ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

O bem-estar dos colaboradores e o impacto do Covid-19 em Portugal

Ana Reis[1], André Medeiros[2], Luís Costa[3] & Manuel Au-Yong-Oliveira[4,5]

[1] DEGEIT, Universidade de Aveiro, anapmreis@ua.pt
[2] DEGEIT, Universidade de Aveiro, medeirosandre10@ua.pt
[3] DEGEIT, Universidade de Aveiro, cluis3@ua.pt
[4] DEGEIT, Universidade de Aveiro, mao@ua.pt
[5] INESC TEC, Porto; GOVCOPP, Aveiro, Portugal

Resumo

O bem-estar dos colaboradores nas organizações é um conceito amplo e que é determinado por diversos fatores como é o caso da idade, género, capacidade de resposta ao stress, salário e flexibilidade. A literatura cada vez mais aponta que uma aposta em medidas para promover o bem-estar dos colaboradores pode resultar em aumentos de rendimentos e produtividade. Também, dada a crescente rotatividade do pessoal, esta é uma possível forma das organizações reterem ou atraírem o capital humano fundamental para manterem as suas vantagens competitivas, cenário que já se verifica em grandes empresas como a Google e a Apple. A pandemia vivida veio influenciar bastante esse bem-estar e acarretou consequências tanto para as organizações como para os trabalhadores. Com isso foi necessário haver uma adaptação das organizações à nova realidade. No sentido de perceber esse impacto, bem como as medidas empregues para o bem-estar em Portugal, foram realizadas três entrevistas de caráter qualitativo a funcionários de recursos humanos em empresas de diferentes dimensões e setores. Verifica-se que o mesmo nem sempre tem um papel de destaque e que diversas outras medidas poderiam ser realizadas. Foram ainda questionadas as medidas colocadas em prática para o combate ao Covid-19, sendo que o teletrabalho não só foi mencionado como sendo aplicado, nos casos em que era possível, como foi destacado como sendo benéfico. Com este trabalho pretendemos contribuir para a perceção de como o bem-estar dos colaboradores é tido em conta nas organizações bem como o impacto que o Covid-19 teve no mesmo.

Palavras-chave: Bem-estar; Covid-19; Medidas; Recursos Humanos; Organizações.

Abstract

Employee well-being within organisations is a broad concept influenced by multiple factors such as age, gender, stress management capacity, salary, and flexibility. Literature increasingly suggests that investing in employee well-being initiatives can lead to increased revenue and productivity. Moreover, given the growing issue of staff turnover, such investment may also serve as a strategy for organisations to retain or attract the human capital essential for maintaining their competitive advantage—a scenario already observed in major companies such as Google and Apple. The COVID-19 pandemic had a significant impact on employee well-being, bringing about consequences for both organisations and workers, and requiring organisational adaptation to the new reality. To better understand this impact, as well as the measures adopted to promote well-being in Portugal, three qualitative interviews were conducted with human resources professionals from companies of different sizes and sectors. The findings show that employee well-being does not always take a central role and that a wider range of measures could be implemented. Interviewees were also asked about measures adopted in response to COVID-19, with remote work not only frequently mentioned and applied where possible, but also highlighted as beneficial. This study aims to contribute to a better understanding of how employee well-being is addressed in organisations and the extent to which it was affected by COVID-19.

Keywords: Well-being; COVID-19; Measures; Human Resources; Organisations..

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

1. INTRODUÇÃO

A Organização Mundial de Saúde (OMS) define a saúde como sendo "um estado completo de bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença ou enfermidade" (World Health Organization, n.d.).

O bem-estar é, desta forma, um pilar fundamental dentro das organizações, sendo que, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), este é composto por 11 dimensões que se enquadram desde questões económicas à qualidade de vida (OCDE, 2019). Existem dimensões diretamente relacionadas ao trabalho, ou seja, que influenciam o bem-estar das pessoas enquanto colaboradores de uma organização, sendo eles o "trabalho e qualidade do trabalho", a "renda e riqueza" e o "equilíbrio vida-trabalho".

Segundo Pescud et al. (2015), a "saúde e bem-estar no local de trabalho podem ser vistos como um conceito amplo composto pela satisfação pessoal, a satisfação vida-trabalho e a saúde em geral, que é uma combinação de saúde mental/psicológica e saúde física/fisiológica" (p.2). De acordo com Xiaoming et al. (2015, as cited in Liu et al., 2019, p.1) o "bem-estar no trabalho é uma dimensão da felicidade do funcionário, com foco no ambiente de trabalho, referindo-se à satisfação do indivíduo com os fatores relacionados ao trabalho".

Neste sentido, cada vez mais os trabalhadores procuram locais de trabalho onde o bem-estar esteja presente na sua plenitude e onde sintam que são realizados. O estudo de Liu et al. (2019) menciona que o elevado bem-estar no local de trabalho assenta em três pontos, os trabalhadores estarem satisfeitos com o seu trabalho, o trabalho ser significativo e interessante e haver a disposição para permanecer na organização. Assim sendo, a manutenção do bem-estar dos trabalhadores nas organizações é deveras relevante, uma vez que estes ao se sentirem realizados no seu trabalho terão mais disposição para desenvolver as suas tarefas e melhorar a produtividade (Liu et al., 2019).

As novas gerações, tal como já se tem vindo a verificar ao longo dos tempos, apresentam valores e práticas culturais distintas, pelo que aquando da sua entrada no mercado de trabalho estas têm, também, necessidades distintas das gerações anteriores. Dessa forma, deve haver um desenvolvimento interno nas organizações de modo a melhorar os seus métodos de gestão de acordo com as caraterísticas dos seus trabalhadores ou futuros trabalhadores (Liu et al., 2019; Schroth, 2019). Adicionalmente, mencionar que a gestão de recursos humanos terá um papel de destaque, uma vez que estarão encarregues de adaptar as condições do trabalho às necessidades dos trabalhadores e, assim, melhorar o seu bem-estar e a vontade de permanecer na organização (Liu et al., 2019).

