on turnover intention. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(November), 47–62.

Zaharee, M., Lipkie, T., Mehlman, S. K., & Neylon, S. K. (2018). Recruitment and Retention of Early-Career Technical Talent: What Young Employees Want from Employers A study of the workplace attributes that attract early-career workers suggests that Millennials may not be so different from earlier generations. *Research Technology Management*, 61(5), 51–61. <https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1495966>

Anexos

Questionário

Gestão de Recursos Humanos Sustentável	Escala				
	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo	Concordo	Concordo Totalmente
Por favor, escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação às práticas existentes na empresa onde trabalha					
A minha empresa tem políticas que promovem a segurança e a saúde dos colaboradores					

Na minha empresa existem políticas que promovem o cumprimento dos meus direitos enquanto colaborador					
Na minha empresa existem políticas que promovem a melhoria do bem-estar dos colaboradores					
Na minha empresa existem políticas que promovem o equilíbrio trabalho-família					
Na minha empresa existe um código de conduta que se aplica a todos os colaboradores					
A minha empresa tem implementados sistemas de controlo rígidos para evitar a corrupção e os subornos					
Na minha empresa existem políticas que promovem a diversidade e a igualdade					
A minha empresa tem políticas que promovem o aumento da transparência					
Considero que a minha empresa é ética na compra de materiais					

Considero que a minha empresa trabalha o sentido de ajudar na resolução de problemas globais					
Considero que a minha empresa evita ter relações com países e/ou mercados que apresentam fraco cumprimento dos direitos humanos					
Considero que a minha empresa faz investimentos éticos					
A minha empresa tem políticas que promovem a reciclagem e a gestão de resíduos					
Na minha empresa existem políticas que promovem a redução do consumo de água e de energia					
Considero que a minha empresa tem um compromisso dos seus clientes relativamente a questões de sustentabilidade					

Bem-Estar	Escala
------------------	---------------

Usando a escala abaixo, indique a opção que melhor descreve com que frequência se sentiu ou se comportou da maneira indicada durante os últimos seis meses.	Nunca	Raramente	De vez em quando	Algumas vezes	Com bastante frequência	Frequentemente	O tempo todo
Motivado							
Alegre							
Entusiasmado							
Animado							
Rejubilante							
De bom humor							
Energético							

Intenção de <i>Turnover</i>	Escala				
Por favor, escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação às afirmações abaixo	Discordo Totalmente	Discordo	Não Concordo nem Discordo	Concordo	Concordo Totalmente
Penso muitas vezes em deixar a organização onde atualmente trabalho					

É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano					
Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde atualmente trabalho					

Outputs SPSS

Regressão

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	GRHS_indice ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: BE_indice

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,241 ^a	,058	,052	,95134

a. Preditores: (Constante), GRHS_indice

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8,287	1	8,287	9,156	,003 ^b
	Resíduo	133,948	148	,905		
	Total	142,235	149			

a. Variável Dependente: BE_indice

b. Preditores: (Constante), GRHS_indice

Regressão

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	GRHS_indice ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: TI_indice

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,286 ^a	,082	,076	,81012

a. Preditores: (Constante), GRHS_indice

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	8,667	1	8,667	13,207	,000 ^b
	Resíduo	97,132	148	,656		
	Total	105,799	149			

a. Variável Dependente: TI_indice

b. Preditores: (Constante), GRHS_indice

Regressão

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	BE_indice ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: TI_indice

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,588 ^a	,346	,342	,68361

a. Preditores: (Constante), BE_indice

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	36,635	1	36,635	78,393	,000 ^b
	Resíduo	69,164	148	,467		
	Total	105,799	149			

a. Variável Dependente: TI_indice

b. Preditores: (Constante), BE_indice

Mapa de Constructos

Constructo	Escala	Indicador	Questão/Indicador	Alcance	Fonte
			Por favor, escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação às práticas existentes na empresa onde trabalha:		
Gestão de Recursos Humanos Sustentável	Bem-estar dos colaboradores	B1	<i>“Health and safety”</i> A minha empresa tem políticas que promovem a segurança e a saúde dos colaboradores	1-5	Chartered Institute for Personnel Development (CIPD). (2013). <i>The Role of HR in Corporate Responsibility</i> , 1–21.
		B2	<i>“Labour practices/employee rights”</i> Na minha empresa existem políticas que promovem o cumprimento dos meus direitos enquanto colaborador	1-5	
	Ética	B3	<i>“Policies to improve employee well-being”</i> Na minha empresa existem políticas que promovem a melhoria do bem-estar dos colaboradores	1-5	
		B4	<i>“Policies to promote flexible working/work-life balance”</i> Na minha empresa existem políticas que promovem o equilíbrio trabalho-família	1-5	

