Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Diana Isabel Afonso Marques

Relação entre Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, Bem-estar e Felicidade no trabalho

julho de 2026

Relação entre Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, Bem-estar e Felicidade no trabalho
Diana Isabel Afonso Marques

UMinho | 2026

Universidade do Minho
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Diana Isabel Afonso Marques

Relação entre Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, Bem-estar e Felicidade no trabalho

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Monetária, Bancária e Financeira

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Carla Freire

julho de 2026

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações
CC BY-NC-ND

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

AGRADECIMENTOS

Com a conclusão desta dissertação, chega o momento de agradecer aqueles que me apoiaram ao longo deste percurso e contribuíram, de alguma forma, para a conclusão deste trabalho. Termino mais uma fase na minha vida académica, marcada acima de tudo, por muita aprendizagem, crescimento pessoal e resiliência.

Em primeiro, agradeço aos meus pais pelo seu apoio incondicional ao longo deste percurso. Obrigada por todo o carinho, incentivo, por sempre acreditarem nas minhas capacidades e nunca duvidarem que iria conseguir.

À minha orientadora, Professora Doutora Carla Freire, deixo um agradecimento por todo o seu acompanhamento, disponibilidade, orientação e apoio ao longo de todo o percurso.

À minha irmã, agradeço por todos os momentos de apoio, partilha de experiências, motivação, por ouvir os meus desabafos nos momentos mais difíceis e ter-me ajudado a alcançar este objetivo.

Agradeço aos meus amigos por sempre estarem presentes, por todas as palavras de apoio, carinho, conselhos, e por me terem acompanhado nesta jornada com a sua amizade.

Um agradecimento também a todas as pessoas que responderam ao questionário. Obrigada por terem despendido um pouco do vosso tempo para contribuir para o meu estudo, e a todos que me deixaram uma palavra de incentivo e coragem.

A todos, o meu mais sincero obrigada por contribuírem para a realização desta dissertação.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

DECLARAÇÃO DE USO DE FERRAMENTAS DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração. Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

Relação entre Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, Bem-estar e Felicidade no trabalho

RESUMO

Nos últimos anos, tem-se observado que a competição entre empresas tem aumentado significativamente, nesse sentido, para dar resposta a este fenómeno, a implementação das Práticas de Trabalho de Alto Desempenho revela-se uma estratégia, que para além de valorizar os colaboradores potencializa os resultados organizacionais, diferenciando-se dos seus concorrentes.

O objetivo deste estudo consiste em analisar a relação entre as práticas de alto desempenho, o bem-estar e a felicidade no trabalho, permitindo identificar as dimensões destas práticas que se associam a estes estados psicológicos. Para esse fim, por meio de uma pesquisa de carácter quantitativo, aplicou-se um questionário a 133 colaboradores de empresas de elevada produtividade. A seleção das empresas foi realizada através de um *ranking* desenvolvido pelo Núcleo de Investigação em Políticas Económicas e Empresariais de empresas designadas de alta produtividade e competitividade. Deste modo, foi possível analisar como os colaboradores de empresas previamente escolhidas percecionam as PTAD e como essa relação está associada ao bem-estar e felicidade no trabalho.

Os resultados obtidos através dos modelos de regressão linear indicaram que as práticas de envolvimento e as práticas de recompensas estão positivamente associadas ao bem-estar e à felicidade no trabalho. No entanto, não se verificou uma relação entre as práticas de formação e condições de trabalho com o bem-estar e felicidade dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

São também apresentadas as principais limitações encontradas ao longo do desenvolvimento deste estudo, incluindo o facto de a amostra não permitir generalizações, pois os dados são de natureza transversal, por conveniência e *self-reporting*. Ainda que não invalide os dados obtidos, os resultados devem ser interpretados levando em consideração as limitações apresentadas.

Palavras-Chave: Bem-estar no trabalho, Felicidade no trabalho, Práticas de Trabalho de Alto Desempenho.

The relationship between High-Performance Work Practices, Well-Being and Happiness at Work

ABSTRACT

In the last few years, it has been observed that competition between organizations has increased significantly. In order to respond to this phenomenon, the implementation of High-Performance Work Practices proves to enable companies to distinguish themselves from the competition by empowering employees and thus improving organizational results.

The aim of this study is to examine the relationship between High-Performance Work Practices, employee well-being, and happiness at work, identifying which dimensions of these practices are associated with these psychological states. To achieve this objective, a quantitative research design was adopted, and a questionnaire was administered to 133 employees working in highly productive companies. The companies were selected based on a ranking developed by the Center for Research in Economic and Business Policies, which identifies organizations recognized for their high productivity and competitiveness. This made it possible to analyze how employees in the selected companies perceive HPWPs and how these perceptions are associated with well-being and happiness at work.

The results obtained through linear regression models indicated that involvement practices and reward practices are positively associated with both well-being and happiness at work. However, no significant relationship was found between training practices and working conditions and employees' well-being and happiness in highly productive companies.

Furthermore, the study presents the main limitations encountered throughout its development, including the fact that the sample does not allow for generalization of the findings, as the data are cross-sectional, based on convenience sampling, and rely on self-reported measures. Although these limitations do not invalidate the results obtained, the findings should be interpreted in light of these constraints.

Keywords: Happiness at work, High-Performance Work Practices, Well-Being at work

ÍNDICE GERAL

RESUMO v

ABSTRACT vi

1. Introdução 1

2. Revisão de Literatura 3

2.1 Gestão de Recursos Humanos e Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD) 3

2.2. Modelo PTAD 4

2.3. Bem-estar no trabalho 6

2.4. Felicidade no trabalho 8

2.5. Modelo JD-R 11

2.6. Modelo PATH 12

2.7. Relação das Práticas de Alto Desempenho, Bem-estar e Felicidade 12

3. Metodologia 17

3.1. Tipo de estudo 17

3.2. Instrumento de recolha de dados 18

3.2.1. Escala Bem-estar no Trabalho 20

3.2.2. Escala Felicidade no trabalho 20

3.2.3. Escala Práticas de Alto Desempenho 22

3.3. Procedimentos na Recolha de Dados 24

3.4. Caraterização da Amostra 25

4. Análise e Resultados 29

4.1. Análise Fatorial das Escalas que integram o instrumento 29

4.1.1. Bem-estar no trabalho 29

4.1.2. Felicidade no trabalho 31

4.1.3. Práticas de Trabalho de Alto Desempenho 32

4.2. Medidas Descritivas e Análise Preliminares 36
4.3. Análise de Correlações 37
4.3.1 Análise das Correlações do Bem-estar no trabalho 38
4.3.2. Análise das Correlações da Felicidade no trabalho 38
4.3.3. Análise das Correlações das Práticas de Alto Desempenho 39
4.4. Análise da Regressão Linear 41
5. Discussão dos resultados 44
6. Conclusão 48
6.1. Principais conclusões do estudo 48
6.2. Implicações práticas 50
6.3. Limitações do estudo 51
6.4. Indicações para investigações futuras 52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 54
APÊNDICE A 62

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GRH- Gestão de Recursos Humanos

NIPE- Núcleo de Investigação em Políticas Económicas e Empresariais

PTAD- Práticas de Trabalho de Alto Desempenho

SPSS- Statistical Package for the Social Sciences

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de Investigação 16

Figura 2- Estrutura do questionário 19

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Escala do Bem-estar no trabalho 20

Tabela 2- Escala da Felicidade no trabalho e *alpha* de *cronbach* 21

Tabela 3- Escala das Práticas de Alto Desempenho e *alpha* de *cronbach* 23

Tabela 4- Caraterização da amostra 27

Tabela 5- Estrutura fatorial da escala de Bem-estar no trabalho (matriz de componentes) 30

Tabela 6- Estrutura fatorial da escala da Felicidade no trabalho (matriz de componentes) 31

Tabela 7- Estrutura fatorial da escala das Práticas de Alto Desempenho (matriz de componentes) 34

Tabela 8- Estatísticas descritivas 37

Tabela 9- Matriz de correlações e *alpha* de *cronbach* das variáveis 40

Tabela 10- Resultados da Regressão Linear 43

1. Introdução

Para compreender plenamente o funcionamento e o sucesso económico e social das organizações, é fundamental analisar como as empresas mais competitivas e com melhor desempenho económico conseguem criar condições que promovam o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores. Estas práticas internas revelam-se determinantes para a produtividade, a motivação e a retenção de talento, contribuindo de forma significativa para o sucesso organizacional. Importa, contudo, enquadrar esta análise no contexto económico mais amplo, uma vez que fatores como o acesso ao crédito, as condições de financiamento e a estabilidade financeira influenciam diretamente a capacidade das empresas de investir em políticas e práticas que favoreçam ambientes de trabalho positivos. Assim, o desempenho organizacional resulta de uma interação dinâmica entre fatores internos e o enquadramento macroeconómico em que as organizações se inserem.

Face à crescente competitividade do mercado de trabalho, as organizações são desafiadas a acompanhar um ritmo acelerado de mudança, sendo a produtividade das empresas fundamental para responder a este crescimento económico e estabilizar os mercados financeiros. Como tal, as empresas devem ajustar as suas práticas tradicionais de gestão e adotar abordagens que promovam o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, uma vez que, estes sentimentos estão associados ao desempenho a nível individual e empresarial. Neste âmbito, a gestão de pessoas assume-se como um pilar estratégico na criação de valor, desempenhando um papel crucial na atração e retenção de trabalhadores qualificados, influenciando o desempenho organizacional, fator essencial para o crescimento económico das organizações.

Neste contexto, a ligação existente entre práticas que promovem o bem-estar e felicidade dos colaboradores revela-se uma componente essencial para o aumento da produtividade dos trabalhadores e consequentemente da organização (Ogbonnaya & Messersmith, 2019). Destaca-se, assim, a importância que o fator humano tem na avaliação da produtividade de uma organização, pelo facto de estes estarem presentes em todas as etapas de execução de um processo (Cequea & Nuñez, 2011). Perante isto, diversas Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD) têm sido implementadas em empresas mais produtivas e financeiramente mais equilibradas, com o intuito de aumentar o bem-estar e felicidade dos colaboradores, entendidos como determinantes do desempenho económico das empresas.

Sendo as pessoas a base das organizações, é fundamental que os colaboradores se sintam felizes no ambiente de trabalho, tornando-se mais produtivos. Neste contexto, torna-se crucial compreender de que forma as PTAD moldam um ambiente profissional assente na valorização das pessoas, potenciando a produtividade e consequentemente resultados empresariais superiores. No âmbito deste trabalho, a questão de investigação colocada para o estudo é: **"Em que medida as práticas de alto desempenho estão positivamente associadas ao bem-estar e felicidade no trabalho em empresas de elevada produtividade?"**

Posto isto, esta dissertação encontra-se organizada em diferentes capítulos. O segundo, depois desta introdução, será o capítulo de revisão de literatura, em que serão apresentados estudos relacionados com o tema, mais especificamente relacionados com PTAD, bem-estar e felicidade, bem como a ligação entre estas dimensões. Posteriormente, será apresentada a metodologia que será seguida na pesquisa, incluindo as hipóteses de estudo, instrumentos de medida, definição das variáveis e caraterização da amostra. Os capítulos seguintes apresentam a análise de dados e a discussão dos mesmos, bem como as principais conclusões do estudo. Por último, encontram-se, no final desta investigação, as referências bibliográficas e o instrumento de recolhas de dados no Apêndice.

2. Revisão de Literatura

2.1 Gestão de Recursos Humanos e Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD)

As Práticas de Trabalho de Alto Desempenho não possuem uma definição universalmente aceite, pelo facto de o termo PTAD possuir diferentes abordagens teóricas, empíricas e práticas adotadas (Boxall & Macky, 2009, 2014). Apesar disso, existe um consenso, relativamente à variedade de práticas inovadoras de Recursos Humanos e processos de formação, que constituem as PTAD. As PTAD representam as práticas que podem aumentar a qualidade vida no trabalho, promover ambientes de trabalho mais dinâmicos, e oferecer mais autonomia e participação organizacional aos colaboradores. Isto permite criar uma situação positiva tanto para o trabalhador, como para a empresa, onde as atitudes positivas do colaborador e bem-estar tendem a aumentar o seu desempenho e performance organizacional (Ogbonnaya & Messersmith, 2019).

Apesar das PTAD contribuírem positivamente para o desempenho dos colaboradores, podem desencadear, em contrapartida, intensificação do trabalho, stress e pressão que representam efeitos prejudiciais para a saúde dos colaboradores (Peccei et al., 2013).

De acordo com Cooke (2001) estas práticas tendem a focar-se por exemplo em áreas como o sistema de avaliação de desempenho e do sistema de remunerações.

As PTAD destacam-se positivamente das práticas tradicionais, pois demonstram ser mais eficientes na obtenção de melhores resultados, nomeadamente, na melhoria do desempenho individual e organizacional, em diferentes ambientes organizacionais e culturais (Gong et al., 2009; Wei & Lau, 2010). Paralelamente, Fisher (2010) aponta uma regularidade relativamente ao impacto das Práticas de Alto Desempenho nas organizações, estando associadas a níveis mais reduzidos de rotatividade, colaboradores mais motivados e intrinsecamente ligados ao desempenho financeiro a curto e longo prazo.

A literatura evidencia que as Práticas de Alto Desempenho estão relacionadas com o modelo habilidade-motivação-oportunidade, denominado modelo AMO. Este modelo é cada vez mais utilizado para classificar as PTAD, isto porque as práticas podem ser divididas em três dimensões mediante o efeito que causam no desempenho dos trabalhadores (Appelbaum et al., 2000). Esses efeitos traduzem-se no aumento da motivação, na melhoria das habilidades e, essencialmente, na criação de oportunidades, essenciais para que os trabalhadores possam utilizar as suas competências da melhor forma. De forma resumida, é através da combinação destas três dimensões que o desempenho é definido. Apesar de existir uma adversidade de

classificações das PTAD, os autores propõem que as práticas de seleção e desenvolvimento contribuem para melhorar as competências e habilidades. Por outro lado, as PTAD que elevam a motivação, passam pela avaliação de desempenho, sistema de recompensas e práticas de segurança no trabalho. Por último, classificam as práticas de envolvimento dos trabalhadores como contributos para o aumento de oportunidades (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006).

Deste modo, o modelo AMO serve de apoio teórico para descrever o papel intermediário entre as PTAD e o desempenho dos trabalhadores (Van De Voorde et al., 2012). Quer isto dizer, que as práticas assumem um papel fundamental no desempenho de cada indivíduo, através de mecanismos que desenvolvam as competências, a motivação, bem como as oportunidades de forma a aumentar a eficácia e eficiência dos trabalhadores (Appelbaum et al., 2000).

2.2. Modelo PTAD

O modelo das Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD), que incluem ações como recrutamento e seleção eficazes, formação e desenvolvimento contínuo, avaliação justa do desempenho, participação nas decisões e sistemas de recompensas e reconhecimento, tem sido amplamente estudado na literatura pelo seu potencial em impulsionar não apenas o desempenho organizacional, mas também o bem-estar e a felicidade dos colaboradores. Segundo a perspetiva de Van de Voorde et al. (2012), existe um crescente interesse pela compreensão destas práticas e da forma como impactam a experiência subjetiva dos trabalhadores, pelo facto de irem além dos resultados tradicionais de produtividade, incluindo dimensões como a satisfação no trabalho, o equilíbrio trabalho-vida, a saúde emocional e realização pessoal. Assim, as PTAD são analisadas como variáveis preditoras que influenciam o bem-estar no ambiente profissional (Peccei et al., 2013), através de mecanismos como maior autonomia, reconhecimento, justiça organizacional e engajamento, os quais, por sua vez, promovem níveis mais elevados de felicidade no trabalho.

Como resultado dessa pesquisa, surgiram duas abordagens distintas. A primeira é conhecida como ganhos mútuos (Peccei et al., 2013), e defende que as PTAD causam um efeito positivo em ambas as vertentes, tanto a nível do bem-estar do colaborador como do seu desempenho (Appelbaum et al., 2000). Por outro lado, a outra perspetiva, denominada como resultados conflituosos, destaca que as PTAD promovem efetivamente o desempenho, no entanto, podem simultaneamente causar um efeito contrário no bem-estar dos colaboradores, devido ao aumento da sobrecarga do trabalho (Jensen et al., 2013).

Nesse âmbito, consta que as organizações dificilmente adotam práticas de gestão de

recursos humanos com vista a promover o bem-estar unicamente por questões éticas, mas sim com um interesse final de aumentar o desempenho. Desta forma, reforça-se a necessidade de um equilíbrio entre os interesses da organização e os dos colaboradores (Guest, 2017).