Tal como destacado acima, no que diz respeito ao bem-estar no local de trabalho, os empregadores têm um papel de grande relevância, pois, dependendo da importância e dimensão que os mesmos atribuam ao bem-estar dos seus colaboradores, estes irão implementar políticas e programas para a promoção da saúde no local de trabalho (Pescud et al., 2015). Não obstante, é de sublinhar que as organizações deveriam colocar esses programas em ação, uma vez que, ao aumentarem a sensação de bem-estar dos trabalhadores, a organização irá ter vantagens como um todo, melhorando o seu ambiente organizacional (Liu et al., 2019).

Recentemente, a pandemia da Covid-19 veio afetar o bem-estar das pessoas e organizações, o que obrigou a que se tomassem medidas excecionais. Estas mudanças, que foram inevitáveis, acarretaram tanto desvantagens como vantagens.

Neste sentido, o objetivo deste estudo será o de perceber a importância do bem-estar dos trabalhadores nas organizações, bem como entender que medidas são colocadas em prática e, ainda, o impacto da Covid-19 nesse mesmo bem-estar. Para tal irá primeiramente proceder-se a uma revisão bibliográfica de forma a perceber o que é destacado na literatura e elucidar alguns conceitos, bem como analisar que fatores influenciam o bem-estar dos trabalhadores, destacar os impactos da pandemia e ainda falar de medidas para melhorar o bem-estar dos trabalhadores nas organizações. Segue-se a análise e discussão das entrevistas.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

2. METODOLOGIA

A presente investigação assentou, primeiramente, numa abordagem metodológica qualitativa, através de uma pesquisa bibliográfica com o intuito de obter um maior domínio do tema. Para tal, foi necessário uma extensa procura e leitura da literatura científica presente na base online Scopus, além de outras bases de artigos científicos, tendo como conceitos chave escolhidos para essa procura o "bem-estar de colaboradores", "satisfação no trabalho", "melhoria do local de trabalho" e "impacto Covid-19". Esta pesquisa resultou num enriquecimento teórico dos conceitos explorados, como o bem-estar dos colaboradores de uma organização e quais os fatores que podem ser determinantes e melhorias defendidas por autores.

De seguida, para melhor entender a situação atual em Portugal, foram elaboradas três entrevistas, cujas perguntas se basearam na informação recolhida na fase da revisão bibliográfica. Assim, esta recolha de dados qualitativos em ambientes naturais pode ser mais rica no que toca a detalhes contextuais (Saunders et al., 2019).

As três entrevistadas (todas técnicas de recursos humanos) são provenientes de empresas de diferentes ramos e dimensões, com o objetivo de verificar eventuais diferenciações nas opiniões e medidas exploradas. Desta forma a amostra é uma *purposive sample* (Saunders et al., 2019), não probabilística, onde as entrevistadas foram escolhidas por terem conhecimento especializado a contribuir para o tema da pesquisa. Todas as entrevistas foram realizadas nos dias 3 e 4 de janeiro de 2022, através da troca de emails com as entrevistadas. Os dados foram recolhidos das respostas escritas obtidas. As entrevistas por email têm a vantagem de serem de simples elaboração, sem necessidade de sincronização de horários e obtenção de um texto estruturado de fácil perceção. Em contrapartida, apresenta algumas limitações, nomeadamente o facto de serem respostas fechadas, sem possibilidade de esclarecimentos adicionais e poderão ter um período de tempo de resposta mais ou menos longo de acordo com a disponibilidade do recetor.

Após a recolha de dados primários achou-se desnecessário continuar o esforço de recolha pois para este estudo exploratório a saturação de dados foi atingida, tendo-se contado com pessoas bem informadas e de cultura homogénea (Romney et al., 1986, citado por Remenyi, 2013).

No final, são cruzadas as informações recolhidas da literatura e das entrevistas, tendo em conta possíveis medidas e factos que devem ser tidos em conta para as organizações nacionais aplicarem medidas que visem melhorar o bem-estar dos seus colaboradores. Foi assim feita uma triangulação dos dados (Remenyi, 2017), com dados de diferentes fontes, para se perceber diferentes perspetivas do tema sob pesquisa.

As perguntas realizadas nas entrevistas foram as seguintes:

1. O bem-estar dos colaboradores é um fator considerado fundamental para a sua instituição?

2. Que medidas são colocadas em prática para melhorar o bem-estar dos trabalhadores?

3. Na sua opinião, que medidas poderiam ser implementadas? (para além das já existentes, caso haja)

4. Foram tomadas medidas de prevenção à Covid-19? Quais?

5. Foi possível introduzir o teletrabalho? Se sim, em que funções/departamentos?

6. Considera que os trabalhadores reagiram bem às mudanças? Qual o impacto nestes? Foram mais ou menos produtivos?

7. Acredita que as práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) têm impacto no bem-estar dos colaboradores na sua organização?

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. EMPRESAS E O BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

O bem-estar ou satisfação profissional é um conceito multidimensional e subjetivo, uma vez que engloba múltiplos fatores de natureza diversa e varia de indivíduo para indivíduo, considerando as suas atitudes e conceções em relação aos variados aspetos que fazem parte do seu trabalho (Abelha et al., 2018). Também pode ser definido como "(…) uma avaliação cognitiva e afetiva das características situacionais associadas às funções que se desempenham dentro das construções do trabalho" (Vroom, 1995, as cited in Simmons et al., 2020, p.3). De uma forma simplista, está relacionado com o grau em que os indivíduos gostam ou não gostam do seu trabalho (Azziri, 2011, as cited in Rahman et al., 2017).

A generalidade dos autores defende que essa satisfação está diretamente associada ao desempenho do trabalhador e ao seu compromisso organizacional e, consequentemente, ao desempenho da organização à qual pertence (Kröll & Nüesch, 2017; Rahman et al., 2017; Simmons et al., 2020). George (1986, as cited in Rahman et al., 2017) expõe que para a maioria das empresas a satisfação do cliente é o elemento mais importante do seu negócio, esquecendo que se os seus colaboradores não estiverem satisfeitos não é possível satisfazer esses mesmos clientes.

