



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**SERÁ A FELICIDADE ORGANIZACIONAL MENSURÁVEL?
ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA E OS IMPACTOS DA
FELICIDADE ENQUANTO DIMENSÃO DO MARKETING
INTERNO**

O CASO DE UMA EMPRESA DO GRUPO LINDE

AUTOR: André Areosa

ORIENTADORA: Prof.^a Doutora Mafalda Nogueira

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

PORTO, JULHO DE 2019



THE MARKETING
SCHOOL
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós.

Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.

(Antoine de Saint-Exupéry, 1943)

À memória do meu pai, “Beto” Areosa.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha querida mãe que, ao longo destes últimos anos, tem sido o meu *dois em um*. Na verdade, sem o timbre indelével do conforto dos seus braços sempre prontos para afagar os horizontes que decidi aprimorar e a meiguice do seu olhar atento às adversidades que, por vezes, rebolam das bermas dos caminhos, nada disto teria sido possível! Assim, sem o seu apoio incondicional em todas as escolhas que tenho feito e sem a força granítica que, à semelhança das rochas exuberantes que rodeiam os montes da minha região, circunda a sua serenidade ávida de inspiração para instruir os meus sonhos, estes voos seriam bem mais difíceis!

À minha irmã, por todos os miminhos de fim de semana e por ter sido uma leitora assídua, de mãos dadas com a evolução da minha tese. Aos restantes elementos da minha família, por todo o apoio e motivação constantes.

À minha namorada, Jéssica Antão, por me ter acompanhado com muita paciência e carinho em todos os contratempos deste percurso e por estar sempre presente para me apoiar. Obrigado por acreditares em mim e nas minhas capacidades.

Aos meus amigos, por me incentivarem sempre a querer mais e por não me terem importunado muito nos momentos em que não podia comparecer por estar afundado no trabalho inerente à produção da tese.

Ao meu primo, António Martins, pela ajuda nas fases mais complicadas da elaboração desta dissertação, principalmente na compreensão das equações estruturais.

A todos os colaboradores da empresa do Grupo Linde, pelo carinho e colaboração nas respostas aos questionários. Sem a vossa ajuda não teria sido possível desenvolver o modelo desta investigação.

À minha orientadora, Mafalda Nogueira, não só pelo apoio, ideias e sugestões de melhoria em relação a este projeto, mas também pelos conselhos profissionais.



THE MARKETING
SCHOOL
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Obrigado pela boa disposição, pelo interesse e, sobretudo, pelo entusiasmo demonstrado ao longo da realização deste trabalho.

À Professora Delfina Pereira, um muito obrigado pela disponibilidade para rever esta dissertação em termos linguísticos.

A todos um muito obrigado por me terem acompanhado neste percurso e pelo incentivo constante e firme para ambicionar sempre mais e melhor.

RESUMO

Numa sociedade cada vez mais competitiva, determinada e focada no sucesso, o trabalho representa progressivamente mais horas na vida das pessoas e, desta forma, é fundamental para as organizações encontrar novas estratégias de marketing interno por forma a garantir a felicidade dos seus colaboradores. Este estudo pretende desenvolver um modelo de equações estruturais que permita mensurar a felicidade organizacional e demonstrar a necessidade e a importância de considerar e incorporar esta dimensão como parte da estratégia das empresas.

De forma a dar resposta ao objetivo da investigação, foi inicialmente realizada uma revisão da literatura centrada na felicidade organizacional e nos seus impactos, tanto no colaborador como na própria organização. Com a adoção do estudo de caso enquanto metodologia de investigação, foi elaborado um inquérito por questionário dirigido aos colaboradores da empresa objeto de estudo (129 respostas), de forma a desenvolver e validar um modelo de equações estruturais que permitisse mensurar a felicidade no contexto organizacional e compreender até que ponto esta dimensão influencia o desempenho e a retenção dos colaboradores, de forma a contribuir para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização. Assim, através da aplicação de diversas técnicas de análise de dados, foi possível validar o modelo de equações estruturais desenvolvido e mensurar o Índice de Felicidade Organizacional da empresa estudada (3,45 de 0 a 5). Para além disto, os resultados obtidos permitiram retirar conclusões quanto às hipóteses formuladas, sendo possível afirmar que mediante os dados recolhidos, a felicidade organizacional tem impactos significativos no desempenho e na retenção dos colaboradores, mas não no aumento da qualidade do serviço e na criação de valor adicional. Por fim, foram ainda obtidas conclusões que permitiram elaborar algumas recomendações à empresa que permitiu a realização deste estudo.



THE MARKETING
SCHOOL
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Palavras-Chave: Marketing Interno; Felicidade Organizacional; Desempenho; Retenção; Criação de valor; Qualidade do Serviço; Modelos de equações estruturais.

ABSTRACT

In a society that is increasingly competitive, determined and focused on success, work represents progressively more hours in people's lives, and it is therefore fundamental for organizations to find new internal marketing strategies to ensure the happiness of their employees. This study aims to develop a structural equations model to measure organizational happiness and demonstrate the need and importance to consider and incorporate this dimension as part of the companies' strategy.

In order to answer to the research objective, a literature review was initially conducted focusing on organizational happiness and its implications both in the collaborator and in the organization. With the adoption of the case study as a research methodology, a questionnaire survey addressed to the employees of the company under study (129 responses) was carried out in order to develop and validate a model of structural equations that would allow to measure happiness in the organizational context and to understand the extent to which this dimension influences employee performance and retention in order to contribute to the increase of service quality and create additional value for the organization.

Therefore, through the application of several techniques of data analysis, it was possible to validate the model of structural equations developed and to measure the Organizational Happiness Index of the company (3.45 from 0 to 5). In addition, the results allowed to obtain answers concerning the research hypotheses, being possible to affirm that organizational happiness has a significant impact on the performance and retention of employees, but not on the increase of service quality and the creation of additional value. Finally, some of the conclusions obtained allowed to elaborate some recommendations to the company that allowed the accomplishment of this study.

Keywords: Internal Marketing; Organizational Happiness; Performance; Customer retention; Value creation; Service quality; Structural Equation Modeling.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	5
ABSTRACT	7
ÍNDICE.....	8
INTRODUÇÃO.....	14
1. REVISÃO DA LITERATURA	17
1.1. Enquadramento teórico sobre felicidade organizacional.....	17
1.1.1. Contextualização da temática.....	17
1.1.2. Conceptualização da felicidade organizacional	19
1.1.3. Importância da felicidade no trabalho	23
1.1.4. Mensuração do conceito	26
1.2. Impactos da felicidade no colaborador e na organização.....	32
1.2.1. Desempenho dos colaboradores.....	33
1.2.2. Retenção de colaboradores	34
1.2.3. Qualidade do serviço prestado	35
1.2.4. Criação de valor para a organização	36
1.3. Operacionalização de uma estratégia com foco na felicidade	38
2. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO.....	39
3. METODOLOGIA.....	43
3.1. Estudo de caso.....	43
3.2. Técnicas de recolha de dados	43
3.2.1. Inquérito por questionário	44

3.2.2.	População e amostra.....	46
3.2.3.	Recolha de dados.....	47
3.3.	Técnicas de análise de dados	47
3.3.1.	Modelos de Equações Estruturais	47
3.3.2.	Análise descritiva das dimensões em estudo.....	50
3.3.3.	Diferenças estatisticamente significativas entre grupos.....	50
3.3.4.	Análise bivariada dos dados obtidos no questionário.....	51
4.	ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS.....	54
4.1.	A empresa.....	54
4.2.	Caracterização sociodemográfica dos colaboradores	55
4.3.	Desenvolvimento e validação do modelo de Felicidade Organizacional.....	57
4.3.1.	Identificação do modelo.....	57
4.3.2.	Avaliação e análise do modelo	59
4.3.3.	Principais conclusões	65
4.4.	Análise das dimensões do modelo de equações estruturais.....	65
4.4.1.	Satisfação no trabalho.....	66
4.4.2.	Envolvimento com o trabalho	67
4.4.3.	Compromisso Organizacional	70
4.4.4.	Felicidade Organizacional	71
4.5.	Análise das dimensões referentes à segunda fase da investigação.....	71
4.5.1.	Desempenho	72
4.5.2.	Retenção	74

4.5.3.	Qualidade do serviço prestado	76
4.5.4.	Criação de valor adicional para a organização	78
4.6.	Fatores com maior influência na felicidade organizacional	80
4.7.	Avaliação final da Felicidade Organizacional.....	82
4.8.	Diferenças estatisticamente significativas entre grupos	83
4.8.1.	Posição ocupada na empresa.....	83
4.8.2.	País com o qual o colaborador trabalha	86
4.9.	Validação das hipóteses	90
4.9.1.	Correlação	90
4.9.2.	Regressão Linear Simples	92
5.	CONCLUSÕES.....	98
5.1.	Resposta ao problema.....	98
5.2.	Principais contributos e recomendações da investigação.....	101
5.3.	Limitações e sugestões para investigações futuras	102
6.	BIBLIOGRAFIA	103
7.	NETGRAFIA.....	109
8.	ANEXOS.....	110

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – N.º Investigações sobre a felicidade organizacional por Década.....	14
Figura 2 - Modelo conceptual da investigação	40
Figura 5 – Análise Fatorial confirmatória ao modelo da Felicidade Organizacional....	49
Figura 7 – Resultado do modelo estrutural FO	64

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Níveis considerados dos construtos relacionados com a felicidade no trabalho.....	20
Tabela 2 – Conceptualização da felicidade organizacional	21
Tabela 3 - Impactos da felicidade no trabalho	24
Tabela 4 – Fatores para a felicidade no trabalho	31
Tabela 5 – Objetivos específicos da investigação.....	39
Tabela 6 – Métricas consideradas no Modelo da Felicidade Organizacional	40
Tabela 7 – Habilitações literárias dos inquiridos	55
Tabela 8 – Sumário das variáveis do modelo.....	59
Tabela 9 – Valores de ajusto do modelo.....	59
Tabela 10 - Fiabilidade do modelo da FO, coeficientes de regressão e erros de mensuração.....	61
Tabela 11 – AVE, raiz quadrada da AVE e correlações.....	63
Tabela 12 – Resultado do modelo estrutural.....	64
Tabela 13 – Tabela de frequências Satisfação no Trabalho	66
Tabela 14 – Tabela de Frequências Persistência	67
Tabela 15 – Tabela de frequências Dedicção.....	68
Tabela 16 – Tabela de frequências Interesse.....	68
Tabela 17 – Médias dos construtos relacionados com o Envolvimento	69
Tabela 18 – Tabela de frequências Compromisso Organizacional.....	70
Tabela 19 – Médias dos construtos relacionados com a Felicidade Organizacional	71
Tabela 20 – Fatores que mais influenciam a felicidade dos colaboradores.....	80
Tabela 21 – Comparação entre médias da felicidade organizacional	83

Tabela 22 – Teste <i>t-student</i> dimensões do Envolvimento em função da posição ocupada.....	84
Tabela 23 - Teste <i>t-student</i> dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição ocupada.....	85
Tabela 24 - Teste <i>t-student</i> dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação em função da posição ocupada.....	86
Tabela 25 – ANOVA entre as dimensões do Envolvimento e os países com os quais os colaboradores trabalham	87
Tabela 26 – ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham.....	88
Tabela 27 - ANOVA entre as dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação e os países com os quais os colaboradores trabalham	89
Tabela 28 – Correlação entre a Felicidade e o Desempenho	90
Tabela 29 - Correlação entre a Felicidade e a Retenção	91
Tabela 30 - Correlação entre a Felicidade e a Qualidade do Serviço.....	91
Tabela 31 - Correlação entre a Felicidade e a Criação de Valor	92
Tabela 32 – Regressão linear simples entre a felicidade e o desempenho.....	92
Tabela 33 - Regressão linear simples entre a felicidade e a retenção	93
Tabela 34 - Regressão linear simples entre a felicidade e a qualidade do serviço	94
Tabela 35 - Regressão linear simples entre a felicidade e a criação de valor	95
Tabela 36 – Quadro resumo da validação das hipóteses	96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos inquiridos	55
Gráfico 2,3 – Posição ocupada na empresa e País com o qual o colaborador trabalha.....	56
Gráfico 4 – Antiguidades dos colaboradores na empresa.....	57

Gráfico 5 – Desempenho dos colaboradores da empresa.....	72
Gráfico 6 – Informações acerca da prestação e progresso	73
Gráfico 7 – Fator que mais influencia o desempenho	74
Gráfico 8 – Retenção dos colaboradores	75
Gráfico 9 – Retenção dos colaboradores II.....	75
Gráfico 10 – Responsabilidade de tratar bem os clientes.....	76
Gráfico 11 – Qualidade do serviço prestado pela empresa.....	77
Gráfico 12 – Esforços acrescidos para satisfazer o cliente	78
Gráfico 13 – Novas formas de servir melhor os clientes	79
Gráfico 14 – Criação de valor adicional para a empresa.....	79
Gráfico 15 – Felicidade organizacional dos colaboradores da empresa.....	82

LISTA DE ABREVIATURAS

SAT – Satisfação no Trabalho

ENV – Envolvimento com o Trabalho

P – Persistência

D – Dedicção

I – Interesse

CO – Compromisso Organizacional

FO – Felicidade Organizacional

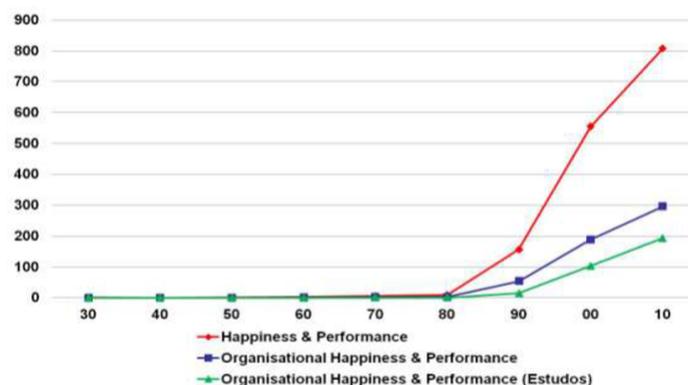
MEE – Modelos de Equações Estruturais

INTRODUÇÃO

Numa sociedade cada vez mais competitiva, determinada e focada no sucesso, o trabalho representa progressivamente mais horas na vida das pessoas e, desta forma, é fundamental para as organizações encontrar novas estratégias de marketing interno de forma a motivar e garantir a felicidade dos seus colaboradores (Jornal de Negócios, 2013). No entanto, apenas nas últimas décadas, fruto de fatores como a globalização, a digitalização e o aumento da concorrência, é que se tem verificado uma crescente preocupação, por parte das organizações, em estudar e compreender melhor a importância da felicidade dos seus colaboradores (Entrepreneur, 2019).

Esta mudança de paradigma provocou profundas mudanças no ambiente de trabalho das organizações, posicionando a felicidade organizacional como um fator determinante de diferenciação e competitividade (Forbes, 2017). Em simultâneo com esta mudança, o número de investigações e estudos científicos em torno da felicidade organizacional tem aumentado drasticamente, sobretudo a partir da década de 90, como se pode verificar pelo gráfico abaixo.

Figura 1 - N.º Investigações sobre a felicidade organizacional por Década



Fonte: Proquest (2012)

Até então, o número de investigações era praticamente nulo por se considerar que a felicidade não era relevante para o contexto organizacional. Contudo, graças aos esforços produzidos na tentativa de perceber a importância da

dimensão e identificar os seus impactos tanto nos colaboradores como nas organizações, a ciência acabou por comprovar a existência de uma relação clara e sustentada entre a felicidade dos colaboradores e as suas ações perante o trabalho: colaboradores infelizes e pouco envolvidos com a organização não processam tão bem a informação e tendem a tomar piores decisões, afetando negativamente a organização (Harvard Business Review, 2014).

As organizações que contam com níveis de felicidade mais elevados tendem a apresentar melhores resultados porque têm um índice de absentismo e de rotatividade mais baixo e os seus colaboradores tendem a ser mais produtivos (Observador, 2017). Segundo um estudo realizado pelo projeto Happiness Works e divulgado pelo Observador, este tipo de organizações apresentam:

- Menos 24% de colaboradores a faltar ao trabalho, excluindo as situações de doença;
- Menos 38% de colaboradores a pretender sair da organização;
- Mais 18% de colaboradores a sentirem-se mais produtivos.

O estudo revelou ainda que o salário contribui apenas 12% para o índice de felicidade, havendo um conjunto de outros fatores mais importantes que valem 88%, como o ambiente interno, o reconhecimento, o envolvimento e o sentimento de confiança. Por fim, em concordância com estes resultados, de acordo com um estudo conduzido pela Gallup (2017), colaboradores infelizes provocam uma redução de 16% na rentabilidade da empresa e 18% na produtividade geral.

Apesar do conhecimento dos resultados anteriores e da consciencialização das organizações face à importância dos níveis de felicidade organizacional, são cada vez mais os fatores que conduzem à infelicidade e à insegurança dos colaboradores, nomeadamente a ansiedade e o stress. O relatório anual da Deloitte Human Trends demonstrou que mais de 40% dos trabalhadores em todo o mundo sofrem de problemas relacionados com o stress, afetando negativamente o seu desempenho (Entrepreneur, 2019).

Contudo, a importância e os impactos da felicidade não são, de facto, temas

novos na disciplina da gestão ou do marketing. Por sua vez, a sua mensuração já é algo verdadeiramente pertinente que tem sido alvo de considerável atenção em ambas as disciplinas nos últimos tempos. Nesse sentido, o objetivo geral desta investigação passa por desenvolver e validar um modelo de equações estruturais que permita medir a felicidade no contexto organizacional e compreender até que ponto esta dimensão influencia o desempenho e a retenção dos colaboradores, de forma a contribuírem para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização.

Para dar resposta a este objetivo e para que esta investigação possa ser o ponto de partida para um estudo mais aprofundado e completo para empresas que visem incorporar a felicidade organizacional como parte da estratégia empresarial, considerou-se pertinente adotar uma metodologia de estudo de caso. A empresa escolhida pertence ao Grupo alemão Linde e opera na Maia, desde 2014, no mercado de gases industriais e medicinais.

A presente investigação encontra-se estruturada em cinco capítulos: revisão da literatura, modelo conceptual e hipóteses de investigação, metodologia, análise e discussão de resultados e conclusão. A revisão da literatura começa com um enquadramento sobre a felicidade organizacional, onde é explorada a genesis do conceito, bem como a sua importância e mensuração, seguido da compreensão dos impactos da dimensão tanto no colaborador como na organização. O segundo capítulo consiste na apresentação dos objetivos da investigação, do modelo conceptual e das hipóteses formuladas para validação. O terceiro capítulo corresponde à escolha da metodologia, bem como das técnicas de recolha e análise de dados a adotar. Por sua vez, o quarto capítulo apresenta todas as análises efetuadas com base nos dados recolhidos, com breves comentários sobre as mesmas. Por fim, o último capítulo diz respeito às conclusões e contributos do estudo, às recomendações para a empresa e às limitações e sugestões para investigações futuras.

1. REVISÃO DA LITERATURA

Os domínios mais importantes deste trabalho são a felicidade organizacional e os impactos desta tanto no colaborador como na organização. Esta secção é dedicada à revisão crítica dos estudos mais relevantes em torno destes domínios, com o objetivo de conceber um enquadramento teórico que sirva de suporte a esta investigação. Deste modo, começar-se-á com um enquadramento sobre a felicidade organizacional, onde é explorada a genesis do conceito, bem como a sua importância e mensuração e, por conseguinte, serão abordados os impactos no colaborador e na organização. Por último, considera-se ainda pertinente fazer um breve apontamento relativamente à operacionalização de uma estratégia com foco na felicidade.

1.1. Enquadramento teórico sobre felicidade organizacional

1.1.1. Contextualização da temática

Durante muitos anos, dimensões emocionais e culturais relacionadas com a experiência do colaborador em contexto de trabalho foram subestimadas e desvalorizadas em prol de uma filosofia que defendia imprudentemente que fazia parte da natureza humana trabalhar apenas em função de benefícios económicos (Smith, 1776). Predominava a crença de que as pessoas possuíam uma aversão natural ao trabalho e que precisavam de ser controladas e pressionadas para alcançar os objetivos definidos pela organização. Esta crença, mais tarde apelidada de teoria X por McGregor, teve origem num contexto em que as organizações em geral consideravam os trabalhadores como meros recursos ou meios de produção (Kumar & Haji, 2013).

No entanto, fatores emergentes como a evolução da sociedade, o processo de globalização, a constante difusão de novas tecnologias e práticas de gestão, provocaram profundas mudanças no ambiente de trabalho das empresas. Estas mudanças deram origem a um novo paradigma, mais competitivo, mais complexo e

a uma escala global, que obrigou as empresas a repensar as suas filosofias de gestão do trabalho e a procurar novas formas de diferenciação. Perante todo este cenário surgiu a necessidade de orientar e centralizar esforços no desenvolvimento interno como possível fator de diferenciação, dando assim origem ao conceito de marketing interno (Brum, 2010). Contrariamente à teoria X, o marketing interno centra as suas atenções nos colaboradores e reconhece a sua importância para o crescimento e sucesso da organização. Esta nova abordagem importa e adapta elementos do marketing dito tradicional, que visa a satisfação dos clientes finais, com o objetivo de desenvolver estratégias voltadas para a satisfação dos colaboradores (Ahmed & Rafiq, 2003). Deste modo, de acordo com Berry (1981), os colaboradores devem ser tidos como clientes internos e as empresas devem procurar entender e satisfazer as suas necessidades, a fim de garantir não só a criação de valor e aumento da qualidade, mas também a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Tal como Berry (1981), também Kotler (2000) defende que é importante compreender o papel diferenciador que o capital humano pode ter numa empresa, afirmando ainda que este pode mesmo conceder uma vantagem competitiva única, impossível de ser copiada ou replicada, em que a empresa se diferencia dos seus concorrentes por meio dos seus colaboradores. Assim, é possível afirmar que o sucesso das organizações depende, em direta e larga escala, dos seus colaboradores e da forma como as suas necessidades e desejos são satisfeitos.