Através do estudo realizado por Van de Voorde et al. (2012), foi possível constatar que o bem-estar dos funcionários em função da felicidade e relacionamento apresenta uma relação positiva com o desempenho, indo ao encontro da perspetiva dos ganhos mútuos. No entanto, o bem-estar com ênfase na saúde não tem o mesmo efeito, funcionando como um resultado conflituoso. Com isto, conclui-se que a ligação entre as PTAD, bem-estar e desempenho depende essencialmente do tipo de bem-estar em análise.

Legge (1995) levanta assim uma crítica às Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD), afirmando que este sistema pode levar os colaboradores a trabalharem mais. Esta situação tem sido explorada como "hipótese de exploração", na qual se afirma que as PTAD, apesar de aumentarem a competitividade da organização, o fazem através da intensificação do trabalho dos colaboradores, prejudicando o bem-estar dos mesmos.

Quer isto dizer que uma prática específica de PTAD pode apresentar combinações convergentes, isto é, causar o mesmo tipo de efeito em diferentes dimensões do bem-estar, sendo esses efeitos positivos ou negativos. Por outro lado, podem apresentar combinações divergentes, tendo efeitos distintos consoante a dimensão considerada. Isto deve-se ao facto de o bem-estar ser um conceito multidimensional, englobando vários aspetos, como a saúde física, a saúde mental e a satisfação no trabalho (Fisher, 2014).

A literatura também aponta para a possível existência de efeitos de *trade off na* relação entre as PTAD e o bem-estar dos colaboradores. Grant et al. (2007, p.52) afirmam que "as práticas de gestão geralmente resultam em compensações do bem-estar dos funcionários, melhorando uma dimensão do bem-estar dos funcionários enquanto prejudicam outra". No entanto, existe uma limitação da análise empírica, relativamente ao estudo da possibilidade de existência de *trade off* nas relações entre os PTAD e as dimensões do bem-estar dos colaboradores. A maioria dos estudos existentes, apenas investigaram os efeitos das PTAD em dimensões específicas e em estudos separados do bem-estar, o que dificulta a comparação dos resultados obtidos sobre o efeito que as práticas de GRH causam em simultâneo nas duas vertentes (Van de Voorde et al., 2012). Além disso, torna-se difícil tirar conclusões sobre essa possibilidade, uma vez que grande parte dos estudos se baseia em amostras não probabilísticas, que provêm de diferentes contextos

e utilizam diferentes conceitos e medidas de Práticas de Trabalho de Alto Desempenho.

2.3. Bem-estar no trabalho

Apesar da dificuldade de encontrar uma definição consensual na literatura do conceito de bem-estar (Guerci et al., 2019), este construto é considerado um fator essencial para as empresas devido à sua associação com a produtividade e com o sucesso organizacional.

Bakke (2005) associa o bem-estar ao ambiente de trabalho, mencionando que um ambiente de trabalho gratificante, dinâmico, agradável garante o bem-estar dos colaboradores. Nesse sentido, Sauter et al. (1996) reforçam que um ambiente de trabalho saudável se carateriza por uma organização que orienta os objetivos dos trabalhadores para a promoção do bem-estar, ao mesmo tempo que direciona os objetivos organizacionais para a produtividade. Face a isso, o bem-estar dos trabalhadores é uma preocupação dos gestores, pois ambas as partes saem beneficiadas (Zelenski et al., 2008). Como tal, os colaboradores passam muito tempo no local de trabalho, logo, as experiências vividas neste contexto, sendo elas positivas ou negativas, resultam em estados emocionais que podem afetar o seu trabalho e influenciar a sua saúde em geral, assim como o bem-estar (Hakanen & Schaufeli, 2012).

No que diz respeito ao construto de bem-estar dos colaboradores, Danna e Griffin (1999) definem, como sendo todos os estados de saúde geral, mental e física e experiência de satisfação que sentem no ambiente de trabalho, bem como fora do contexto laboral. O bem-estar de um trabalhador é influenciado pela sensação que o trabalho lhe proporciona, mas também pela interação com os colegas de trabalho e superiores. Os autores mencionam ainda que o bem-estar afeta tanto os resultados a nível psicológico como fisiológico. Relativamente aos psicológicos, associa-se à ausência de angústia, ansiedade e desgaste emocional. Quanto aos resultados fisiológicos, pode por exemplo associar-se à pressão arterial, condições cardíacas e exaustão no geral.

A definição de bem-estar está associada a vários aspetos da vida humana, tais como a satisfação, felicidade, envolvimento, depressão, relações positivas, entre outros (Guerci et al., 2019). Posto isto, Guerci et al. (2019) definiram bem-estar com base em três dimensões tal como tinha sido sugerido por Grant et al. (2007). A primeira dimensão refere-se ao bem-estar relacionado com a saúde física (e.g. problemas de saúde, enxaquecas, dores de estômago) e doenças mentais (e.g. ansiedade e depressão, cansaço e dificuldades em dormir). Relativamente

à segunda dimensão, esta diz respeito ao bem-estar psicológico, com foco na experiência positiva do colaborador em relação ao seu trabalho. Com o passar do tempo, os estudos com base no bem-estar psicológico basearam-se em duas abordagens: a hedónica e a eudaimónica. A abordagem hedónica considera o bem-estar como um sentimento subjetivo de felicidade em relação a algo. Na perspetiva laboral, este conceito tem sido medido pela satisfação no trabalho e o efeito positivo associado ao mesmo. Por sua vez, a abordagem eudaimónica, define o bem-estar como a realização humana e a valorização do potencial humano (Ryan & Deci, 2001). No âmbito do trabalho, a definição eudaimónica de bem-estar tem sido medida pelo envolvimento no trabalho e o sentimento que está associado à valorização do trabalho. A terceira dimensão do bem-estar dos colaboradores refere-se ao bem-estar relacional, também conhecido como bem-estar social. Este conceito reforça a perceção de qualidade na relação que os trabalhadores estabelecem com os outros membros da equipa.

Estas relações podem ser fortalecidas através de convívios entre os colaboradores, podendo por vezes um pequeno encontro social positivo, como um contacto com um cliente, promover o bem-estar a nível social. Isto porque, o bem-estar social está associado ao sentimento de pertença à organização como um todo, seja num contexto de equipa ou departamento (Fisher, 2014).

Segundo Keyes (2007) as três dimensões mencionadas acima apresentam um valor fraco ou moderado de correlação, concluindo que todas as dimensões devem ser consideradas, pois cada uma delas explica um traço distinto do conceito geral do bem-estar dos colaboradores (Guerci et al., 2019).

Rath e Harter (2010) acrescentam ainda a existência de cinco domínios que constituem o bem-estar geral: bem-estar social, no trabalho, financeiro, físico e na comunidade, sendo o bem-estar profissional considerado, provavelmente, o mais importante para a grande maioria das pessoas. Neste sentido, a necessidade de compreender os antecedentes e os impactos da felicidade e do bem-estar no local de trabalho é acrescida (Fisher, 2010).

Em suma, a literatura tem vindo a evidenciar a preocupação por parte dos gestores em compreender que as práticas tradicionais de gestão não possuem capacidade suficiente para superar as dificuldades organizacionais, dessa forma, as organizações devem procurar implementar práticas direcionadas mais para as pessoas, com foco no fator interno, promovendo o bem-estar dos colaboradores (Costa et al., 2022).

Com base na literatura mencionada acima, o bem-estar é reconhecido como um construto multidimensional, podendo ser abordado através de diversas dimensões. No entanto, no presente estudo, optou-se por focar em específico na dimensão psicológica do bem-estar, centrando-se na abordagem hedónica, segundo as três dimensões da revisão de Guerci et al. (2019). Esta escolha recai sobre os fins a que esta investigação se propõe, nomeadamente na relação das práticas de alto desempenho e o bem-estar dos colaboradores, ao captar uma dimensão que é mais suscetível às mesmas, analisando os afetos positivos sentidos pelos colaboradores no contexto de trabalho.

2.4. Felicidade no trabalho

O conceito de felicidade apresenta algumas lacunas na literatura, na medida em que se encontra numa fase de desenvolvimento e consolidação (Ribeiro et al., 2022). De acordo com Jain (2012), a felicidade resulta de emoções, sentimentos positivos e também de uma perspetiva otimista em relação a algo.

A felicidade é algo subjetivo e essencial para os humanos, cuja interpretação varia entre indivíduos, pois tem diferentes efeitos físicos e mentais na vida humana (Isa et al., 2019b).

Observa-se, cada vez mais, uma preocupação acrescida, por parte dos empregadores, em perceber como os colaboradores experienciam o seu ambiente de trabalho. Este interesse levou à implementação de práticas de gestão organizacional com foco na criação de ambientes de trabalho mais felizes. Isto deve-se à crença do empregador de que trabalhadores mais felizes são, efetivamente, mais produtivos. Cerca de 79% dos gestores americanos acreditam que a infelicidade no trabalho provavelmente prejudica a produtividade (Bellet et al.,2023).

No contexto organizacional, um indivíduo sente-se feliz quando o ambiente em que está inserido lhe proporciona um sentimento positivo, resultado da satisfação em realizar a sua função, da capacidade em gerir e obter resultados (Pryce & Jones, 2010). Como tal, os colaboradores são ativos importantes para garantir o sucesso e o cumprimento dos objetivos organizacionais. Deste modo, as organizações devem assegurar que os funcionários estão comprometidos a contribuir positivamente para o desempenho geral da organização (Isa et al., 2019b).

A interação existente entre o empregador e o empregado, seja, formal ou informal, está ligada ao nível de felicidade (Isa et al., 2019b). No entanto, em certas organizações, existem líderes que têm comportamentos que afetam negativamente a felicidade dos colaboradores

(Arnetz, 1999).

A psicologia positiva sugere que a felicidade é determinada pela quantidade de experiências positivas vivenciadas e pela ausência de emoções negativas. Deste modo, este domínio fornece bases para o desenvolvimento do conceito de felicidade, indicando que a felicidade é alcançada quando o número de experiências ou emoções positivas são superiores às negativas (Graziotin et al., 2017). Através do estudo realizado pelo autor foi possível diferenciar os fatores que influenciam a infelicidade, sendo classificados pela sua origem, interna ou externa. O estudo aponta para uma maior tendência de os trabalhadores se sentirem infelizes devido a fatores externos, reforçando assim a importância do papel dos líderes, pois são responsáveis pela implementação das práticas organizacionais. Deste modo, os gestores devem apoiar a felicidade dos colaboradores, procurando diminuir a infelicidade.

A felicidade depende do julgamento pessoal que cada indivíduo tem sobre a vida como um todo e quando acredita de forma subjetiva que é feliz (Cropanzano & Wright, 2001). Face ao mencionado, Zelenski et al. (2008) afirmam que o conceito de felicidade por vezes é comparado ao bem-estar subjetivo, sendo o bem-estar subjetivo definido como todas as avaliações cognitivas e afetivas que um indivíduo tem sobre a sua vida (Diener, 1994).

De acordo com Cropanzano e Wright (2001), a felicidade pode ser entendida como um recurso limitado com influência no comportamento dos indivíduos e consequentemente no desempenho individual. Indivíduos felizes tendem a usufruir de um maior número de recursos e por esse motivo, são mais confiantes, com uma mentalidade positiva, bem como mais prestativos e colaborativos com os colegas. Por outro lado, os autores sugerem que pessoas infelizes não usufruem dos mesmos recursos, e desta forma, tendem a proteger-se. Este comportamento reflete-se a nível organizacional, pois a relação com os colegas torna-se mais fechada, são pessoas mais defensivas e sensíveis, para além de assumirem menos riscos.

Em concordância, Salas-Vallina et al. (2020) sustentam que colaboradores felizes tendem a ser mais dedicados ao realizar as suas funções e, como tal, apresentam níveis mais elevados de produtividade do que pessoas tristes. Além disso, fortalece a relação profissional entre a equipa, uma vez que trabalhadores felizes tendem a contagiar os demais colegas.

Nesse contexto, Bellet et al. (2023) realizaram um estudo tendo como público-alvo uma equipa de televendas da British Telecom (BT). Através dos resultados foi possível verificar que um aumento de uma unidade na felicidade, numa escala de 0 a 10, resultou num aumento de

12% nas vendas semanais. Vale ressaltar que esse aumento de produtividade não esteve associado a um maior número de horas a trabalhar ou a menos pausas. Este efeito pode ser explicado, pelo facto de trabalhadores mais felizes serem mais eficazes em gerir o seu tempo, trabalharem mais rápido, neste caso em específico, em atender um maior número de chamadas por hora. Para além destes aspetos, a felicidade influencia também a eficiência dos colaboradores, isto é, converter chamadas em vendas.

Para além de outras perspetivas, o construto de felicidade pode ser abordado a partir da perspetiva clássica, nomeadamente da visão hedónica e eudaimónica. Em relação à felicidade hedónica, entendida como bem-estar subjetivo, inclui sentimentos positivos e críticas construtivas. Quanto à eudaimónica, esta relaciona o sentimento que determinada ação exerce para o seu desenvolvimento e satisfação pessoal (Ryan & Deci, 2001). O senso comum refere que a felicidade hedónica procura experiências prazerosas, as quais não são duradouras a longo prazo, sendo essencial o bem-estar eudaimónico (Fisher, 2010).

Segundo Ribeiro et al. (2019) o engajamento é considerado em algumas definições mais abrangentes parte do conceito de felicidade. Sendo o engajamento o estado mental positivo que os colaboradores sentem e que faz aumentar o seu interesse pelo trabalho. Estando relacionado com a motivação intrínseca, a qual é responsável pelos trabalhadores sentirem satisfação ao executar as suas tarefas ou com o próprio trabalho (Duncan et al., 2015). Seguindo o mesmo raciocínio, Fisher (2010) aponta que para além do engajamento, a satisfação e o comportamento afetivo são também dimensões que têm impacto sobre a felicidade percebida dos trabalhadores. Deste modo, o autor carateriza:

a) Engajamento como o estado afetivo-cognitivo com o trabalho desenvolvido pelo próprio;
b) Satisfação no trabalho refere-se ao comportamento cognitivo associado à remuneração, colegas de trabalho e superiores e também com o ambiente de trabalho;
c) Comportamento organizacional afetivo, diz respeito ao sentimento de pertença e afeição com a organização.

Estas três medidas foram desenvolvidas pelo autor, com base em três eixos: o trabalho em si, o trabalho relacionado ao contexto organizacional e por último a organização como um todo.

Seguindo as premissas supracitadas pelo autor, este estudo debruça-se sobre o

engajamento, a satisfação no trabalho e o comportamento organizacional afetivo enquanto pilares de medida da felicidade no trabalho.

2.5. Modelo JD-R

Demerouti et al. (2001) desenvolveram um modelo teórico denominado por JD- R *(Job Demands-Resources Model),* no qual analisam de que forma os recursos utilizados no local de trabalho influenciam o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Segundo o autor, as exigências do trabalho estão associadas à intensificação do trabalho e a conflitos interpessoais, devido ao elevado número de tarefas do trabalho que, por sua vez, requerem um esforço físico ou mental contínuo. Por outro lado, entende-se por recursos os meios percebidos pelos indivíduos que são úteis para alcançar os seus objetivos (Halbesleben et al., 2014).

Posto isto, os recursos são uma forma de melhorar o bem-estar e o desempenho, e consequentemente influenciar o sucesso das tarefas (Bakker & Demerouti, 2007). Por exemplo, uma forma de atenuar o stress gerado pela complexidade do trabalho, seria através de formações que fornecessem aos colaboradores as competências e conhecimentos necessários para gerir de forma mais eficaz a complexidade do trabalho (Hauff et al., 2020a).

Segundo o modelo, os recursos podem influenciar a motivação intrínseca, pois os recursos promovem a satisfação de determinadas necessidades no trabalho, como a autonomia, competência e a forma como os colaboradores se relacionam com os demais (Deci & Ryan, 1985). Por outro lado, os recursos afetam também a motivação extrínseca, isto é, permitem que os indivíduos se esforcem para a conquista dos objetivos organizacionais, aumentando o seu desempenho (Demerouti et al., 2001).

Afirma-se assim a necessidade de um equilíbrio entre as exigências e recursos fornecidos pelas organizações, pelo facto de exigências em excesso terem um efeito negativo nos trabalhadores, podendo, por vezes, desencadear síndrome de burnout. Desta forma, ambas as partes sairiam prejudicadas, tanto o indivíduo como a organização, pois o desempenho seria menor (Schaufelli, 2017).

No que diz respeito às PTAD, o modelo JD-R oferece um enquadramento teórico, onde as Práticas de Alto Desempenho podem ser entendidas como recursos utilizados pelas organizações, com o objetivo de melhorar o bem-estar e o desempenho dos colaboradores. Sendo assim, é através da implementação das PTAD que as organizações conseguem atenuar

os efeitos negativos que as exigências possam causar nos colaboradores.