Segundo Grant et al. (2007), podemos subdividir o bem-estar dos colaboradores em três dimensões distintas. A primeira remete ao bem-estar psicológico, que se foca em experiências subjetivas a cada indivíduo, como a satisfação em geral. Pode ter grande impacto no rendimento do colaborador, já que uma saúde psicológica deficiente contribui negativamente no desempenho do trabalho. Sentimentos como depressão, ansiedade, fadiga mental e stress diminuem significativamente os recursos cognitivos ou as próprias emoções, inibindo o auto-controlo e a motivação em tarefas subsequentes (Muraven & Baumeister, 2000). A segunda trata-se do bem-estar físico, que pode ir desde a alimentação e exercício praticado por cada trabalhador até aos seus indicadores de saúde, como por exemplo peso, pressão arterial ou nível de colesterol. Por último, Grant et al. (2007) aborda a dimensão social, em específico as relações sociais no dia-a-dia na empresa. Daqui pode resultar inúmeras experiências como sentimento de cooperação, apoio, reciprocidade, abandono e hostilidade.

3.2. FATORES DETERMINANTES NO BEM-ESTAR DOS TRABALHADORES

De acordo com Tomaževič et al. (2014), é possível dividir os fatores que influenciam o bem-estar dos trabalhadores em dois agregados distintos: fatores pessoais e fatores externos. De uma forma geral, os primeiros abrangem os fatores demográficos e psicológicos, enquanto os segundos compreendem os fatores organizacionais e os fatores ambientais (Li et al., 2021; Tomaževič et al., 2014). De seguida, segue-se uma análise mais detalhada dos fatores supramencionados, atribuindo maior destaque aos mais discutidos na literatura científica nos últimos anos.

Relativamente aos fatores demográficos, estes dizem respeito a indicadores como a idade, género, educação, etnia, anos de experiência, idade prevista para a reforma, etc. (Davies et al., 2017; Tomaževič et al., 2014). Estes fatores são conhecidos por influenciar o bem-estar profissional de uma forma indireta, ou seja, segundo vários estudos, em geral, não se verifica diferenças significativas na satisfação dos trabalhadores entre os géneros (por exemplo), mas sim uma diferença considerável nos determinantes dessa satisfação (Meyerding & Lehberger, 2018; Smagina, 2020). Por outras palavras, "(…) os determinantes da satisfação profissional diferem substancialmente na sua importância entre os géneros" (Meyerding & Lehberger, 2018, p.1003), sendo que o mesmo se verifica, teoricamente, nos outros fatores demográficos. Outro exemplo que suporta esta teoria é a idade prevista de reforma, que apesar de não existir qualquer relação direta entre o bem-estar profissional e este indicador, observa-se um efeito indireto através da "atitude de reforma" (o modo como os trabalhadores antecipam o seu futuro estado de reforma), que difere de acordo com o grupo socioeconómico ao qual o trabalhador pertence – nos casos em que os trabalhadores possuem rendimentos domésticos mais elevados, não se verifica qualquer relação entre a satisfação profissional e a atitude de reforma, enquanto nos trabalhadores com rendimentos mais reduzidos constata-se uma relação negativa entre a satisfação e a atitude de reforma (Davies et al., 2017).

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Quanto aos fatores psicológicos, podem ser definidos como construções multidimensionais baseadas em crenças, esquemas e sentimentos internos (Hulin & Judge, 2003, as cited in Simmons et al., 2020). É possível identificar indicadores como os traços individuais (características de personalidade), satisfação na carreira, nível de stress, vocações, ansiedade associada ao trabalho, realização, autoconsciência, inteligência emocional, inteligência social e recursos familiares (apoio familiar) (Abelha et al., 2018; Kalliath et al., 2018; Li et al., 2021; Rahman et al., 2017; Sutono, 2018; Simmons et al., 2020; Tomaževič et al., 2014). Ao contrário da inteligência emocional – que é um conceito frequentemente debatido e do conhecimento geral da sociedade, referindo-se à "(…) capacidade de processar, compreender e sentir as emoções de si próprio e dos outros, e de reagir e agir em conformidade" (Pérez-Fuentes et al., 2018, as cited in Li et al., 2021, p.1779) – a inteligência social corresponde à capacidade social de uma pessoa, isto é, a capacidade de estabelecer boas relações com os outros, bem como compreender os comportamentos, sentimentos e crenças dos mesmos (Fatos & Tayfun, 2013, as cited in Li et al. 2021). Estes são dois fatores com elevado peso no bem-estar dos trabalhadores, como foi confirmado no estudo de Li et al. (2021). Ainda, entre os indicadores mencionados, importa salientar o papel do apoio familiar (recursos familiares) na satisfação profissional dos indivíduos, uma vez que níveis mais elevados de apoio familiar resulta, geralmente, num maior bem-estar profissional (Kalliath et al., 2018).

Em relação aos fatores organizacionais, estes estão relacionados com o funcionamento do próprio trabalho e da organização (Tomaževič et al., 2014). Destacam-se: o tipo de liderança; flexibilidade; capacitação no local de trabalho; justiça organizacional (equidade); ambiente de trabalho; formação e desenvolvimento profissional no local de trabalho; oportunidades e perspetivas de promoção e progressão; benefícios marginais; comunicação interna e externa; salário; vantagens incidentais; segurança; significado e valor do trabalho; organização e política da empresa; estado geral e características do trabalho; administração; acompanhamento profissional; relações interpessoais; reconhecimento; incentivos monetários; prémios; autonomia; atividades sindicais; e práticas de gestão de recursos humanos (Abelha et al., 2018; Jaworski et al., 2018; Kröll & Nüesch, 2017; Li et al., 2021; Rahman et al., 2017; Sutono, 2018; Simmons et al., 2020; Tomaževič et al., 2014; Zhang et al., 2020).