Contudo, para que as empresas possam esperar a criação de valor e o aumento da qualidade por parte dos seus colaboradores, devem primeiramente garantir a satisfação e o bem-estar dos mesmos. Para Brum (2010), a verdadeira natureza do marketing interno passa por tornar os colaboradores felizes, de forma a permanecerem na organização e aumentarem o seu desempenho. Assim, a retenção e o desempenho dos colaboradores são duas variáveis extremamente importantes para uma organização, particularmente em situações em que a qualidade do capital humano seja o único verdadeiro fator de diferenciação da concorrência (Ahmed & Rafiq, 2003).

Assim, importa lembrar que para efeitos da presente investigação,

pretende-se desenvolver e validar um modelo de equações estruturais que permita medir a felicidade no contexto organizacional e compreender até que ponto a felicidade organizacional influencia o desempenho e a retenção dos colaboradores, de forma a contribuírem para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização. Para tal, considera-se pertinente começar por uma conceptualização da felicidade organizacional.

1.1.2. Conceptualização da felicidade organizacional

Desde sempre, toda a dimensão emocional humana foi valorizada e estudada em campos como a filosofia e a psicologia, contudo, apenas nos últimos anos derivado aos estudos de Weiss e Cropanzano (1996) e de Csikszentmihalyi e Seligman (2000), com foco no bem-estar, na felicidade e nos estados emocionais, a pesquisa foi alargada ao contexto organizacional. Fruto destas pesquisas, aliadas à evolução do marketing interno, da consciencialização das empresas e, sobretudo, das profundas mudanças que têm ocorrido no seio empresarial, a felicidade, entre outros fatores da dimensão emocional, tem vindo a revelar-se particularmente importante para a adaptação, sobrevivência e sucesso das organizações. Para além disto, ajuda ainda a moldar os resultados do mercado de trabalho e influencia a produtividade e o desempenho da empresa em geral (Moccia, 2016). Considerando ainda que a maioria das pessoas passa grande parte da sua vida no trabalho, torna-se então necessário e pertinente compreender o papel do emprego e do próprio local de trabalho na felicidade geral dos colaboradores. Assim, segundo Fisher (2010) a felicidade organizacional pode ser definida como um sentimento geral de satisfação no trabalho, diretamente relacionado com comportamentos organizacionais, atitudes e experiências positivas vivenciadas no local de trabalho. Pryce-Jones (2010) complementa ainda esta definição acrescentando que a felicidade no trabalho é um sentimento que permite aos colaboradores maximizar o seu desempenho e atingir o seu potencial.

Resultante da crescente importância atribuída à dimensão, foram surgindo diversos construtos com o objetivo de a caracterizar e medir. Para Fisher (2010), estes construtos variam em três níveis significativamente distintos: emocional,

peçoal e coletivo (tabela 1). O nível emocional relaciona-se com estados que variam de pessoa para pessoa, como o humor, as emoções de curta duração e as experiências afetivas relacionadas com a atividade desempenhada. Weiss & Cropanzano (1996), apresentaram a influente teoria dos eventos afetivos, onde defendem que este tipo de estados não são estáveis ao longo do tempo, muito pelo contrário, são transitórios e podem variar ao longo do dia e, por sua vez, influenciar as atitudes da pessoa no trabalho. O nível pessoal caracteriza-se, essencialmente, pelo grau de envolvimento do colaborador com o trabalho e questões exclusivamente pessoais. Por último, o nível coletivo está relacionado com a felicidade em equipas e unidades de trabalho e procura determinar o compromisso de um trabalhador perante a organização. Assim, estes construtos variam, desde experiências afetivas transitórias, de carácter emocional, até características mais sólidas e concretas a nível pessoal e, por fim, até uma relação de compromisso e dever perante a organização (Fisher, 2010). Segundo o autor, importa reforçar que estes construtos não são estáveis e que tendem a sofrer flutuações consoante ocorram mudanças no interior dos níveis, particularmente no nível emocional, considerado mais instável.

Tabela 1 - Níveis considerados dos construtos relacionados com a felicidade no trabalho

Nível emocional	Nível pessoal	Nível coletivo
Humor momentâneo no trabalho	Envolvimento com o trabalho	Felicidade no trabalho coletivo
Emoção no trabalho	Humor típico no trabalho	Humor do grupo
Experiência afetiva	Disposição para participar	Envolvimento do grupo
Estado de satisfação no trabalho	Bem-estar no trabalho	Obrigação e dever para com a organização
Estado da motivação intrínseca	Sucesso pessoal	
Dimensões resultantes das variações entre os níveis		
Satisfação no trabalho	Envolvimento com o trabalho	Compromisso perante a organização

Fonte: Elabora o própria com base em Fisher (2010)

Das variações entre os diferentes níveis, conclui-se que a felicidade organizacional está associada a três grandes dimensões:

1. Satisfação no trabalho;
2. Envolvimento pessoal com o trabalho;
3. Compromisso perante a organização.

A primeira dimensão está intimamente ligada à felicidade organizacional e é frequentemente mais abordada porque, tendencialmente, colaboradores que se encontrem felizes estão mais satisfeitos do que colaboradores infelizes (Herrbach & Mignonac, 2004; Gupta, 2012). Para enriquecer o enquadramento teórico sobre a felicidade organizacional encontra-se, na tabela 2, a evolução do conceito.

Tabela 2 – Conceptualização da felicidade organizacional

Noção de felicidade organizacional	Autor
A felicidade do colaborador depende de estados emocionais que variam de pessoa para pessoa, como o humor, as emoções e as experiências afetivas. Estes são aspetos determinantes da sua experiência no trabalho que influenciam tanto o seu desempenho como a sua satisfação.	<i>Weiss & Cropanzano (1996)</i>
A felicidade dos trabalhadores depende, essencialmente, das experiências e das emoções que vivem no local de trabalho, bem como, da sua saúde física e mental. Assim, passa a ser determinante para o sucesso das organizações considerar como relevantes os aspetos relacionados com a psicologia humana.	<i>Csikszentmihalyi & Seligman (2000)</i>
A felicidade organizacional pode ser considerada como um estado psicológico maioritariamente positivo do colaborador, que influencia o seu comportamento e que pode dar origem a consequências positivas para a organização.	<i>Macey & Schneider (2008)</i>
Um colaborador é verdadeiramente feliz quando se sente bem com o seu trabalho e tem gosto em desempenhar a função que lhe compete.	<i>Januwarsono (2015)</i>
Os colaboradores que se sentem felizes no trabalho são aqueles que se encontram satisfeitos com a sua função e com o ambiente	<i>Seligman (2018)</i>

de trabalho. Para além disto, sentem-se verdadeiramente envolvidos com a organização, têm bons relacionamentos com os colegas e atingem os seus objetivos.

Fonte: Elaboração própria

Pela quantidade de definições existentes na literatura é perceptível a enorme amplitude do conceito. Ainda no seguimento do mesmo, Fisher (2010) caracteriza da seguinte forma uma empresa feliz:

1. Apresenta uma cultura onde predomina o apoio, o respeito e a entreaajuda;
2. Proporciona lideranças competentes a todos os níveis;
3. Reconhece o esforço, o trabalho e preza pela segurança dos colaboradores;
4. Cria os postos de trabalho com o objetivo de serem desafiantes, autónomos, interessantes e passíveis de receberem feedback adequado;
5. Apoia e facilita a aquisição e desenvolvimento de novas competências;
6. Seleciona os colaboradores de forma adequada e rigorosa, tendo em conta as necessidades e características do trabalho e da própria organização;
7. Trabalha o processo de seleção através de práticas dinâmicas de antevisão do trabalho e de socialização dos colaboradores;
8. Procura reduzir possíveis entraves diários que afetem ou incomodem o trabalho dos colaboradores;
9. Adota práticas de gestão modernas e de alto desempenho.

Sirota, Mischkind e Meltzer (2005) salientam ainda que os fatores mais importantes a ter em conta para garantir uma força de trabalho determinada e feliz, são o tratamento digno e justo, o reconhecimento, o desafio e a entreaajuda entre os colaboradores. Por sua vez, Matheny (2008) defende que para um colaborador ser verdadeiramente feliz precisa de estar satisfeito e envolvido com o seu trabalho, assim como comprometido com a organização.

Uma vez caracterizado o conceito, torna-se pertinente perceber detalhadamente o porquê da importância da felicidade no trabalho, mais concretamente os impactos, ao nível do colaborador e ao nível da organização.

1.1.3. Importância da felicidade no trabalho

Do ponto de vista da gestão organizacional, manter os funcionários felizes deveria ser uma prioridade para qualquer empresa, pela simples hipótese de que funcionários felizes, leais e satisfeitos podem conduzir a clientes igualmente felizes, leais e satisfeitos (Andrew, 2011). Segundo o autor, um estudo realizado pela Universidade de Northwestern, relacionado com a gestão e avaliação do desempenho de trabalhadores, provou que existe uma relação sólida entre a satisfação dos empregados e as atitudes dos consumidores, inclusive quando não existe contacto direto entre ambos. Para além de serem melhores profissionais, empregados felizes tendem também a ser mais produtivos (Brum, 2010; Fisher, 2010; Ledford, 1999). Gupta (2012) afirma mesmo que a forma mais eficiente de uma organização aumentar a sua produtividade é garantindo a felicidade da sua força de trabalho. Pryce-Jones (2010) refere ainda que o Instituto IOpener, sediado em Oxford, no Reino Unido, tem analisado e trabalhado, desde 2005, dados referentes à felicidade no trabalho e apresentou entre outras as seguintes conclusões acerca de colaboradores mais felizes:

- Tendem a permanecer o dobro do tempo nas suas organizações;
- São duas vezes mais produtivos;
- Têm seis vezes mais a energia de colaboradores infelizes;
- Ausentam-se um décimo a menos das vezes dos outros colaboradores.

Nesse sentido, o autor manifesta que é extremamente importante reconhecer e recompensar os esforços e comportamentos apropriados, porque é através das pessoas que uma organização conquista resultados e cria mudanças verdadeiramente diferenciadoras. Num mercado tão competitivo e global como o atual, é fundamental o papel destas pessoas nas organizações, porque precisam de se saber adaptar rapidamente às mudanças, de trabalhar com novos elementos, de serem criativas, competentes e capacitadas e, assim, torna-se obrigatório para as organizações conseguir que os seus colaboradores trabalhem felizes (Januwarsono, 2015). No entanto, também é preciso que as organizações

percebam que nem sempre os benefícios económicos são suficientes para garantir a felicidade dos colaboradores e que, por vezes, simples palavras de apreciação e reconhecimento são o melhor benefício possível (Andrew, 2011; Matheny, 2008)

Para além da produtividade e desempenho, a felicidade organizacional também tem consequências positivas noutros indicadores, nomeadamente ao nível do comprometimento e envolvimento com a organização, da satisfação e do bem-estar (Sender & Fleck, 2017). Colaboradores mais felizes no trabalho tendem a ser melhor sucedidos, inclusive em domínios externos, como por exemplo, na saúde, no estilo de vida ou até nos relacionamentos. Lyubomirsky, King e Diener (2005) acreditam que a felicidade, enquanto sentimento e estado de satisfação no trabalho, tem um efeito motor para o sucesso e para a realização pessoal.

Tabela 3 - Impactos da felicidade no trabalho

Satisfação	Bem-estar	Comprometimento e envolvimento
<p>Aumento da satisfação dos clientes</p> <p>Aumento da qualidade dos serviços prestados</p>	<p>Aumento da saúde (bem-estar a nível físico e psicológico)</p> <p>Aumento da qualidade de vida</p> <p>Redução do número de acidentes</p>	<p>Redução do absentismo</p> <p>Aumento da lucratividade</p> <p>Aumento das vendas</p> <p>Redução da rotatividade de colaboradores</p>

Fonte: Elaboração própria com base em Sender e Fleck (2017)

Como visto anteriormente, colaboradores felizes tendem a produzir mais e melhor, aumentando assim tanto a qualidade do serviço prestado como a satisfação geral dos clientes.

Relativamente ao bem-estar, verifica-se que existe uma relação clara e objetiva entre a felicidade dentro e fora do trabalho, e que uma pode levar à outra (Wesarat, Sharif, & Majid, 2015). Para além disto, trabalhadores felizes e integrados na organização estão menos sujeitos a sofrer de problemas de saúde, quer a nível físico, quer a nível psicológico, nomeadamente, relacionados com

ansiedade, stress ou *burnout*¹ (Faragher, Cass, & Cooper, 2005). Estes problemas levam à diminuição do desempenho e da produtividade no trabalho, bem como ao aumento da probabilidade de ocorrência de acidentes, ao aumento do absentismo e ao aumento da rotatividade entre colaboradores (Warr, 2011). Consequentemente, colaboradores infelizes e com problemas, criam instabilidade no local de trabalho e tendem a criar conflitos e prejudicar os projetos nos quais estão envolvidos (Pryce-Jones, 2010). Desta forma, a felicidade e o bem-estar são duas variáveis que têm a capacidade de prever a taxa de rotatividade e de retenção dos colaboradores, isto porque, quando os colaboradores estão insatisfeitos, ou com baixo desempenho, ou com problemas, ou com fraco sentimento de pertença, têm uma maior tendência a abandonar o seu posto de trabalho (Sender & Fleck, 2017; Wright & Bonett, 2007; Wright & Huang, 2012).

A felicidade organizacional tem ainda consequências positivas relativamente ao nível emocional, relacionado sobretudo com estados transitórios que podem variar ao longo do dia e influenciar as atitudes da pessoa no trabalho. Os estados momentâneos de felicidade têm um impacto positivo na criatividade e proatividade do trabalhador num determinado momento, bem como na ajuda à redução de possíveis conflitos colaborativos (Fisher, 2010). Contudo, apesar do efeito mais comum deste tipo de estados ser positivo, pode, em algumas situações, ter o efeito contrário e prejudicar diretamente o desempenho do trabalhador. Beal, Weiss, Barros e MacDermid (2005) sugerem que este tipo de emoções têm o poder de desviar o foco da pessoa, da tarefa para a fonte de afeto da qual resultou a emoção e, consequentemente, comprometer o seu desempenho nesse momento. Assim, conclui-se que a felicidade no trabalho pode também influenciar negativamente as emoções dos trabalhadores e afetar a sua performance, envolvimento e produtividade. Apesar da possibilidade de ocorrência deste último cenário, qualquer empresa deve avaliar e medir, regularmente, o grau de felicidade dos seus colaboradores e procurar implementar melhorias contínuas para o seu aumento (Andrew, 2011).

¹ *Burnout* é um estado de esgotamento físico e mental cuja causa está ligada à vida profissional

Considera-se então absolutamente necessário que exista sempre um equilíbrio, entre a vida pessoal e profissional, para garantir níveis adequados de felicidade no trabalho. Uma vez apresentada e explicada a importância da felicidade organizacional, importa agora perceber quais os fatores que permitem a sua mensuração.

1.1.4. Mensuração do conceito

As organizações procuram perceber porque é que existem colaboradores mais felizes do que outros e quais as estratégias e atitudes que devem adotar para sustentar e aumentar essa felicidade (Fisher, 2010). Para dar uma resposta a este problema e tentar mensurar esta complexa variável surgiram vários modelos com diferentes fatores na sua base.

O Modelo de Felicidade Sustentável (Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005) considera que a felicidade organizacional depende, em diferentes percentagens, de três grandes fatores: a genética (50%), as atividades intencionais (40%) e as circunstâncias da vida (10%). Tanto a genética humana como as circunstâncias da vida são fatores individuais únicos, impossíveis de controlar ou prever pelas organizações e dependem sobretudo de fatores demográficos, características de nascença e experiências pessoais. Assim, apenas as atividades intencionais, como os pensamentos e as ações diárias podem ser influenciadas pelas organizações, com o intuito de aumentar a felicidade no local de trabalho. Segundo Fisher (2010), estas atividades devem ser o foco deste modelo e devem estar diretamente relacionadas com o bem-estar dos colaboradores. Por sua vez, Seligman (2018) desenvolveu um modelo (*PERMA – positive emoticons, engagement, relationships, meaning, achievement*) para alcançar uma vida feliz e com significado, apoiado em cinco fatores chave: emoções positivas, envolvimento, relações, significado e conquista. Este modelo pode ser adaptado a um contexto organizacional, desde que sejam criadas oportunidades para os colaboradores se envolverem integralmente com o seu trabalho e com a própria organização.

Anteriormente a este modelo, também Pryce-Jones (2010) tinha proposto cinco fatores interligados e que se afetam mutuamente, conhecidos como os 5Cs:

- Contribuição – relativamente aos esforços dos colaboradores;
- Convicção – motivação a curto-prazo;
- Cultura – sentimento de pertença à organização;
- Comprometimento – envolvimento com a organização a longo-prazo;
- Confiança – crença no trabalho e na organização;

No entanto, segundo o autor, para suportar estes modelos e garantir a sua eficiência, as organizações precisam de confiar e reconhecer os esforços dos colaboradores, e estes precisam de sentir orgulho nesses mesmos esforços.

Contrariamente aos modelos de Seligman (2018) e Pryce-Jones (2010), o Modelo da Felicidade Sustentável, proposto por Lyubomirsky et al. (2005), foca-se em demasia na influência genética e em fatores individuais. Porém, a nível organizacional são os fatores mais coletivos como a cultura da organização, o nível de envolvimento do colaborador e as práticas de recursos humanos, particularmente ao nível da seleção e formação dos colaboradores, que influenciam em grande escala a felicidade organizacional (Fisher, 2010). Também Januwarsono (2015) apresenta, num modelo mais nivelado em termos individuais e coletivos, como fatores críticos para a felicidade no trabalho a liderança, as características individuais, a confiança, a cultura da organização, a satisfação no trabalho e o desempenho do colaborador. O autor salienta ainda a importância da cultura da organização que define como sendo o conjunto de valores, ideais e práticas adotadas. Por último, importa frisar que os colaboradores devem ser respeitados, ouvidos e encorajados pelos respetivos líderes, para evitar que as atitudes do líder provoquem infelicidade nos colaboradores (Warr, 2011).

Contudo, de acordo com Fisher (2010), a felicidade organizacional é um conceito demasiado abrangente e, como tal, para ser passível de ser mensurável e devidamente compreendido é necessário desenvolver um modelo que considere mais do que um construto. Com base no trabalho dos autores, Salas-Vallina, Alegre e Fernandez (2017) criaram e validaram um modelo que permite efetivamente

medir a felicidade no trabalho, contrariamente a outras investigações que não exploravam devidamente a amplitude do conceito. Este modelo compreende os três níveis definidos por Fisher (2010), mencionados e descritos no segundo ponto deste enquadramento, por forma a criar uma escala capaz de mensurar com alguma precisão a felicidade dos colaboradores numa organização, onde cada nível corresponde a um construto independente:

- Satisfação no trabalho;
- Envolvimento com o trabalho;
- Compromisso perante a organização.

Segundo Weiss e Cropanzano (1996), a satisfação no trabalho está diretamente relacionada com o nível emocional e resulta da avaliação das características e condições do trabalho. Portanto, este construto avalia os sentimentos dos colaboradores em relação a fatores exclusivamente relacionados com o trabalho, como o salário, os relacionamentos com os colegas, a supervisão ou as oportunidades de crescimento. Para medir este construto, Salas-Vallina et al. (2017) recorreram ao Índice de Satisfação no Trabalho de Schriesheim e Tsui (1980). Este índice avalia a satisfação dos colaboradores relativamente a um conjunto de fatores distintos:

- Natureza do trabalho;
- Relacionamentos com os colegas (ambiente de trabalho);
- Influência e atitudes dos líderes/supervisores;
- Remuneração;
- Oportunidades de desenvolvimento e crescimento na organização.

No que diz respeito à remuneração, importa destacar que ao contrário do que possa pensar, não é o fator mais importante para a satisfação dos colaboradores no trabalho. Segundo um estudo realizado pela Glassdoor com a participação de mais de 600.000 indivíduos, foi possível determinar que apesar da remuneração continuar a ser um fator crítico nas ofertas de trabalho, é dos fatores

que os colaboradores menos valorizam em relação à sua satisfação no local de trabalho. O estudo revelou ainda que os fatores mais valorizados são as oportunidades de evolução de carreira, a cultura da organização e a qualidade da liderança (Chamberlain, 2017).

Em relação ao envolvimento com o trabalho, de acordo com Matheny (2008), um colaborador considera-se verdadeiramente envolvido quando vivencia sentimentos de entusiasmo e emoção ao realizar as suas tarefas, afetando de forma positiva a sua autoestima. Os autores Macey e Schneider (2008) acrescentam ainda a necessidade de experienciar sentimentos de persistência, dedicação, interesse e orgulho. Em conformidade com ambos os autores, Salas-Vallina et al. (2017) definem envolvimento com o trabalho como um sentimento de motivação relacionado com a capacidade de experienciar entusiasmo e paixão no local de trabalho. Para a sua mensuração utilizaram a Escala de Entusiasmo no Trabalho de Utrecht, desenvolvida por Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002). Esta avalia diferentes fatores e encontra-se subdividida em três grandes dimensões: persistência, dedicação e interesse. A persistência está relacionada com a vontade de investir esforços no trabalho e com a capacidade de lidar com eventuais problemas que possam surgir. Já a dedicação é caracterizada pela capacidade de entrega dos colaboradores, enquanto que o interesse é caracterizado pelo orgulho, devoção e conexão relativamente ao trabalho. Esta última dimensão também é frequentemente apelidado de *absorption* pelo facto de existirem colaboradores que têm dificuldades ou, inclusive, nunca se conseguem desligar do seu trabalho (Schaufeli et al., 2002). Assim, os fatores considerados por dimensão neste construto são os seguintes:

Persistência

- Vontade de trabalhar;
- Energia no trabalho;
- Capacidade de resiliência;
- Esforço;
- Concentração.

Dedicação

- Desafio;
- Entusiasmo;
- Identificação com a função;
- Crença na importância do trabalho desenvolvido.