2.6. Modelo PATH

O modelo PATH desenvolvido por Wilson et al. (2004), tem como objetivo contribuir para a compreensão da ligação existente entre práticas organizacionais, bem-estar e melhorias organizacionais (DeJoy & Southern, 1993). Neste modelo são mencionadas cinco dimensões de práticas organizacionais que influenciam o bem-estar e a eficácia organizacional, sendo elas: o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (e.g. horários flexíveis), o crescimento e desenvolvimento dos funcionários (e.g. formação adicional em serviço, desenvolvimento de liderança, aulas de educação contínua e ofertas de oportunidade de carreira interna), saúde e segurança (e.g. avaliação e tratamento de potenciais riscos e problemas de saúde) (Aldana, 2001), reconhecimento, isto é, programas de reconhecimento que recompensam os funcionários pelas suas contribuições (Browne, 2000; Pfeffer, 1998). Por último, o envolvimento dos funcionários, isto é, dar abertura aos colaboradores na tomada de decisão (Jaffe, 1995). Com a implementação destas práticas organizacionais, o modelo PATH propõe a melhoria de resultados nas organizações, nomeadamente, no aumento da produtividade, maior vantagem competitiva, diminuição do absentismo e da rotatividade (DeJoy & Wilson, 2003).

Vale ressaltar ainda que o presente modelo destaca duas maneiras distintas para a obtenção de melhores resultados organizacionais. A primeira consiste no meio direto das práticas do ambiente de trabalho para as melhorias organizacionais. Por outro lado, existe um caminho indireto dessas práticas com ênfase nas melhorias organizacionais, através do bem-estar dos trabalhadores. Relativamente ao caminho indireto, o modelo reconhece que as práticas organizacionais influenciam o compromisso, a satisfação e a saúde dos funcionários, e consequentemente afetam a produtividade e a eficácia da empresa (Schmidt et al., 2000).

2.7. Relação das Práticas de Alto Desempenho, Bem-estar e Felicidade

Como já referido anteriormente, os colaboradores são um recurso valioso para as organizações, sendo necessária a colaboração dos mesmos para que a organização consiga alcançar os seus objetivos. Para tal, esta colaboração pode ser alcançada implementando práticas de gestão de pessoas que fortaleçam a relação entre o colaborador e a organização (Pfeffer, 1998). Esta ligação reforça a ideia de que ambas as partes, empresas e colaboradores, saem beneficiadas com esta estratégia empresarial, a implementação das PTAD.

No entanto, as práticas de gestão de recursos humanos são entendidas essencialmente, como o fim para aumentar o desempenho que, por sua vez, podem aumentar os níveis de bem-estar. Apesar de nos últimos anos a investigação ter progredido, ainda é necessário um maior aprofundamento, ou seja, reforçar a aplicabilidade das práticas em função do bem-estar, não sendo este estado psicológico deixado para um segundo plano. O autor reforça ainda que o bem-estar deve ser priorizado, pois têm existido mudanças no contexto laboral, sendo por isso, necessária uma perspetiva centrada no bem-estar dos colaboradores, sem que o foco principal seja aumentar o desempenho (Guest, 2017).

O modelo AMO constitui um enquadramento teórico, compreendendo que as Práticas de Alto Desempenho influenciam não só o desempenho a nível organizacional, mas também o bem-estar e a felicidade dos colaboradores. Através das Práticas de Alto Desempenho promovem-se as três componentes fundamentadas a partir do modelo AMO, as competências, motivação e oportunidades que, por sua vez, criam um ambiente organizacional positivo para os colaboradores. Desta forma, as organizações, ao aplicarem as Práticas de Alto Desempenho, visam o desenvolvimento das habilidades dos colaboradores para desempenhar as suas funções, alcançar níveis mais elevados de motivação, bem como melhorar as oportunidades de participação no trabalho (Appelbaum et al., 2000). Inerente a este modelo encontra-se o modelo PATH, que destaca como as práticas de gestão moldam as características do ambiente organizacional, influenciando a saúde e bem-estar dos colaboradores (Wilson et al., 2004). Nesse sentido, este modelo sugere que práticas de gestão de pessoas criam um ambiente favorável e positivo, desenvolvendo recursos que, consequentemente, incrementam níveis superiores de bem-estar e felicidade. Com base nos modelos propostos pelos autores, é expectável que através da implementação de práticas de alto desempenho, o ambiente da organização melhore e desenvolva afetos psicológicos positivos entre os membros da organização, viabilizando níveis superiores de bem-estar e felicidade.

A grande maioria dos estudos recorrentes exploram o mesmo mecanismo, centrando-se apenas na relação da Gestão de Recursos Humanos e o desempenho. No entanto, contradizendo estas pesquisas, investigadores tem alargado o seu campo de estudo, explorando também a relação das Práticas de Alto Desempenho com o bem-estar (Hauff et al., 2020b).

Nesse seguimento, as Práticas de Trabalho de Alto Desempenho (PTAD) promovem um ambiente de justiça organizacional e de suporte, desta forma, os trabalhadores sentem-se mais

valorizados e ouvidos. Este ambiente de trabalho otimiza as habilidades dos colaboradores, resultado da aplicação das PTAD, por meio de formação, atividade de partilha de informações e trabalho de grupo. Em virtude disso, a autonomia dos trabalhadores aumenta, de modo, que as PTAD são refletidas como uma preocupação com o bem-estar dos mesmos (Van De Voorde & Beijer, 2015).

Em suma, é expectável que trabalhadores que vivenciem um ambiente de trabalho que adote Práticas de Trabalho de Alto Desempenho apresentem um maior nível de bem-estar, em comparação com situações em que não se adotem essas práticas. Com base nisso, tendo em conta as dimensões das Práticas de Alto Desempeno, as seguintes hipóteses são formuladas:

Hipótese 1: As Práticas de Alto Desempenho de envolvimento estão positivamente associadas ao bem-estar dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Hipótese 2: As Práticas de Alto Desempenho de recompensas estão positivamente associadas ao bem-estar dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Hipótese 3: As Práticas de Alto Desempenho de formação e desenvolvimento estão positivamente associadas ao bem-estar dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Hipótese 4: As Práticas de Alto Desempenho de condições de trabalho estão positivamente associadas ao bem-estar dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Segundo Van de Voorde et al. (2012), a maioria dos estudos indica uma associação positiva entre as PTAD e a felicidade. As Práticas de Alto Desempenho aumentam a segurança no trabalho, assim como as oportunidades de carreira, o que permite que os colaboradores alcancem os seus objetivos, aumentando a sua autoestima (um fator importante que leva a uma maior felicidade) (Hauff et al., 2020a). De igual forma, Fisher (2010) reforça que um indivíduo tem maior tendência a sentir-se mais feliz, quando o local onde está inserido vai ao encontro dos seus ideais e objetivos, procurando valorizar as suas preferências e corresponder às suas necessidades. Como tal, o autor evidencia que a cultura organizacional e a implementação de práticas de alto desempenho (e.g. segurança no trabalho, desenvolvimento de formações, partilha de informações, contratação seletiva, recompensas) são fatores que atuam sobre a felicidade.

Através do estudo empírico realizado por Hauff et al. (2020a) foi possível observar uma associação positiva das Práticas de Alto Desempenho no engajamento e satisfação. Estas duas dimensões estão inseridas nas três dimensões de felicidade desenvolvidas por Fisher (2010) e

que irão conduzir este estudo como medida da felicidade. Logo, é expectável que as PTAD influenciem positivamente a felicidade dos membros organizacionais.

Assim sendo, conclui-se que a implementação deste conjunto de práticas pode contribuir para níveis mais elevados de felicidade nos colaboradores de uma empresa produtiva. Portanto, formula-se as seguintes hipóteses da investigação:

Hipótese 5: As Práticas de Alto Desempenho de envolvimento estão positivamente associadas à felicidade dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Hipótese 6: As Práticas de Alto Desempenho de recompensas estão positivamente associadas à felicidade dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Hipótese 7: As Práticas de Alto Desempenho de formação e desenvolvimento estão positivamente associadas à felicidade dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Hipótese 8: As Práticas de Alto Desempenho de condições de trabalho estão positivamente associadas à felicidade dos colaboradores em empresas de elevada produtividade.

Nesse seguimento e tendo por base as hipóteses definidas acima, o modelo de investigação orientador do estudo encontram-se representado na **Figura 1.** Dado por concluída a revisão de literatura desta dissertação e apresentado o modelo de investigação, procede-se no capítulo seguinte à descrição do estudo empírico desenvolvido.

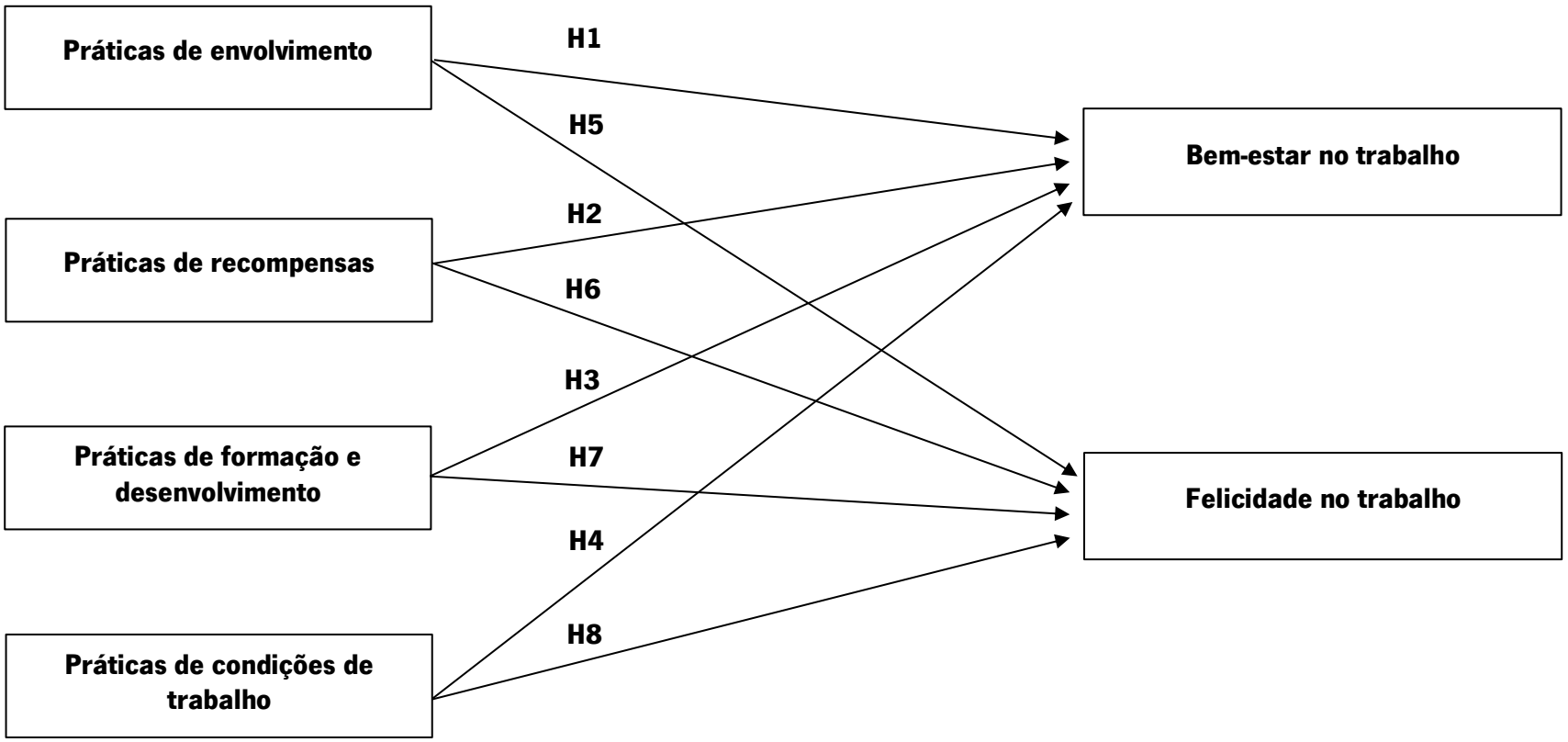


Figura 1*- Modelo de Investigação*

3. Metodologia

No presente capítulo serão apresentadas as opções metodológicas que irão ser seguidas neste estudo e que darão origem à execução dos objetivos definidos. Nesse seguimento, encontra-se estruturado da seguinte forma: numa primeira fase, secção 3.1, encontram-se a metodologia seguida neste estudo, assim como a justificação que levou à escolha do método em questão. Posto isto, é exposto o instrumento de recolha de dados, que se encontra enunciado na secção 3.2. A secção 3.3 diz respeito ao processo de administração do questionário e como este se desenvolveu. Por fim, a caraterização da amostra surge na secção seguinte.

3.1. Tipo de estudo

Tendo em conta a questão de investigação e os objetivos estabelecidos, a presente investigação assenta numa metodologia de natureza quantitativa. Nesse sentido, a recolha de dados será efetuada através da aplicação de um questionário construído com escalas já validadas na literatura e que serão apresentadas numa fase seguinte.

Segundo Sukamolson (2007), a base de uma pesquisa quantitativa consiste na procura da explicação de algum tema com vista à obtenção de dados numéricos que posteriormente serão analisados estatisticamente. Para além de outros aspetos, a pesquisa quantitativa carateriza-se por avaliar a perceção dos indivíduos em relação a determinado fenómeno, sendo também considerada a mais adequada para o teste de hipóteses.

Nesse sentido, a preferência por este tipo de estudo para a investigação empírica deve-se a vários fatores, sendo um deles a capacidade de alcance de respostas dispersas de diversos pontos geográficos, devido à facilidade com que os questionários podem ser distribuídos. Para além disso, trata-se de um método que garante o anonimato dos inquiridos, assim como é flexível, ou seja, os inquiridos podem responder ao questionário quando lhes for mais conveniente (Gil,1999).

Posto isto, optou-se por seguir esta abordagem por ser a mais ajustada à natureza e ao propósito do presente estudo, isto é, analisar a relação entre as variáveis consideradas e estudar as hipóteses definidas anteriormente.

3.2. Instrumento de recolha de dados

Com base na revisão de literatura identificada no capítulo anterior, foi elaborado o seguinte instrumento para a recolha de dados e que se encontra organizado em quatro partes.

Todas as escalas que serviram como base para a construção do questionário apresentaram bons resultados psicométricos nos estudos originais, observando-se valores de consistência interna adequados, acima de 0,7. Em conformidade, Streinmer (1993) aponta que o *alpha* de *cronbach* (α) é usado como ferramenta para medir a consistência interna de uma escala, onde os valores de *alpha* se situam num intervalo de 0 a 1. Dentro desses valores, deve-se dar especial atenção às escalas que apresentam coeficientes abaixo deste valor de referência, pois nessas situações deve ser reconsiderada a utilização da escala, evitando o seu uso. Logo, este critério foi essencial para a seleção destas escalas, pois demonstraram ser as mais adequadas e alinhadas aos fins deste estudo.

Numa primeira fase, foi realizado um pré-teste com o objetivo de confirmar se todos os itens estavam devidamente coerentes e claros, com vista ao seguimento da parte empírica do estudo. Como resultado do mesmo, foram efetuadas algumas alterações e só assim, o questionário ficou na sua versão final, pronto para distribuir.

A parte inicial do questionário é composta por uma breve contextualização do estudo, nomeadamente a apresentação do objetivo do mesmo. Importa ainda sublinhar que neste campo é garantido o anonimato dos inquiridos, assim como a confiabilidade e garantia de que os dados serão exclusivamente usados para fins académicos. Para além disso, os participantes são informados da liberdade de terminar a sua participação a qualquer momento, sem qualquer consequência.

Relativamente à estrutura do questionário, a primeira parte diz respeito às Práticas de Alto Desempenho, sendo utilizada a escala desenvolvida por Demo (2008) que contempla 19 itens. Esta escala tem como objetivo obter informações acerca da perceção dos colaboradores relativamente às práticas de gestão de pessoas implementadas na organização.

A segunda parte integra questões referentes ao bem-estar no trabalho. Para medir esta variável, foi utilizada a escala *WHO-5 Well-Being Index* desenvolvida pela OMS (2024) composta por 5 itens. Através da mesma, pretende-se compreender o sentimento associado ao contexto organizacional de cada inquirido, no decorrer das duas últimas semanas.

No que concerne à terceira parte, é usada para medir a felicidade no trabalho a escala desenvolvida por Salas-Vallina et al. (2018), que integra 9 itens. Esta escala é projetada para medir a forma como os colaboradores se sentem no local de trabalho, avaliada através das seguintes dimensões: 1) engajamento; 2) satisfação no trabalho e 3) comportamento organizacional afetivo.

Finalmente, a última secção diz respeito às caraterísticas sociodemográficas dos inquiridos, ou seja: género, idade, habilitação literária, setor económico da organização, local da organização (distrito), tempo de serviço na empresa, função exercida e o tipo de contrato.