O salário é, naturalmente, um dos fatores mais abordados como altamente condicionante do bem-estar dos trabalhadores, sendo que muitos autores nem questionam o peso que este indicador possui na satisfação profissional. Muitas investigações sugerem que o salário é um dos principais fatores determinantes na satisfação dos empregados (Abdulla et al., 2011, as cited in Tomaževič et al., 2014; Carlan, 2007, as cited in Tomaževič et al., 2014; MacKain et al., 2010, as cited in Tomaževič et al., 2014). Contudo, os resultados de um estudo de Judge et al. (2010) apontam que a remuneração apenas está relacionada com a satisfação de uma forma marginal. Isto é, em geral, os níveis remuneratórios têm um impacto pouco significativo no bem-estar dos indivíduos. Os autores justificam estes resultados com base na investigação de Lucas et al. (2003, as cited in Judge et al., 2010), que concluíram que os indivíduos se adaptam rapidamente aos eventos sociais, o que significa que "(…) no contexto do presente estudo, assim que um indivíduo recebe um aumento de salário, pode ser rapidamente "gasto" psicologicamente e perder assim o seu valor satisfatório" (Judge et al., 2010, p.163). Neste sentido, Judge et al. (2010) referem que os indivíduos devem ter em conta outros aspetos que preveem uma maior satisfação no trabalho do que o salário, como por exemplo as características específicas do próprio trabalho, visto que a remuneração manifesta uma importância considerável na motivação do trabalhador e não na sua satisfação.

Em relação a outros fatores organizacionais, podemos destacar a flexibilidade, a capacitação e a justiça organizacional, pelo facto de virem a assumir um papel de crescente importância para os trabalhadores nas últimas décadas. A flexibilidade laboral dá a hipótese aos indivíduos de escolher quando e/ou onde trabalhar, contribuindo para salvaguardar os seus interesses pessoais, o que resulta num aumento significativo da sua satisfação profissional (Kröll & Nüesch, 2017). Já a capacitação no local de trabalho acontece quando se verificam três componentes: o controlo sobre as atividades pelas quais é responsável; a crença de que possui o conhecimento e as capacidades indispensáveis para desempenhar essas atividades de forma competente e eficaz; e o compromisso de cumprir os objetivos pré-definidos (Simmons et al., 2020). Por seu turno, a justiça organizacional diz respeito às perceções que os colaboradores têm relativamente aos níveis de justiça presentes na organização, em particular no tratamento interpessoal, na colegialidade, na equidade, nas

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

explicações e nos procedimentos, podendo estar associada às questões de igualdade de género (Simmons et al., 2020). Segundo Zhang et al. (2020), "(…) quando a justiça organizacional é mantida e executada nas áreas de justiça processual, justiça distributiva, justiça interpessoal e justiça informacional, os empregados têm níveis mais elevados de bem-estar e bem-estar no trabalho" (p.915).

Por fim, os fatores ambientais, que apresentam um papel menos relevante no bem-estar profissional, uma vez que dependem fortemente do tipo de trabalho e não são tão importantes para o trabalhador como os que foram abordados anteriormente (e.g. sistema judicial e imagem pública da organização) (Tomaževič et al., 2014).

3.3. Como a Covid-19 influenciou o bem estar dos colaboradores

A pandemia da Covid-19 constitui-se como uma ameaça à saúde física e mental em todo o mundo (Mead et al., 2021). As organizações e trabalhadores precisaram de se adaptar à nova realidade de forma abrupta e inesperada.

De acordo com a Office for National Statistics (ONS), houve um aumento dos níveis de ansiedade, uma redução dos níveis de felicidade e a média de satisfação com a vida e sentimentos também reduziram substancialmente durante a pandemia. Ainda se destacam como principais preocupações a afetação do bem-estar, em termos de tédio, solidão, ansiedade e stress, a forma como o trabalho será afetado e, também, em relação às finanças familiares, ou seja, em relação ao bem-estar económico (ONS, 2020).

É ainda destacado que são as mulheres que apresentam níveis mais elevados de ansiedade, o que pode ser justificado por serem estas a ter de abdicar do seu trabalho para cuidar dos filhos dependentes (ONS, 2020).

As organizações desde o início foram obrigadas a tomar medidas para combater a pandemia. A medida mais falada que fora colocada desde o começo em prática foi o teletrabalho. Este conceito não é recente, apesar de ser amplamente divulgado neste período (Marino & Capone, 2021). O teletrabalho é o uso de ferramentas de telecomunicação e das informações eletrónicas para se exercer o trabalho remoto (Marino & Capone, 2021). A adoção do teletrabalho em Portugal foi obrigatória em algumas fases da pandemia, sempre que as funções assim o permitissem (DGS, 2020a).

Segundo Marino e Capone (2021), as empresas têm colocado em prática percursos de formação e educação para a utilização das tecnologias digitais, bem como para a aquisição de maior autonomia na realização das suas competências e processos práticos. Esta prática tem uma grande importância para a adaptação à mudança.

A eficaz comunicação dentro das organizações é essencial para as mesmas, ainda mais durante o teletrabalho em que é preponderante a comunicação eficiente entre os funcionários e supervisores, sendo que esta pode, inclusive, ajudar a reduzir a sensação de isolamento e insegurança dos trabalhadores (Latorre et al., 2021). Nesse sentido, devem ser criadas redes de comunicação, especialmente quando existe a interdependência das tarefas (Marino & Capone, 2021). Em Portugal é determinado que o empregador deve promover o contato frequente entre os trabalhadores e entre a empresa de modo a evitar o isolamento dos trabalhadores durante o teletrabalho, respeitando, contudo, as boas condições de trabalho e privacidade (DGS, 2020a).

No entanto, nem todos os trabalhadores têm a oportunidade de trabalhar remotamente, como foi o caso dos profissionais de saúde, que foram dos grupos de trabalhadores que mais foram afetados pela pandemia. Além de terem de manter o seu trabalho, o mesmo foi sujeito a grandes sobrecargas, pelo que segundo a literatura internacional estes apresentavam um fator de risco para o stress, a depressão, a ansiedade e os transtornos de stress pós-traumático (Snyder et al., 2021). Mais se acrescenta que os mesmos se encontravam, igualmente, sob o risco de burnout.