Interesse

- Entusiasmo;
- Criatividade e inovação;
- Intensidade de trabalho;
- Ligação profunda ao trabalho.

Trabalhadores que se encontrem verdadeiramente envolvidos com o seu trabalho possuem níveis de energia e concentração mais elevados, permitindo-lhes realizar e cumprir as tarefas com entusiasmo e desafio. Estes colaboradores tendem a ficar imersos no seu trabalho e a serem absorvidos pelas suas tarefas, levando a que a probabilidade de não cumprirem uma tarefa no prazo certo seja baixa (Macey & Schneider, 2008).

Por fim, o último nível considerado no construto traduz-se num vínculo afetivo entre o colaborador e a organização, onde este se identifica verdadeiramente com a sua cultura e objetivos (Matheny, 2008). Fisher (2010) defende que um colaborador apenas atinge este nível se mantiver uma relação de compromisso e dever perante a organização. No entanto, o compromisso de um colaborador perante uma organização é muito mais do que a sua simples lealdade, é toda a envolvência emocional e preocupação com o sucesso e sustentabilidade da organização. Para além disto, colaboradores comprometidos percebem que ao sustentar o sucesso da organização estão simultaneamente a sustentar o seu próprio sucesso e, como resultado, vão beneficiar muito mais (Papazolomou & Vrontis, 2006). Deste modo, para determinar um nível tão complexo este, Salas-Vallina et al. (2017) tiveram de recorrer à Escala de Compromisso Afetivo de Allen e Meyer (1990). Esta escala procura perceber de que forma é o que o colaborador vê

a organização onde trabalha e determinar se ficaria feliz em permanecer nela o resto da sua carreira. Para este efeito, a escala avalia fatores sobretudo emocionais:

- Abertura para falar sobre a organização com familiares e amigos;
- Orgulho em trabalhar na organização;
- Forma de sentir os problemas da organização;
- Ligação emocional à organização;
- Sentimento de pertença.

Por fim, segundo Fisher (2010), no que diz respeito à satisfação no trabalho, torna-se também necessário avaliar a seleção e formação dos colaboradores. As más escolhas nos processos de seleção provocam graves défices ao nível da felicidade e implicam custos adicionais para a organização, pelo facto de tenderem a aumentar o índice de absentéismo e de rotação de pessoal, o que leva à necessidade de contratar ou subcontratar novos colaboradores (Brum, 2010). Por sua vez, a existência de programas de formação interna leva a um aumento da felicidade dos colaboradores porque se tornam mais qualificados e, conseqüentemente, têm a oportunidade de contribuir de uma forma mais ativa e visível para o desenvolvimento e crescimento da organização. Para além disto permite ainda uma adaptação cuidada e correta dos novos colaboradores (Fisher, 2010).

De modo a enriquecer e complementar todos os modelos anteriores, encontra-se na tabela 4 uma lista adicional com os fatores para a felicidade no trabalho a ter em conta segundo Andrew (2011).

Tabela 4 – Fatores para a felicidade no trabalho

Igualdade	Os colaboradores devem ser tratados de uma forma justa e não passar por situações de favoritismo ou de diferenciação.
Reconhecimento	A organização deve valorizar, reconhecer e recompensar os esforços e sacrifícios dos colaboradores.
Confiança	A base da felicidade organizacional assenta na existência de uma relação de confiança entre os colaboradores e os respetivos líderes.

Desenvolvimento	Os colaboradores devem ter oportunidades de desenvolver as suas competências e alcançar todo o seu potencial dentro da organização.
Autonomia	O colaborador precisa de autonomia para desempenhar as suas tarefas, controlar o tempo e o processo da execução.
Emoções positivas	Devem estar reunidas as condições para que os colaboradores vivenciem experiências e emoções positivas no local de trabalho.
Envolvimento	O envolvimento no trabalho é considerado a chave para a motivação dos colaboradores e, conseqüente, para o sucesso da organização.
Relações no trabalho	A cultura da organização deve sempre promover o apoio, a entreaajuda e as boas relações entre colegas de trabalho.
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	São felizes os colaboradores que conseguem encontrar um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, e não deixam que assuntos relacionados com o trabalho afetem a sua vida privada, e/ou vice-versa.
Liderança	A influência e as atitudes dos líderes afetam diretamente a felicidade e a forma de pensar e de agir dos colaboradores.
Desafio	Quando os colaboradores sentem que o seu trabalho é genuinamente desafiante dedicam-se mais à sua realização e cumprimento.
Criatividade	O trabalho do colaborador deve lhe suscitar oportunidades criativas, problemas complexos e tarefas desafiantes.
Sentimento de pertença	Os colaboradores são felizes quando acreditam verdadeiramente na importância do trabalho que desenvolvem.

Fonte: Elaboração própria com base em Andrew (2011)

1.2. Impactos da felicidade no colaborador e na organização

Tal como mencionado anteriormente, para efeitos da presente investigação, pretende-se perceber até que ponto a felicidade organizacional influencia o desempenho e a retenção dos colaboradores, de forma a contribuírem para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização. Assim, é necessário estudar individualmente a relação entre estas variáveis.

1.2.1. Desempenho dos colaboradores

Quando os colaboradores estão realmente felizes na organização e alinhados com as suas tarefas, tendem a desenvolver um trabalho de maior qualidade, o que se traduz numa melhoria ao nível do desempenho operacional. Brum (2010) incentiva à troca de feedback como meio possibilitador de garantir eventuais melhorias em termos de desempenho individual. Em concordância com o autor, Warr (2011) defende que os colaboradores devem receber informações regulares acerca da sua prestação e do seu progresso.

Wright, Cropanzano, Denney e Moline (2002) foram dos primeiros investigadores a sugerir que os colaboradores felizes tendem a apresentar um desempenho superior. Para além disto, tendem ainda a ser mais confiantes, otimistas e solidários. Anos depois, com base num estudo massivo que envolveu mais de 40.000 inquiridos, Pryce-Jones (2010) constatou que as pessoas mais felizes no trabalho são 47% mais produtivas do que pessoas menos felizes, ou seja, são duas vezes mais produtivas, o que equivale a cerca de um dia de trabalho extra por semana. Os dados demonstraram ainda que colaboradores verdadeiramente infelizes no trabalho, despendem apenas 40% do tempo a cumprir as suas funções. Também Fisher (2010) menciona, no seu influente artigo, alguns estudos anteriores que procuraram comprovar esta relação, dos quais se destacam:

- Koys (2001) efetuou uma investigação em 28 restaurantes ao longo de dois anos que lhe permitiu verificar a existência de uma correlação positiva entre a felicidade média dos colaboradores e as vendas dos restaurantes. Verificou ainda impactos positivos na satisfação dos clientes.
- Gavin e Mason (2004) realizaram um estudo de caso com base em duas organizações que lhes permitiu concluir que empresas com colaboradores felizes têm índices de produtividade mais elevados, o que se traduz num aumento de performance por parte dos colaboradores.

- Patterson, Warr e West (2004) realizaram um estudo em 42 organizações que lhes permitiu concluir que a felicidade tem implicações no desempenho dos colaboradores e pode, inclusive, ser utilizada para prever a produtividade dos mesmos.
- Harrison, Newman e Roth (2006) constataram que existe uma correlação positiva forte entre a felicidade dos colaboradores e a eficácia individual no trabalho.

Mais recentemente, Oswald, Proto e SgROI (2015) levaram a cabo um estudo científico com a participação de 713 indivíduos para dar resposta à questão - *a felicidade torna as pessoas mais produtivas?* Por meio de diferentes grupos e experimentos em laboratório, os autores comprovaram que existe efetivamente uma relação positiva entre a felicidade e o desempenho. Os autores optaram por analisar os comportamentos em laboratório pelo facto de terem um maior controlo sobre as situações em estudo e considerarem ser o meio ideal para estabelecer uma relação com os sujeitos. Por último, destacaram como força motora desta relação, a gestão eficiente de tempo por parte dos colaboradores mais felizes, permitindo-lhes assim aumentar o ritmo de trabalho sem afetar a qualidade.

Deste modo, torna-se praticamente possível afirmar que a felicidade organizacional tem fortes implicações no desempenho dos colaboradores e no sucesso das organizações.

1.2.2. Retenção de colaboradores

Segundo Brum (2010), colaboradores felizes, para além de terem um melhor desempenho e serem mais produtivos, tendem também a ser mais leais à organização. Como visto anteriormente, quando os colaboradores se encontram infelizes, ou com baixa produtividade, ou fraco sentimento de pertença, têm uma maior tendência em abandonar o seu posto (Sender & Fleck, 2017; Wright & Bonett, 2007; Wright & Huang, 2012). Deste modo, colaboradores felizes querem permanecer mais tempo na sua organização, evitando a necessidade de serem

disponibilizados recursos adicionais para recrutar novos candidatos.

De acordo com um estudo recente realizado pela empresa Investors in People, uma em cada quatro pessoas no Reino Unido são infelizes no trabalho, o que leva a que cerca de 47% de toda a força de trabalho do país tencione procurar um novo emprego. O estudo revela ainda que 48% dos inquiridos considera que conseguiria ser facilmente mais feliz noutra empresa e que os principais fatores apontados para esta felicidade foram a flexibilidade no horário, a qualidade da equipa de trabalho e o ambiente geral da empresa (Haddon, 2018).

Boushey e Glynn (2012) defendem que as empresas devem apostar na implementação de políticas de trabalho que vão de encontro aos fatores valorizados pelos colaboradores. Manter uma força de trabalho feliz baixa a rotatividade de colaboradores e pode reduzir significativamente os custos de uma organização, isto porque ter de contratar e treinar um novo colaborador é de facto algo dispendioso. Através da análise de 11 investigações sobre estimativas do custo da rotatividade de colaboradores, os autores concluíram que as empresas gastam cerca de um quinto do salário anual de um colaborador só para o substituir.

Também Wright & Bonett (2007) constataram que colaboradores felizes tendem a permanecer durante mais tempo na organização, evidenciando assim a existência de uma correlação negativa entre a felicidade no trabalho e a rotatividade de colaboradores.

Deste modo, tendo em conta os estudos e informações anteriores, aparenta ser possível afirmar que existe uma relação positiva entre a felicidade e a retenção dos colaboradores.

1.2.3. Qualidade do serviço prestado

A relação entre a felicidade dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado é considerada particularmente importante para a gestão estratégica de uma organização. Tal como mencionado anteriormente, colaboradores felizes e satisfeitos tendem a conseguir clientes igualmente felizes e satisfeitos. Segundo

Brown e Lam (2008), o aumento dos níveis de satisfação dos clientes é proporcionado por eventuais melhorias na qualidade do serviço, provenientes de um melhor trabalho prestado pelos colaboradores.

Rosenbluth e Peters (1992) foram dos primeiros autores a defender que a felicidade organizacional é determinante para qualquer empresa conseguir prestar um serviço com boa qualidade e que apenas colaboradores que se sintam bem no trabalho vão conseguir proporcionar melhorias. Loveman (1998) acrescenta ainda que quando uma organização trata bem os seus colaboradores, estes acabam por sentir uma responsabilidade acrescida em servir melhor os seus clientes. O autor categoriza esta responsabilidade como sendo um efeito recíproco, em que os colaboradores chegam mesmo a sentir obrigação em providenciar aos clientes um tratamento tão bom como o que recebem.

Brown e Lam (2008) realizaram uma investigação com base em dados tanto de colaboradores como de clientes finais que lhes permitiu verificar a existência de uma relação positiva entre a felicidade dos colaboradores e a perceção da qualidade do serviço por parte dos clientes. Esta investigação permitiu-lhes constatar que a felicidade dos colaboradores influencia positivamente a qualidade do serviço prestado pela organização. No entanto, mais recentemente, Ariani (2015) conduziu um estudo que envolveu mais de 200 colaboradores e clientes, onde verificou que a relação entre a felicidade dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado não é consistente e, como tal, não aparenta existir uma relação viável entre as variáveis.

Mediante as investigações e os estudos apresentados, não se torna possível afirmar com clareza que exista uma relação sólida entre a felicidade dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado.

1.2.4. Criação de valor para a organização

A aproximação entre consumidores e mercados deu origem a novos e complexos desafios para as organizações. O mercado evoluiu e os consumidores tornaram-se cada vez mais exigentes, obrigando as empresas a adaptarem-se e a

reajustar o seu foco. Com isto, os fatores determinantes da competitividade foram redefinidos e grande parte do sucesso das organizações passou a depender da criação e renovação de vantagens competitivas (Aghazadeh, 2015).

Tal como mencionado anteriormente, uma das principais vantagens que uma organização pode ter, é o seu próprio capital humano, diferenciando-a das restantes por meio das características dos seus colaboradores (Kotler, 2000). Quando estes se encontram felizes e comprometidos com o seu trabalho, tendem a reunir condições psicológicas mais favoráveis para enfrentar novos desafios e apresentar ideias e soluções inovadoras, criando valor adicional para a organização (Andrew, 2011; Matheny, 2008). Segundo Gupta (2012), estes colaboradores tendem também a ser mais criativos por procurarem ativamente novas formas de desempenhar a sua função e poderem servir de forma mais satisfatória os seus clientes, evidenciando assim uma possível relação entre a felicidade organizacional e a criação de valor acrescentado para a organização.

Aliour, Safarzadeh, Soloukdar e Parpanchi (2012) realizaram um estudo com a participação de mais de 200 indivíduos que lhes permitiu comprovar que colaboradores felizes têm uma maior probabilidade de proporcionar uma boa experiência aos clientes e que se as organizações não se preocuparem em manter esta felicidade, estão indiretamente a perder clientes e, conseqüentemente, valor. Segundo uma pesquisa conduzida pela Jackson Organization, as empresas que valorizam e priorizam a dimensão emocional da sua força de trabalho têm efetivamente maior sucesso e retorno financeiro (Nelson, 2012).

Em suma, dada a complexidade e competitividade do mercado atual, as organizações devem encarar cada vez mais a felicidade dos seus colaboradores como um meio potenciador de diferenciação e criação de valor, embora esta relação ainda não esteja claramente sustentada.

Por último, considerando que com a presente investigação também se pretende comprovar a urgência de incorporar a felicidade organizacional como parte da estratégia das empresas, considera-se pertinente dedicar um último ponto desta secção à operacionalização de uma estratégia com foco na felicidade.

1.3. Operacionalização de uma estratégia com foco na felicidade

Tal como as organizações, os colaboradores também têm interesses e necessidades próprias. Assim, para implementar uma estratégia de marketing interno com foco na felicidade, as organizações devem conhecer detalhadamente os seus colaboradores, compreender o que realmente os motiva e determinar quais os fatores e benefícios que valorizam, por forma a elevarem os seus níveis de felicidade e bem-estar no trabalho (Pravamayee, 2014). Outro fator verdadeiramente significativo a ter em conta é o ambiente de trabalho da organização. Este deve reunir condições físicas, psicológicas e culturais que permitam aos colaboradores não só otimizar o seu desempenho, mas também sentirem-se compreendidos e valorizados (Fisher, 2010).

Da implementação da estratégia espera-se que a predisposição dos colaboradores para sair da organização diminua e que o seu rendimento aumente. Em simultâneo, a organização tende a tornar-se mais atrativa como empregadora, culminando na otimização dos processos de divulgação e recrutamento de novos colaboradores (Januwarsono, 2015). No entanto, uma estratégia de cariz emocional provoca uma mudança significativa na cultura e nos valores de uma organização e, desta forma, pode sempre existir alguma resistência em aceitar e adotar uma nova realidade, particularmente ao nível da gestão de topo. Líderes seniores podem não estar preparados para apoiar esta nova filosofia de trabalho e acabam por condicionar a sua implementação. Torna-se assim necessário a existência de um pensamento estratégico objetivo e claro relativamente ao processo de mudança, para que seja encarado com a devida seriedade (Pryce-Jones, 2010).

2. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral desta investigação passa por desenvolver e validar um modelo de equações estruturais que permita medir a felicidade no contexto organizacional e compreender até que ponto esta dimensão influencia o desempenho e a retenção dos colaboradores, de forma a contribuírem para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização. Desconstruindo este objetivo geral resultam os seguintes objetivos específicos:

Tabela 5 – Objetivos específicos da investigação

Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> i. Desenvolver e validar um modelo que permita mensurar a Felicidade Organizacional; ii. Analisar a influência da felicidade organizacional no desempenho dos colaboradores; iii. Avaliar a importância da felicidade para a retenção dos colaboradores; iv. Determinar as implicações da felicidade organizacional na qualidade do serviço prestado pela organização; v. Compreender o papel da felicidade organizacional na criação de valor adicional para a organização.
------------------------------	--

Fonte: Elaboração própria

De forma a dar resposta aos objetivos específicos, a investigação compreende duas fases distintas: uma primeira onde se pretende desenvolver e validar um modelo de equações estruturais que permita mensurar a Felicidade Organizacional através da Satisfação no Trabalho, do Envolvimento e do Compromisso Afetivo dos colaboradores e, uma segunda, onde se pretende medir o impacto da Felicidade Organizacional no desempenho e na retenção dos colaboradores, bem como na qualidade do serviço prestado e na criação de valor adicional para a organização.

Figura 2 - Modelo conceptual da investigação



Fonte: Elaboração própria com base no enquadramento teórico

A primeira fase tem como base o Modelo da Felicidade Organizacional de Salas-Vallina et al. (2017) e vai permitir desenvolver e validar o modelo formulado para esta investigação com base nos construtos identificados na figura anterior. Na tabela 5 encontra-se a métrica a utilizar por cada um destes construtos:

Tabela 6 – Métricas consideradas no Modelo da Felicidade Organizacional

Construto	Métrica	Autores
Satisfação	Índice de Satisfação no Trabalho	Schriesheim e Tsui (1980)
Envolvimento	Escala de Entusiasmo no Trabalho de Utrecht	Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002)
Compromisso	Escala de Compromisso Afetivo	Allen e Meyer (1990)

Fonte: Elaboração própria com base em Salas-Vallina et al. (2017)

Importa ainda destacar que a Escala de Entusiasmo no Trabalho de Utrecht se encontra subdividida em três grandes dimensões: persistência, dedicação e interesse. Para além disso, ao construto satisfação acresce ainda um novo elemento

de análise que diz respeito aos programas de formação interna que possam existir dentro da empresa.

Por sua vez, a segunda fase deste estudo tem em consideração os trabalhos de investigação disponíveis na literatura e abordados no enquadramento teórico, por forma a suportarem a formulação de hipóteses de investigação. Com base nos trabalhos de Koys (2001), Gavin e Mason (2004), Petterson, Warr e West (2004), Harrison, Newman e Roth (2006) e mais recentemente Oswald, Proto e Sgroi (2015) aparenta ser possível afirmar que existe uma relação positiva entre a felicidade organizacional e o desempenho dos colaboradores. Surge assim a **primeira hipótese de estudo:**

H1: Quanto maior o grau de felicidade organizacional,
melhor o desempenho do colaborador

Colaboradores felizes, para além de tenderem a apresentar um melhor desempenho e serem mais produtivos que os restantes, tendem também a ser mais leais à organização e a não abandonar o seu posto (Brum, 2010; Sender & Fleck, 2017; Wright & Bonett, 2007; Wright & Huang, 2012). Portanto, existe uma associação positiva entre a felicidade organizacional e a retenção dos colaboradores, o que nos leva à **segunda hipótese de estudo:**

H2: Quanto maior o grau de felicidade organizacional, maior
a taxa de retenção de colaboradores

Relativamente às investigações analisadas sobre a influência da felicidade na melhoria da qualidade do serviço prestado pela organização (Ariani, 2015; Brown & Lam, 2008; Rosenbluth & Peters, 1992), conclui-se que não se torna possível afirmar que existe uma relação clara entre as variáveis. Nesse sentido, por forma a testar a validade desta relação, surge a **terceira hipótese de estudo:**

H3: Quanto maior o grau de felicidade organizacional, maior
a qualidade do serviço prestado pela organização

Fruto da globalização, do aumento da competitividade empresarial e da constante difusão de novas tecnologias, a criação de valor nas empresas tem se tornado cada vez mais importante ao longo dos anos. Esta criação de valor não está necessariamente ligada ao valor económico e, como visto no apontamento teórico, uma das principais vantagens que uma organização pode ter é o seu próprio capital humano, diferenciando-a das restantes por meio das características dos seus colaboradores (Kotler, 2000). Assim, a felicidade no trabalho é determinante para que estes colaboradores possam aproveitar e rentabilizar as suas capacidades, de forma a melhorarem a experiência dos clientes e otimizar os processos da empresa (Aliour et al., 2012). Existe assim uma associação positiva entre a felicidade dos colaboradores no trabalho e a criação de valor adicional para a organização, embora esta relação ainda não esteja claramente sustentada. Assim, surge a **quarta hipótese de estudo**:

H4: Quanto maior o grau de felicidade organizacional, maior a probabilidade de ser criado valor adicional para a organização

Uma vez formulado e explicado o modelo conceptual da investigação, torna-se necessário passar ao capítulo da escolha e justificação da metodologia a adotar.

3. METODOLOGIA

Identificada a problemática e objetivos da investigação e uma vez criado o enquadramento teórico necessário, importa definir os métodos e as técnicas de investigação a utilizar. Portanto, esta secção é dedicada à escolha da metodologia de investigação e das técnicas de recolha e análise de dados adequadas para dar resposta aos objetivos específicos da investigação.

3.1. Estudo de caso

O estudo de caso é uma metodologia de investigação que se utiliza quando se pretende responder às questões “o quê?”, “como?” e “porquê?” com o objetivo de analisar e descrever uma situação concreta e real, o caso. Este tipo de abordagem procura analisar e explicar situações concretas com o objetivo de compreender o geral (Yin, 2003). Tendo em que conta que a presente investigação particulariza o estudo de uma empresa concreta e que se pretende mensurar e determinar a importância da felicidade organizacional para uma estratégia de marketing interno, considera-se que a abordagem adequada a adotar seja o estudo de caso.