Relativamente ao modelo de resposta, optou-se por uniformizar todas as escalas, a uma escala de *likert* avaliada em 5 pontos. Esta escolha reside no facto de se procurar simplificar o preenchimento do questionário. Para esse efeito, os inquiridos tiveram de manifestar o seu grau de concordância, de acordo com as seguintes opções de resposta: 1) Discordo Totalmente; 2) Discordo; 3) Não Discordo Nem Concordo; 4) Concordo; e 5) Concordo totalmente.

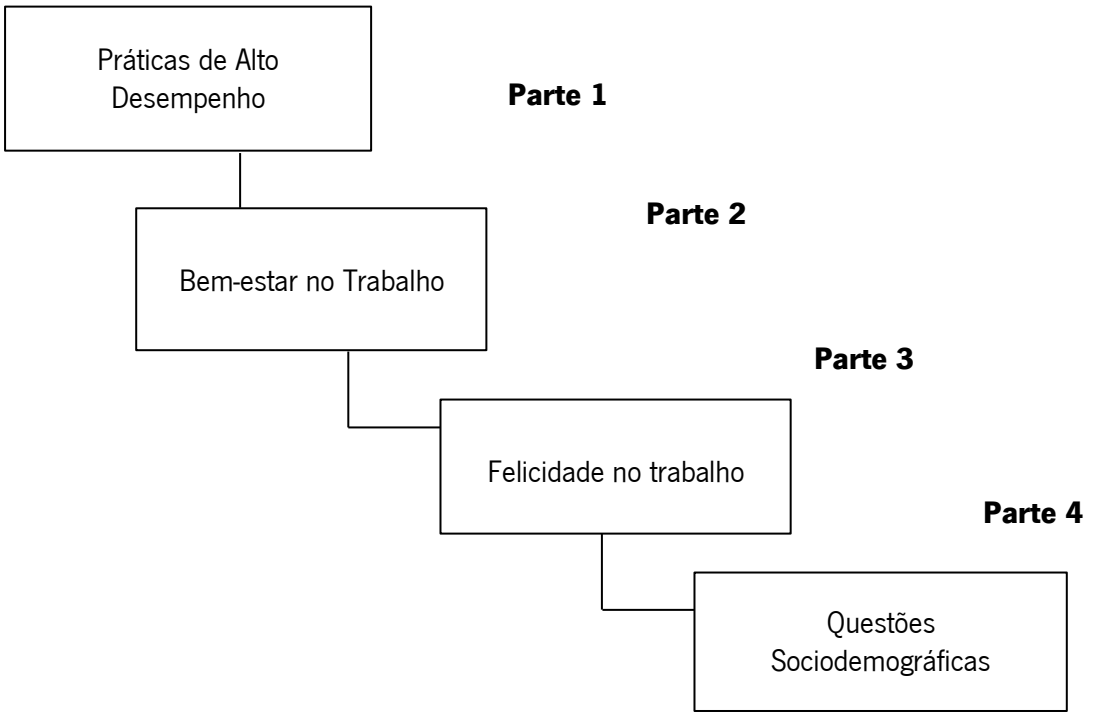


Figura 2- *Estrutura do questionário*

Uma vez enunciada a estrutura do questionário, passamos para a explicação detalhada de cada uma das escalas do presente estudo.

3.2.1. Escala Bem-estar no Trabalho

O construto do bem-estar no trabalho é medido através do instrumento *WHO-5 Well-Being Index* (*World Health Organization,* 2024). Esta escala foi adaptada a diversos idiomas, incluindo português, através da versão de 1998 pela Unidade de Pesquisa Psiquiátrica do Centro de Saúde Mental da Zelândia do Norte, Dinamarca.

No que diz respeito à sua composição, fazem parte desta escala 5 itens com o objetivo de avaliar o bem-estar psicológico dos colaboradores, ao longo das duas últimas semanas. Nesse sentido, é pretendido obter conhecimento da forma como os inquiridos se têm sentido no contexto organizacional, avaliando o seu bem-estar. Apesar da escala original ser de 6 pontos, optou-se por seguir uma escala de 5 pontos de *likert*, de forma, a uniformizar com as restantes questões e ficar coerente com o questionário.

Segue-se a **tabela 1**, onde se encontram os itens considerados da escala.

Tabela 1*- Escala do Bem-estar no trabalho*

Dimensão teórica	**Itens considerados**
Bem-estar no trabalho	1. Senti-me alegre e bem-disposto/a. 2. Senti-me calmo/a e tranquilo/a. 3. Senti-me ativo/a e enérgico/a. 4. Acordei a sentir-me revigorado/a e descansado/a. 5. O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam

3.2.2. Escala Felicidade no trabalho

No que diz respeito à variável da felicidade no trabalho é medida através da escala de Salas-Vallina et al. (2018), denominada *Short Happiness At Work (SHAW).* Esta escala foi validada na população portuguesa por Feitor et al. (2023), sendo constituída por 9 itens com 3 dimensões: 1) Envolvimento; 2) Satisfação com o trabalho; 3) Compromisso Organizacional Afetivo. A presente escala foi desenvolvida com base nas dimensões sugeridas por Fisher (2010). Alguns exemplos de itens presentes nesta dimensão são: "Estou satisfeito(a) com o meu trabalho"; "Eu ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização", "Sinto um forte sentimento de

pertença a esta organização" entre outros (ver **tabela 2**).

A escala original verificou valores elevados de consistência interna, nomeadamente 0.962 para o engajamento, 0.898 para a dimensão de satisfação no trabalho e por último 0.928 corresponde ao comprometimento afetivo.

Com base na escala original, a presente escala segue uma escala de *likert* de 5 pontos, correspondendo (1) "Discordo totalmente" e (5) "Concordo totalmente".

De seguida, são apresentados na **tabela 2**, os itens pertencentes e os valores *alpha* de *cronbach* a cada dimensão da escala original.

Tabela 2*- Escala da Felicidade no trabalho e alpha de cronbach*

Dimensão Teórica	***Alpha* de *Cronbach***	**Itens considerados**
Engajamento	α=0,962	1. No meu trabalho sinto-me com força e energia. 2. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho. 3. Quando estou a trabalhar, "deixo-me ir" e o tempo "voa".
Satisfação no Trabalho	α=0,898	1. Estou satisfeito/a com o tipo de trabalho que executo. 2. Estou satisfeito/a com o salário que recebo pelo meu trabalho. 3. Estou satisfeito/a com as oportunidades de carreira (promoção) que existem no meu trabalho.
Comprometimento Afetivo	α=0,928	1.Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa. 2.Sinto-me emocionalmente ligado/a a esta empresa.

	3. Tenho um forte sentimento de pertença a esta empresa.

3.2.3. Escala Práticas de Alto Desempenho

No que concerne à variável PTAD, é medida através da Escala de Perceção de Políticas de Gestão de Pessoas, desenvolvida por Demo (2008). Trata-se de uma escala que pretende analisar a visão dos colaboradores, relativamente às práticas organizacionais implementadas nas organizações e contempla 19 itens subdivididos em 4 fatores: 1) Envolvimento; 2) Formação, Desenvolvimento e Educação; 3) Condições de Trabalho e 4) Recompensas. O coeficiente de consistência interna correspondente a cada fator, na escala original, é 0.88, 0.72, 0.77 e 0.78, respetivamente. Todos estes valores apresentam $\alpha > 0.70$, o que indica uma boa confiabilidade dos fatores.

A escala em questão, utilizou um modelo de resposta tipo *likert* de 5 pontos, sendo (1) "Discordo totalmente"; (2) "Discordo" (3); "Não concordo, nem discordo"; (4) "Concordo" e (5) "Concordo totalmente".

Com base em estudos anteriores, Demo (2008) adotou a escala de 4 dimensões, sendo elas: Envolvimento; Formação, Desenvolvimento e Educação; Condições de Trabalho e Recompensas. Os 19 itens encontram-se divididos da seguinte forma: 8 itens correspondem à dimensão envolvimento, para a segunda dimensão adotou 3 itens e 4 itens para as duas últimas dimensões (**Tabela 3**).

Tendo em conta que a escala foi originalmente desenvolvida em português do brasil, foram realizadas ligeiras alterações linguísticas para português de Portugal. No entanto, priorizou-se o significado e formatação original dos itens, não interferindo com o conteúdo em si. Alguns exemplos de alterações correspondem à troca de "treinamento" por "formação", "estresse" por "stress", "esportivos" por "desportivos", "empregados" "por "colaboradores", "confraternizações" por "convívios". A versão final do questionário foi submetida a um pré-teste, de forma a avaliar a compreensão e clareza segundo a perspetiva dos inquiridos. Os resultados do pré-teste foram favoráveis, sendo declarado por todos os inquiridos a compreensão total dos itens.

Na **tabela 3**, apresentada a seguir, encontram-se os itens considerados e o valor de *alpha* de *cronbach* correspondentes a cada dimensão, obtido pelo autor original da escala.

Tabela 3*- Escala das Práticas de Alto Desempenho e alpha de cronbach*

Dimensão teórica	***Alpha* de *Cronbach***	**Itens considerados**
Envolvimento	α=0,88	1. A organização onde trabalho procura conhecer as minhas expectativas e aspirações para definir as minhas atividades. 2. A organização onde trabalho procura conhecer as minhas competências para definir as minhas atividades. 3. Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas. 4. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.). 5. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas. 6. A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar os seus colaboradores (como convívios, eventos desportivos etc.). 7. A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função (por meio de missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/ serviços etc.). 8. A organização onde trabalho costuma tratar-me com respeito e atenção.
Formação, Desenvolvimento e Educação	α=0,72	1. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento, viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.) 2. A organização onde trabalho faz-me participar de formações externas e palestras para o meu aprimoramento profissional. 3. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.

Condições de Trabalho	α=0,77	1. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (por meio de circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.). 2. A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrónicos etc.) 3. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (por meio de local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e stress no trabalho, centrais de atendimento ao colaborador etc.) 4. A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz da minha função.
Recompensas	α=0,78	1. A organização onde trabalho oferece-me remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade. 2. A organização onde trabalho preocupa-se em oferecer-me remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função. 3. A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos. 4. Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bónus/prémios/gratificações etc.).

3.3. Procedimentos na Recolha de Dados

No que diz respeito à recolha de dados, o questionário foi aplicado na plataforma *Qualtrics* a empresas previamente selecionadas. Numa primeira fase, foi realizado um pré-teste com o objetivo de validar o instrumento de medida, desde verificar eventuais erros, como obter uma perceção mais clara dos itens e verificar se estavam devidamente claros e fiéis ao objetivo do

estudo. Durante este processo, procurou-se manter contacto com os inquiridos procurando conhecer o seu ponto de vista sobre possíveis melhorias e críticas ao instrumento em questão.

Concluída esta etapa e feitas as pequenas correções do questionário, deu-se seguimento à distribuição do mesmo, entre o dia 12 de fevereiro e 16 de março de 2026.

A amostra é constituída por empresas pertencentes ao ranking de produtividade do NIPE (Núcleo de Investigação em Políticas Económicas e Empresariais), que se situam acima do percentil 95, inclusive. Num primeiro momento, foi realizada uma pesquisa no *website* de cada empresa, de forma a obter o endereço de email. No seguimento, foi efetuada a distribuição do questionário via email, com início no mês de fevereiro. Inicialmente foi feito o contacto por e-mail às empresas, solicitando a sua participação através da divulgação do questionário junto dos colaboradores. Como resultado deste primeiro contacto, obtiveram-se poucas respostas ao pedido de colaboração. Foi então realizada uma segunda tentativa, sendo reenviado outro email para as mesmas empresas, reforçando o pedido de colaboração, mas sem qualquer tipo de retorno. Uma vez que a recetividade foi muito baixa e também por questões de tempo, optou-se por seguir outra abordagem que consistiu no contacto direto com os colaboradores das respetivas empresas através da plataforma *LinkedIn*, sendo os dados obtidos na sua grande maioria através desta plataforma.

Dada por concluída a recolha de dados, realizou-se previamente a codificação das variáveis e uma limpeza dos dados na base de dados onde foram excluídas respostas que estavam incompletas.

3.4. Caraterização da Amostra

Neste subcapítulo são expostas as características da amostra escolhida, com vista ao desenvolvimento empírico deste estudo. A amostra desta investigação contabilizou no total uma participação de 133 colaboradores que trabalhavam em organizações relevantes no contexto económico, do distrito de Viana do Castelo e Braga. O método de amostragem seguido foi o não probabilístico por conveniência. Apesar deste método ser menos representativo, comparativamente com o método probabilístico, seguiu-se essa abordagem, sendo selecionada uma amostra específica considerada como mais acessível. De acordo com a amostragem não probabilística, nem todos os elementos da população possuem a mesma probabilidade de fazerem parte da amostra (Fortin, 1999). Posto isto, foram analisados dados de um *ranking* realizado por

investigadores do NIPE desenvolvido com base nos dados Orbis (Bureau van Dijk, 2020), referente ao ano de 2018, uma vez que, por questões técnicas não foi possível aceder à base de dados atualizada. Esta pesquisa resultou numa lista de empresas, ordenadas segundo a sua produtividade abrangendo regiões do Ave, Cávado e Alto Minho, e que apresentam 25 ou mais trabalhadores. Assim sendo, foi realizada uma seleção dentro da lista de empresas mais produtivas, selecionando empresas que se posicionassem no percentil 95 ou superior da lista.

A escolha das empresas com níveis mais elevados de produtividade surge como critério de seleção da amostra para a realização deste trabalho, devido à importância que a produtividade tem sobre o desempenho económico das organizações. É fundamental enriquecer a fiabilidade do estudo, como tal limitou-se a amostra, de forma a analisar especificamente o comportamento de empresas que se encontram em posições superiores às demais, onde é expectável possuírem um sistema de gestão mais estruturado. Logo, indo ao encontro do objetivo deste estudo, pretende-se analisar se as empresas implementam as Práticas de Alto Desempenho e, de que forma, estão associadas ao bem-estar e felicidade no contexto organizacional. Assim sendo, estudar esta relação irá contribuir para a lacuna existente na literatura entre o desempenho económico e a valorização do capital humano.

Na última parte do questionário, como já mencionado, foram colocadas questões com o objetivo de obter a caraterização dos respondentes. Logo, através dos dados recolhidos criou-se a **tabela 4**, que apresenta as caraterísticas sociodemográficas da amostra.

Segue-se a caraterização da amostra do estudo. Relativamente à idade, a amostra apresentou idades compreendidas entre os 22 e 63 anos, com uma média de 32,40 anos. Em relação ao género dos inquiridos, 57 inquiridos são do sexo feminino com uma percentagem de 42,9% e, por outro lado, 76 inquiridos são do sexo masculino (57,1%) representando assim a maioria.

No que concerne às habilitações académicas, 15 inquiridos (11,3%) possuem apenas o ensino secundário, 44 inquiridos (33,1%) têm o grau de licenciatura e por fim 74 (55,6%) possuem um mestrado/pós-graduação.

Relativamente ao setor económico, destaca-se a indústria transformadora, abrangendo 91 dos inquiridos (68,4%), ocupando assim mais de metade da amostra. Os seguintes setores encontram-se estruturados da seguinte forma: 16 (12%) trabalham na construção civil, 20 (15%)

trabalham no setor do comércio e serviços, 2 (1,5%) na educação, 3 (2,3%) trabalham nos transportes e 1 (0,8%) dos inquiridos trabalha em consultoria.

No que concerne ao local da organização, os valores obtidos estiveram próximos, não havendo muita discrepância entre ambos, sendo 64 (48,1%) de Viana do Castelo e 69 (51,9%) do distrito de Braga.

Quanto à função desempenhada na organização, 60 dos inquiridos exercem a função de técnico, ocupando 45,1% da amostra. De seguida, 25 (18,8%) ocupam lugares de Gestão/Direção, 15 (11,3%) dos Recursos Humanos, 7 (5,3%) desempenham funções ao nível Comercial/Vendas, 6 (4,5%) ao nível Financeiro/Contabilidade, 8 (6%) fazem parte da Logística/Compras, 5 (3,8%) exercem funções de IT/Tecnologia, 3 (2,3%) são Administrativos e 4 (3%) Operacionais/Produção.

No respeitante ao tempo de permanência na organização, 25 (18,8%) estão há menos de 1 ano na organização, 68 (51,1%) estão entre 1 e 5 anos, 28 (21,1%) há 5 e 10 anos, 7 (5,3%) entre 10 e 20 anos e com mais de 20 anos, 5 (3,8%) indivíduos.

Por último, em relação ao tipo de contrato, 27 (20,3%) possuem um contrato a termo certo, 21 (15,8%) um contrato a termo incerto, 82 (61,7%) um contrato sem termo e apenas 3 inquiridos (2,3%) são estagiários.