Bem estar	Sustentabilidade Ambiental	E1	<i>Code of conduct/ethical behaviour of all employees</i> Na minha empresa existe um código de conduta que se aplica a todos os colaboradores	1-5	
		E2	<i>Tight controls to avoid bribery/corruption</i> A minha empresa tem implementados sistemas de controlo rígidos para evitar a corrupção e os subornos	1-5	
	Relações com a comunidade	E3	<i>Policies to increase diversity and equality</i> Na minha empresa existem políticas que promovem a diversidade e a igualdade	1-5	
		E4	<i>Corporate governance/increased transparency</i> A minha empresa tem políticas que promovem o aumento da transparência	1-5	
		E5	<i>Ethical purchasing of materials</i> Considero que a minha empresa é ética na compra de materiais	1-5	
		E6	<i>Policies/framework to address global issues</i> Considero que a minha empresa trabalha o sentido de ajudar na resolução de problemas globais	1-5	
Intenção de Turnover					

		E7	<i>Avoidance of countries/markets with poor human rights</i> Considero que a minha empresa evita ter relações com países e/ou mercados que apresentam fraco cumprimento dos direitos humanos	1-5	
		E8	<i>Ethical investments</i> Considero que a minha empresa faz investimentos éticos	1-5	
		S1	<i>Recycling/waste management policies</i> A minha empresa tem políticas que promovem a reciclagem e a gestão de resíduos	1-5	
		S2	<i>Policies to reduce energy/water consumption</i> Na minha empresa existem políticas que promovem a redução do consumo de água e de energia	1-5	
		S3	<i>Customer charter/pledge relating to sustainable issues</i> Considero que a minha empresa tem um compromisso dos seus clientes relativamente a questões de sustentabilidade	1-5	
		S4	<i>Requirements on suppliers relating to sustainable issues</i> Considero que a minha empresa é exigente com os seus fornecedores no que toca a questões de sustentabilidade	1-5	

	Bem Estar	R1	<i>Volunteering/community relations</i> Considero que na minha empresa existem medidas que promovem o voluntariado e o estabelecimento de relações com a comunidade	1-5	Hess, A., Kelloway, E. K., & Francis, L. (2005, June). Development of the Positive Affective Well-Being scale. Paper presented at the 66th annual convention of the Canadian Psychological Association, Montreal, Quebec, Canada.
		R2	<i>Philanthropy/charitable giving</i> Considero que a minha empresa tem medidas que promovem as doações à caridade	1-5	
		Usando a escala abaixo, indique a opção que melhor descreve com que frequência se sentiu ou se comportou da maneira indicada durante os últimos seis meses.			
		B1	<i>Motivated</i> Motivado	1-7	
		B2	<i>Cheerful</i> Alegre	1-7	
		B3	<i>Enthusiastic</i> Entusiasmado	1-7	
		B4	<i>Lively</i> Animado	1-7	
		B5	<i>Joyful</i> Rejubilante	1-7	
		B6	<i>In good spirits</i> De bom humor	1-7	
	Intenção de Turnover		Por favor, escolha a alternativa que melhor corresponde à sua opinião em relação às afirmações abaixo		

		IT1	<p><i>"I often think of leaving the organization"</i></p> <p>Penso muitas vezes em deixar a organização onde actualmente trabalho</p>	1-5	<p>Chen, X., Hui, C., & Seago, D. J. (1998). The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 83, 922-931.</p>
		IT2	<p><i>"It is very possible that I will look for a new job next year"</i></p> <p>É bastante provável que procure um novo emprego no próximo ano</p>	1-5	
		IT3	<p><i>"If I may choose again, I will choose to work for the current organization"</i></p> <p>Se pudesse escolher novamente, escolheria trabalhar na organização onde actualmente trabalho</p>	1-5	