Por último, segundo o mesmo autor, no que diz respeito à recolha de dados e informações primárias, podem ser utilizadas diversas fontes desde que sejam adequadas e possibilitem a compreensão e o estudo do caso.

3.2. Técnicas de recolha de dados

Numa primeira fase de construção da base da investigação foi necessário justificar a pertinência do tema, bem como conceber um enquadramento teórico adequado e, para tal, foi necessário recorrer à técnica de análise documental. Os dados recolhidos para esta justificação foram de cariz secundário, enquanto que os dados que se procuram recolher com a aplicação das técnicas a definir são de cariz primário, específicos para a problemática desta investigação. Apesar dos dados secundários terem sido recolhidos com um propósito diferente do desta investigação, acabam por desempenhar um papel particularmente importante no

acesso à informação numa fase inicial e torna-se assim particularmente importante a sua conjugação com os dados primários (Hox & Boeijs, 2005).

Para a obtenção de dados primários, a técnica a aplicar é o inquérito por questionário. Esta ferramenta é de natureza puramente quantitativa e procura recolher, de uma forma rigorosa e mensurável, informações acerca de ideias, comportamentos, atitudes, expectativas e preferências dos inquiridos (Fortin, 2003). Em relação às vantagens da sua aplicação, salienta-se o facto de o investigador não ter qualquer influência ou controlo sobre o inquirido no momento da recolha de dados, a facilidade e a rapidez nessa recolha e a possibilidade de quantificar uma enorme diversidade de informação. Por sua vez, apontam-se como limitações a dependência da boa vontade dos inquiridos e a possibilidade de existir uma taxa relativamente elevada de não respostas (Rowley, 2014). Por último, segundo o autor, depois de elaborado o questionário deve sempre existir um pré-teste, destinado a validar a coerência das questões, a linguagem utilizada, o tempo necessário para resposta, entre outras questões que sejam pertinentes para a melhoria da ferramenta.

Espera-se que com a aplicação desta ferramenta seja possível desenvolver e validar um modelo que permita mensurar a felicidade organizacional, bem como testar a validade das hipóteses formuladas.

3.2.1. Inquérito por questionário

A construção do questionário assentou sobretudo nos trabalhos de investigação de Fisher (2010), Andrew (2011) e Salas-Vallina et al. (2017). Para além disso, foram também utilizadas métricas devidamente validadas na literatura e abordadas anteriormente no apontamento teórico e no modelo conceptual, sendo elas o índice de Satisfação no Trabalho de Schriesheim e Tsui (1980), a Escala de Entusiasmo no Trabalho de Utrecht (Schaufeli, Salanova, González-Romá e Bakker (2002) e a Escala de Compromisso Afetivo de Allen e Meyer (1990). Estas métricas compreendem um conjunto de diferentes itens/questões e são avaliadas de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 “discordo totalmente” a 5

“concordo totalmente”.

A primeira versão do questionário foi submetida a um pré-teste com o intuito de analisar as questões que pudessem suscitar eventuais dúvidas e criar dificuldades aos inquiridos. Para esse efeito, o questionário foi inicialmente validado junto da orientadora da investigação e, posteriormente, partilhado com um total de 10 pessoas utilizando o formato e a plataforma final. Aos dez questionados foi solicitado que analisassem a facilidade de compreensão das questões, a facilidade de acesso, a qualidade gráfica e o tempo necessário para resposta. As respostas foram reunidas durante um período de duas semanas em maio de 2019 e os questionados foram sobretudo indivíduos da área de Gestão e Marketing.

O questionário final é composto por um total de **52 questões** (anexo 1), maioritariamente de resposta fechada e encontra-se dividido em 5 grandes partes, de forma a separar as questões por temática e a orientar o inquirido da melhor forma possível. As instruções para o preenchimento do mesmo foram colocadas na introdução das diferentes partes.

- A **primeira parte** destina-se a introduzir o tema, o âmbito e o propósito da investigação e é constituída apenas por um texto introdutório. Este explica também a importância de responder com sinceridade a todas as questões e procura reforçar a confidencialidade no tratamento dos dados.
- A **segunda parte** está relacionada com a primeira fase da investigação, onde se pretende desenvolver e validar um modelo que permita mensurar a felicidade organizacional e, como tal, é constituída pelas perguntas relacionadas com os três construtos considerados no modelo conceptual da investigação: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e compromisso perante a organização. Esta compreende um total de 32 questões e encontra-se ainda dividida em 5 secções. Importa lembrar que o envolvimento com o trabalho se subdivide em três grandes dimensões (persistência, dedicação e interesse), o que dá origem a três secções diferentes.

- A **terceira parte** é constituída apenas por duas questões e procura aferir quais são os fatores que os colaboradores mais valorizam para a sua felicidade no trabalho, tendo por base os fatores de Andrew (2011).
- A **quarta parte** diz respeito à segunda fase da investigação e procura averiguar a validade das quatro hipóteses formuladas. Deste modo, pretende-se avaliar a posição dos inquiridos relativamente aos impactos que a felicidade pode ter no desempenho e na retenção dos mesmos, bem como na possibilidade de contribuírem para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização. Esta parte é constituída na totalidade por 12 questões e está dividida em 4 secções.
- Por último, a **quinta parte** destina-se à recolha de dados sociodemográficos para caracterização dos inquiridos relativamente à idade, sexo, habilitações literárias, posição e antiguidade na empresa. Estas variáveis não constituem diretamente objeto de estudo, sendo a sua consideração tomada como meio de enriquecimento da caracterização dos colaboradores da organização.

3.2.2. População e amostra

A população é o conjunto de elementos, com pelo menos uma característica em comum, sobre o qual incide um determinado estudo estatístico. Por vezes a população que se pretende estudar não está acessível na sua totalidade, o que obriga à necessidade de se trabalhar com amostras representativas dessa mesma população (Fortin, 2003). No entanto, tendo em conta que a presente investigação particulariza um caso específico, a empresa em estudo, a população está acessível na sua totalidade e é constituída por todos os colaboradores da empresa. Deste modo, para o desenvolvimento e aplicação do inquérito foi considerada, à data de maio de 2019, uma população de **239 colaboradores**, dos quais **129** foram inquiridos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 53,9%. Deste modo, os colaboradores inquiridos passam a ser a amostra representativa da população em estudo.

3.2.3. Recolha de dados

A recolha de dados para a investigação foi efetuada online recorrendo à aplicação do inquérito por questionário através do *Qualtrics Survey Software*, sendo preenchido de forma autónoma e anónima. O *link* que permitia o acesso ao questionário foi apenas partilhado com os colaboradores da empresa objeto de estudo. Devido à multiculturalidade destes colaboradores foi também disponibilizada uma versão adicional em inglês. A recolha de dados foi efetuada entre os dias 20 e 31 de maio de 2019.

3.3. Técnicas de análise de dados

Os dados obtidos através das respostas dos colaboradores ao inquérito foram analisados e interpretados através de diferentes técnicas de análise.

3.3.1. Modelos de Equações Estruturais

Os Modelos de Equações Estruturais (MEE), em inglês *Structural Equation Modeling*, são uma técnica estatística multivariada que permite representar, estimar e avaliar relações entre vários constructos. Esta técnica combina diferentes áreas, nomeadamente econometria, sociologia e estatística, com a finalidade de determinar se um determinado modelo teórico é válido perante um conjunto real de dados recolhidos. Portanto, esta técnica vai permitir desenvolver e determinar se o modelo formulado com base na satisfação, no envolvimento e no compromisso, é válido para mensurar a felicidade organizacional com base nos dados recolhidos através do inquérito por questionário. Os MEE representam então relações hipotéticas entre variáveis latentes e variáveis observadas. As variáveis latentes são teóricas, hipotéticas e não podem ser medidas diretamente, como a felicidade ou a inteligência humana, no entanto podem ser medidas por meio de um conjunto de variáveis observadas. Estas variáveis tendem a ser itens/questões integrados na escala de um determinado questionário e permitem estimar um valor razoavelmente preciso para as variáveis latentes de um modelo

(Hair Jr, Anderson, Tatham, & Black, 2005). A relação entre as variáveis latentes e as variáveis observadas é representada da seguinte forma:

$$x = bt + e$$

Legenda: x = variável observada (item do questionário), b = coeficiente de regressão, t = *true score* variável latente, e = erro de mensuração

Tendo em conta a equação anterior, é possível verificar que t causa x e que o coeficiente de regressão b traduz esse efeito causal. Assim, as variáveis latentes (t) são exógenas ao modelo, independentes e têm sempre um efeito causal noutras variáveis do modelo. Por sua vez, as variáveis observadas (x) são endógenas, dependentes e resultam de pelo menos uma relação causal. Estas variáveis também são frequentemente designadas por indicadores e correspondem aos itens das diferentes escalas utilizadas no questionário. Através de um ou mais valores de variáveis conhecidas (observadas) é então possível estimar um valor desconhecido inicialmente (variável latente), ou seja, estimar o valor de t em função dos valores conhecidos de x . Fruto da amplitude e complexidade das variáveis latentes, é sempre necessário conhecer mais do que um valor de x para ser possível estimar o valor de t . No caso de existir apenas uma variável observada, não é possível separar o erro de mensuração do valor verdadeiro da variável latente (*true score*).

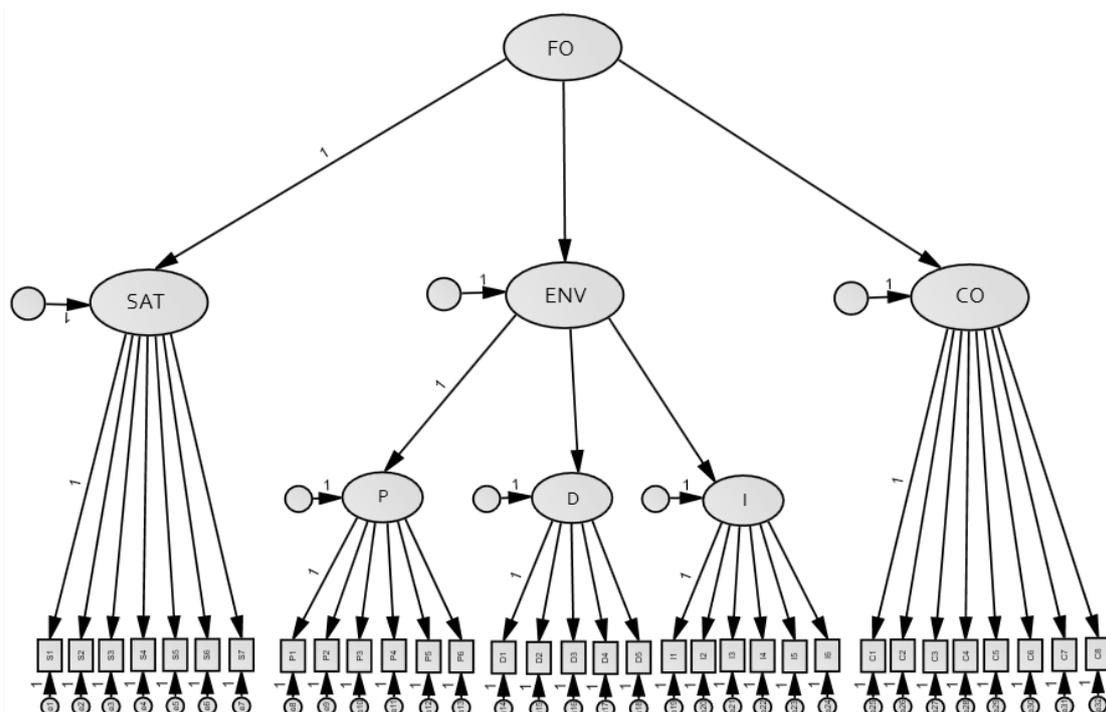
Assim, o modelo teórico desenvolvido com base na revisão da literatura para medir a felicidade organizacional compreende três dimensões distintas: a satisfação no trabalho (SAT), o envolvimento (ENV) e o compromisso organizacional (CO). Cada uma destas dimensões corresponde a uma variável latente e é mensurada através de um conjunto de variáveis observadas que traduzem os itens do questionário².

Para validar o modelo foi realizada, através do SPSS AMOS, uma análise fatorial confirmatória com recurso a **um construto de ordem superior**. Este tipo de construto é necessário quando existem variáveis latentes que não podem ser

² No **anexo 1** encontra-se a correspondência entre as variáveis observadas e os itens do questionário

medidas através de variáveis observadas, mas sim através de outras variáveis latentes, como é o caso da felicidade neste modelo. Deste modo, foi necessário definir uma estrutura hierárquica em que as primeiras variáveis latentes, a satisfação, o envolvimento e o compromisso, são mensuradas através das variáveis observadas (itens do questionário) e a variável de ordem superior, a felicidade organizacional, é mensurada através das primeiras variáveis latentes.

Figura 3 - Análise Fatorial confirmatória ao modelo da Felicidade Organizacional



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS AMOS

Portanto, como se pode ver pela representação do diagrama anterior, a felicidade organizacional é a variável de ordem superior do construto. No entanto, o envolvimento acaba por também ser uma variável de ordem superior, uma vez que é mensurado em função de três variáveis latentes: persistência, dedicação e interesse.

Como as variáveis latentes são hipotéticas e inobserváveis não têm uma escala própria, ao contrário das variáveis observáveis que foram avaliadas no questionário em função de uma escala de Likert de 5 pontos. Assim, para ser possível atribuir uma métrica a estas variáveis e estimar um valor que é

inicialmente desconhecido, é necessário fixar um coeficiente de regressão por cada relação entre variável latente e variáveis observadas. Esse coeficiente deve ser fixado em 1, permitindo a mensuração da variável latente na mesma escala que a variável observada. À variável observada que tem o seu coeficiente fixo em 1 passa a ser dado o nome de variável de referência.

Em relação aos restantes coeficientes, o procedimento utilizado para estimar os seus valores é o **método da Máxima Verossimilhança (ML)**. Este método permite estimar os diferentes coeficientes do modelo com base nas estimativas que têm maior probabilidade de reproduzir os dados observados. Em suma, a sua utilização permite obter valores numéricos para os coeficientes que são inicialmente desconhecidos. Por último, segundo Hair Jr et al. (2005), para ser possível aplicar este método é necessário utilizar uma amostra que contenha entre 100 a 200 observações e uma vez que a amostra da presente investigação é superior a 100 observações, considera-se adequada a utilização do método da ML.

3.3.2. Análise descritiva das dimensões em estudo

A análise descritiva foi utilizada para determinar o grau de concordância dos colaboradores em relação às dimensões do modelo conceptual apresentadas no questionário. Para descrever cada dimensão, procedeu-se à realização de tabelas de frequência tendo em conta a frequência relativa por cada ponto da escala utilizada (1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”), bem como o valor da média referente a cada item. Para além disto, esta técnica de análise serviu também para caracterizar a amostra com base nos dados sociodemográficos recolhidos no inquérito: idade, sexo, habilitações literárias, posição ocupada, antiguidade e país com o qual trabalha na empresa.

3.3.3. Diferenças estatisticamente significativas entre grupos

Para além da estatística descritiva, foram também realizados testes para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias em função de alguns grupos sociodemográficos: classes de idades, sexo,

habilitações literárias, posição ocupada, antiguidade e país com o qual trabalha na empresa. Para verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre a posição ocupada na empresa foi utilizado o teste *t-student*. Este tipo de teste utiliza-se sempre que se pretende comparar médias entre duas amostras independentes, sendo neste estudo a comparação entre os colaboradores que ocupam uma posição operacional e os colaboradores que ocupam uma posição de gestão. Em relação à sua análise, a hipótese nula (H_0) representa a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das duas amostras e caso o valor de *sig.* seja inferior a 0,05 aceita-se H_0 , enquanto que se o valor de *sig.* for superior a 0,05 rejeita-se H_0 (Marôco, 2014). Por sua vez, para testar se existiam diferenças estatisticamente significativas em relação aos países com os quais os colaboradores trabalham (Portugal, França, Espanha e Benelux), foi utilizado o teste *One Way ANOVA*. Este tipo de teste é utilizado para comparar médias entre grupos com pelo menos 3 amostras independentes e se revelar um nível de significância (*sig.*) inferior a 0,05 considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, caso contrário considera-se o oposto. No caso de se confirmarem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos é necessário realizar o teste *Post-Hoc* para identificar entre que grupos é que se encontram essas diferenças (Marôco, 2014).

3.3.4. Análise bivariada dos dados obtidos no questionário

Para validar as hipóteses definidas na presente investigação considerou-se necessário recorrer a uma análise bivariada dos dados obtidos no questionário. Esta compreende a análise de dados amostrais para determinar se duas ou mais variáveis estão relacionadas entre si numa dada população. Portanto, para avaliar a relação da felicidade organizacional com as variáveis consideradas em cada uma das hipóteses do modelo da presente investigação, foi necessário analisar a correlação e a regressão entre as mesmas (Marôco, 2014).

A análise de correlação destina-se a medir o grau de relação entre duas variáveis e uma vez que se pretende medir o grau de relação entre a felicidade

organizacional e as variáveis consideradas em cada uma das hipóteses, foi necessário adotar a utilização desta técnica. O coeficiente de correlação adequado é o de Pearson. Este mede o grau (forte ou fraca) da correlação e indica a sua direção (positiva ou negativa), assumindo apenas valores compreendidos entre -1 e 1. Um coeficiente de correlação próximo de 0 indica que não existe relação entre as variáveis, e quanto mais o coeficiente se aproxima de 1 ou -1, mais forte é a relação (Pestana & Gageiro, 2008).

Por sua vez, o modelo da regressão linear utiliza-se para estimar o valor de uma variável desconhecida em função do valor de uma ou mais variáveis conhecidas. A variável desconhecida é sempre a variável dependente (y) do modelo, enquanto que as outras são as variáveis independentes (x). Quando se pretende determinar se existe uma relação linear entre uma variável dependente e apenas uma variável independente estamos perante um modelo de regressão linear simples, caso contrário seria um modelo de regressão múltipla. No presente estudo, como demonstrado no modelo conceptual (figura 2), a felicidade organizacional é a variável independente, enquanto que as dimensões consideradas em cada uma das hipóteses (desempenho, retenção, qualidade, valor adicional) são as variáveis dependentes. Nesse sentido, através deste modelo, pretende-se determinar se existe uma relação linear entre a felicidade organizacional e cada uma das variáveis mencionadas. Para avaliar esta relação o coeficiente adequado é o de Determinação (r^2). Este mede a quantidade de variância da variável dependente que é explicada pela variável independente, assumindo valores compreendidos entre 0 e 1, sendo que quanto mais próximo de 1, maior é a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra e quanto mais próximo for de 0, menor é a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra (Pestana & Gageiro, 2008).

No entanto, a utilização deste modelo destina-se apenas a potenciar o grau de confiança relativamente às conclusões retiradas, uma vez que a análise da correlação já vai permitir testar as hipóteses desta investigação.

Em suma, a análise de correlação destina-se a medir o grau de relação entre duas variáveis, enquanto que a análise de regressão se destina a medir a relação



entre uma variável dependente e uma variável independente. Desta forma, as duas técnicas acabam por estar intimamente ligadas e a sua triangulação vai enriquecer e potenciar o grau de confiança relativamente às conclusões desta investigação.

Uma vez terminado o capítulo da justificação da metodologia, passa-se então à análise e discussão dos resultados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Terminado o período de recolha de questionários, procedeu-se à codificação dos dados recolhidos e à realização dos procedimentos estatísticos necessários para validar o modelo da investigação e testar as hipóteses formuladas. Para este efeito recorreu-se à utilização dos softwares SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e SPSS AMOS (*Amos Structural Equation Modeling*).

Este capítulo é dedicado à apresentação e discussão dos resultados, iniciando-se pela caracterização da empresa objeto de estudo.

4.1. A empresa

O Grupo Linde é um grupo alemão líder mundial na área de Gases Industriais e Medicinais que emprega mais de 80.000 pessoas e atende clientes em mais de 100 países em todo o Mundo. Em 2018, teve um volume de faturação superior a 24 milhões de euros.

O Customer Service Center RES (Region Europe South) é uma empresa pertencente ao Grupo Linde situada na Maia, que desde 2014 opera tanto no mercado de gases industriais como medicinais por meio de uma força de trabalho multicultural, comprometida e continuamente desafiada. A empresa é responsável pela gestão de serviços para clientes e serviços administrativos, incluindo *front-office* (registo de pedidos, reclamações e contactos de cobranças) e *back-office* (processamento de pedidos, gestão de reclamações e faturação), de Portugal, Espanha, França e Benelux.

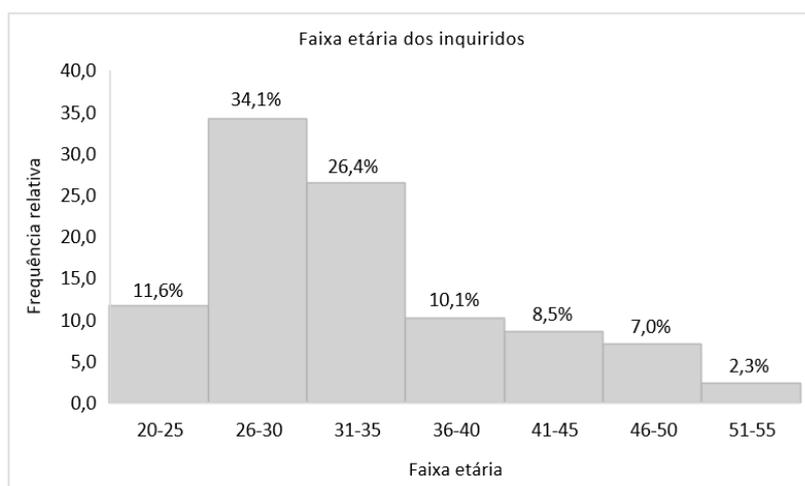
O sucesso empresarial do Grupo não depende só da confiança que os clientes têm nos seus produtos e serviços, mas também de uma conduta empresarial de excelência. Esta precisa de ser construída e inculcida desde o primeiro contacto do colaborador com a empresa. Sendo o CSC RES uma empresa relativamente recente, tem vindo a empregar exponencialmente novos colaboradores e, perante este cenário de crescimento, é fundamental para a empresa considerar e incorporar a felicidade organizacional como parte da

estratégia interna por forma a garantir a continuidade de uma conduta empresarial de excelência.