De um modo geral e resumidamente, verifica-se que a maioria dos inquiridos são do sexo masculino, relativamente jovem com idades compreendidas entre 24 e 29 anos, maioritariamente com Mestrado/Pós-graduação, trabalham em empresas localizadas em Braga, no setor da indústria transformadora, exercendo funções de técnico e a maioria com um contrato sem termo.

***Tabela 4**- Caraterização da amostra*

Idade	22-63	133	100%
Género	Feminino	57	42,9%
	Masculino	76	57,1%
Habilitação Literária	Ensino Secundário	15	11,3%
	Licenciatura	44	33,1%
	Mestrado	74	55,6%
Setor económico	Construção civil	16	12%

	Comércio e serviços	20	15%
	Indústria Transformadora	91	68,4%
	Educação	2	1,5%
	Transportes	3	2,3%
	Consultoria	1	0,8%
Local da organização	Viana do Castelo	64	48,1%
	Braga	69	51,9%
Tempo de permanência	Menos de 1 ano	25	18,8%
	1-5 anos	68	51,1%
	5-10 anos	28	21,1%
	10-20 anos	7	5,3%
	+ 20 anos	5	3,8%
Função exercida	Técnico	60	45,1%
	Gestão/Direção	25	18,8%
	Recursos Humanos	15	11,3%
	Comercial/Vendas	7	5,3%
	Financeiro/Contabilidade	6	4,5%
	Logística/Compras	8	6%
	IT/Tecnologia	5	3,8%
	Administrativo	3	2,3%
	Operacional/Produção	4	3%
Tipo de contrato	Contrato a termo certo	27	20,3%
	Contrato a termo incerto	21	15,8%
	Contrato sem termo	82	61,7%
	Estagiário	3	2,3%

4. Análise e Resultados

Neste capítulo, é apresentada a análise dos resultados, realizada com recurso ao programa SPSS versão 31. Neste sentido, num primeiro momento são expostas as análises fatoriais exploratórias para analisar a validade das escalas e as medidas descritivas e análises preliminares. De seguida, é apresentada a análise de correlação de *Pearson* e a análise de regressão linear para testar as hipóteses desenvolvidas.

4.1. Análise Fatorial das Escalas que integram o instrumento

Como primeiro passo da análise, efetuou-se uma redução da quantidade de variáveis com o intuito de avançar posteriormente para as próximas análises estatísticas. Deste modo, o procedimento adotado consistiu em submeter as escalas a uma análise exploratória, com rotação ortogonal *varimax* e com extração de componentes principais. Dada por concluída esta etapa e com os parâmetros necessários, prosseguiu-se para a análise de regressão linear e análise correlacional.

Relativamente à análise fatorial exploratória, procurou-se cumprir dois requisitos fundamentais, de acordo com Field (2013), que visam avaliar a viabilidade da escala, trata-se do teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e do teste de Bartlett. Segundo o autor, a medida de KMO deve estar acima do valor mínimo de 0,50 e o teste de Bartlett deve ser estatisticamente significativo. Ainda no que toca à análise de componentes principais, pretende-se reconhecer os principais fatores, eliminando os itens que demonstram não ser relevantes e agrupando os restantes itens. Nesse sentido, e seguindo recomendações de Howell (1992), itens que apresentam *loadings* inferiores a 0,5 devem ser retirados. Outro critério a seguir consiste em considerar apenas os fatores que apresentem um valor de consistência interna ≥ 0,70. Este valor é medido através do *alpha* de *cronbach* que reflete a consistência e qualidade de mensuração do instrumento, avaliando a fiabilidade da escala (Nunnally, 1978).

4.1.1. Bem-estar no trabalho

A escala do Bem-estar composta por 5 itens foi submetida a uma análise fatorial que consistiu em submeter os itens a uma análise exploratória através do método de componentes principais. A medida de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) revelou um valor de 0,826. Outro valor a salientar é o obtido no teste de Bartlett que foi significativo: 318,687; sig <0,001. Nesse sentido, os requisitos propostos por Field (2013) encontram-se devidamente alinhados para prosseguir

com a análise.

Na **tabela 5**, consta a matriz de componentes principais e o valor *alpha* de *cronbach*. Da referida tabela, podemos fazer a seguinte leitura: obteve-se um valor de *alpha* de 0,869, apresentando um nível de consistência interna muito forte, ultrapassando o limite mínimo designado na literatura (Nummaly,1978). No que diz respeito à estrutura fatorial, nenhum dos 5 itens foi eliminado, pois apresentaram *loadings* superiores a 0,50, sendo assim, obtido apenas um fator com valor próprio maior que 1. O nível de variância total do fator foi de 65,84%.

Com isto, os resultados demonstram que a escala se encontra bem estruturada, não sendo necessário fazer nenhum ajustamento, sendo propícia para medir como os colaboradores se sentem no local de trabalho.

Tabela 5*- Estrutura fatorial da escala de Bem-estar no trabalho (matriz de componentes)*

	***Loadings* dos Fatores**
Escala e itens	**1**
1.Senti-me alegre e bem-disposto/a.	**0,875**
2. Senti-me calmo/a e tranquilo/a.	**0,827**
3. Senti-me ativo/a e enérgico/a.	**0,801**
4. Acordei a sentir-me revigorado/a e descansado/a.	**0,782**
5. O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam.	**0,767**
Variância Explicada (%)	65,84
Alpha de Cronbach	0,869

Face ao exposto na tabela acima, verifica-se que os itens com maior valor de *loadings* são: "Senti-me alegre e bem-disposto/a", "Senti-me calmo/a e tranquilo/a" e "Senti-me ativo/a e enérgico/a", logo estes itens são os que medem melhor o bem-estar dos trabalhadores nas duas últimas semanas, no seu local de trabalho. De um modo geral, pode-se afirmar que a escala apresenta valores psicométricos muito bons, com um nível de consistência interna muito alto (α= 0,869), sendo precisa e fiável para medir o bem-estar dos colaboradores de empresas com elevado nível de produtividade.

4.1.2. Felicidade no trabalho

De igual forma, a escala da felicidade no trabalho foi submetida a uma análise fatorial, usando o método de componentes principais. Numa primeira análise, verificou-se que o teste de KMO apresentou um valor significativo de 0.899 e o teste de esfericidade de Bartlett:783,028; sig. <0,001, logo, os pressupostos encontram-se cumpridos (Field, 2013). No que toca à análise da matriz de componentes, não foi necessário retirar nenhum dos 9 itens, pois todos os valores de *loadings* se situaram acima de 0,5, extraindo unicamente um componente com valor próprio acima de 1, explicando aproximadamente 61,68% da variância total.

É apresentada na **tabela 6** a matriz de componentes principais obtida, assim como o nível de consistência interna, apresentado pelo valor de *alpha* de *cronbach*, com um valor de 0,920, valor esse bem elevado e que ultrapassa largamente o valor mínimo recomendado (Nummaly,1978).

***Tabela 6**- Estrutura fatorial da escala da Felicidade no trabalho (matriz de componentes)*

	***Loadings* dos Fatores**
Escala e itens	**1**
2. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	**0,880**
4. Estou satisfeito/a com o tipo de trabalho que executo.	**0,818**
3. Quando estou a trabalhar "deixo-me ir" e o tempo "voa".	**0,791**
9. Tenho um forte sentimento de pertença a esta empresa.	**0,791**
7. Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa.	**0,786**
8. Sinto-me emocionalmente ligado/a esta empresa.	**0,783**
1. No meu trabalho sinto-me com força e energia.	**0,776**
6. Estou satisfeito/a com as oportunidades de carreira (promoção) que existem no meu trabalho.	**0,728**
5. Estou satisfeito/a com o salário que recebo pelo meu trabalho.	**0,705**
Variância Explicada (%)	61,68

Alpha de Cronbach	0,920

Da análise da tabela acima, verifica-se que os itens com valores mais elevados de *loadings* são: "Estou entusiasmado/a com o meu trabalho", "Estou satisfeito/a com o tipo de trabalho que executo" e "Quando estou a trabalhar, "deixo-me ir" e o tempo "voa"". Estas pontuações elevadas nos referidos itens demonstram que estes itens são os que melhor transparecem o estado de felicidade sentido pelos colaboradores no seu local de trabalho. Comparativamente ao estudo desenvolvido por Feitor et al. (2023), o qual também utilizou a escala original de Salas-Vallina et al. (2018), apresentou valores semelhantes aos do presente estudo. O estudo levado a cabo pelo autor foi aplicado no contexto português a 113 enfermeiros, refletindo um valor de *alpha de cronbach* de 0,867, representando uma boa consistência interna. Através dos valores apresentados na **tabela 6**, é possível constatar que o fator apresenta bons resultados psicométricos, com um valor de consistência interna bastante elevado (0,92), sendo adequado para mensurar o nível de felicidade dos trabalhadores das empresas mais produtivas, sendo consistente com os valores obtidos na escala original.

4.1.3. Práticas de Trabalho de Alto Desempenho

Para a escala das Práticas de Alto Desempenho os 19 itens foram, igualmente, submetidos a uma análise fatorial com recurso ao método de componentes principais. Num primeiro instante, observou-se que a medida KMO (Kiser-Meyer-Olkin) apresentou um valor favorável de 0,895 e o Teste de Bartlett: 1379,492; sig <0,001, deste modo, os pressupostos definidos por Field (2013) encontram-se devidamente cumpridos, estando em condições para prosseguir com a análise subsequente. No que diz respeito à estrutura fatorial, emergiram quatro fatores com valor próprio acima de 1, com uma percentagem de variância total de 65,17% e um valor muito elevado de consistência interna (0,924).

Como se pode observar, na **tabela 7**, consta a matriz de componentes onde são expostos os quatro fatores, os *loadings*, a variância explicada e o *alpha* de *cronbach* obtidos através da análise fatorial à escala das Práticas de Alto Desempenho.

O primeiro fator intitulado por "envolvimento" contempla seis itens com *loadings* acima de 0,50 e explicando 43,52% da variância. Os itens que tiveram maior representação neste fator foram: "A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.)" (r=0,804); "Na organização onde

trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas" (r=0,756) e "A organização onde trabalho costuma tratar-me com respeito e atenção" (r=0,654). Este fator apresenta um *alpha* de 0,872, refletindo uma boa consistência interna e fiabilidade.

O segundo fator ficou designado por "recompensas" e explica 9,01% da variância total. Deste fator fazem parte 5 itens, nomeadamente: "A organização onde trabalho oferece-me remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade" (r=0,864), "A organização onde trabalho preocupa-se em oferecer-me remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função" (r=0,835), "A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos" (r=0,608), estes são alguns exemplos que constituem os cinco itens. Este fator contempla itens relacionados com práticas que valorizam as recompensas e remuneração dos colaboradores, apresentando cargas fatoriais superiores a 0,5, demonstrando que todos os itens se posicionam corretamente neste fator. Relativamente ao *alpha* deste fator, apresentou um valor muito significativo de 0,817.

O terceiro fator ficou designado por "formação e desenvolvimento", integrando cinco itens, com uma variância total de 6,87%. De um modo geral, todos os itens apresentaram valores de *loadings* superiores a 0,5, com exceção do item treze com um valor mais baixo do esperado (r= 0,485). No entanto, como os itens em conjunto apresentam uma boa consistência interna de 0,841 e visto que a diferença relativamente ao valor recomendado pela literatura é mínima, optou-se por manter o item treze, uma vez que o seu valor de *loading* tem pouco significância. Outro fator que também pesou na decisão, reside no facto de que o valor de consistência interna, caso o item treze fosse excluído, diminuiria para 0,835. Importa ainda sublinhar que, segundo a literatura, valores acima de 0,40 são considerados aceitáveis (Hair et al., 2019).

O quarto fator, nomeado por "condições de trabalho", integra 3 itens relacionados com práticas que têm como objetivo promover um ambiente de trabalho mais favorável aos colaboradores e otimizar a segurança no trabalho. Os itens indicam uma variância explicada de 5,77% e um valor de *alpha* de *cronbach* de 0,759, refletindo assim uma consistência interna razoável. À semelhança do fator número três, um dos itens apresenta uma carga fatorial mais baixa (r=0,479), contudo, indo ao encontro do mencionado no fator anterior, a diferença é pouco significativa e o *alpha* reduziria para 0,629, logo manteve-se o item quatorze.

***Tabela 7**- Estrutura fatorial da escala das Práticas de Alto Desempenho (matriz de componentes)*

	***Loadings* dos fatores**			
Escala e itens	**1**	**2**	**3**	**4**
Envolvimento				
4. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios, matérias em jornais internos etc.).	**0,804**	0,333	0,111	
3. Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	**0,756**	0,195		0,122
8. A organização onde trabalho costuma tratar-me com respeito e atenção.	**0,679**		0,248	0,178
2. A organização onde trabalho procura conhecer as minhas competências para definir as minhas atividades.	**0,654**		0,183	0,453
1. A organização onde trabalho procura conhecer as minhas expectativas e aspirações para definir as minhas atividades.	**0,635**	0,239	0,313	0,292
5. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	**0,615**	0,285	0,304	0,139
Recompensas				
16. A organização onde trabalho oferece-me remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	0,146	**0,864**		0,161
17. A organização onde trabalho preocupa-se em oferecer-me remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.	0,183	**0,835**	0,104	0,134
18. A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	0,405	**0,608**	0,230	
11. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.		**0,591**	0,281	0,293
19. Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bónus/prémios/gratificações etc.).	0,331	**0,515**	0,353	-0,188

Formação e desenvolvimento				
6. A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar os seus colaboradores (como convívios, eventos desportivos etc.).	0,181	0,114	**0,847**	
10. A organização onde trabalho faz-me participar de formações externas e palestras para o meu aprimoramento profissional.		0,356	**0,697**	0,226
7. A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função (por meio de missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/ serviços etc.).	0,487	0,220	**0,622**	
9. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento, viabilizando a minha participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.)	0,164	0,496	**0,600**	0,296
13. A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrónicos etc.)	0,369		**0,485**	0,313
Condições de trabalho				
15. A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz da minha função.	0,185	0,267		**0,826**
12. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (por meio de circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).	0,361		0,492	**0,520**
14. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (por meio de local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e stress no trabalho, centrais de atendimento ao colaborador etc).	0,415	0,194	0,387	**0,479**
Variância Explicada (%)	43,52	9,01	6,87	5,77
Alpha de Cronbach			0,924	

Resumindo, como resultado da análise fatorial, obtiveram-se quatro fatores, sendo o

primeiro fator designado por "envolvimento" constituído por 6 itens, com o peso mais significativo de variância (43,52%). De seguida, obteve-se o fator "recompensas" que agrega 5 itens, com uma variância total de 9,01%. O terceiro fator diz respeito a práticas de "formação e desenvolvimento" e contempla 5 itens que retratam um conjunto de práticas que visam desenvolver as capacidades e habilidades dos colaboradores. A variância aponta que os 5 itens que compõem o terceiro fator explicam 6,87% da variância. Os últimos três itens entram no quarto fator, designado por "condições de trabalho" e contribui com 5,77% da variância. A nível de consistência interna, a escala apresentou um valor global bastante elevado (0,924), assim como todas as dimensões revelaram também um *alpha* muito elevado.

4.2. Medidas Descritivas e Análise Preliminares

Para uma análise mais detalhada é apresentada na **tabela 8** uma síntese das medidas descritivas de cada fator, nomeadamente a média e o desvio-padrão. Relativamente à escala do bem-estar, os valores indicam uma média de 3,40 (DP=0,749), ou seja, que a amostra apresenta um nível de bem-estar elevado, proporcionado pela organização. Por sua vez, a escala da felicidade no trabalho indicou uma média de 3,28 (DP=0,801), ou seja, este valor reflete que os colaboradores, na sua maioria, se sentem felizes no seu local de trabalho. No que concerne às Práticas de Alto Desempenho, verificou-se uma média global de 3,63 (DP=0,645). Das quatro dimensões destacam-se as condições de trabalho com uma média de resposta muito elevada (M=4,15; DP=0,703), indicando que as organizações apostam mais em práticas relacionadas com as características do ambiente de trabalho, desde melhorar a segurança, disponibilizar equipamentos e materiais, bem como proporcionar um maior conforto no local de trabalho. De seguida, encontram-se as práticas que têm em vista o envolvimento dos colaboradores, com uma resposta média de 3,72, representando assim uma grande adesão, por parte das organizações, a este tipo de práticas. Quanto às práticas com carácter de formação e desenvolvimento obtiveram uma média de 3,70 e, por fim, as recompensas uma média de 3,12. Numa visão geral, todas as dimensões revelaram uma média bastante elevada, indicando que as organizações procuram aplicar práticas diversificadas enaltecendo os seus colaboradores.