A prevenção do burnout e de outros problemas psicossociais acima descritos é fundamental, pelo que exige intervenções a vários níveis, desde intervenções em caso de crises de saúde mental, tanto presenciais como virtuais, a melhoria do ambiente de trabalho para um local seguro e saudável, o dispensar de tempo adicional

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

para descanso e recuperação, o estabelecimento de linhas de comunicação claras e gestão de expetativas e o envolvimento dos trabalhadores em questões que envolvam a sua segurança pessoal (Snyder et al., 2021).

Nesse sentido, é possível perceber que, à semelhança das organizações de saúde, também as restantes organizações tiveram o dever de implementar medidas para que os trabalhadores pudessem estar no seu local de trabalho e se sentissem seguros. Coube, assim, às empresas avaliar ou reavaliar os riscos e adotarem as medidas que consideravam necessárias à proteção dos seus trabalhadores (DGS, 2020b). No entanto, existiram, e existem, medidas que devem ser colocadas em prática por todas as empresas que são, segundo a DGS, a higienização das mãos, a etiqueta respiratória, o distanciamento social, a higienização e desinfeção de superfícies, a automonitorização de sintomas, a proteção individual (EPI) e a informação e formação.

A informação e formação são um dos aspetos mais importantes a ter em conta, pois tendo o conhecimento dos riscos é possível colocar em prática as medidas de proteção. Deste modo, os trabalhadores terem o conhecimento relativamente à proteção da sua segurança e saúde permite que estes desenvolvam as suas atividades de forma informada e correta (DGS, 2020a).

3.4. MEDIDAS PARA MELHORAR O BEM-ESTAR DOS COLABORADORES

Dado o benefício que pode trazer uma aposta em melhorar o bem-estar dos colaboradores numa organização, as empresas e autores tentam perceber a melhor forma de alcançar tal objetivo.

Todavia, as medidas a aplicar são inúmeras e variam no seu grau de complexidade e custos de implementação. A perceção de cada colaborador também varia. De acordo com o estudo "Tendências Globais de Capital Humano" de 2018 (Deloitte, 2018), de 11 mil entrevistados verificou-se que 87% dá ênfase à importância de trabalhar em horários flexíveis, 67% destacou a relevância do design do local de trabalho e 63% dos entrevistados revelaram que gostariam de ter acesso a snacks saudáveis, disponibilizados pela empresa. Como tal, os artigos sobre tal questão prendem-se com a investigação de medidas mais gerais, capazes de serem aplicadas a qualquer organização.

Kelly et al. (2021) afirma que uma mudança pode passar por garantir uma maior autonomia e flexibilidade a cada colaborador, não só em termos do seu trabalho em si (como a melhor forma de executar as suas tarefas), bem como o melhor local de trabalho e horários, mas também relativamente à sua participação no dia-a-dia da empresa. Deve ser dado, assim, oportunidades a qualquer colaborador de identificar e sugerir resoluções para qualquer problema que eventualmente possa surgir.

Por outro lado, estes autores também defendem um papel crucial de qualquer gestor no papel de melhoria. Este deve ser capaz de transmitir estabilidade, compreender as necessidades de cada indivíduo e garantir um equilíbrio entre os objetivos de desempenho e número de funcionários ao seu dispor.

Já Marino e Capone (2021) destacam o papel cada vez mais importante da tecnologia no local de trabalho. Não só podem permitir um trabalho mais inteligente (melhorando o desempenho) como uma maior flexibilidade na organização como um todo. O teletrabalho, a rápida partilha de informações, as ferramentas digitais, entre outros, podem, assim, adequar o trabalho de cada colaborador às suas necessidades pessoais aumentando o seu nível de bem-estar. No entanto, pode ser necessário educar os trabalhadores para esta cultura digital, evitando o denominado "technostress".

Finalmente, seja qual for a medida a aplicar, é necessário ter em conta a capacidade de lidar com a mudança. Consoante o país e organização pode, por um lado, haver uma maior aptidão à mudança como, por outro, grande resistência a esta, mesmo que seja em benefício dos colaboradores. Como tal, todas as medidas a tomar devem ser devidamente comunicadas e explicadas.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE ENTREVISTAS

Com o intuito de compreender melhor a realidade nacional, foram realizadas três entrevistas, de forma estruturada, a três técnicas de recursos humanos de três organizações distintas. Estas encontram-se nos respetivos cargos há relativamente pouco tempo, nomeadamente entre dois a três anos. As entrevistas foram realizadas nos dias 3 e 4 de janeiro de 2022, via email. Deste modo, esta análise qualitativa não só nos permitirá compreender melhor a realidade de Portugal, como também perceber as possíveis discrepâncias entre os vários tipos de organizações. Neste sentido, importa referir o seguinte:

- A Entrevistada A pertence a uma instituição financeira monetária de grande dimensão;
- A Entrevistada B faz parte de uma organização de tecnologia e ciência de média dimensão;
- A Entrevistada C integra uma empresa da indústria automóvel de pequena dimensão.

Posto isto, segue-se, primeiramente, a codificação dos dados resultantes das entrevistas (Tabela 1) e, de seguida, a síntese das respetivas entrevistas (Tabela 2).

Tabela 1 – Padrão da entrevista

Codificação	Descrição
Bem-estar dos trabalhadores	Analisar como as diferentes organizações lidam com o bem-estar dos seus trabalhadores, bem como medidas que são colocadas em prática para a manutenção do seu bem-estar.
Covid-19	Perceber o impacto do Covid-19 nas organizações e as medidas que foram necessárias de se colocarem em prática.
Flexibilidade no trabalho	Entender as medidas colocadas em prática e como os trabalhadores se adaptaram às mudanças.
Recursos Humanos (RH) no bem-estar dos trabalhadores	Averiguar a opinião dos técnicos de RH no que diz respeito ao bem-estar dos trabalhadores e as medidas colocadas em prática.