4.2. Caracterização sociodemográfica dos colaboradores

Os inquiridos que compõem a amostra da presente investigação têm **idades** compreendidas entre os 20 e os 55 anos e a classe etária mais representada é dos 26 aos 30 anos (gráfico 1). No que diz respeito ao **género**, dos 129 inquiridos, 52 (40,3%) são do sexo masculino e 77 (59,7%) são do sexo feminino.

Gráfico 1 – Faixa etária dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Através da análise do gráfico é ainda possível verificar que a força de trabalho da empresa é maioritariamente jovem, sendo que existem apenas 3 colaboradores acima dos 50 anos.

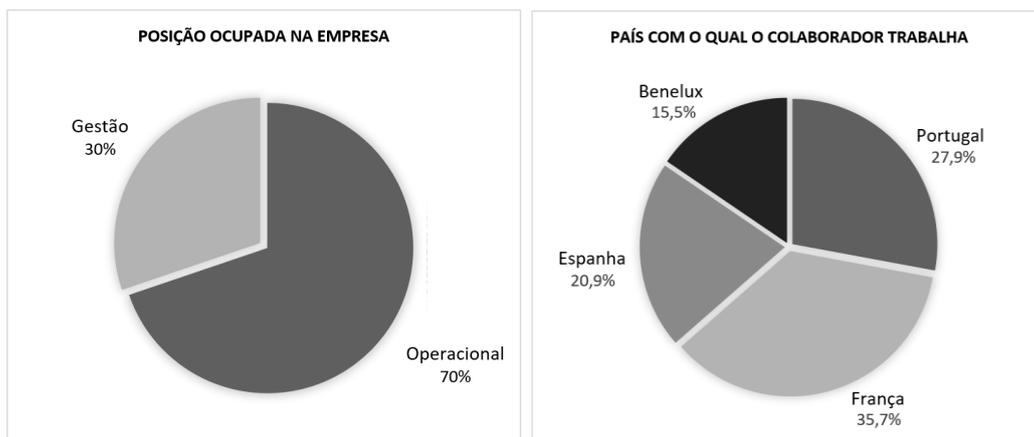
Tabela 7 – Habilitações literárias dos inquiridos

Habilitações Literárias	Frequência (n)	Percentagem (%)
Até ao 3º ciclo (9º ano)	2	1,6%
Até ao Secundário (12º ano)	25	19,4%
Licenciatura	70	54,3%
Mestrado	27	20,9%
Doutoramento	1	0,8%
Outro	4	3,1%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Relativamente às **habilitações literárias**, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos possui o Ensino Superior (licenciatura), seguindo-se o Mestrado e o Ensino Secundário (tabela 7), permitindo concluir que a grande maioria dos inquiridos apresenta qualificações académicas elevadas.

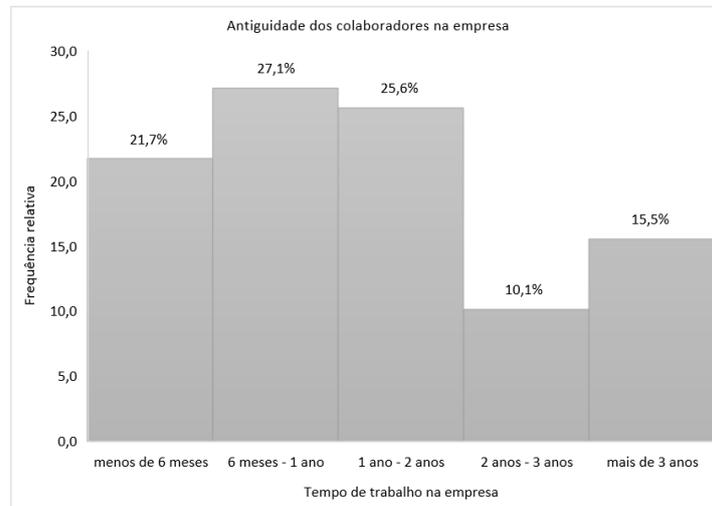
Gráfico 2 e 3 - Posição ocupada na empresa e País com o qual o colaborador trabalha



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

No que respeita à **posição ocupada na empresa**, 90 (69,8%) colaboradores ocupam cargos operacionais enquanto que os restantes 39 (30,2%) ocupam cargos de gestão (gráfico 2). Relativamente ao **país para o qual os colaboradores exercem as suas funções**, 36 trabalham para Portugal, 46 para França, 27 para Espanha e 20 para Benelux (gráfico 3). O maior número de colaboradores a trabalhar para França deve-se ao facto de as encomendas neste país serem bastante superiores às dos restantes.

Gráfico 4 – Antiguidades dos colaboradores na empresa



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Por fim, em relação à **antiguidade dos colaboradores**, verifica-se que a grande maioria dos inquiridos está há menos de 2 anos na empresa, sendo que 28 (21,7%) do total de inquiridos são novos colaboradores com menos de 6 meses de trabalho na empresa. Importa ressaltar que a empresa objeto de estudo tem apenas 5 anos de existência e tem vindo a empregar exponencialmente novos trabalhadores, o que explica esta maior percentagem de colaboradores com menos de 2 anos de trabalho e de novos colaboradores.

4.3. Desenvolvimento e validação do modelo de Felicidade Organizacional

O modelo teórico desenvolvido com base na revisão da literatura para medir a felicidade organizacional compreende três dimensões distintas: a satisfação no trabalho (SAT), o envolvimento (ENV) e o compromisso organizacional (CO). Para validar este modelo foi realizada, através do SPSS AMOS, uma análise fatorial confirmatória com recurso a um construto de ordem superior.

4.3.1. Identificação do modelo

Para a identificação do modelo deve ter-se em conta a diferença entre o tamanho relativo da matriz de variância-covariância (também designada por

matriz de correlação) e o número de parâmetros a serem estimados (Hair Jr et al., 2005). Esta diferença é designada por graus de liberdade e é calculada da seguinte forma:

$$df = \frac{1}{2}s(s + 1) - p$$

Legenda: df = graus de liberdade, s = número de variáveis observadas e p = número de parâmetros a serem estimados

Segundo os autores, existem três níveis de identificação dos modelos:

- i. **Modelo não identificado:** modelo com uma quantidade negativa de graus de liberdade, o que significa que um ou mais parâmetros não podem ser identificados porque não há informações suficientes. Este tipo de modelo não pode ser estimado até serem fixados alguns coeficientes.
- ii. **Modelo exatamente identificado:** modelo com zero graus de liberdade em que todos os parâmetros estão unicamente determinados e há a quantidade de informação exata para serem estimados.
- iii. **Modelo super identificado:** modelo com um número de graus de liberdade maior que zero, o que significa que existe mais informação do que parâmetros a serem estimados e, portanto, existem diversas maneiras de ajustar o modelo, com vista a obter o maior número de graus de liberdade possível. Esta condição permite a generalização do modelo.

Os autores defendem ainda que existem duas regras básicas para determinar a identificação do modelo: a condição de ordem e de ordenação. A primeira impõe que os graus de liberdade de um modelo sejam maiores ou iguais a zero, enquanto que a segunda pressupõe que se determine algebricamente se cada parâmetro está univocamente identificado, ou seja, se existe informação suficiente no modelo para identificar exclusivamente cada parâmetro.

Tabela 8 – Sumário das variáveis do modelo

Variáveis	N	Identificação das variáveis
Endógenas observadas	32	Todas as variáveis observadas (itens questionário)
Endógenas inobservadas	6	Todas as dimensões da felicidade (SAT, ENV, CO)
Exógenas	39	Felicidade organizacional + todos os termos de erro
Total	77	-

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS AMOS

O modelo tem um total de 70 coeficientes de regressão a serem estimados: 27 por cada variável endógena observada (5 desses coeficientes estão fixados em 1 e, portanto, não são estimados), 38 por cada termo de erro, 4 por cada variável endógena inobservada (2 parâmetros fixos) e 1 para a variável de ordem superior (FO). Assim, através da fórmula anterior, calcula-se que o modelo tem **458 graus de liberdade** e, portanto, é um **modelo super identificado**.

4.3.2. Avaliação e análise do modelo

Para confirmar se o modelo teórico desenvolvido pode ou não ser validado mediante os dados recolhidos, é necessário **avaliar o ajuste geral** do mesmo. Existem três tipos de ajuste: absoluto, incremental e parcimonioso. O ajuste absoluto indica o ajuste geral do modelo, o incremental compara o modelo teórico desenvolvido ao modelo nulo e o parcimonioso compara o ajuste do modelo com os parâmetros estimados necessários para alcançar um nível específico de ajuste.

Tabela 9 – Valores de ajuste do modelo

Ajuste	Medida	Valor	Valor aceitável
Absoluto	p-value (probabilidade de significância)	0,***	Valores inferiores a 0,01
	GFI (Índice de qualidade do ajuste)	0,688	0 (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito)
	RMSEA (Raiz do erro quadrático médio)	0,090	Valores inferiores a 0,08

Incremental	TLI (Índice de Tucker-Lewis)	0,815	0 (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito)
Parcimonioso	CFI (Índice de ajuste comparativo)	0,765	0 (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito)
	NFI (Índice de ajuste ponderado)	0,660	0 (ajuste nulo) a 1 (ajuste perfeito)
	NC (Qui-quadrado ponderado)	2,039	Valores entre 1 e 5

Fonte: Elaboração própria a partir da análise do SPSS AMOS com base nos valores aceitáveis de Hair Jr et al. (2005)

Todos os parâmetros estimados apresentam significância estatística (*p-value* inferior a 0,01) e os resultados revelam, em termos absolutos, um ajuste relativamente bom do modelo. Em termos de ajuste absoluto, verificamos que o Índice de Qualidade do Ajuste (GFI) é moderadamente satisfatório (0,688), no entanto a Raiz do Erro Quadrático Médio (RMSEA) é ligeiramente superior a 0,08 (0,09). Esta medida de discrepância representa da forma mais adequada o quão bem o modelo se ajusta à população e não apenas à amostra utilizada para estimar os parâmetros. Apesar de serem desejáveis valores abaixo de 0,08, segundo MacCallum, Browne e Sugawara (1996), são aceitáveis valores até 0,10, considerando que valores entre 0,06 e 0,10 indicam um ajuste apenas razoável do modelo. Deste modo, conclui-se que o valor da RMSEA do modelo poderia ser bem mais satisfatório.

O Índice de Tucker-Lewis (TLI) considera a complexidade do modelo e apresenta um valor próximo de 1 (0,815), indicando um ajuste incremental relativamente próximo do ajuste perfeito.

Por último, no que diz respeito ao ajuste parcimonioso, verificamos que as três medidas têm valores bastante razoáveis. O Qui-quadrado Ponderado (NC) reflete um valor de ajuste ao modelo menos sensível ao tamanho da amostra, no qual valores inferiores a 1 indicam um ajuste pobre e valores superiores a 5 indicam necessidade de ajuste. Neste caso, o valor do NC é 2,039 o que se traduz num ajuste muito bom.

Após a avaliação do ajuste geral do modelo teórico, torna-se também necessário **avaliar a fiabilidade dos construtos**. Esta medida indica o grau de consistência na mensuração das variáveis que compõem os construtos (Hair Jr et al., 2005). Então, para calcular a fiabilidade composta do construto utiliza-se a seguinte fórmula:

$$Fiabilidade\ Composta = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + (\sum \varepsilon_i)}$$

Legenda: λ_i = coeficiente de regressão para a variável i ; ε_i = erro de mensuração da variável

Tabela 10 - Fiabilidade do modelo da FO, coeficientes de regressão e erros de mensuração

Dimensão	Variável Observada	Coefficientes de Regressão (λ_i)	Erro de mensuração (ε_i)	Fiabilidade Composta
Satisfação no Trabalho (SAT)	S1	0,742	0,063	0,822
	S2	0,526***	0,067	
	S3	0,656***	0,112	
	S4	0,509***	0,116	
	S5	0,503***	0,126	
	S6	0,810***	0,057	
	S7	0,873***	0,048	
Dedicação (D)	D1	0,807	0,059	0,811
	D2	0,908***	0,057	
	D3	0,899***	0,046	
	D4	0,818***	0,112	
	D5	0,841***	0,066	
Interesse (I)	I1	0,566***	0,044	0,795
	I2	0,819***	0,054	
	I3	0,887***	0,038	
	I4	0,517***	0,032	
	I5	0,472***	0,043	
	I6	0,619***	0,052	
Persistência (P)	P1	0,811	0,089	0,719
	P2	0,819***	0,053	
	P3	0,431***	0,043	
	P4	0,589***	0,128	
	P5	0,566***	0,109	
	P6	0,802***	0,079	
Compromisso Organizacional	C1	0,712	0,102	0,836
	C2	0,696***	0,084	

(CO)	C3	0,674***	0,088
	C4	0,203	0,109
	C5	0,747***	0,063
	C6	0,826***	0,052
	C7	0,798***	0,06
	C8	0,863***	0,041

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS AMOS

Os valores aceitáveis para a fiabilidade composta devem ser iguais ou superiores a 0,70 (Garver & Mentzer J.T., 1999; Hair Jr et al., 2005). Na última coluna da tabela 10, verifica-se que todos os valores da CR são superiores a 0,7 e, portanto, podemos **confirmar a fiabilidade das escalas utilizadas** para mensurar cada uma das dimensões da Felicidade Organizacional.

Em relação aos coeficientes de regressão, à exceção do coeficiente relacionado com a variável *C4* e dos coeficientes previamente fixados em 1 (*S1*, *D1*, *I1*, *P1* e *C1*), todos os outros apresentam significância estatística (** $p < .01$). Importa também referir que um coeficiente de regressão próximo de 0 indica que não existe relação entre as variáveis e que quanto mais o coeficiente se aproximar de 1 mais forte é a relação.

Portanto, em relação à Satisfação no Trabalho, verifica-se que as variáveis *S1*, *S6* e *S7* apresentam um coeficiente de regressão mais elevado, indicando uma relação bastante forte. Por sua vez, em concordância com o estudo realizado pela Glassdoor, mencionado na revisão da literatura, podemos comprovar que o salário (*S4*) contribui bastante menos do que seria expectável para a Satisfação no Trabalho. Contrariamente a Fisher (2010), também a formação dos colaboradores (*S5*) tem uma influência menor do que seria esperado.

No que diz respeito às variáveis que medem o Envolvimento, verifica-se que a que *I4*, *I5* e *P3* tem um impacto pouco considerável e que o construto relacionado com a Dedicção é o que apresenta coeficientes de regressão mais elevados.

Por fim, *C4* não apresenta significância estatística e, como tal, pode ser removida da escala que mede o Compromisso Organizacional. As restantes variáveis apresentam coeficientes de regressão modernamente elevados.

Uma vez garantida a fiabilidade das escalas utilizadas no modelo, considera-

se ainda necessário **investigar a validade dos construtos**. Esta propriedade assegura que o modelo teórico desenvolvido mede efetivamente o que se pretendia medir. Nesse sentido, foi avaliada a validade convergente, divergente e de conteúdo (Schaufeli et al., 2002).

Segundo os autores, um modelo considera-se **válido a nível de conteúdo** quando os itens utilizados para construir as escalas do questionário representam de forma correta o modelo e são de fácil interpretação. A validade de conteúdo foi verificada através de um pré-teste ao questionário e de uma revisão cuidada da literatura.

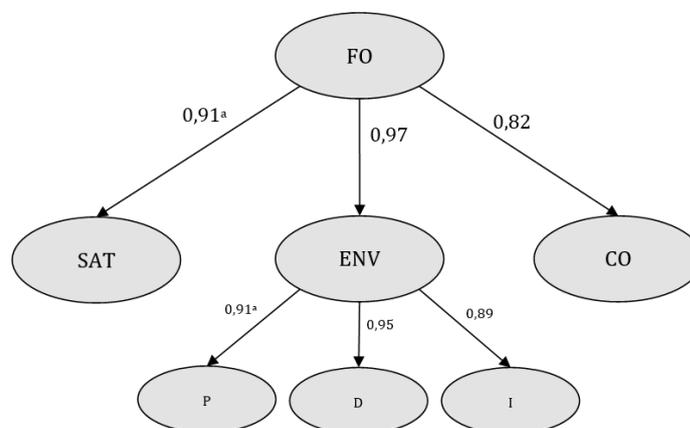
Tabela 11 – AVE, raiz quadrada da AVE e correlações

Construto	AVE	SAT	ENV	CO
SAT	0,538	0,733	-	-
ENV	0,846	0,893	0,920	-
CO	0,581	0,733	0,797	0,762

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS AMOS

A **validade convergente** indica se há concordância entre pelo menos dois construtos teoricamente semelhantes e é avaliada através da variância média extraída (AVE). Os valores da AVE são superiores ao valor recomendado de 0,50, o que indica uma validação convergente adequada (tabela 11). Por outro lado, a **validade divergente** garante que todas as variáveis que compõe um construto são diferentes umas das outras (Gatignon, Tushman, Smith, & Anderson, 2002). Para avaliar a validade divergente foi utilizado o critério de Fornell & Larcker (1981) que estabelece que a raiz quadrada da AVE de cada construto deve ser maior que a correlação com os restantes construtos. A tabela 11 demonstra que os valores da raiz quadrada da AVE referentes à SAT e a CO são inferiores aos valores das correlações com outros construtos ($0,733 < 0,893$ e $0,762 < 0,797$), revelando a existência de variáveis semelhantes no modelo, ou seja, itens do questionário muito parecidos.

Figura 4 - Resultado do modelo estrutural FO



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS AMOS

Tabela 12 - Resultado do modelo estrutural

Equação estrutural	Coefficiente (<i>t</i>)	<i>t-value</i>	<i>p-value</i>
FO → SAT	0,91 ^a	-	***
FO → ENV	0,97	7,355	***
FO → CO	0,82	6,67	***
ENV → P	0,91 ^a	-	***
ENV → D	0,95	9,04	***
ENV → I	0,89	6,00	***

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS AMOS

Nota: ^a coeficiente fixado em 1; *t-value* > 1,96

Como demonstrado na tabela 12, o modelo da Felicidade Organizacional desenvolvido é válido e aceitável, confirmando através dos elevados valores dos coeficientes (*t*) e dos valores de *t* que as três dimensões estudadas na literatura (SAT, ENV, CO) estão efetivamente relacionadas com a variável latente de ordem superior (FO), permitindo assim concluir que a Felicidade Organizacional é um construto multidimensional que depende efetivamente destas três dimensões.

Adicionalmente, com base nos coeficientes (*t*) e contrapondo com o apontamento teórico, podemos concluir que o nível pessoal e emocional de Fisher

(2010), relacionado com a Satisfação e o Envolvimento no trabalho (0,91; 0,97), tem uma maior influência na Felicidade Organizacional do que o nível coletivo, relacionado com a relação de Compromisso e dever perante a organização (0,82). Por fim, como era expectável, verifica-se que a Persistência, a Dedicção e o Interesse têm efeitos positivos significativos no Envolvimento.

4.3.3. Principais conclusões

Para confirmar se o modelo teórico desenvolvido podia ou não ser validado mediante os dados recolhidos, foi inicialmente avaliado o ajuste geral do mesmo. Para esta avaliação ser possível foi realizada, através do SPSS AMOS, uma análise fatorial confirmatória utilizando equações estruturais, permitindo estabelecer à priori relações entre variáveis latentes e variáveis observadas. Foram também avaliadas as propriedades psicométricas inerentes ao modelo, nomeadamente a fiabilidade e a validade dos construtos. Perante estas avaliações foi possível determinar que o modelo é válido para mensurar a Felicidade Organizacional da empresa objeto de estudo.

Adicionalmente, em concordância com o estudo realizado pela Glassdoor, foi possível concluir que o salário contribui bastante menos do que seria expectável para a Satisfação no Trabalho, existindo um conjunto de outros fatores mais importantes, como a natureza do trabalho (S1) e as oportunidades de crescimento na empresa (S6). Por sua vez, em discordância de Fisher (2010), verifica-se que a existência de programas de formação interna nas organizações tem uma influência bastante menor do que seria esperado na felicidade organizacional e, como tal, não se considera relevante acrescentar este elemento de análise ao construto da satisfação (SAT).

4.4. Análise das dimensões do modelo de equações estruturais

Uma vez testado e validado o modelo de equações estruturais desenvolvido, foram utilizadas diferentes técnicas para determinar o grau de concordância dos inquiridos em relação às dimensões relacionadas com a primeira fase da

investigação. Para descrever cada dimensão, procedeu-se à realização de tabelas de frequência tendo em conta a frequência relativa por cada ponto da escala utilizada (1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”), bem como o valor da média referente a cada dimensão.

4.4.1. Satisfação no trabalho

Para avaliar o nível de Satisfação no Trabalho (SAT) dos colaboradores foram apresentadas sete afirmações que foram respondidas com base numa escala de Likert de 5 pontos.