***Tabela 8**- Estatísticas descritivas*

Fator	N*	Média (DP)	*Alpha*
Bem-estar			
Bem-estar no trabalho	5	3,40 (0,749)	0,869
Felicidade			
Felicidade no trabalho	9	3,28 (0,801)	0,920
Práticas de Alto Desempenho	19	3,63 (0,645)	0,924
Envolvimento	6	3,72 (0,692)	0,872
Recompensas	5	3,12 (0,868)	0,817
Formação e Desenvolvimento	5	3,70 (0,801)	0,841
Condições de trabalho	3	4,15 (0,703)	0,759

Nota: N* número de itens de cada fator; DP=Desvio-Padrão

4.3. Análise de Correlações

Nesta fase é realizada a análise de correlações das escalas do estudo, com vista a verificar o tipo de associações entre as variáveis. Na **tabela 9**, encontra-se a matriz de correlações com os valores das correlações de *Pearson* e os valores do *alpha* de *cronbach* para cada uma das escalas.

Para avaliar o grau de associação entre as variáveis, considerou-se o critério definido por Cohen (1988), o qual evidencia que correlações compreendidas entre os valores de 0,10 e 0,29 apresentam uma correlação fraca, no caso de valores entre 0,30 e 0,49 um grau moderado e uma correlação forte entre 0,50 e 1.

Posto isto, de seguida são apresentados, de forma detalhada, os resultados obtidos através da análise descritiva e das correlações para cada uma das variáveis, submetidas à análise bivariada.

4.3.1 Análise das Correlações do Bem-estar no trabalho

Como se pode observar na **tabela 9**, existe uma correlação forte e positiva entre o bem-estar e a felicidade (r=0,780; p<0,001). Observa-se, também na análise bivariável que o bem-estar no trabalho se correlaciona de forma positiva e estatisticamente significativa com as Práticas de alto desempenho (r=0,560; p<0,001), assim como em todas as dimensões desta variável, nomeadamente com "PTAD- envolvimento" (r=0,544; p<0,001), "PTAD- recompensas" (r=0,512; p<0,001), "PTAD- formação e desenvolvimento" (r=0,374; p<0,001) e "PTAD- condições de trabalho" (r=0,419; p<0,001).

Os resultados indicam que existe uma relação entre o bem-estar e as Práticas de Alto Desempenho, estando fortemente correlacionadas, logo o nível de bem-estar de cada colaborador tende a ser mais elevado quando a organização adota estas práticas de gestão. Existe uma correlação forte entre as práticas de envolvimento e recompensas, quer isto dizer, que os colaboradores têm maior tendência a sentir-se bem quando estão envolvidos mais ativamente no trabalho e quando sentem que o seu trabalho é devidamente recompensado. Por outro lado, com uma correlação moderada e positiva evidenciam-se o bem-estar e as práticas de desenvolvimento e formação e também as condições de trabalho.

4.3.2. Análise das Correlações da Felicidade no trabalho

Analisando a **tabela 9**, é possível observar que a Felicidade no trabalho se correlaciona positiva e significativamente com as Práticas de Alto Desempenho (r=0,726; p<0,001). Os resultados demonstram, segundo Cohen (1988), a existência de correlações positivas com todas as dimensões que integram as PTAD. Verifica-se uma forte associação com as "PTAD- envolvimento" (r=0,658; p<0,001), com "PTAD- recompensas" (r=0,685; p<0,001), "PTAD- formação e desenvolvimento" (r=0,529; p<0,001), e também positivamente relacionada com as "PTAD- condições de trabalho" (r=0,510; p<0,001).

Tendo por base a análise supracitada, verifica-se que a felicidade estabelece uma relação forte e positiva com as Práticas de Alto Desempenho, em todas as suas dimensões. Quer isto dizer que níveis mais elevados de felicidade estão ligados às práticas que visam um maior envolvimento dos colaboradores, que oferecem melhores recompensas, que investem no desenvolvimento e também que proporcionam aos trabalhadores melhores condições de trabalho. Nesse sentido, destaca-se a importância que as PTAD evidenciam nos estados psicológicos dos colaboradores, ao apresentarem uma correlação positiva significativa.

4.3.3. Análise das Correlações das Práticas de Alto Desempenho

Com base na matriz correlacional, verifica-se que as Práticas de Alto Desempenho apresentam uma correlação forte, positiva e estatisticamente significativa relativamente a todas as dimensões que a constituem. Numa análise mais detalhada, observa-se que as dimensões das Práticas de Alto Desempenho apresentam entre si uma correlação positiva e significativa. Sendo que as "PTAD- envolvimento" apresentam uma forte e positiva associação com as "PTAD-recompensas" ($r= 0,576$; $p<0,001$), com as "PTAD- formação e desenvolvimento" ($r= 0,641$; $p<0,001$) e ainda com "PTAD- condições de trabalho" ($r=0,631$; $p<0,001$). Verifica-se ainda uma correlação positiva, estatisticamente significativa, entre as "PTAD-recompensas" e "PTAD-formação e desenvolvimento" ($r=0,622$; $p<0,001$), bem como entre as "PTAD-recompensas" e "PTAD- condições de trabalho" ($r=0,475$; $p<0,001$). Por fim, verifica-se que "PTAD-formação e desenvolvimento" estão positivamente associadas com as "PTAD- condições de trabalho" ($r=0,598$; $p<0,001$).

Tabela 9*- Matriz de correlações e alpha de cronbach das variáveis*

Variáveis	1	2	3	4	5	6	7
1. Bem-estar no trabalho	$(0{,}869)^b$						
2. Felicidade no trabalho	$\mathbf{0,780}^{***}$	$(0{,}92)^b$					
3. Práticas de Alto Desempenho	$\mathbf{0,560}^{***}$	$\mathbf{0,726}^{***}$	$(0{,}924)^b$				
4. PTAD- envolvimento	$\mathbf{0,544}^{***}$	$\mathbf{0,658}^{***}$	$\mathbf{0,861}^{***}$	$(0{,}872)^b$			
5. PTAD- recompensas	$\mathbf{0,512}^{***}$	$\mathbf{0,685}^{***}$	$\mathbf{0,834}^{***}$	$\mathbf{0,576}^{***}$	$(0{,}817)^b$		
6. PTAD- formação e desenvolvimento	$\mathbf{0,374}^{***}$	$\mathbf{0529}^{***}$	$\mathbf{0,867}^{***}$	$\mathbf{0,641}^{***}$	$\mathbf{0,622}^{***}$	$(0{,}841)^b$	
7. PTAD- condições de trabalho	$\mathbf{0,419}^{***}$	$\mathbf{0,510}^{***}$	$\mathbf{0,750}^{***}$	$\mathbf{0,631}^{***}$	$\mathbf{0,475}^{***}$	$\mathbf{0,598}^{***}$	$(0{,}759)^b$

**Nota: *****p<0,001; b *Alpha* de *Cronbach* entre parênteses na diagonal

4.4. Análise da Regressão Linear

Este capítulo tem como objetivo testar as hipóteses de investigação, como tal, estimaram-se dois modelos de regressão linear, cujos resultados são apresentados na **tabela 10,** onde o bem-estar e a felicidade são variáveis dependentes e as Práticas de Alto Desempenho são tratadas como variáveis independentes nas quatro dimensões que integram, nomeadamente, "PTAD – envolvimento", "PTAD -recompensas", "PTAD - formação e desenvolvimento" e "PTAD - condições de trabalho". Esta análise tem como objetivo verificar o efeito das dimensões das Práticas de Alto Desempenho nos níveis de bem-estar e felicidade, numa amostra de empresas mais produtivas.

Com base nos resultados obtidos no primeiro modelo de regressão, conclui-se que o modelo revelou ser estatisticamente significativo (F=18,510; p<0,001), demonstrando que as Práticas de Alto Desempenho explicam cerca de 37% do bem-estar dos colaboradores (R^2=0,366). Numa análise mais detalhada, verifica-se que a variável "PTAD-envolvimento" estabelece um efeito positivo e estatisticamente significativo com o Bem-estar no trabalho (β=0,401; p< 0,001). À semelhança, com o mesmo efeito positivo e estatisticamente significativo apresentam-se as "PTAD-recompensas" com o bem-estar no trabalho (β=0,285; p<0,001). Estes resultados reforçam o papel das Práticas de Alto desempenho de envolvimento e recompensas no nível de bem-estar dos trabalhadores de empresas mais produtivas. É ainda possível observar que as práticas de envolvimento são as que apresentam um impacto maior no bem-estar do trabalho.

Por outro lado, como observado na **tabela 10**, as dimensões "PTAD- formação e desenvolvimento" e "PTAD- condições de trabalho" não apresentam um efeito estatisticamente significativo no bem-estar (p>0,05). Nesse sentido, o bem-estar não está relacionado com este tipo de práticas que, por exemplo, visam estimular as capacidades e competências através de formações que impulsionam a aprendizagem dos colaboradores. De igual forma, as práticas relacionadas com as condições de trabalho, tais como priorizar a segurança dos colaboradores, melhorar as caraterísticas do local de trabalho, também não apresentam um efeito preditor no bem-estar.

Com os resultados do modelo, conclui-se, que nem todas as dimensões das práticas de alto desempenho têm o mesmo impacto no nível de bem-estar dos colaboradores. Os resultados sugerem que os colaboradores, tendem a vivenciar níveis mais elevados de bem-estar quando as organizações em que trabalham adotam práticas de envolvimento, ou seja, quando os

colaboradores sentem que o seu trabalho é reconhecido e onde a sua participação é mais estimulada. De igual forma, os colaboradores sentem-se melhor quando a organização lhes oferece recompensas de natureza financeira e não financeira.

Estes resultados confirmam a hipótese 1 e 2, isto é, as "PTAD-envolvimento" e "PTAD-recompensas" estão positivamente associadas ao bem-estar no trabalho em empresas mais produtivas. No entanto, as evidências não confirmam as hipóteses 3 e 4, levando assim à sua rejeição, indicando que as "PTAD- formação e desenvolvimento" e "PTAD- condições de trabalho" não demonstraram efeito no bem-estar dos colaboradores.

Para confirmar as hipóteses subsequentes, testou-se um novo modelo de regressão em que as práticas de alto desempenho em conjunto influenciam 58% da felicidade dos trabalhadores (R^2=0,578), sendo o modelo estatisticamente significativo (F= 43,806; p<0,001). As "PTAD-envolvimento" relacionam-se positiva e significativamente com a felicidade, indicando que práticas que promovem um maior envolvimento dos colaboradores com a organização são efetivamente promotoras de maior felicidade (β=0,425; p< 0,001). Confirma-se ainda, que as "PTAD-recompensas" possuem um efeito positivo e significativo com a felicidade, ou seja, os colaboradores tendem a sentir-se mais felizes quando são adotadas práticas que melhoram as recompensas (β=0,426; p< 0,001). Contudo, o mesmo efeito não acontece com as "PTAD-formação e desenvolvimento" (p>0,05), nem com as "PTAD- condições de trabalho" (p>0,05), quer isto dizer, que este conjunto de práticas não se associa de forma significativa com o nível de felicidade percebido pelos colaboradores, de empresas com níveis altos de produtividade.

Assim, as hipóteses 5 e 6 são confirmadas, indicando que as práticas de envolvimento e recompensas estão positivamente associadas à felicidade no trabalho. Por outro lado, as hipóteses 7 e 8 são rejeitadas, conseguindo-se assim perceber que práticas com vista à formação e ao desenvolvimento e relacionadas com as condições de trabalho não estão associadas à felicidade no trabalho.

***Tabela 10**- Resultados da Regressão Linear*

	Variáveis dependentes			
	Bem-estar		Felicidade	
	β	**Sig.**	**β**	**Sig.**
Variáveis independentes				
(Constante)	1,004	0,003	0,128	0,662
PTAD- envolvimento	0,401	<0,001	0,425	<0,001
PTAD- recompensas	0,285	<0,001	0,426	<0,001
PTAD- formação e desenvolvimento	-0,125	0,202	-0,046	0,592
PTAD- condições de trabalho	0,116	0,261	0,099	0,269
R^2	**37%**		**58%**	

Nota: β coeficiente Beta não padronizado

5. Discussão dos resultados

Este capítulo centra-se na discussão dos resultados obtidos que conduziram à confirmação ou rejeição das hipóteses do estudo. Este estudo procurou analisar a relação entre as práticas de alto desempenho e o bem-estar e a felicidade, sendo que a recolha dos dados foi realizada junto de trabalhadores de empresas de alta produtividade. Para esse fim, as práticas de alto desempenho foram desdobradas em 4 dimensões, nomeadamente práticas de envolvimento, práticas de recompensas, práticas de formação e desenvolvimento, e por fim, práticas de condições de trabalho. O primeiro objetivo do estudo pretendia explorar a ligação entre as dimensões das práticas de alto desempenho e o bem-estar dos colaboradores, inseridos em empresas com um contexto empresarial de alta produtividade. Os resultados confirmaram que as práticas de envolvimento possuem um efeito positivo no nível de bem-estar percebido dos colaboradores (H1), sugerindo desta forma que um indivíduo vivencia um melhor bem-estar quando se sente mais envolvido, com maior reconhecimento, mais participativo e onde a sua presença é valorizada na organização onde está inserido. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Guest (2017), que evidencia que práticas que promovem um maior envolvimento, uma participação mais ativa dos colaboradores e maior comunicação influenciam o bem-estar relacionado ao trabalho. No âmbito do modelo AMO, as práticas de alto desempenho são exploradas segundo três componentes essenciais para criar um contexto organizacional favorável, através do desenvolvimento das (1) habilidades, aumento da (2) motivação e também através da criação de (3) oportunidades inerentes ao seu trabalho (Apppelbaum et al., 2000). Nessa linha de pensamento, as práticas de envolvimento recaem sobre a vertente de oportunidades (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006), uma vez que visam envolver mais os colaboradores na tomada de decisão. Esta ideia, reflete-se ao nível de recursos oferecidos pela organização que podem aumentar o bem-estar (Bakker & Demerouti, 2007), refletindo na motivação intrínseca, no sentido de proporcionar uma maior satisfação de necessidades básicas, desde a autonomia, competência e também o relacionamento entre os membros organizacionais (Deci & Ryan, 1985). Afirma-se assim, que as práticas de envolvimento possuem uma maior probabilidade de promover o nível de bem-estar dos colaboradores relativamente às demais práticas, pois atuam nas caraterísticas do trabalho, mais concretamente sobre as oportunidades dos colaboradores, criando recursos que, por sua vez, podem influenciar o seu estado psicológico.

Em segundo lugar, pretendia-se compreender de que forma as práticas de recompensas estariam positivamente associadas ao bem-estar no trabalho. Nesse sentido, verificou-se que

práticas associadas às recompensas apresentam um efeito positivo sobre o bem-estar dos colaboradores, suportando a segunda hipótese (H2), sugerindo que um sistema de recompensas justo contribuiu para um melhor bem-estar dos colaboradores. Indo ao encontro do mencionado por Guest (2017), o qual destaca entre as práticas de recursos humanos as de recompensas como possíveis práticas que influenciam o bem-estar dos colaboradores. Para mais, a motivação extrínseca refere-se a uma determinada ação ser motivada por algo externo, nomeadamente por recompensas, influenciando os comportamentos dos indivíduos (Ryan & Deci, 2000). Logo, as recompensas podem estar associadas à vertente da motivação, uma das componentes que integram o modelo AMO (Jiang et al., 2012; Lepak et al., 2006). Mais, especificamente a motivação extrínseca, no sentido de as recompensas serem percebidas como um incentivo externo à realização do trabalho, que consequentemente, pode impulsionar o nível de bem-estar. No entanto, importa realçar que este mecanismo pode depender da forma como estas práticas são vistas por cada um dos colaboradores.

Todavia, os resultados apontam que a terceira e quarta dimensão das práticas de alto desempenho, nomeadamente práticas de formação e desenvolvimento e as condições de trabalho, não apresentam um impacto significativo no bem-estar, logo rejeitam-se as hipóteses 3 e 4 estabelecidas neste estudo. A rejeição destas hipóteses é alinhada com a literatura de Guest (2017), que refere que os resultados podem divergir devido a algumas práticas serem mais relevantes do que outras, na perceção dos colaboradores. Incrementado a isso, o autor menciona o contexto de trabalho, nomeadamente, o setor, o tipo de trabalho exercido, pressões associadas ao ambiente externo e aspetos individuais dos colaboradores como fatores que podem influenciar a ausência de efeito deste conjunto de práticas relativamente ao bem-estar no trabalho.