Tabela 2 – Questões e respostas obtidas

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
1. O bem-estar dos colaboradores é um fator considerado fundamental para a sua instituição?	"Cada vez mais há uma maior preocupação com estes temas, sobretudo com o surgimento da pandemia. O departamento de Saúde no Trabalho organiza anualmente o que nós chamamos de "Semana do Bem-estar", mas fora disso considero que esta preocupação e desenvolvimento de iniciativas poderia ser bastante superior."	"Sim, apesar de ser mais na teoria que na prática."	"Relativamente. As condições básicas e obrigatórias são oferecidas, no entanto sinto que seria importante a empresa debruçar-se mais na questão do bem-estar."

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
2. Que medidas são colocadas em prática para melhorar o bem-estar dos trabalhadores?	"Semana do bem-estar (workshops, palestras e outras atividades relacionadas com alimentação, exercício físico, técnicas de relaxamento, etc.), e recentemente foi contratado um psicólogo, pelo que os colaboradores podem efetuar marcação de consultas gratuitamente. Além disso, estão a ser desenvolvidos cursos relacionados com a gestão de stress."	"Adoção de um horário flexível de forma a poder existir um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal."	"As obrigatórias por lei: equipamentos de segurança; fardas e material de qualidade de acordo com o tipo de trabalho, novas máquinas e respetivas formações, etc.; bons equipamentos de iluminação e ergonomia; bolo de anos no dia de aniversário, etc."
3. Na sua opinião, que medidas poderiam ser implementadas? (para além das já existentes, caso haja)	"Alargar a chamada "Semana do Bem-estar" a eventos mensais ou mesmo semanais, parcerias com nutricionistas e opções de refeições saudáveis/dieta na empresa."	"Reuniões de feedback constante entre gestor de equipa e os respetivos membros; Rubrica com dicas de bem-estar; Formação dos líderes para estarem atentos a questões emocionais e motivacionais, sobretudo com a introdução do teletrabalho."	"Bem-estar físico: melhorar ainda mais as condições do espaço de trabalho, para que este se torne mais ergonómico e confortável; bem-estar financeiro: prémios de desempenho; bem-estar emocional: reunir regularmente com os colaboradores e tentar perceber questões que os deixam menos confortáveis e que podem ser melhoradas; bem-estar social: promover o convívio e a comunicação entre os colaboradores através de iniciativas (ex.: algumas formações, dinâmicas de equipa, jantar de Natal, etc.)."

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
4. Foram tomadas medidas de prevenção à Covid-19? Quais?	"Menos pessoas no mesmo espaço, utilização obrigatória de máscara, controlo de pessoas vacinadas e teletrabalho."	"Sim, foram colocadas várias sinaléticas: de medidas de segurança a cumprir (máscara, desinfetar as mãos, distância de segurança); de marcação de quais os lugares a serem ocupados; de desinfeção de espaços; de nº limite de ocupação de salas. Foram também criadas políticas de rotação dos colaboradores de cada equipa, de forma que a presença no escritório seja feita em segurança."	"Sim. São entregues máscaras aos colaboradores; sinalização oficial da DGS; pontos de desinfeção, etc."
5. Foi possível introduzir o teletrabalho? Se sim, em que funções/dep.?	"Sim. Teletrabalho para todas as áreas dos Serviços Centrais. Apenas a área comercial continuou a trabalhar presencialmente."	"Sim, praticamente todas as funções foram possíveis de realizar em teletrabalho, seja funções da área de Gestão (marketing, RH, contabilidade), seja de perfis técnicos (informática)."	"Não."
6. Considera que os trabalhadores reagiram bem às mudanças? Qual o impacto nestes? Foram mais ou menos produtivos?	"Lançámos recentemente um questionário para averiguar estas questões e mais de 90% dos colaboradores diz sentir-se mais feliz/seguro/realizado com a possibilidade de trabalhar em casa. Além disso, referem que se sentem muito mais produtivos, sabem gerir melhor o seu tempo e acabam por também ter mais tempo para estar com as suas famílias (tempo este que muitas vezes era despendido em deslocações)."	"Sim, a adaptação foi positiva. O teletrabalho iniciou-se exclusivamente com a pandemia, mas foi uma adaptação rápida. A produtividade dos colaboradores não foi afetada e muitos preferem o teletrabalho ao presencial."	

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Questões	Entrevistada A	Entrevistada B	Entrevistada C
7. Acredita que as práticas de GRH têm impacto no bem-estar dos colaboradores na sua organização?	"As existentes têm certamente algum impacto, mas há muito mais iniciativas por desenvolver que trariam inúmeros benefícios às pessoas e por consequência à empresa."	"Sim, as práticas de GRH têm como objetivo melhorar a produtividade, motivação e competências dos colaboradores, o que acaba por se refletir no seu bem-estar. Para além disso, é também um papel da GRH focar-se em práticas especificamente para promover o bem-estar."	"Acredito que se forem implementadas novas práticas orientadas para o bem-estar dos RH, que terão um impacto muito positivo nos colaboradores, nomeadamente ao nível da sua motivação e comprometimento organizacional."

Quanto ao facto de o bem-estar dos colaboradores ser considerado fundamental para a organização, bem como as medidas que são levadas a cabo para o promover (questões 1 e 2), constata-se que as entrevistadas consideram que poderiam ser desenvolvidas mais iniciativas e que as suas organizações poderiam ter uma preocupação superior à atual. Todavia, é possível verificar que as medidas adotadas entre as três organizações são bastante díspares, sendo a instituição de maior dimensão a implementar mais iniciativas. Nesta mesma linha, na questão 3, a Entrevistada C foi aquela que sugeriu um maior conjunto de medidas, face às insuficientes que são postas em prática atualmente na sua empresa.

Nas três organizações foram tomadas medidas de prevenção à Covid-19. No entanto, na organização à qual pertence a Entrevistada C não foi possível introduzir o teletrabalho, ao contrário das restantes organizações. Nestas, o teletrabalho foi implementado em todos os departamentos/funções, à exceção daqueles que a atividade presencial era indispensável (questões 4 e 5). Em resposta à questão 6 ("Considera que os trabalhadores reagiram bem às mudanças? Qual o impacto nestes? Foram mais ou menos produtivos?"), as Entrevistadas A e B indicam que a adaptação dos trabalhadores ao teletrabalho foi positiva, sendo que estes se encontram, na generalidade, mais felizes por trabalharem em casa e se sentem mais produtivos.