Tabela 13 – Tabela de frequências Satisfação no Trabalho

SAT	1	2	3	4	5	Média
1. Estou satisfeito relativamente à natureza do meu trabalho.	3,9%	7,8%	12,4%	52,7%	23,3%	3,84
2. Estou satisfeito com as relações com os meus colegas de trabalho.	0,8%	3,9%	15,5%	45,7%	34,1%	4,09
3. Estou satisfeito com a pessoa que supervisiona o meu trabalho.	8,5%	8,5%	13,2%	40,3%	29,5%	3,74
4. Estou contente com o meu salário atual.	19,4%	24,8%	32,6%	20,2%	3,1%	2,63
5. Estou satisfeito com os programas existentes de formação interna.	12,4%	25,6%	27,1%	27,9%	7,0%	2,91
6. Estou satisfeito com as oportunidades de crescimento dentro da empresa	7,8%	21,7%	31,8%	32,6%	6,2%	3,08
7. No geral, estou satisfeito com a minha situação atual de trabalho.	4,7%	17,8%	22,5%	42,6%	12,4%	3,40

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Em primeira análise, verifica-se que a afirmação com que os inquiridos mais concordam diz respeito aos relacionamentos com os colegas de trabalho (79,8%), indicando um ambiente de trabalho favorável na empresa. Por sua vez, a afirmação com que os inquiridos mais discordam está relacionada com o salário atual (44,2%). A última afirmação é uma generalização de todas as anteriores e permite determinar que a média da Satisfação no Trabalho da empresa objeto de estudo é de 3,40. Este valor revela que ainda existem bastantes colaboradores que não se encontram satisfeitos no trabalho, essencialmente devido à insatisfação face aos salários (2,63), aos programas de formação interna (2,91) e às oportunidades de

crescimento dentro da organização (3,08). Importa ainda realçar que a média de colaboradores que se encontram satisfeitos com a pessoa que supervisiona o seu trabalho é bastante elevada (3,74), revelando a adoção de um estilo de liderança adequado por parte dos supervisores da empresa.

4.4.2. Envolvimento com o trabalho

O Envolvimento com o Trabalho é um construto que envolve três dimensões distintas (Persistência, Dedicção e Interesse) e, nesse sentido foram apresentadas afirmações relacionadas com cada uma das dimensões. As tabelas a seguir representadas (14 a 16) dizem então respeito à análise das frequências referentes às afirmações consideradas em cada dimensão do construto ENV.

Tabela 14 – Tabela de Frequências Persistência

ENV - Persistência	1	2	3	4	5	Média
8. Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar.	4,7%	16,3%	20,2%	45,7%	13,2%	3,47
9. Quando estou a trabalhar, na maior parte das vezes, sinto-me com bastante energia.	3,1%	18,6%	22,5%	41,1%	14,7%	3,46
10. Tento manter-me sempre firme, mesmo quando as coisas não correm bem.	0,0%	3,9%	7,0%	66,7%	22,5%	4,08
11. Consigo trabalhar por longos períodos de tempo.	5,4%	15,5%	16,3%	41,9%	20,9%	3,57
12. Considero-me psicologicamente resistente relativamente a assuntos relacionados com o meu trabalho.	1,6%	5,4%	11,6%	54,3%	27,1%	4,00
13. Sinto-me forte e ativo no trabalho.	0,0%	10,1%	17,8%	48,1%	24,0%	3,86

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Através da análise da tabela anterior é possível concluir que a maioria dos colaboradores da empresa se sentem fortes e ativos no trabalho e consideram-se psicologicamente resistentes quanto a assuntos relacionados com o trabalho. Importa ainda salientar que 89,2% do total de colaboradores afirmam ser capazes de se manter firmes no trabalho mesmo quando as coisas não correm bem, oferecendo alguma segurança acrescida à empresa na eventualidade de surgirem problemas de maior relevância. Por fim, importa ainda salientar que a média de

colaboradores que sentem muito orgulho nas suas funções (3,77) e que sentem que o seu trabalho tem significado (3,64) é bastante satisfatória.

Tabela 15 -Tabela de frequências Dedicção

ENV - Dedicção	1	2	3	4	5	Média
14. Considero o meu trabalho verdadeiramente desafiante.	3,9%	13,2%	24,8%	39,5%	18,6%	3,56
15. Sinto-me inspirado com o meu trabalho.	8,5%	11,6%	32,6%	30,2%	17,1%	3,36
16. Sinto entusiasmo quando estou a trabalhar.	3,9%	12,4%	25,6%	41,9%	16,3%	3,54
17. Tenho muito orgulho nas funções e no trabalho que desenvolvo.	1,6%	9,3%	23,3%	42,6%	23,3%	3,77
18. Sinto que o meu trabalho tem significado.	4,7%	12,4%	21,7%	36,4%	24,8%	3,64

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

De forma geral, é viável deduzir que a força de trabalho da empresa é relativamente dedicada, tendo em conta que a maioria dos colaboradores concordam com grande parte das afirmações e que o nível 4 da escala de Likert (“concordo”) é aquele que apresenta um número mais elevado de respostas, 246 no total. Contudo, existe um número considerável de colaboradores que não se sentem inspirados com o trabalho nem entusiasmados quando estão a trabalhar, o que revela alguma necessidade da empresa intervir e procurar novas formas de aumentar e continuar a garantir a dedicação da sua força de trabalho, fazendo subir as médias de cada fator.

Tabela 16 - Tabela de frequências Interesse

ENV - Interesse	1	2	3	4	5	Média
19. Quando estou a trabalhar abstraio-me de tudo ao meu redor.	3,1%	20,2%	27,1%	40,3%	9,3%	3,33
20. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	3,9%	10,1%	28,7%	41,1%	16,3%	3,56
21. Fico empolgado quando estou a trabalhar.	2,3%	14,7%	32,6%	34,9%	15,5%	3,47
22. Por vezes é difícil separar-me do trabalho.	10,9%	29,5%	23,3%	27,9%	8,5%	2,94
23. Sinto-me imerso no meu trabalho.	6,2%	19,4%	34,1%	31,0%	9,3%	3,18
24. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar com alta intensidade.	3,9%	10,9%	26,4%	45,7%	13,2%	3,53

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

As médias relacionadas com as variáveis consideradas no construto Interesse poderiam ser bastante mais satisfatórias, revelando alguma falta de empenho por parte dos colaboradores. No geral as médias são relativamente baixas e perante este cenário torna-se possível deduzir que a conexão dos colaboradores perante o trabalho não deve ser a mais desejada.

Por fim, importa analisar as médias absolutas referentes a cada um dos construtos que possibilitam a mensuração do Envolvimento com o Trabalho. Estes construtos resultam da soma do total de itens que compreendem e para serem analisados é necessário ter em conta que o valor mínimo e máximo que podem obter, é calculado em função do número total de itens, da escala utilizada para medir esses itens e dos pesos relativos atribuídos a cada item. É importante salientar que estes pesos resultam da análise fatorial confirmatória.

Tabela 17 - Médias dos construtos relacionados com o Envolvimento

Construto	Min	Max	Média	Média (0 a 5)
Persistência (P)	5,25	20,09	14,86	3,70
Dedicação (D)	4,27	21,37	15,25	3,57
Interesse (I)	3,88	19,40	13,08	3,37
Envolvimento com o Trabalho (ENV)	15,65	55,84	39,65	3,55

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Com base na tabela anterior, verifica-se que o índice de Envolvimento com o Trabalho dos colaboradores da empresa objeto de estudo é de 3,55 e que a dimensão com a média mais elevada é a Persistência (3,70). Em termos gerais, os resultados do construto permitem concluir que os colaboradores da empresa estão relativamente envolvidos com o seu trabalho, o que é bastante positivo para a empresa.

4.4.3. Compromisso Organizacional

Para avaliar o grau de Compromisso Organizacional (CO) dos colaboradores perante a empresa foram apresentadas oito afirmações que foram respondidas com base numa escala de Likert de 5 pontos.

Tabela 18 – Tabela de frequências Compromisso Organizacional

CO	1	2	3	4	5	Média
25. Iria ficar feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa.	15,5%	17,8%	24,8%	31,8%	10,1%	3,03
26. Tenho orgulho de falar sobre a minha empresa quando me perguntam onde trabalho.	6,2%	11,6%	20,2%	44,2%	17,8%	3,56
27. Sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	8,5%	20,2%	22,5%	41,9%	7,0%	3,19
28. Conseguia facilmente apegar-me de igual modo a outra empresa* (<i>escala invertida</i>)	9,3%	31,8%	44,2%	9,3%	5,4%	2,70
29. Sinto-me como parte de uma família nesta empresa.	4,7%	17,1%	30,2%	38,8%	9,3%	3,31
30. Esta organização tem um significado pessoal para mim.	7,0%	24,0%	32,6%	29,5%	7,0%	3,05
31. Estou emocionalmente ligado a esta empresa.	9,3%	27,1%	30,2%	27,9%	5,4%	2,93
32. Sinto um forte sentimento de pertença em relação à minha organização.	5,4%	20,9%	36,4%	31,0%	6,2%	3,12

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

As afirmações apresentadas servem para perceber de que forma é que o colaborador vê a organização onde trabalha e determinar se ficaria feliz em permanecer nela o resto da sua carreira. Perante os dados da tabela, é possível verificar que, apesar de a maioria dos colaboradores ter orgulho em falar sobre a empresa onde trabalha (62%), evidenciando uma visão positiva da mesma, apenas 41,9% iria ficar feliz em permanecer nela o resto da carreira. Para além disto, apenas 19 colaboradores (14,7%) discordam que se conseguiriam facilmente apegar de igual modo a outra empresa, revelando alguma falta de comprometimento por parte dos colaboradores em geral.

Por último, o compromisso de um colaborador perante a sua empresa é muito mais do que a sua simples lealdade e permanência, é toda a envolvência

emocional e preocupação com o sucesso e sustentabilidade da empresa. Nesse sentido, verifica-se que uma parte significativa dos colaboradores (28,7%) não sente os problemas da empresa como se fossem deles, evidenciando alguma despreocupação face à situação da empresa.

4.4.4. Felicidade Organizacional

Com base no modelo de equações estruturais desenvolvido e validado, foi avaliada a média do construto Felicidade Organizacional, composto pela SAT, pelo ENV e pelo CO. Em relação à construção da variável FO no SPSS, importa lembrar que foram tidos em conta os pesos relativos a cada dimensão resultantes da análise fatorial confirmatória de ordem superior.

Tabela 19 – Médias dos construtos relacionados com a Felicidade Organizacional

Dimensão	Min	Max	Média	Média (0 a 5)
Satisfação no Trabalho (SAT)	5,80	23,10	15,71	3,40
Envolvimento com o Trabalho (ENV)	15,65	55,84	39,65	3,55
Compromisso Organizacional (CO)	6,34	27,19	17,35	3,19
Felicidade Organizacional (FO)	27,70	97,02	66,99	3,45

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Assim, tendo em conta os valores da tabela 19, é possível concluir que o **Índice de Felicidade Organizacional da empresa objeto de estudo é de 3,45**, revelando que mais de metade dos colaboradores da empresa se encontram felizes. Em relação às restantes dimensões, constata-se que o Compromisso Organizacional (3,19) é inferior à Satisfação no Trabalho (3,40) e ao Envolvimento com o Trabalho (3,55), confirmando a falta de comprometimento dos colaboradores em geral mencionada anteriormente.

4.5. Análise das dimensões referentes à segunda fase da investigação

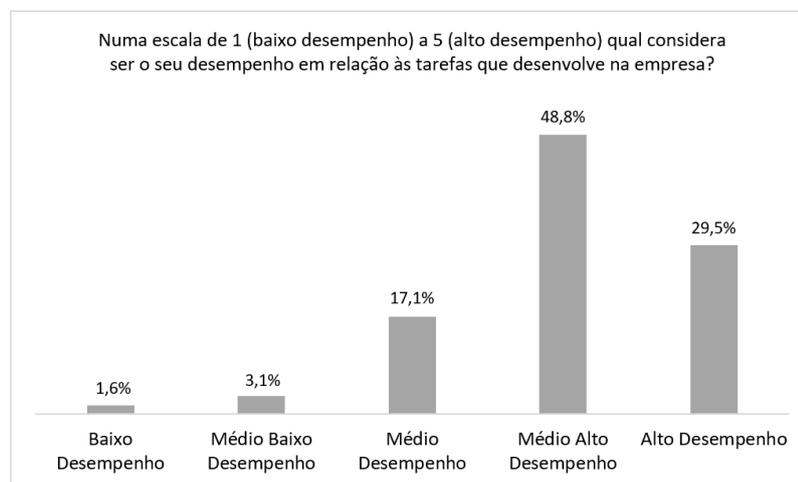
À semelhança da análise anterior, procedeu-se à elaboração de tabelas de frequência para determinar o grau de concordância dos colaboradores em relação

às dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação: desempenho, retenção, qualidade do serviço prestado e criação de valor adicional para a organização. As tabelas de frequência têm em conta a frequência relativa por cada ponto da escala utilizada (1 “discordo totalmente” a 5 “concordo totalmente”), bem como o valor da média referente a cada dimensão.

4.5.1. Desempenho

Para compreender como é que os colaboradores da empresa se sentem em relação ao seu desempenho foram elaboradas três questões (35-37) relacionadas com a variável. A primeira procura determinar como é que os inquiridos consideram ser o seu desempenho em relação às tarefas que desenvolvem na empresa. Para tal foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 “baixo desempenho” a 5 “alto desempenho”.

Gráfico 5 – Desempenho dos colaboradores da empresa



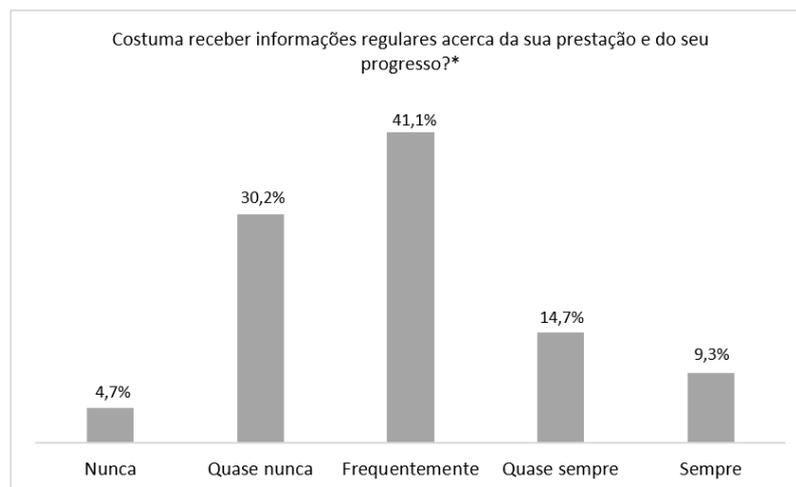
Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

A grande maioria dos inquiridos (78,3%) considera que tem um desempenho médio alto ou alto em relação às tarefas que desenvolve na empresa, enquanto que apenas 6 pessoas (4,7%) consideram ter um desempenho médio baixo ou baixo. Esta questão procura perceber como é que os colaboradores da empresa avaliam o seu próprio desempenho e tendo em conta os dados do gráfico 5, verifica-se que a avaliação dos inquiridos assenta numa abordagem bastante

positiva. No entanto, importante realçar que existem efetivamente 2 colaboradores que consideram ter um baixo desempenho, contrariando a tendência de sobreavaliar esta dimensão.

Brum (2010) incentiva à troca de feedback como meio possibilitador de garantir eventuais melhorias em termos de desempenho individual e nesse sentido a segunda questão destina-se a perceber se os colaboradores da empresa costumam receber informações regulares acerca da sua prestação e do seu progresso.

Gráfico 6 – Informações acerca da prestação e progresso

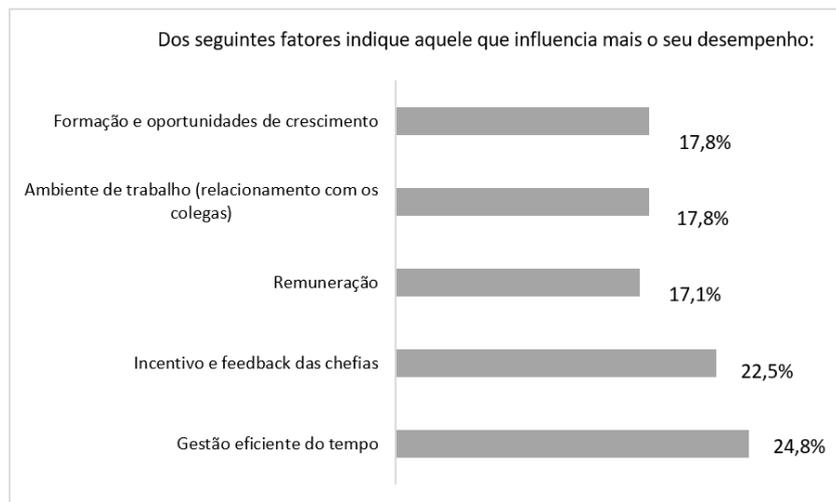


Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Pela observação do gráfico anterior é possível verificar que a maioria dos inquiridos respondeu que recebia informações frequentes acerca da sua prestação e progresso (41,1%). No entanto, a percentagem de inquiridos que quase nunca/nunca recebe feedback (34,9%) é superior à percentagem de inquiridos que recebe quase sempre/sempre feedback (24%), o que pode ser algo preocupante para a empresa. Comparando com as respostas à pergunta anterior, não aparenta existir qualquer relação próxima entre a receção de feedback e o desempenho dos colaboradores, uma vez que 78,3% dos inquiridos consideram que têm um desempenho médio alto/alto e apenas 24% desses inquiridos recebe informações contínuas acerca da sua prestação e do seu progresso. No entanto, a inexistência de uma relação entre as variáveis pode-se dever ao facto da avaliação dos inquiridos à

primeira questão assentar numa abordagem bastante positiva, podendo não corresponder exatamente à realidade. A terceira e última questão procura determinar o fator que mais influencia a produtividade dos inquiridos.

Gráfico 7 – Fator que mais influencia o desempenho



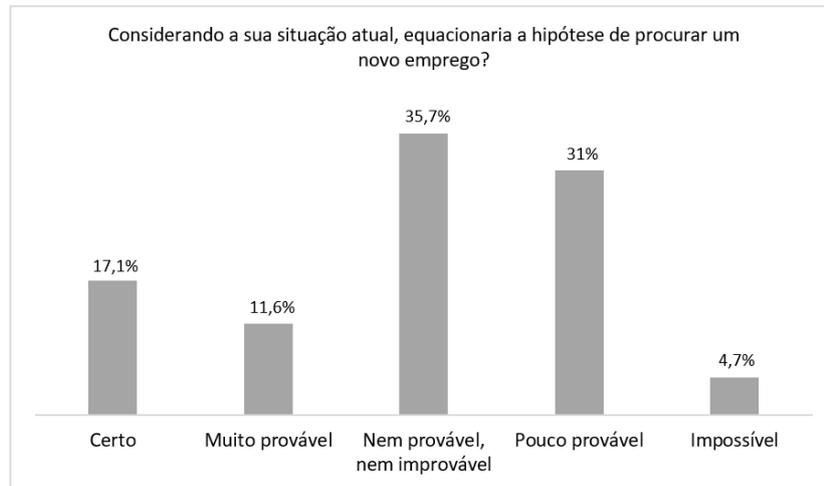
Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Em concordância com o estudo realizado por Oswald, Proto e Sgroi (2015), o fator que mais influencia o desempenho dos colaboradores é a gestão eficiente do tempo (24,8%), fator que os autores destacam como sendo a força motora do desempenho de um colaborador. O segundo fator mais influente é o incentivo e o feedback das chefias (22,5%), o que pode levantar algumas questões face aos resultados expostos na questão anterior, onde um número significativo de colaboradores afirmaram receber muito poucas vezes, ou nenhuma, informações acerca da sua prestação e do seu progresso. Assim, tendo em conta a análise de ambas as questões é recomendável que a empresa verifique esta situação.

4.5.2. Retenção

Com o objetivo de perceber as intenções dos colaboradores em relação à sua permanência na empresa, foram apresentadas duas questões (38 e 39) relacionadas com a retenção dos colaboradores. A primeira destina-se a perceber quantos colaboradores equacionam a hipótese de procurar um novo emprego.

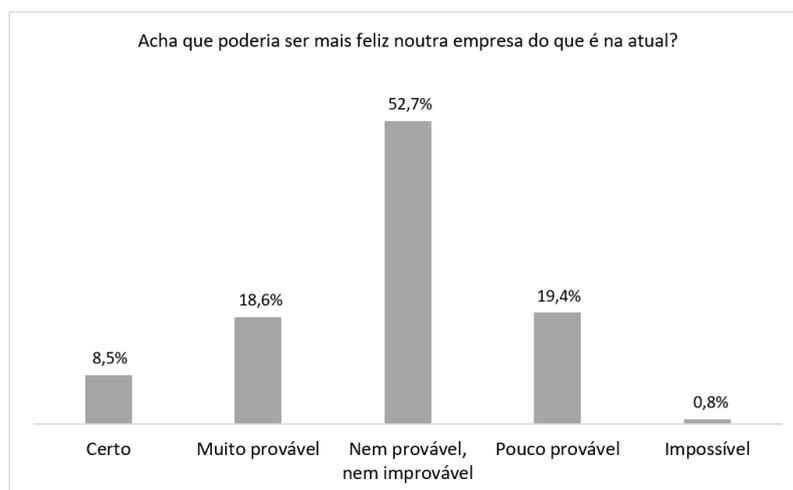
Gráfico 8 – Retenção dos colaboradores



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Através do gráfico anterior é possível observar que 35,7% dos inquiridos consideram pouco provável ou mesmo impossível a hipótese de procurar um novo emprego. Contudo, existe uma percentagem igualmente elevada de inquiridos que num futuro próximo pode equacionar ou não procurar um novo emprego. Verifica-se ainda que 28,7% dos inquiridos considera procurar um novo emprego, pelo que a empresa está em risco iminente de perder 37 colaboradores.