Em suma, se o objetivo central da GRH consiste em priorizar o bem-estar dos colaboradores, então deve ser reforçada por parte das empresas, uma mudança de paradigma ao aplicarem práticas com vista no bem-estar e não orientadas essencialmente para o desempenho (Guest, 2017). Isto é, adotar práticas que tenham maior probabilidade de aumentar o bem-estar, nomeadamente as práticas de envolvimento e recompensas, pois, como confirmado neste estudo, são as que apresentam uma associação positiva com o bem-estar, mudando assim o foco de práticas associadas apenas ao desempenho. Nesta perspetiva, a ausência de relação das dimensões de formação e condições de trabalho no bem-estar dos colaboradores pode ser

justificada, pelo facto de serem práticas adotadas com vista ao desempenho, sendo o bem-estar apenas uma consequência da aplicabilidade das mesmas.

De seguida, o segundo objetivo consistia em explorar o impacto das práticas de envolvimento, recompensas, formação e condições de trabalho na felicidade sentida pelos colaboradores. Verificou-se que as práticas de envolvimento e recompensas também estão positivamente associadas à felicidade no trabalho, confirmando assim a hipótese 5 e a hipótese 6, refletindo que quando os colaboradores sentem que estão numa organização onde a sua presença é valorizada e reconhecida, bem como devidamente recompensados pelo trabalho que exercem, tendem a sentir-se mais felizes.

Assim, confirmando a hipótese 5, os resultados apontaram uma associação positiva entre as práticas de envolvimento e a felicidade no trabalho. Em concordância com o resultado apresentado, Fisher (2010) destaca como indicadores da felicidade no trabalho o envolvimento, o comportamento organizacional afetivo e ainda a satisfação no trabalho. O autor realça ainda a importância das caraterísticas organizacionais na felicidade, ou seja, há uma maior tendência para os colaboradores estarem mais felizes no trabalho, quando a organização vai ao encontro das suas preferências e necessidades. Em concordância, destaca-se que as interações no domínio social podem contribuir para uma maior felicidade, sendo que através das interações no local de trabalho os colaboradores sentem-se mais à vontade para partilhar possíveis problemas, contribuindo assim para um maior sentimento de pertença entre os colaboradores (Isa et al., 2019a). Nesse sentido, as práticas de envolvimento desempenham um papel importante nessa vertente, ao contribuir para os colaboradores se sentirem mais integrados na organização, contribuindo para um sentimento de pertença entre os colaboradores, que, por sua vez, pode influenciar a felicidade.

Foi também possível verificar que práticas de recompensas desempenham um papel fundamental ao nível da felicidade, confirmando assim a hipótese 6, demonstrando que este conjunto de práticas está positivamente associado à felicidade no local de trabalho. Em consonância com este resultado, Isa et al. (2019a) afirmam entre outros fatores, as recompensas e salários como valores extrínsecos que promovem a felicidade sentida pelos colaboradores.

Por sua vez, as hipóteses 7 e 8 não foram confirmadas, demonstrando que as práticas de formação e condições de trabalho não têm influência no nível de felicidade dos colaboradores. De acordo com a literatura, os traços de personalidade podem ser considerados um fator que influencia a felicidade sentida pelos colaboradores (Isa et al., 2019a). Além disso, a literatura

aponta fatores como o ambiente, as interações entre membros, fatores individuais de cada colaborador como possíveis influenciadores da felicidade laboral (Fisher, 2010). Nesse sentido, e de acordo com os resultados apresentados, a ausência de relação de práticas de formação e condições de trabalho pode ser causada por elementos a nível organizacional, mas também a nível pessoal (Hauff et al., 2020b).

6. Conclusão

Para concluir este estudo apresentam-se, de seguida, neste capítulo as principais conclusões retiradas do mesmo, mais concretamente a análise das quatro dimensões que integram as práticas de alto desempenho, com o bem-estar e a felicidade no trabalho. Este estudo centrou-se numa amostra de colaboradores inseridos em empresas com elevado nível de produtividade, que integram uma lista de empresas desenvolvida pelo NIPE. Deste modo, um dos contributos do presente estudo consiste em perceber através de uma amostra de trabalhadores inseridos num contexto de alta produtividade e competitividade, quais as práticas que visam aumentar o sentimento de bem-estar e felicidade no trabalho. Por fim, são expostas as limitações encontradas no decorrer do estudo, bem como as limitações e possíveis sugestões para eventuais investigações futuras.

6.1. Principais conclusões do estudo

Como referido, a investigação procurou compreender o impacto das práticas de alto desempenho no nível de bem-estar e felicidade percebido pelos colaboradores em organizações com maior produtividade da região Ave, Cávado e Alto Minho. Os resultados obtidos reforçam o papel fundamental da liderança, no sentido da sua responsabilidade em aplicar práticas (Graziotin et al., 2017), que contribuam para a melhoria tanto do bem-estar dos colaboradores como da sua felicidade no contexto de trabalho.

Em primeiro lugar, confirma-se que no que diz respeito ao bem-estar, o envolvimento e as recompensas apresentam uma relação positiva e significativa no nível de bem-estar dos colaboradores. No entanto, não se verificou uma influência significativa da formação e das condições de trabalho. Nesse sentido, entende-se que as duas primeiras dimensões são mais relevantes do ponto de vista dos colaboradores, comparativamente com as práticas de formação e condições de trabalho, sugerindo que não são tão valorizadas pelos mesmos, ao ponto de contribuir para o seu bem-estar. Estes resultados vão ao encontro do estudo de Hauff et al. (2020b), indicando que as práticas de recursos humanos orientadas para o bem-estar não apresentam homogeneidade na perspetiva dos colaboradores, não existindo uma abordagem universal.

Outro contributo do estudo consistiu em analisar especificamente, quais as práticas de alto desempenho que podem contribuir para o sentimento de felicidade no local de trabalho. Os indivíduos passam grande parte do seu dia no local de trabalho e, como tal, é fundamental que se

sintam felizes, influenciando não só o seu desempenho individual, mas também os resultados a nível organizacional (Isa et al., 2019a).

Relativamente ao impacto das práticas de alto desempenho na felicidade, os resultados foram consistentes com os do construto do bem-estar. Assim, mais especificamente, conclui-se que as mesmas práticas que se associam ao bem-estar também estão associadas com a felicidade. Este resultado sublinha a importância do ambiente organizacional na promoção da felicidade sentida pelos colaboradores (Fisher, 2010). Por outro lado, apesar de existir correlação entre as práticas de formação e as práticas de condições de trabalho e a felicidade, estas não influenciam significativamente aquela variável, não tendo por isso qualquer tipo de influência no estado de felicidade. Esta conclusão pode ser sustentada pelo facto de que nem todos os colaboradores percecionam as práticas de igual forma (Guest, 2017). Por outro lado, podem os traços de personalidade também influenciar, ou seja, indivíduos com uma personalidade positiva consideram que o ambiente de trabalho tem sempre um impacto na felicidade (Isa et al., 2019a). Logo, a diferença do impacto das práticas na felicidade pode ser causada por fatores individuais.

Com os resultados deste estudo, foi possível verificar que o colaborador tem um maior sentimento de bem-estar e felicidade quando está mais envolvido e integrado no seu trabalho, bem como quando o seu trabalho é reconhecido e devidamente recompensado. Contrariamente, práticas de formação e condições de trabalho não são relevantes para o seu bem-estar e felicidade, este conjunto de práticas pode ser entendido na visão dos colaboradores como práticas "habituais", ou seja, o normal que esperam que uma organização adote, não sendo por si sós, suficientes para estarem associadas a um melhor bem-estar e uma maior felicidade. Por outro lado, práticas de envolvimento e recompensas são consideradas como algo que supera as suas expectativas enquanto práticas que um líder deve adotar na organização. Nesse sentido, estas práticas são entendidas pelos colaboradores como uma forma de investimento no seu trabalho, resultando em mais bem-estar e felicidade.

Os resultados revelaram uma semelhança, relativamente ao impacto das práticas de alto desempenho em ambos os construtos, demonstrando que colaboradores se sentem bem e felizes em simultâneo, isto é, quando o seu trabalho lhes proporciona um maior bem-estar, tendem também a sentir-se felizes e vice-versa. Isto aplica-se também ao cenário oposto, quer isto dizer, que na ausência de bem-estar, por norma também não estarão felizes. Esta semelhança nos resultados pode residir no facto de a literatura, por vezes, apontar a felicidade como sinónimo do

bem-estar subjetivo (Diener, 1994). Logo, como o conceito de bem-estar e o de felicidade são similares, as influências das práticas de alto desempenho foram semelhantes em ambas as variáveis dependentes.

Concluindo, os resultados obtidos enriquecem o papel fundamental que os líderes desempenham, ao aplicar práticas que podem contribuir diretamente para os estados psicológicos dos seus trabalhadores. Deste modo, sugere-se que práticas com vista ao envolvimento e recompensas, são as mais indicadas para promover um maior bem-estar e felicidade dos colaboradores. Por outro lado, não se verifica uma associação significativa na relação das práticas de formação e desenvolvimento, e práticas de condições de trabalho, com o bem-estar e felicidade.

6.2. Implicações práticas

Importa ainda destacar em que medida o presente estudo pode contribuir para uma maior compreensão desta temática e fornecer uma visão mais clara aos líderes de quais as melhores práticas a seguir, particularmente em empresas de elevada produtividade. Na literatura atual, a gestão de pessoas tem vindo a destacar o papel importante que os colaboradores desempenham, logo, as práticas de gestão de pessoas devem contribuir para o bem-estar dos mesmos, sublinhando ainda, que esse deveria ser o primeiro objetivo de uma organização (Demo, 2010). Nesse sentido, os resultados do presente estudo apresentam implicações importantes para as empresas.

Visto que predominantemente os estudos se focam nas práticas de alto desempenho como um todo, este estudo permite alargar o conhecimento deste fenómeno, analisando o impacto individual das dimensões das práticas no bem-estar e felicidade. Para além disso, tradicionalmente a literatura foca na relação das práticas de recursos humanos com o desempenho, deste modo, aposta-se num olhar sobre a influência nos estados psicológicos dos colaboradores. Com base neste reconhecimento, as organizações são capazes de entender especificamente quais as práticas mais indicadas para contribuir para o bem-estar e a felicidade.

Nesse âmbito, é reforçada a importância da liderança, ao contribuir para líderes interessados em potencializar o bem-estar e a felicidade dos colaboradores, uma vez que a nossa partilha contribuiu para perceber quais as práticas de alto desempenho que estão mais orientadas para alcançar o objetivo desejado. Nessa ótica, os líderes conseguem ter uma perceção mais clara e objetiva de quais práticas investir, resultando numa diminuição de custos associados a práticas que não estão orientadas para o bem-estar e a felicidade. Logo, as organizações devem ser

capazes de desenvolver práticas que promovem uma maior integração dos colaboradores, uma participação mais ativa, valorização das suas opiniões. Adicionalmente, devem adotar um sistema de recompensas justo e adequado às expectativas dos colaboradores.

Logo, através dos resultados obtidos no estudo, é possível observar em específico que, práticas de envolvimento e recompensas impulsionam os níveis de felicidade e de bem-estar. Estes estados psicológicos, por sua vez, aumentam o desempenho e produtividade das empresas, refletindo implicações a nível macroeconómico. Predominantemente, assiste-se a um contexto económico de elevada competitividade, no qual as empresas necessitam adaptar as suas estratégias, de forma, a potencializar o seu desempenho, garantindo a competitividade empresarial. Visto que, o bem-estar e a felicidade são apontados como sentimentos que influenciam a produtividade e o desempenho económico de uma empresa, o capital humano deve ser cada vez mais valorizado, reforçando o papel interno nas empresas ao contribuir para o crescimento económico. Concluindo, líderes conseguem obter uma visão mais clara de como as decisões internas, nomeadamente a implementação de práticas, são relevantes, no sentido de estarem ligadas aos resultados económicos obtidos, reforçando a interação entre o fator interno e a economia.

6.3. Limitações do estudo

O presente estudo apresentou algumas limitações ao longo do seu desenvolvimento, sendo reconhecidas como possíveis interferências sobre os resultados expostos anteriormente.

Em primeiro lugar, apesar do número de respostas ser suficiente, uma das limitações remete ao número de respostas que compõem a amostra. Visto que o espaço temporal estava limitado, a amostra não é demasiado robusta, pelo que, em outro cenário possível, as conclusões poderiam ser um pouco diferentes. Este desafio foi sentido devido à reduzida taxa de resposta por parte das empresas, pois como mencionado, a investigação centrava-se exclusivamente em empresas pertencentes a um *ranking* de produtividade, tendo sido necessário recorrer ao *linkedin* para obter respostas diretamente dos colaboradores.

Outra limitação que não invalida os resultados obtidos diz respeito ao carácter transversal do estudo, pois os dados apenas foram recolhidos num único momento, não sendo possível averiguar mudanças que pudessem ocorrer ao longo do tempo, nem analisar eventuais padrões.

Uma outra limitação do estudo prende-se com o facto de os dados terem sido recolhidos através de diferentes escalas, logo existe o risco de enviesamento do método comum, uma vez que, estas não provêm da mesma fonte.

Por último, uma limitação deve-se ao reduzido leque de investigações sobre as práticas de alto desempenho, bem-estar e felicidade. Apesar da literatura ter evoluído nesse sentido, muitas investigações ainda se focam unicamente no impacto das práticas de recursos humanos no desempenho. Para além disso, maioritariamente as investigações existentes estudam a influência das práticas de alto desempenho em relação a várias dimensões do bem-estar, contrariamente, o presente estudo encaminhou a análise para a influência das dimensões das práticas de alto desempenho no bem-estar. Não obstante as limitações mencionadas, os resultados apurados demonstraram ser bastante promissores para eventuais pesquisas, propondo explorar ainda mais a relação entre os construtos.

6.4. Indicações para investigações futuras

Os líderes desempenham um papel relevante, no sentido de contribuir para o nível de bem-estar e felicidade dos seus colaboradores, como tal, seria interessante continuar a explorar este fenómeno em diferentes contextos e culturas organizacionais. Isto porque práticas orientadas para o bem-estar podem ter impactos diferentes mediante o ambiente organizacional em que estão inseridas, podendo apresentar efeitos divergentes devido à intensidade de aplicação das práticas e ao tipo de práticas (Hauff et al., 2020b).

Relativamente à amostra, recomenda-se estender a mostra para o contexto nacional, uma vez que a lista de empresas obtida apenas abrangia regiões do Ave, Cávado e Alto Minho. Nesse sentido, investigações futuras podem adquirir uma maior representatividade dos resultados, na medida em que a perceção dos colaboradores relativamente às práticas de alto desempenho pode ser diferente, mediante o contexto organizacional em que estão inseridos.

Seria também interessante que pesquisas futuras acrescentassem uma abordagem de natureza qualitativa, como entrevistas, adotando duas abordagens complementares que enriqueceriam e aprofundariam mais a compreensão deste fenómeno.

Vale ressaltar também que seria relevante uma perspetiva sobre os dados sociodemográficos, nomeadamente uma comparação das respostas tendo em conta a idade e o tempo de permanência na empresa. Assim, seria interessante obter uma comparação sobre a

temática entre diferentes faixas etárias e o tempo de permanência na organização, verificando assim, se estes fatores iriam diferenciar dos resultados obtidos.

Para além disso, sugere-se estudar a motivação enquanto variável mediadora, isto porque a motivação pode ser entendida com um mecanismo intermédio entre as práticas de alto desempenho, o bem-estar e a felicidade. Deste modo, aprofundar este fenómeno poderá trazer resultados mais concretos e abrangentes, adquirindo uma perceção mais clara e fundamentada do papel da motivação sobre o bem-estar e a felicidade em contextos de trabalho.

Dada por concluída esta investigação, espera-se ter enriquecido a compreensão destes conceitos, bem como a relação entre os mesmos, mais concretamente no contexto português em empresas com maior nível de produtividade. Essencialmente, espera-se que as empresas obtenham uma visão mais precisa das práticas que promovem os sentimentos de bem-estar e de felicidade nos colaboradores, uma vez que estes fatores influenciam os resultados organizacionais. Nesse sentido, empresas poderão ter uma liderança assertiva ao investir nestas práticas, criando mecanismos que levam ao desenvolvimento da produtividade e desempenho, criando um posicionamento económico estável, garantindo a criação de valor e um bom funcionamento da economia.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aldana, S. G. (2001). Financial impact of health promotion programs: A comprehensive review of the literature. *American Journal of Health Promotion, 15*(5), 296–320. https://doi.org/10.4278/0890-1171-15.5.296

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Arnetz, B. (1999). Staff perception of the impact of health care transformation on quality of care. *International Journal for Quality in Health Care, 11*(4), 345–351. https://doi.org/10.1093/intqhc/11.4.345

Bakke, D. W. (2005). *Joy at work: A revolutionary approach to fun on the job*. Penguin Group.

Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bellet, C. S., De Neve, J.E., Ward, G. (2023). Does employee happiness have an impact on productivity? *Management Science, 70*(3), 1656–1679. https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal, 19*(1), 3–23. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2008.00082.x

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

Browne, J. H. (2000). Benchmarking HRM practices in healthy work organizations. *The American Business Review, 18*(2), 54–61.