Importa também referir que as entrevistadas acreditam que as práticas de gestão de recursos humanos produzem um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores, gerando, consequentemente, um aumento da sua motivação e, naturalmente, benefícios para a organização, ideias que corroboram o estudo Zhang et al. (2020).

Das três entrevistas efetuadas pode-se constatar que o conceito de bem-estar dos colaboradores no local de trabalho já é tido em conta pelos recursos humanos e organizações em Portugal. De facto, é um tema cada vez mais debatido tanto na literatura como no dia-a-dia das empresas portuguesas, não só pelos benefícios que pode trazer, como também fruto da pandemia global que vivemos. O Covid 19 veio alterar a forma de trabalho de muitas empresas, obrigando-as a adaptarem-se à nova realidade, através da implementação de novas medidas.

No entanto, destaca-se uma significativa diferença na aposta na promoção do bem-estar, e respetivas medidas, consoante a dimensão da empresa. Pelo que se pode perceber, pela visão das entrevistadas, a dimensão da empresa pode influenciar bastante o nível de atenção e recursos dedicados a medidas de bem-estar, havendo uma grande diferença entre as grandes empresas e as pequenas e médias empresas (PMEs) nacionais.

Para a mudança de tal paradigma em Portugal, seria necessário sensibilizar os líderes e gestores portugueses da importância da promoção do bem-estar dos seus colaboradores. Muitos destes carecem ainda de uma visão estratégica, uma vez que veem tais medidas apenas como um custo para a organização, ao invés de um investimento para futuros aumentos de rendimento.

ICIEMC
Proceedings

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Do lado dos colaboradores, o desafio pode vir a ser a aceitação/resistência a novas medidas a serem aplicadas. Os benefícios devem ser devidamente comunicados para combater a aversão à mudança, caraterística essa que define claramente a cultura portuguesa, obtendo uma das pontuações mais elevadas neste campo (99) no estudo das dimensões culturais por país (Hofstede Insights, 2022).

5. Conclusão

A elaboração deste estudo permitiu perceber que, de facto, a consideração do bem-estar dos trabalhadores é relevante para as organizações e que as mesmas devem implementar medidas por forma a proceder à "manutenção" e incremento do mesmo.

De acordo com as entrevistas realizadas, foi possível depreender que muitas empresas ainda não desenvolvem medidas e atividades satisfatórias para o melhoramento do bem-estar dos seus trabalhadores, sendo que muitas vezes se restringem às obrigatórias por lei. Não obstante, o facto de os recursos humanos perceberem a necessidade de implementar mais medidas às já existentes demonstra que existe pensamento crítico dentro da organização em relação a esta temática.

As medidas a serem aplicadas são bastante diversas e generalizadas, podendo, assim, ser aplicado a diferentes organizações, tanto em termos de dimensão ou ramo. Contudo, o resultado que uma dada medida poderá ter é bastante subjetivo e variável de caso para caso. Cabe à gestão de topo e aos recursos humanos tentar perceber o seu próprio caso e analisar quais as melhores medidas a aplicar na sua organização, consoante os recursos disponíveis. O feedback dos colaboradores também irá ser imprescindível para a sugestão de possíveis medidas a aplicar, bem como uma posterior avaliação dos resultados obtidos.

A pandemia veio testar a capacidade de adaptação das organizações à mudança e como as mesmas conseguem manter o bem-estar dos seus colaboradores em situações adversas, o que, segundo as entrevistadas, no que diz respeito ao teletrabalho foi bastante positivo.

Figura 1 – Esquema resumo de medidas para melhorar o bem-estar dos colaboradores nas organizações (Elaboração Própria)

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Neste âmbito, após a elaboração do presente documento é possível clarificar como as empresas na atualidade estão a gerir o bem-estar dos seus colaboradores, tendo, inclusive, em conta organizações de diferentes dimensões, onde estas mudanças foram claramente visíveis.

Com base nas conclusões retiradas das entrevistas, e com o suporte da revisão da literatura, este artigo pode-se constituir como um alicerce interessante para muitas empresas que procuram promover um maior bem-estar dos seus colaboradores. Assim sendo, as estratégias de marketing de recrutamento e de marketing interno das empresas devem ter em conta as questões abordadas ao longo do documento, de forma a providenciar uma melhor experiência aos colaboradores e, consequentemente, a aumentar a sua produtividade e a produtividade da empresa.

Num trabalho futuro sugere-se que se explore a opinião de gestores de topo e de CEOs quanto ao bem-estar dos colaboradores nas organizações, uma vez que são estes que têm o parecer final no que diz respeito às decisões e medidas que são adotadas. Além disso, seria interessante perceber as discrepâncias entre o que estes consideram que é satisfatório e o que de facto é implementado nas suas organizações.

Na figura 1 está representado um esquema resumo das ações que devem de ser levadas a cabo pelas organizações de forma a melhorar o bem-estar dos seus colaboradores, tendo em conta tanto a literatura como as conclusões que se retiram das entrevistas realizadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abelha, D., Carneiro, P., & Cavazotte, F. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: Assessing the Influence of Organizational Contextual Factors and Individual Characteristics. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 516-532. https://doi.org/10.7819/rbgn.v0i0.3949

Davies, E. M. M., Van der Heijden, B. I. J. M, & Flynn, M. (2017). Job Satisfaction, Retirement Attitude and Intended Retirement Age: A Conditional Process Analysis across Workers' Level of Household Income. Front. *Psycholm*, 8(891), 1-13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00891

Deloitte (2018). 2018 Global Human Capital Trends. https://bit.ly/2uNzbrH.