Gráfico 9 – Retenção dos colaboradores II



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

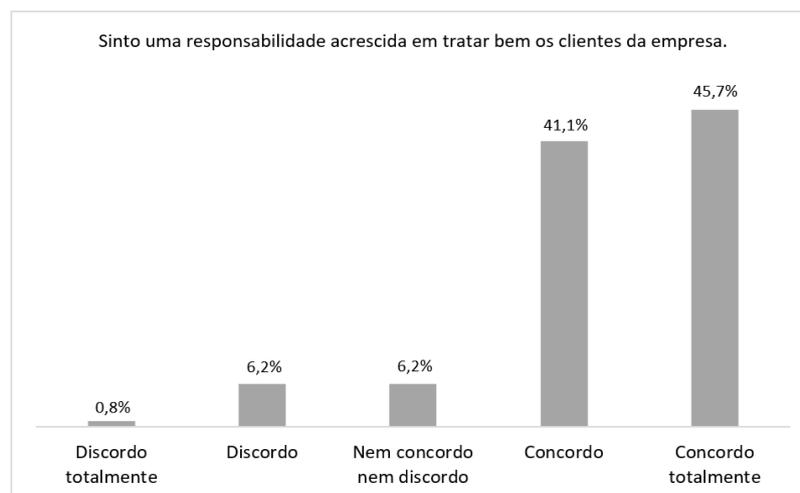
Um pouco à semelhança da questão anterior, um número bastante elevado de inquiridos (52,7%) apresenta uma resposta neutra, não ficando bem clara a sua

posição em relação à questão. No entanto, comparando com a questão anterior, a percentagem de colaboradores que considera que poderia ser mais feliz noutra empresa do que é na atual (27,1%), é praticamente igual à percentagem de colaboradores que considera procurar um novo emprego (28,7%), verificando-se assim a existência de uma relação próxima entre as duas variáveis. Por sua vez, em relação aos 92 colaboradores (35,7%) que consideram pouco provável ou mesmo impossível a hipótese de procurar um novo emprego, apenas 26 (20,2%) têm a certeza de que não poderiam ser mais felizes noutra empresa.

4.5.3. Qualidade do serviço prestado

A relação entre a felicidade dos colaboradores e a qualidade do serviço prestado é considerada particularmente importante para a gestão estratégica de uma organização (Ariani, 2015). Nesse sentido e com o objetivo de compreender a perceção dos colaboradores em relação à qualidade do serviço prestado, foram elaboradas duas afirmações (41 e 42) utilizando uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 “Discordo totalmente” a 5 “Concordo totalmente”. A primeira procura perceber como é os colaboradores se sentem em relação à responsabilidade de terem de tratar bem os clientes da empresa.

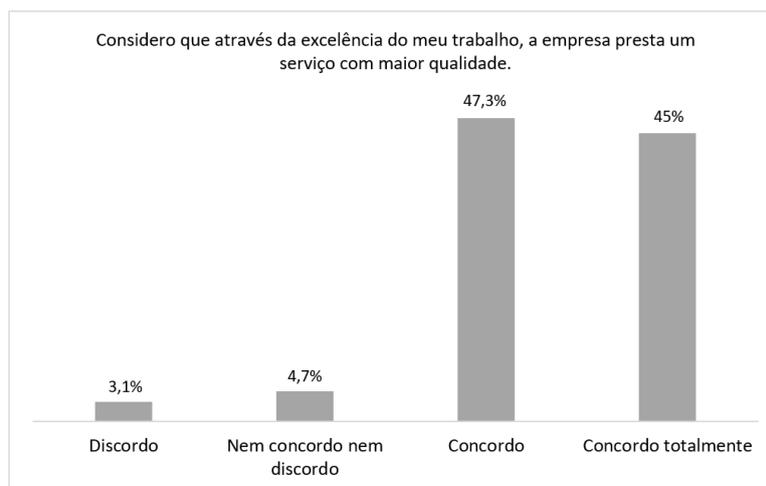
Gráfico 10 – Responsabilidade de tratar bem os clientes



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Pela observação do gráfico 10, é possível verificar que a esmagadora maioria dos inquiridos sente uma responsabilidade acrescida em tratar bem os clientes da empresa (86,8%), existindo apenas 9 colaboradores (7%) a discordar da afirmação. Assim, tendo apenas em conta os dados do gráfico anterior, aparenta ser possível deduzir que não existe uma relação direta entre a felicidade e a qualidade do serviço prestado, uma vez que apesar de existirem colaboradores infelizes na empresa, a percentagem de colaboradores que sente uma responsabilidade acrescida em tratar bem os clientes da empresa continua a ser extremamente elevada. No entanto, serão necessários testes estatísticos mais específicos, como uma correlação bivariada, para determinar com certeza a relação existente entre as duas variáveis.

Gráfico 11 - Qualidade do serviço prestado pela empresa



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

À semelhança das respostas obtidas na afirmação anterior, verifica-se que a esmagadora maioria dos colaboradores (92,3) considera que através da excelência do seu desempenho, a empresa presta um serviço com maior qualidade. Apenas 4 (3,1%) inquiridos discordaram da afirmação, o que tende a indicar que a força de trabalho da empresa acredita verdadeiramente na relação entre a excelência do seu trabalho e a qualidade do serviço prestado pela empresa. No entanto, a percentagem de colaboradores que concordam com a afirmação é extremamente exagerada, o que leva a concluir que, à semelhança de questões anteriores, os

colaboradores avaliaram esta questão com base numa abordagem demasiado positiva que dificilmente corresponde à realidade.

4.5.4. Criação de valor adicional para a organização

Por fim, a última variável considerada nas hipóteses formuladas diz respeito à criação de valor adicional para a organização. Para perceber a posição dos inquiridos relativamente a esta variável foram desenvolvidas três questões (43-45) devidamente suportadas pela literatura. A primeira procura determinar se os colaboradores estão disponíveis para fazerem esforços acrescidos para garantir a satisfação dos clientes da empresa.

Gráfico 12 – Esforços acrescidos para satisfazer o cliente

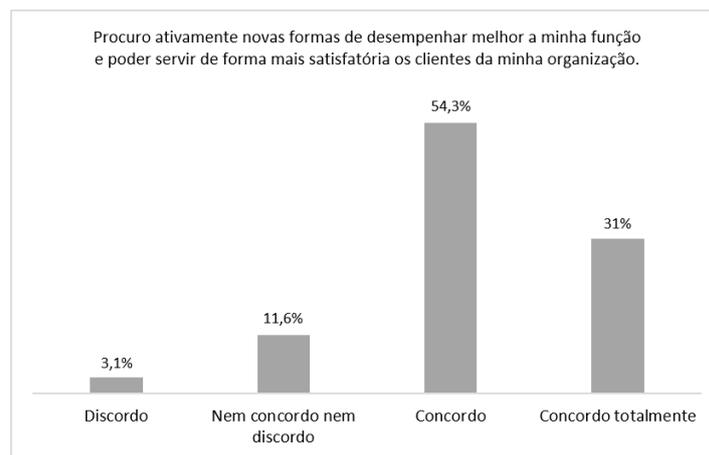


Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Em relação à disponibilidade dos inquiridos para fazerem esforços acrescidos para satisfazer os clientes da empresa, verifica-se que a esmagadora maioria (83,7%) está disposta a fazer esses esforços. Nenhum dos inquiridos discordou totalmente da afirmação, o que demonstra um excelente alinhamento cultural da empresa no que diz respeito à satisfação das necessidades dos clientes. No entanto, importa realçar que existem 7 colaboradores (5,4%) que não estão dispostos a fazer esforços acrescidos para satisfazer os clientes da empresa e sendo a empresa responsável especificamente pela gestão de serviços para

clientes, é importante tentar identificar estes 7 colaboradores para evitar eventuais problemas.

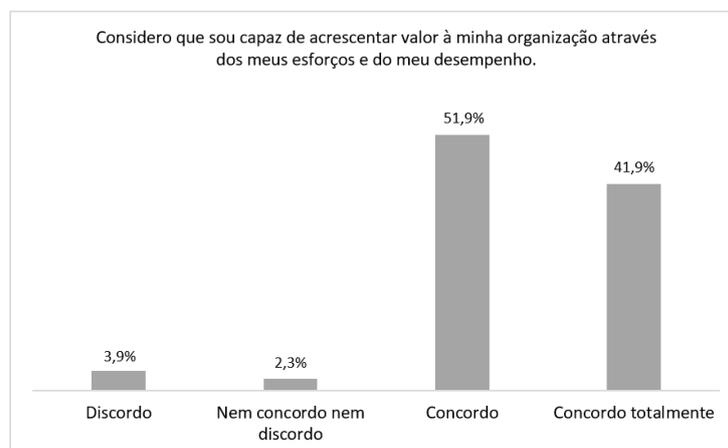
Gráfico 13 – Novas formas de servir melhor os clientes



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Como se pode observar pelo gráfico 13, 85,3% dos inquiridos procura ativamente novas formas de desempenhar melhor a sua função e poder servir de forma mais satisfatória os clientes, refletindo na perfeição o sucesso das práticas de melhoria continua implementadas na empresa. Em comparação com o gráfico anterior, verifica-se ainda que a percentagem de inquiridos que concordam totalmente com ambas as afirmações é exatamente a mesma (31%), evidenciando consistência nas respostas ao questionário.

Gráfico 14 – Criação de valor adicional para a empresa



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Com base no gráfico 14 é possível constatar que mais de 90% dos inquiridos considera que é capaz de acrescentar valor à empresa através dos seus esforços e do seu desempenho. No entanto, à semelhança das respostas relacionadas com o desempenho individual, verifica-se que a avaliação dos inquiridos assenta uma vez mais numa abordagem bastante positiva que pode não corresponder exatamente à realidade.

4.6. Fatores com maior influência na felicidade organizacional

Para perceber quais são os fatores que mais influenciam a felicidade dos colaboradores no trabalho, foi pedido aos inquiridos que identificassem, através de uma *check-list*, os três fatores que mais influenciavam a sua felicidade. Para esse efeito, foi-lhes apresentada uma lista com base nos fatores de Andrew (2011).

Tabela 20 – Fatores que mais influenciam a felicidade dos colaboradores no trabalho

Fatores felicidade no trabalho	Frequência (n)	Percentagem (%)
Igualdade	14	3,8%
Reconhecimento e confiança	76	20,4%
Desenvolvimento pessoal e profissional	73	19,6%
Autonomia	20	5,4%
Envolvimento com os colegas e com a empresa	26	7,0%
Desafios	24	6,5%
Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	39	10,5%
Sentimento de pertença	8	2,2%
Influência e atitudes dos líderes	23	6,2%
Remuneração	69	18,5%
Total	372	100,0%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Com base na análise fatorial confirmatória realizada ao modelo de equações estruturais desenvolvido e em concordância com o estudo realizado pela Glassdoor, mencionado na revisão da literatura, foi possível concluir que o salário contribui bastante menos do que seria expectável para a satisfação no trabalho, existindo um conjunto de outros fatores mais importantes, como a natureza do trabalho, as oportunidades de crescimento na empresa e o sentimento de confiança, fatores que nada têm a ver com benefícios económicos. No entanto, através da análise da tabela 20 é possível comprovar que apesar de não ser o fator

mais importante para a felicidade no trabalho, a remuneração tem efetivamente bastante peso, existindo no total 18,5% dos inquiridos a identificar a mesma como um dos três fatores mais importantes. Isto leva a crer que apesar de existirem fatores que garantem níveis de satisfação no trabalho efetivamente mais elevados do que a remuneração, o mesmo não se verifica com os níveis de felicidade organizacional, ou seja, apesar da remuneração ter baixa influência na satisfação no trabalho, o mesmo não se reflete na felicidade organizacional e, portanto, quando se pede aos colaboradores que identifiquem os fatores mais importantes para a sua felicidade, estes acabam por considerar a remuneração. No entanto, é importante lembrar que a satisfação no trabalho é a dimensão que resulta do nível emocional, relacionado com estados que variam de pessoa para pessoa, como o humor, as emoções de curta duração e as experiências afetivas relacionadas com a atividade desempenhada, ao passo que a felicidade organizacional é a dimensão que resulta tanto do nível emocional, como do nível pessoal e do coletivo, acabando por estar relacionada com outro tipo variáveis, como o sucesso pessoal e o envolvimento para com a organização. Deste modo, faz todo o sentido que a remuneração tenha efetivamente mais peso para a felicidade dos colaboradores no seu todo, do que para a sua satisfação no trabalho.

Verifica-se ainda que os colaboradores identificaram como os fatores mais importantes para a felicidade no trabalho, o reconhecimento e a confiança (20,4%), em concordância com o estudo realizado pelo projeto Happiness Works³ e o desenvolvimento pessoal e profissional (19,6%). Por último, os fatores menos valorizados foram a autonomia (5,4%) e o sentimento de pertença (2,2%).

³ Mencionado no capítulo respeitante à Introdução

4.7. Avaliação final da Felicidade Organizacional

Por fim, considerou-se pertinente elaborar uma questão final isolada (46) destinada a mensurar o nível de felicidade organizacional dos colaboradores após responderem a todas as questões presentes no inquérito por questionário. Esta questão é independente do modelo de equações estruturais e para a sua mensuração foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 “muito infeliz” a 5 “muito feliz”.

Gráfico 15 – Felicidade organizacional dos colaboradores da empresa



Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Através da observação do gráfico anterior, verifica-se que cerca de metade dos colaboradores (54,3%) se consideram verdadeiramente felizes na empresa, enquanto que 16,3% se consideram infelizes ou muito infelizes. Os restantes 29,5% não se consideram nem infelizes nem felizes, mantendo uma posição neutra face à questão. Importa ainda salientar que do total de inquiridos, existem 6 (4,7%) colaboradores que se consideram verdadeiramente infelizes na empresa. Apesar de ser um número relativamente baixo é importante a sua consideração para a empresa.

Finalmente, torna-se particularmente importante comparar a média da felicidade resultante da questão anterior, com a média obtida através do modelo de equações estruturais desenvolvido para mensurar a felicidade organizacional.

Tabela 21 – Comparação entre médias da felicidade organizacional

Dimensão	Média
Felicidade Organizacional (<i>Questão isolada</i>)	3,47
Felicidade Organizacional (<i>MEE</i>)	3,45

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Tal como se pode verificar pela tabela 21, o valor das médias é praticamente o mesmo, o que comprova que o MEE desenvolvido é bastante adequado e eficaz para mensurar o Índice de Felicidade Organizacional da empresa objeto de estudo.

4.8. Diferenças estatisticamente significativas entre grupos

Para além da estatística descritiva, foram também realizados testes para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias em função de dois grupos sociodemográficos: a posição ocupada na empresa e o país com o qual o colaborador trabalha.

4.8.1. Posição ocupada na empresa

Para simplificação da análise da existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias em função da posição ocupada na empresa, considerou-se pertinente dividir as variáveis de teste em função das dimensões do modelo conceptual. Para tal, foram realizados três testes *t-student* considerando as dimensões do Envolvimento, da Felicidade Organizacional e da segunda fase da investigação. Em relação às variáveis de agrupamento, importa mencionar que a variável “operacional” corresponde ao grupo 1, enquanto que a variável “gestão” corresponde ao grupo 2.

Tabela 22 – Teste *t-student* dimensões do Envolvimento em função da posição ocupada

Teste de amostras independentes		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Persistência (P)	Variâncias iguais assumidas	0,242	0,623	-2,484	127	0,014	-1,40685	0,56630	-2,52746	-0,28624
	Variâncias iguais não assumidas			-2,577	78,766	0,012	-1,40685	0,54599	-2,49366	-0,32004
Dedicação (D)	Variâncias iguais assumidas	1,031	0,312	-2,284	127	0,024	-1,74461	0,76368	-3,25580	-0,23342
	Variâncias iguais não assumidas			-2,415	82,511	0,018	-1,74461	0,72241	-3,18158	-0,30764
Interesse (I)	Variâncias iguais assumidas	0,271	0,604	-2,493	127	0,014	-1,38752	0,55657	-2,48889	-0,28616
	Variâncias iguais não assumidas			-2,657	84,219	0,009	-1,38752	0,52215	-2,42584	-0,34921

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Em relação às dimensões apresentadas na tabela anterior, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre a posição ocupada na empresa para todas as dimensões: Persistência (0,014), Dedicação (0,024) e Interesse (0,014). Por meio da análise do carácter das diferenças de média mencionadas, e uma vez que o intervalo de diferença se apresenta negativo, é ainda possível constatar que em todas as dimensões a avaliação dos colaboradores que ocupam uma posição de gestão é mais positiva do que os colaboradores que ocupam uma posição operacional.

Tabela 23 - Teste *t-student* dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição ocupada

Teste de amostras independentes		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Envolvimento (ENV)	Variâncias iguais assumidas	0,195	0,659	-2,660	127	0,009	-4,17251	1,56875	-7,27677	-1,06824
	Variâncias iguais não assumidas			-2,764	79,120	0,007	-4,17251	1,50967	-7,17735	-1,16766
Satisfação (SAT)	Variâncias iguais assumidas	0,001	0,971	-1,712	127	0,089	-1,18010	0,68936	-2,54421	0,18402
	Variâncias iguais não assumidas			-1,675	68,833	0,098	-1,18010	0,70448	-2,58556	0,22536
Compromisso Organizacional (CO)	Variâncias iguais assumidas	1,545	0,216	-2,475	127	0,015	-2,14093	0,86508	-3,85277	-0,42909
	Variâncias iguais não assumidas			-2,585	80,083	0,012	-2,14093	0,82836	-3,78939	-0,49246
Felicidade Organizacional (FO)	Variâncias iguais assumidas	0,378	0,540	-2,617	127	0,010	-6,87678	2,62763	-12,07638	-1,67718
	Variâncias iguais não assumidas			-2,681	76,480	0,009	-6,87678	2,56470	-11,98430	-1,76926

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Através da análise presente na tabela anterior, verifica-se a existência de diferenças com significado estatístico no que concerne ao Envolvimento (0,009), ao Compromisso Organizacional (0,015) e à Felicidade Organizacional (0,010). Novamente, a avaliação dos colaboradores que ocupam uma posição de gestão é mais positiva do que os colaboradores que ocupam uma posição operacional. Importa ainda realçar que o intervalo de diferença média respeitante à dimensão Felicidade Organizacional é bastante elevado, demonstrando que os colaboradores que ocupam uma posição de gestão apresentam um Índice de Felicidade Organizacional consideravelmente superior aos colaboradores que ocupam uma posição operacional.

Tabela 24 - Teste *t-student* dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação em função da posição ocupada

Teste de amostras independentes		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Desempenho	Variâncias iguais assumidas	1,450	0,231	-1,841	127	0,068	-0,50769	0,27572	-1,05330	0,03792
	Variâncias iguais não assumidas			-2,046	93,497	0,044	-0,50769	0,24812	-1,00037	-0,01501
Retenção	Variâncias iguais assumidas	0,965	0,328	-2,050	127	0,042	-0,72991	0,35613	-1,43463	-0,02520
	Variâncias iguais não assumidas			-2,081	74,835	0,041	-0,72991	0,35082	-1,42881	-0,03102
Qualidade do Serviço	Variâncias iguais assumidas	0,930	0,337	-0,273	127	0,786	-0,07436	0,27275	-0,61409	0,46537
	Variâncias iguais não assumidas			-0,295	87,632	0,768	-0,07436	0,25184	-0,57488	0,42616
Criação de Valor	Variâncias iguais assumidas	4,600	0,034	-0,775	127	0,440	-0,28803	0,37183	-1,02382	0,44775
	Variâncias iguais não assumidas			-0,901	104,600	0,370	-0,28803	0,31973	-0,92203	0,34596

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Por último, no que diz respeito às dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação, observa-se a existência de diferenças estatisticamente significativas entre a posição ocupada na empresa apenas para a Retenção (0,042). Tal como nas duas análises anteriores, apesar da diferença de média nesta última ser menor, a avaliação dos colaboradores que ocupam uma posição de gestão continua a ser mais positiva do que os colaboradores que ocupam uma posição operacional.

4.8.2. País com o qual o colaborador trabalha

À semelhança dos testes *t-student* anteriores, para simplificar a análise entre as dimensões do modelo conceptual e os países com os quais os colaboradores trabalham, foram realizados três testes *One-Way ANOVA* em função das dimensões do Envolvimento, da Felicidade Organizacional e das dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação.

Tabela 25 – ANOVA entre as dimensões do Envolvimento e os países com os quais os colaboradores trabalham

ANOVA		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Persistência (P)	Entre Grupos	137,749	3	45,916	5,603	0,001
	Nos grupos	1024,301	125	8,194		
	Total	1162,050	128			
Dedicação (D)	Entre Grupos	181,297	3	60,432	3,941	0,010
	Nos grupos	1916,859	125	15,335		
	Total	2098,156	128			
Interesse (I)	Entre Grupos	26,866	3	8,955	1,021	0,386
	Nos grupos	1095,973	125	8,768		
	Total	1122,839	128			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Em relação à análise presente na tabela anterior, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre os países com os quais os colaboradores trabalham no que diz respeito à Persistência (0,001) e à Dedicação (0,010). Podemos ainda verificar que os colaboradores que trabalham para Espanha e Portugal avaliam de forma mais positiva as dimensões relacionadas com o Envolvimento. Por sua vez, os colaboradores que trabalham com Benelux são os que apresentam uma avaliação mais baixa (Anexo 3). Assim, é possível concluir que os níveis de interesse, dedicação e persistência dos colaboradores das equipas de Benelux em geral estão abaixo do que seria desejado pela empresa.

Tabela 26 – ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham

ANOVA		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Envolvimento (ENV)	Entre Grupos	730,089	3	243,363	3,688	0,014
	Nos	8247,681	125	65,981		
	Total	8977,771	128			
Satisfação (SAT)	Entre Grupos	84,324	3	28,108	2,202	0,091
	Nos	1595,714	125	12,766		
	Total	1680,039	128			
Compromisso Organizacional (CO)	Entre Grupos	222,335	3	74,112	3,723	0,013
	Nos	2488,419	125	19,907		
	Total	2710,754	128			
Felicidade Organizacional (FO)	Entre Grupos	2145,849	3	715,283	3,887	0,011
	Nos	22999,672	125	183,997		
	Total	25145,521	128			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Com base na tabela 26, é possível verificar a existência de diferenças com significado estatístico relativamente ao Envolvimento (0,014), ao Compromisso Organizacional (0,015) e à Felicidade Organizacional (0,010). Os colaboradores que trabalham com Espanha e Portugal continuam a ser os que apresentam uma avaliação mais positiva face às dimensões relacionadas com a Felicidade Organizacional, sendo assim possível concluir que apresentam um Índice de Felicidade Organizacional mais elevado do que os restantes colaboradores. Importa ainda realçar que as diferenças de média que se verificam entre Portugal e França, Benelux e entre Espanha e França, Benelux são bastante abruptas, demonstrando que a avaliação destas dimensões por parte dos colaboradores que trabalham com França e Benelux são bastante inferiores às dos outros colaboradores. Por fim, importa salientar que os colaboradores das equipas de Benelux são novamente os que apresentam uma avaliação mais baixa (Anexo 4).