Bureau van Dijk. (2020). Orbis. https://orbis.bvdinfo.com/

Cequea, M., & Núñez, M. (2011). Factores humanos y su influencia en la productividad. *Revista Venezolana de Gerencia, 16*(53), 116–137.

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

Cooke, F. L. (2001). Human resource strategy to improve organizational performance: A route for firms in Britain? *International Journal of Management Reviews, 3*(4), 321–339. https://doi.org/10.1111/1468-2370.00071

Costa, N., Oliveira, C. M., & Ferreira, P. (2022). How to measure the happy-productive worker thesis. In D. Dias & C. Magalhães (Eds.), *People management—Highlighting futures* (pp. 1–14). IntechOpen. https://doi.org/10.5772/intechopen.107429

Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a ''happy'' worker is really a ''productive'' worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 53*(3), *182–199.* https://doi.org/10.1037/1061-4087.53.3.182

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management, 25*(3), 357–384. https://doi.org/10.1177/014920639902500305

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self- determination in personality. *Journal of Research in Personality, 19*(2), 109–134. https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6

DeJoy, D. M., & Southern, D. J. (1993). An integrative perspective on worksite health promotion. *Journal of Occupational Medicine, 35*(12), 1221–1230.

DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2003). Organizational health promotion: Broadening the horizon of workplace health promotion. *American Journal of Health Promotion, 17*(5), 337–341. https://doi.org/10.4278/0890-1171-17.5.337

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499

Demo, G. (2008). Desenvolvimento e validação da Escala de Percepção de Políticas de Gestão de Pessoas (EPPGP). *RAM – Revista de Administração Mackenzie, 9*(6), 77–101. https://doi.org/10.1590/S1678-69712008000600005

Demo, G. F. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, *11*(5), 55–81.

Diener, E. (1994). Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research*, *31*, 103–157. https://doi.org/10.1007/BF01207052

Duncan, R., Tilbrook, K., & Krivokapic-Skoko, B. (2015). Does academic work make Australian academics happy? *The Australian Universities' Review, 57*(1), 5–12. http://search.informit.com.au/documentSummary;dn=306553773555637;res=IELHSS

Feitor, S., Martins, T., & Borges, E. (2023). Shorted happiness at work scale: Psychometric proprieties of the Portuguese version in a sample of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(1), 658. https://doi.org/10.3390/ijerph20010658

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock 'n' roll* (4th ed.). Sage Publications Ltd.

Fisher, C.D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, *12*(4),384-412. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

Fisher, C.D. (2014). Conceptualizing and measuring wellbeing at work. In P.Y. Chen & C.L. Cooper (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide* (pp. 1–25). Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018

Gil, A. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social (5ª edição).* Atlas

Gong, Y., Law, K. S., Chang, S., & Xin, K. R. (2009). Human resources management and firm performance: The differential role of managerial affective and continuance commitment. *Journal of Applied Psychology, 94*(1), 263–275. https://doi.org/10.1037/a0013116

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

Graziotin, D., Fagerholm, F., Wang, X., & Abrahamsson, P. (2017). On the unhappiness of software developers. In *Proceedings of the 21st International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering (EASE '17)* (pp. 324–333). ACM. https://doi.org/10.1145/3084226.3084242

Guerci, M., Hauff, S., & Gilardi, S. (2019). High performance work practices and their associations

with health, happiness and relational well-well-being: Are there any tradeoffs? *The International Journal of Human Resource Management, 33*(2), 329–359. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695647

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.

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage

Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders, 141*(2–3), 415–424. https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043

Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management, 40*(5), 1334–1364. https://doi.org/10.1177/0149206314527130

Hauff, S., Felfe, J., & Klug, K. (2020a). High-performance work practices, employee well-being, and supportive leadership: Spillover mechanisms and boundary conditions between HRM and leadership behavior. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(10), 2109–2137. https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819

Hauff, S., Guerci, M., & Gilardi, S. (2020b). Well-being-oriented HRM configurations: Diffusion, contingencies and outcomes. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, *8*(3), 253–271. https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2019-0080.

Howell, D.C. (1992). *Statistical methods for psychology.* Wadsworth.

Isa, K., Jaes, L., Damin, Z., Abdul Rahman, A. H., Maslan, N., Khari a'ain, A., & Tenah, S. (2019a). Domains That Lead To Happiness At Workplace. *International Journal of Engineering and Advanced Technology, 8*(5C), 2249-8958. https://doi.org/10.35940/ijeat.E1101.0585C19

Isa, K., Tenah, S. S., Atim, A., & Jam, N. A. M. (2019b). Leading happiness: Leadership and happiness at a workplace. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, *8*(3), 6551–6553. https://doi.org/10.35940/ijrte.C5299.098319

Jaffe, D. (1995). The healthy company: Research paradigms for personal and organizational health. In S. Sauter & L. Murphy (Eds.), *Organizational risk factors for job stress* (pp. 13–40). Washington, American Psychological Association.

Jain, A., Saeed, K., Arnaout, S., & Kortum, E. (2012). The psychosocial environment at work: An assessment of the World Health Organization Regional Office for the Eastern Mediterranean. *Eastern Mediterranean Health Journal, 18*(4), 325–331. https://doi.org/10.26719/2012.18.4.325

Jensen, J. M., Patel, P. C., & Messersmith, J. G. (2013). High-performance work systems and job control: Consequences for anxiety, role overload, and turnover intentions. *Journal of Management, 39*(6), 1699–1724. https://doi.org/10.1177/0149206311419663

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264–1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Keyes, C.L.M. (2007). Promoting and protecting mental health as flourishing: a complementary strategy for improving national mental health. American Psychologist, *62*(2), 95–108. https://doi.org/10.1037/0003-066x.62.2.95

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in Personnel and Human Resources Management, 25*, 217–271. https://doi.org/10.1016/S0742-7301(06)25006-0

Legge, K. (1995). *Human resource management: Rhetorics and realities*. Macmillan Press.

Mueller, F., & Carter, C. (2005). The "HRM project" and managerialism: Or why some discourses are more equal than others. *Journal of Organizational Change Management*, *18*(4), 369-382. https://doi.org/10.1108/09534810510607065

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.

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

Opatha, H. H. D. N. P. (1995). *HRM personnel*. European Institute of Professional Education.

Peccei, R., van de Voorde, K., & van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 15–45). Wiley-Blackwell.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley-Blackwell. https://doi.org/10.1002/9780470666845

Rath, T., & Harter, J. (2010). *Well-being: The five essential elements.* Gallup Press

Ribeiro, M. I., Lopes, I. M., Fernandes, A., Diniz, F. J. L., & De S. (2019). Impact of worker motivation and work environment on job happiness: Case study of an organization that develops social support activities. In *Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (pp. 178–187).

Ribeiro, A. S. P., Araújo, P., Nascimento, L., Fernandes, R., & Ferreira, M. (2022). Felicidade organizacional e qualidade de vida no trabalho numa indústria joalheira. *Research, Society and Development*, *11*(4), e33411426965. https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26965

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology, 25*(1), 54–67. https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141

Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management and Organization*, *27*(3), 460–480. https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24

Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. R. (2020). Are happy workers more productive?

The mediating role of service-skill use. *Frontiers in Psychology, 11*(456), *1–11.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00456

Sauter, S., Lim, S., & Murphy, L. (1996). Organizational health: A new paradigm for occupational stress research at NIOSH. *Japanese Journal of Occupational Mental Health, 4*, 248–254.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71–92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics, 46*(2), 120–132. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008

Schmidt, W. C., Welch, L., & Wilson, M. G. (2000). Individual and organizational activities to build better health. In L. R. Murphy & C. L. Cooper (Eds.), *Healthy and productive work: An international perspective* (pp. 133–147). Taylor & Francis.

Stolt, Roland. (2010). *Differences and Similarities between Domestic and International HRM.* GRIN Verlag.

Streinmer, D. L. (1993). A Checklist for Evaluating the Usefulness of Rating Scales. *The Canadian Journal of Psychiatry, 38*(2), 140–148. https://doi.org/10.1177/070674379303800214

Sukamolson, S. (2007). *Fundamentals of quantitative research*. Language Institute, Chulalongkorn University.

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, *14*(4), 391–407. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x

Van De Voorde, K., & Beijer, S. (2015). The role of employee HR attributions in the relationship between high-performance work systems and employee outcomes. *Human Resource Management Journal, 25*(1), 62-78. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12062

Wei, L.-Q., & Lau, C.-M. (2010). High performance work systems and performance: The role of adaptive capability. *Human Relations, 63*(10), 1487–1511. https://doi.org/10.1177/0018726709359720

Wilson, M. G., DeJoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work

characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(4), 565–588. https://doi.org/10.1348/0963179042596522

World Health Organization. (2024). *The World Health Organization- Five Well-Being Index (WHO-5): Portuguese translation.* https://www.who.int/pt/publications/m/item/WHO-UCN-MSD-MHE-2024.01

Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies, 9*(4), *521–537.* https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4

APÊNDICE A

Questionário

Caro(a) participante,

No âmbito do Mestrado em Economia Monetária, Bancária e Financeira na Universidade do Minho, encontro-me a desenvolver um estudo intitulado **"Práticas de Trabalho de Alto Desempenho, Bem-estar e Felicidade: Uma análise nas empresas mais produtivas"**. O objetivo deste questionário é recolher informação, com vista a compreender a influência das práticas de gestão de pessoas no bem-estar e felicidade dos colaboradores em empresas classificadas como as mais produtivas.

Deste modo, solicito a sua participação nesta investigação, respondendo a este questionário, com uma duração aproximada de 6 a 8 minutos. Peço que leia, com atenção e seja o mais sincero(a) nas suas respostas, não havendo respostas certas ou erradas.

Vale ressaltar, que a sua participação é totalmente **anónima** e **voluntária**, podendo interromper a sua participação a qualquer instante, sem qualquer consequência. Os dados recolhidos são **confidenciais** e usados exclusivamente para fins académicos.

Agradeço desde já, a sua disponibilidade e colaboração para esta investigação. Caso haja alguma dúvida, pode entrar em contacto através do seguinte e-mail: pg57123@uminho.pt

Declaro que dou o meu consentimento para participar no estudo.

- ○ Concordo
- ○ Discordo

Parte I - Práticas de Trabalho de Alto Desempenho

Para começar, é apresentado um conjunto de afirmações sobre práticas de gestão de pessoas. Indique, por favor, em que medida concorda com as seguintes afirmações, referentes às **práticas de gestão de pessoas da sua organização.**

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
1. A organização onde trabalho procura conhecer as minhas expectativas e aspirações para definir as minhas atividades.	○	○	○	○	○
2. A organização onde trabalho procura conhecer as minhas competências para definir as minhas atividades.	○	○	○	○	○
3. Na organização onde trabalho, as minhas sugestões/reclamações são consideradas.	○	○	○	○	○
4. A organização onde trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por meio de elogios,	○	○	○	○	○

matérias em jornais internos etc.).					
5. A organização onde trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.	○	○	○	○	○
6. A organização onde trabalho promove eventos sociais para integrar os seus colaboradores (como convívios, eventos desportivos etc.).	○	○	○	○	○
7. A organização onde trabalho preocupa-se em divulgar informações importantes para o bom desempenho da minha função (por meio de missão organizacional, valores organizacionais, metas, resultados esperados, novos produtos/ serviços etc.).	○	○	○	○	○
8. A organização onde trabalho costuma tratar-me com respeito e atenção.	○	○	○	○	○
9. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento, viabilizando a minha	○	○	○	○	○

participação em eventos externos (como congressos, seminários etc.)					
10. A organização onde trabalho faz-me participar de formações externas e palestras para o meu aprimoramento profissional.	○	○	○	○	○
11. A organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de línguas.	○	○	○	○	○
12. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha segurança no trabalho (por meio de circuitos internos de TV, acesso restrito às instalações, existência de comissão interna para prevenção de acidentes, manutenção de equipamentos de segurança como extintores, iluminação de escadas, saídas de emergência, pisos antiderrapantes etc.).	○	○	○	○	○
13. A organização onde trabalho possui canais de comunicação para divulgar	○	○	○	○	○

informações e estimular a comunicação (como intranet, reuniões periódicas, jornais internos, painéis eletrónicos etc.)					
14. A organização onde trabalho preocupa-se com a minha saúde e bem-estar no trabalho (por meio de local arejado, boa iluminação, instalações confortáveis, programas de qualidade de vida, programas de prevenção de doenças e stress no trabalho, centrais de atendimento ao colaborador etc).	○	○	○	○	○
15. A organização onde trabalho fornece os materiais, equipamentos e tecnologia adequados ao desempenho eficaz da minha função.	○	○	○	○	○
16. A organização onde trabalho oferece-me remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.	○	○	○	○	○

17. A organização onde trabalho preocupa-se em oferecer-me remuneração compatível com a oferecida no mercado (público ou privado, dependendo do caso) para a minha função.	○	○	○	○	○
18. A organização onde trabalho possui um plano de carreira/progressão funcional claramente definido e conhecido por todos.	○	○	○	○	○
19. Na organização onde trabalho, recebo incentivos (como promoções/funções comissionadas, participação nos lucros, opções de ações, bónus/prémios/gratificações etc.).	○	○	○	○	○

Parte II - Bem-estar no trabalho

As afirmações que se seguem dizem respeito a si, da forma como se tem sentido no trabalho. Indique, por favor, para cada uma das seguintes afirmações, o grau que se aproxima mais do modo como se tem sentido nas **últimas duas semanas.**

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
1. Senti-me alegre e bem-disposto/a.	○	○	○	○	○
2. Senti-me calmo/a e tranquilo/a.	○	○	○	○	○
3. Senti-me ativo/a e enérgico/a.	○	○	○	○	○
4. Acordei a sentir-me revigorado/a e descansado/a.	○	○	○	○	○
5. O meu dia-a-dia tem sido preenchido com coisas que me interessam.	○	○	○	○	○

Parte III - Felicidade no trabalho

Por fim, as afirmações que se seguem pretendem avaliar a forma como se tem **sentido no seu trabalho.**

Por favor, leia cada uma das afirmações e indique em que medida concorda ou discorda das afirmações.

	Discordo totalmente (1)	Discordo (2)	Nem concordo nem discordo (3)	Concordo (4)	Concordo totalmente (5)
1. No meu trabalho sinto-me com força e energia.	○	○	○	○	○
2. Estou entusiasmado/a com o meu trabalho.	○	○	○	○	○
3. Quando estou a trabalhar "deixo-me ir" e o tempo "voa".	○	○	○	○	○
4. Estou satisfeito/a com o tipo de	○	○	○	○	○

trabalho que executo.					
5. Estou satisfeito/a com o salário que recebo pelo meu trabalho.	○	○	○	○	○
6. Estou satisfeito/a com as oportunidades de carreira (promoção) que existem no meu trabalho.	○	○	○	○	○
7. Seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa.	○	○	○	○	○
8. Sinto-me emocionalmente ligado/a a esta empresa.	○	○	○	○	○
9. Tenho um forte sentimento de pertença a esta empresa.	○	○	○	○	○

Parte IV - Dados Sociodemográficos

Para concluir, esta secção tem como objetivo a recolha de informações para efeito da caraterização dos participantes.

Relembrando que as suas respostas são **anónimas** e **confidenciais**.

1. Género

- ○ Masculino
- ○ Feminino
- ○ Outro

2. Idade

_____

3. Habilitação literária

- ○ 1º ciclo do ensino básico (4º ano ou inferior)
- ○ 2º ciclo do ensino básico (6º ano)
- ○ 3º ciclo do ensino básico (9º ano)
- ○ Ensino secundário (12º ano)
- ○ Licenciatura
- ○ Mestrado/Pós-graduação
- ○ Doutoramento

4. Setor económico da organização

- ○ Banca e serviços financeiros
- ○ Construção civil
- ○ Restauração
- ○ Hotelaria e turismo
- ○ Comércio e serviços
- ○ Indústria transformadora
- ○ Educação
- ○ Saúde
- ○ Administração pública
- ○ Transportes
- ○ Agricultura e pesca
- ○ Consultoria
- ○ Outro. Indique qual, por favor:

_____

5. Local da organização- Distrito

_____

6. Há quanto tempo está na empresa

- ○ Menos de 1 ano
- ○ 1-5 anos
- ○ 5-10 anos
- ○ 10-20 anos
- ○ +20 anos

7. Função exercida na empresa

_____

8. **Tipo de contrato**

- ○ Contrato a termo certo
- ○ Contrato a termo incerto
- ○ Contrato sem termo
- ○ Trabalho temporário
- ○ Recibos verdes
- ○ Estagiário/a
- ○ Ocasional
- ○ Outro. Indique qual, por favor:

_____