DGS. (2020a). Informação Técnica de Saúde Ocupacional n.o 15/2020. Saúde e Segurança do Trabalho/Saúde Ocupacional: Medidas de prevenção e proteção a SARS-CoV-2 (COVID-19) nas empresas, de 17/04/2020. 1–18. https://bit.ly/3buL0Zv.

DGS. (2020b). Saúde e trabalho. Medidas de prevenção da COVID-19 nas empresas. 1–18. https://bit.ly/3A6Ow6t

Grant, A.M.; Christianson, M.K.; Price, R.H. (2007) Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Acad. Manag. Perspect*, 21, 51–63.

Hofstede Insights (2022). Country Comparison - Portugal. Retrieved January 10, 2022, from https://bit.ly/2FSbR1g.

Jaworski, C., Ravichandran, S., Karpinski, A. C., & Singh, S. (2018). The effects of training satisfaction, employee benefits, and incentives on part-time employees' commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 1-12. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.011

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational* Behavior, 77(2), 157-167. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002

Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W., & Chan, C. (2018). Linking Work–Family Enrichment to Job Satisfaction through Job Well-Being and Family Support: A Moderated Mediation Analysis of Social Workers across India. *The British Journal of Social Work*, 49(1), 234-255. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy022

Kelly, E. et all (2021). 7 Strategies to Improve Your Employees' Health and Well-Being, *Harvard Business Review*. https://bit.ly/3NnaPrE.

Kröll, C., & Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(9), 1505-1525. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548

Latorre, F., Pérez-Nebra, A. R., Queiroga, F., & Alcover, C. M. (2021). How do teleworkers and organizations manage the COVID-19 crisis in Brazil? The role of flexibility i-deals and work recovery in maintaining sustainable well-being at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(23). https://doi.org/10.3390/ijerph182312522

No. 3, **2022**, 219-232
Universidade de Aveiro
2184-9102
DOI 10.34624/iciemc.v0i3.29773

Li, X., Fang, X., Wang, L., Geng, X., & Chang, H. (2021). Relationship between emotional intelligence and job well-being in Chinese Registered Nurses: Mediating effect of communication satisfaction. *Nursing Open*, 8(4), 1778-1787. https://doi.org/10.1002/nop2.820

Liu, Q., Chen, Y., & Chen, J. (2019). Effects of work weil-being on the job performance of new generation employees: A moderated mediation model. *PervasiveHealth: Pervasive Computing Technologies for Healthcare*, 172–176. https://doi.org/10.1145/3357292.3357318

Marino, L., & Capone, V. (2021). Smart working and well-being before and during the covid-19 pandemic: A scoping review. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1516–1536. https://doi.org/10.3390/ejihpe11040108

Mead, J. P., Fisher, Z., Tree, J. J., Wong, P. T. P., & Kemp, A. H. (2021). Protectors of Wellbeing During the COVID-19 Pandemic: Key Roles for Gratitude and Tragic Optimism in a UK-Based Cohort. *Frontiers in Psychology*, 12(July), 1–11. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647951

Meyerding, S. G. H., & Lehberger, M. (2018). Gender and job satisfaction in German horticulture. *International Food and Agribusiness Management Review*, 21(7), 1003-1022. https://doi.org/10.22434/IFAMR2017.0125

Muraven, M., & Baumeister, R.F. (2000). Self-regulation and depletion of limited resources: Does self-control resemble a muscle? *Psychological Bulletin*, 126, 247259

OCDE. (2019). How's Life? 2020 : Measuring Well-being. https://bit.ly/3HTGUWQ.

ONS. (2020). Personal and economic well-being in Great Britain: May 2020. https://bit.ly/3bw91iP.

Pescud, M., Teal, R., Shilton, T., Slevin, T., Ledger, M., Waterworth, P., & Rosenberg, M. (2015). Employers' views on the promotion of workplace health and wellbeing: A qualitative study. *BMC Public Health*, 15(1), 1–10. https://doi.org/10.1186/s12889-015-2029-2

Rahman, K., Akhter, W., & Khan, S. U. (2017). Factors affecting employee job satisfaction: A comparative study of conventional and Islamic insurance. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-15. https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1273082

Remenyi, D. (2013). *Field methods for academic research – interviews, focus groups & questionnaires*. 3ª edição. Reading: ACPI.

Remenyi, D. (2017). *Dictionary of research concepts and issues*. 2ª edição. Reading: ACPI.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. https://doi.org/10.1177/0008125619841006

Simmons, C. A., Weiss, E. L., & Schwartz, S. L. (2020). Job satisfaction indicators for tenure and non-tenure track social work faculty: similar but not equal. *Social Work Education*, 1-20. https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1808608

Smagina, O. (2020). Gender and job satisfaction in higher education institution: Case study from Uzbekistan. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 7(2), 219-229. https://doi.org/10.1080/02615479.2020.1808608

Snyder, V. N. S. de, Villatoro, A. P., McDaniel, M. D., Ocegueda, A. S., Garcia, D., & Parra-Medina, D. (2021). Occupational Stress and Mental Health Among Healthcare Workers Serving Socially Vulnerable Populations During the COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Public Health*. https://bit.ly/3bqIIdQ.

Sutono, A. (2018). Organizational factors, working environment and job satisfaction: A study from service industry of Indonesia. *International Journal of Management and Business Research*, 8(2), 142-154. https://bit.ly/3boSE7D.

The One Brief. (n.d.). Os 4 Fatores que Impulsionam o Bem-estar do Colaborador. Retrieved December 27, 2021, from https://bit.ly/3xQKc8K.

Tomaževič, N., Seljak, J., & Aristovnik, A. (2014). Factors influencing employee satisfaction in the police service: the case of Slovenia. *Personnel Review*, 43(2), 209-227. https://doi.org/10.1108/PR-10-2012-0176

World Economic Forum. (n.d.). Why companies must prioritize wellness in the workplace. Retrieved December 27, 2021, from https://bit.ly/3HRYquw.

World Health Organization. (n.d.). WHO remains firmly committed to the principles set out in the preamble to the Constitution. Retrieved January 6, 2022, from https://bit.ly/3a1oUx8.

Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D. M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations*, 42(4), 903-919. https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320