Tabela 27 - ANOVA entre as dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação e os países com os quais os colaboradores trabalham

ANOVA		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Desempenho	Entre Grupos	52,495	3	17,498	10,069	0,000
	Nos grupos	217,226	125	1,738		
	Total	269,721	128			
Retenção	Entre Grupos	5,960	3	1,987	0,556	0,645
	Nos grupos	446,799	125	3,574		
	Total	452,760	128			
Qualidade do Serviço	Entre Grupos	5,209	3	1,736	0,861	0,463
	Nos grupos	252,016	125	2,016		
	Total	257,225	128			
Criação de Valor	Entre Grupos	8,803	3	2,934	0,778	0,508
	Nos grupos	471,213	125	3,770		
	Total	480,016	128			

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Finalmente, no que diz respeito às dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação, é possível observar que só existem diferenças estatisticamente significativas no Desempenho (0,000), indicando que nas restantes dimensões os colaboradores, independentemente do país com o qual trabalham, têm uma avaliação bastante semelhante. Com base no anexo 5, é ainda possível verificar que, à semelhança de conclusões anteriores, os colaboradores que trabalham com Espanha e Portugal são os que apresentam uma perspetiva mais positiva face à avaliação do desempenho. Por sua vez, ao contrário do que seria esperado, os colaboradores que têm uma perspetiva mais negativa face à avaliação do seu próprio desempenho, são os colaboradores das equipas de França.

4.9. Validação das hipóteses

Para validar as hipóteses definidas na presente investigação considerou-se necessário recorrer a uma análise bivariada dos dados obtidos através do questionário. Portanto, para avaliar a relação da felicidade organizacional com as variáveis consideradas em cada uma das hipóteses do modelo conceptual da investigação, foi necessário analisar a correlação e a regressão entre as mesmas.

4.9.1. Correlação

A análise de correlação destina-se a medir o grau de relação entre duas variáveis e o coeficiente de correlação utilizado foi o de Pearson.

Tabela 28 – Correlação entre a Felicidade e o Desempenho

CORRELAÇÕES		Felicidade Organizacional	Desempenho
Felicidade Organizacional	Correlação de Pearson	1	,516**
	Sig. (bilateral)		0,00
	N	129	129
Desempenho	Correlação de Pearson	,516**	1
	Sig. (bilateral)	0,00	
	N	129	129

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Através da análise da tabela anterior, verifica-se que existe uma correlação com significado estatístico (Sig. < 0,05) entre a Felicidade Organizacional e o Desempenho dos colaboradores. O coeficiente de Pearson é igual a 0,516 o que indica que a **correlação entre as variáveis é positiva moderada**, ou seja, à medida que a felicidade aumenta, o desempenho também tem tendência a aumentar, embora numa proporção inferior ao que seria esperado pela revisão da literatura. No entanto, tal como discutido na análise do gráfico 5, os colaboradores avaliaram o seu desempenho com base numa abordagem bastante positiva, o que pode de certa forma justificar a razão pela qual esta correlação não é mais elevada. Perante estes resultados a **Hipótese 1 é validada**.

Tabela 29 - Correlação entre a Felicidade e a Retenção

CORRELAÇÕES		Felicidade Organizacional	Retenção
Felicidade Organizacional	Correlação de Pearson	1	,752**
	Sig. (bilateral)		0,00
	N	129	129
Retenção	Correlação de Pearson	,752**	1
	Sig. (bilateral)	0,00	
	N	129	129

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Com base na tabela 23 é possível observar que existe uma **correlação positiva forte** (0,752) entre a Felicidade Organizacional e a Retenção de colaboradores, confirmando assim que colaboradores mais felizes querem permanecer durante mais tempo na sua organização. Portanto, **Hipótese 2 também é validada.**

Tabela 30 - Correlação entre a Felicidade e a Qualidade do Serviço

CORRELAÇÕES		Felicidade Organizacional	Qualidade do Serviço
Felicidade Organizacional	Correlação de Pearson	1	,327**
	Sig. (bilateral)		0,00
	N	129	129
Qualidade do Serviço	Correlação de Pearson	,327**	1
	Sig. (bilateral)	0,00	
	N	129	129

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Em relação à Felicidade e à Qualidade do Serviço, constata-se que existe uma **correlação com significado estatístico, mas positiva fraca** (0,327), quer isto dizer que apesar de efetivamente existir uma relação entre as variáveis, a sua conexão é fraca e, portanto, pode-se concluir que a Qualidade do Serviço não depende significativamente da Felicidade Organizacional. Assim, a **Hipótese 3 não é validada.**

Tabela 31 - Correlação entre a Felicidade e a Criação de Valor

CORRELAÇÕES		Felicidade Organizacional	Criação de Valor
Felicidade Organizacional	Correlação de Pearson	1	,398**
	Sig. (bilateral)		0,00
	N	129	129
Criação de Valor	Correlação de Pearson	,398**	1
	Sig. (bilateral)	0,00	
	N	129	129

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Por último, verifica-se que existe uma **correlação positiva fraca** (0,398), quase moderada, entre a Felicidade Organizacional e a Criação de Valor, indicando que a relação entre as variáveis existe e é significativa, embora o valor da correlação não seja suficientemente elevado para ser possível afirmar a existência de uma relação clara entre as variáveis. No entanto, importa salientar que à semelhança das respostas relacionadas com o desempenho individual, a avaliação dos inquiridos em relação à criação de valor também assenta numa abordagem bastante positiva que pode não corresponder exatamente à realidade e acabar por condicionar o resultado desta correlação. Assim, perante estes dados, a **Hipótese 4 não é validada**.

4.9.2. Regressão Linear Simples

Para testar a primeira hipótese da investigação com base numa regressão linear simples, considerou-se então a Felicidade Organizacional como a variável independente e o Desempenho como a variável dependente. Importa lembrar que a utilização deste modelo se destina apenas a potenciar o grau de confiança em relação às conclusões retiradas, uma vez que as hipóteses já foram analisadas e validadas mediante a análise de correlação anterior.

Tabela 32 - Regressão linear simples entre a felicidade e o desempenho

Resumo do Modelo				
Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,516 ^a	0,266	0,260	1,24867

a. Preditores: (Constante), Felicidade Organizacional

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	71,705	1	71,705	45,989	,000 ^b
	Resíduo	198,016	127	1,559		
	Total	269,721	128			

a. Variável dependente: Desempenho

b. Preditores: (Constante), Felicidade Organizacional

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	3,376	0,539		6,265	0,000
	FO	0,053	0,008	0,516	6,782	0,000

a. Variável dependente: Desempenho

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Na tabela referente ao resumo do modelo anterior, é possível verificar que o coeficiente de determinação (R quadrado) da regressão é igual a 0,266, o que indica que 26,6% da variação observada no desempenho dos colaboradores é explicada pela felicidade organizacional. Para testar a significância da regressão foi utilizado o teste F da ANOVA, tendo-se verificado que o valor da Sig. é inferior a 0,05, o que demonstra que a regressão tem significado estatístico. Assim, tal como na análise da correlação, comprova-se que o desempenho dos colaboradores depende significativamente da felicidade organizacional, embora menos do que seria esperado.

Tabela 33 - Regressão linear simples entre a felicidade e a retenção

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,752 ^a	0,566	0,562	1,24453

a. Preditores: (Constante), Felicidade Organizacional

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	256,054	1	256,054	165,318	0,000 ^b
	Resíduo	196,705	127	1,549		
	Total	452,760	128			

- a. Variável dependente: Retenção
b. Preditores: (Constante), Felicidade Organizacional

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	-0,962	0,537		-1,791	0,076
	FO	0,101	0,008	0,752	12,858	0,000

- a. Variável dependente: Retenção

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Com base nas tabelas anteriores, verifica-se que este modelo de regressão é bastante adequado para prever a taxa de retenção de colaboradores em função da felicidade organizacional, uma vez que o valor da significância (0,000) é inferior a 0,05 e que o valor do R quadrado ajustado é igual a 0,562, o que indica que 56,2% da variação observada na retenção dos colaboradores é explicada pela felicidade organizacional. Logo, à semelhança dos valores obtidos na análise de correlação, é possível concluir que existe uma correlação linear forte entre as variáveis.

Tabela 34 - Regressão linear simples entre a felicidade e a qualidade do serviço

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,327 ^a	0,107	0,100	1,34499

- a. Preditores: (Constante), Felicidade Organizacional

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	27,483	1	27,483	15,192	,000 ^b
	Resíduo	229,742	127	1,809		
	Total	257,225	128			

- a. Variável dependente: Qualidade do Serviço
b. Preditores: (Constante), Felicidade Organizacional

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	6,374	0,580		10,982	0,000
	FO	0,033	0,008	0,327	3,898	0,000

a. Variável dependente: Qualidade do Serviço

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Na tabela referente ao resumo do modelo anterior, é possível observar que o coeficiente de determinação (R quadrado) da regressão é demasiado baixo (0,100), demonstrando que apesar do modelo possuir significado estatístico (sig.< 0,05), a percentagem de variação na qualidade do serviço que depende efetivamente da felicidade organizacional é pouco significativa para se poder considerar a existência de uma correlação linear entre as variáveis.

Tabela 35 - Regressão linear simples entre a felicidade e a criação de valor

Resumo do Modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,398 ^a	0,158	0,152	1,78366

a. Preditores: (Constante), FO

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	75,972	1	75,972	23,880	,000 ^b
	Resíduo	404,043	127	3,181		
	Total	480,016	128			

a. Variável dependente: Criação de valor

b. Preditores: (Constante), FO

Coefficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Padrão	Beta		
1	(Constante)	8,860	0,770		11,511	0,000
	FO	0,055	0,011	0,398	4,887	0,000

a. Variável dependente: Criação de valor

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

Por fim, é possível observar que, apesar deste último modelo de regressão linear simples possuir significado estatístico ($\text{sig.} < 0,05$), apenas 15,2% (R quadrado ajustado) da variação da criação de valor adicional para a organização é explicada pela felicidade organizacional, comprovando que não existe uma correlação linear significativa entre as variáveis.

Após terem sido efetuadas as análises necessárias para validar as hipóteses definidas no modelo conceptual da investigação, considera-se ainda necessário comparar os resultados obtidos com a informação recolhida no enquadramento teórico.

Tabela 36 – Quadro resumo da validação das hipóteses

Hipótese	Validação
Hipótese 1: Quanto maior o grau de felicidade organizacional, melhor o desempenho do colaborador	Validada
Hipótese 2: Quanto maior o grau de felicidade organizacional, maior a taxa de retenção de colaboradores	Validada
Hipótese 3: Quanto maior o grau de felicidade organizacional, maior a qualidade do serviço prestado pela organização	Não validada
Hipótese 4: Quanto maior o grau de felicidade organizacional, maior a probabilidade de ser criado valor adicional para a organização	Não validada

Fonte: Elaboração própria com base nos dados introduzidos no SPSS

H1. As análises efetuadas permitiram validar a relação entre as variáveis consideradas na primeira hipótese, evidenciando as implicações da felicidade organizacional no desempenho dos colaboradores. Deste modo, os resultados obtidos são consistentes com as investigações mencionadas no enquadramento teórico, sobretudo com Pryce-Jones (2010) e mais recentemente Oswald et al. (2015). No entanto, ao contrário destas investigações, os resultados obtidos revelaram uma relação entre as variáveis mais fraca do que seria esperado, muito

possivelmente pela abordagem excessivamente positiva dos colaboradores em relação à avaliação do seu próprio desempenho.

H2. Os resultados obtidos em relação à segunda hipótese desta investigação, permitiram verificar a existência de uma relação positiva forte entre a felicidade e a retenção dos colaboradores. Estes resultados vão de encontro aos estudos de Brum (2010) e às investigações de Wright & Bonett (2007) e Boushey e Glynn (2012), confirmando as fortes implicações da felicidade organizacional na permanência e retenção de colaboradores.

H3. Apesar de efetivamente existir uma relação entre a felicidade organizacional e a qualidade do serviço prestado, a sua conexão é fraca e, portanto, chegou-se à conclusão de que a qualidade não depende significativamente da felicidade, o que levou a rejeição da terceira hipótese. Mediante as investigações e estudos apresentados no apontamento teórico, não foi possível determinar se existia ou não uma relação entre as variáveis, contudo os resultados obtidos nesta investigação vão de encontro aos resultados obtidos por Ariani (2015) que também chegou à conclusão de que não existe uma relação significativa entre a felicidade dos colaboradores e eventuais melhorias na qualidade do serviço prestado pela organização.

H4. As análises efetuadas em relação à última hipótese desta investigação, permitiram determinar que, mediante os dados recolhidos, não é possível validar a relação entre a felicidade organizacional e a criação de valor adicional para a organização, contrariando os resultados do estudo de Aliour et al. (2012). Contudo, importa mencionar que à semelhança da hipótese 1, as avaliações dos inquiridos em relação às questões respeitantes à criação de valor, também assentaram numa abordagem excessivamente positiva que pode ter influenciado a relação entre as variáveis.

Uma vez terminada a análises dos resultados recolhidos são apresentadas no capítulo seguinte as principais conclusões da investigação.

5. CONCLUSÕES

Neste último capítulo são apresentadas as principais conclusões e contributos da presente investigação, através de uma retrospectiva aos objetivos traçados e a toda a matéria analisada. Para além disto, deixam-se ainda algumas recomendações à empresa objeto de estudo e indicam-se as limitações e sugestões para investigações futuras.

5.1. Resposta ao problema

O objetivo geral desta investigação passa por desenvolver e validar um modelo de equações estruturais que permita medir a felicidade no contexto organizacional e compreender até que ponto esta dimensão influencia o desempenho e a retenção dos colaboradores, de forma a contribuírem para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização.

Para dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos da investigação, foi realizada uma recolha de dados primários dos colaboradores da empresa objeto de estudo, mediante um inquérito por questionário. Este encontrava-se dividido em cinco grandes partes, sendo a grande maioria das questões avaliadas por meio de uma escala de Likert de 5 pontos. A primeira parte era apenas informativa, a segunda respondia ao desenvolvimento e validação de um modelo de equações estruturais que permitisse mensurar o Índice de Felicidade Organizacional da empresa, a terceira aos fatores que os colaboradores mais valorizam para a sua felicidade no trabalho, a quarta às hipóteses formuladas na investigação, e a última aos fatores sociodemográficos para caracterização dos colaboradores. Os dados recolhidos foram analisados através dos programas SPSS Statistics e SPSS AMOS.

Para dar resposta ao primeiro objetivo específico, foi desenvolvido e validado um modelo de equações estruturais com base nas dimensões e métricas utilizadas no modelo de Salas-vallina et al. (2017) que permitiu concluir que a felicidade organizacional pode efetivamente ser mensurada através da satisfação

no trabalho, do envolvimento com o trabalho e do compromisso organizacional. Através deste modelo, foi possível determinar que o Índice de Felicidade Organizacional da empresa objeto de estudo é de 3,45, de 0 a 5. Para além disto, foi ainda possível concluir que a dimensão que mais influencia a felicidade organizacional é o envolvimento com o trabalho.

Em relação aos fatores que mais influenciam a felicidade dos colaboradores no trabalho, foi possível concluir que apesar da remuneração ser um fator bastante importante, existe um conjunto de outros fatores mais valorizados sobre os quais as empresas podem ter algum controlo, nomeadamente o reconhecimento, a confiança e o desenvolvimento pessoal e profissional. Cruzando os resultados obtidos em relação a estes fatores com os resultados obtidos no modelo de equações estruturais, foi ainda possível concluir que a remuneração é um fator importante para a felicidade organizacional dos colaboradores, mas não para a sua satisfação no trabalho. No que diz respeito à satisfação no trabalho, os fatores mais valorizados pelos colaboradores são a natureza do trabalho, as oportunidades de crescimento dentro de empresa e o sentimento de confiança, fatores que nada têm a ver com benefícios económicos. Estes resultados permitem que as empresas ganhem noções acerca dos fatores que podem verdadeiramente influenciar a felicidade dos seus colaboradores e, conseqüentemente, criar estratégias de marketing interno que visem o aumento da felicidade dos mesmos.

As hipóteses definidas na presente investigação pretendem determinar o impacto da felicidade organizacional no desempenho e na retenção dos colaboradores, bem como na qualidade do serviço prestado e na criação de valor adicional para a organização. Para a sua validação, considerou-se necessário recorrer a uma análise bivariada dos dados obtidos através do questionário. Estas análises permitiram validar a relação entre as variáveis consideradas na primeira hipótese, evidenciando as implicações da felicidade organizacional no desempenho dos colaboradores. No entanto, ao contrário das investigações de Pryce-Jones (2010) e mais recentemente Oswald et al. (2015), os resultados obtidos revelaram uma relação entre as variáveis mais fraca do que seria esperado, muito possivelmente pela abordagem excessivamente positiva dos colaboradores em

relação à avaliação do seu próprio desempenho. Segundo os estudos de Brum (2010), de Wright & Bonett (2007) e Boushey e Glynn (2012), a felicidade organizacional tem fortes implicações na permanência e retenção de colaboradores e, efetivamente, os resultados obtidos nesta investigação comprovam esta relação, permitindo validar a segunda hipótese. Quanto aos impactos da felicidade organizacional na qualidade do serviço prestado, a literatura ainda não chegou a um consenso, no entanto segundo os dados obtidos através dos colaboradores da empresa em estudo, a relação entre as variáveis é fraca e, portanto, conclui-se que a qualidade do serviço não depende significativamente da felicidade organizacional, não sendo assim possível validar a terceira hipótese. Por último, em relação à última hipótese desta investigação, os resultados obtidos permitiram determinar que não é possível validar a relação entre a felicidade organizacional e a criação de valor adicional para a organização, contrariando os resultados do estudo de Aliour et al. (2012).

Por fim, foram ainda realizados testes para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias em função de dois grupos sociodemográficos: a posição ocupada na empresa e o país com o qual o colaborador trabalha. Com base nos resultados destes testes foi possível concluir que a avaliação dos colaboradores que ocupam uma posição de gestão é sempre mais positiva do que os colaboradores que ocupam uma posição operacional. Em relação aos países com os quais os colaboradores trabalham, verificou-se que os colaboradores que trabalham para Espanha e Portugal avaliam de forma mais positiva as questões do inquérito, enquanto que os colaboradores que trabalham com Benelux e França apresentam uma avaliação mais negativa.

Em suma, de acordo com os dados recolhidos na presente investigação, torna-se possível medir a felicidade organizacional mediante o modelo de equações estruturais desenvolvido e afirmar que a felicidade organizacional tem impactos significativos no desempenho e na retenção dos colaboradores, mas não no aumento da qualidade do serviço e na criação de valor adicional.

5.2. Principais contributos e recomendações da investigação

Em relação aos contributos teóricos, esta investigação completa a literatura existente sobre a felicidade organizacional enquanto dimensão do marketing interno em três formas distintas. Primeiro, em relação à mensuração da felicidade organizacional, foi desenvolvido e, posteriormente, validado um modelo de equações estruturais que resultou da junção das dimensões de Fisher (2010) e das métricas utilizadas por Salas-vallina et al. (2017). Este modelo era constituído por três dimensões: satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e compromisso organizacional. Através da validação do mesmo foi possível concluir que a mensuração da felicidade no contexto organizacional depende efetivamente destas três dimensões, sendo assim possível afirmar que a felicidade organizacional é um construto multidimensional. Salienta-se ainda que a dimensão que mais influencia a felicidade organizacional é o envolvimento com o trabalho. Segundo, esta dissertação permitiu também conhecer os fatores mais valorizados pelos colaboradores em relação à sua felicidade no trabalho, confirmando a literatura existente. Por último, os resultados obtidos permitiram retirar conclusões quanto às hipóteses formuladas, sendo possível afirmar que, mediante os dados recolhidos, a felicidade organizacional tem impactos significativos no desempenho e na retenção dos colaboradores, mas não no aumento da qualidade do serviço e na criação de valor adicional.

Em relação às recomendações práticas, a empresa objeto de estudo vai poder delinear estratégias de marketing interno que visem o aumento da felicidade organizacional através dos resultados obtidos diretamente dos seus colaboradores. Para além disso, essas estratégias podem ser segmentadas por equipas, tendo em conta a análise de diferenças estatisticamente significativas entre os países com os quais os colaboradores trabalham. Em suma, a empresa vai conseguir tomar decisões mais indicadas em relação à felicidade dos seus colaboradores, de forma a garantir a sua produtividade, bem como a sua retenção.

Para terminar, importa ainda destacar como contributo desta investigação,

a possibilidade de aplicar/replicar o modelo teórico desenvolvido a outras empresas.

5.3. Limitações e sugestões para investigações futuras

É importante ter em consideração que existem algumas limitações relativas a este projeto de investigação, das quais resultam sugestões para investigações futuras. Em relação às limitações associadas ao modelo de equações estruturais, verifica-se que existem algumas variáveis observadas (questões do questionário) com coeficientes de regressão consideravelmente baixos. Recomenda-se então que exista uma eventual redução das escalas utilizadas no questionário, com intuito de remover estas variáveis ou de as agrupar numa nova variável. Este procedimento tenderia a aumentar a fiabilidade do modelo e as restantes medidas de ajuste. Sugere-se ainda a consideração de fatores externos à empresa, como a importância dos impactos das atividades desenvolvidas pela empresa no meio ambiente.

Em relação à análise estatística dos dados recolhidos, para além de estar sempre sujeita a diversas falhas, como erros na introdução dos dados no SPSS ou erros associados ao teste de hipóteses, existe sempre uma grande probabilidade de ocorrerem erros ou simplesmente más avaliações de questões no preenchimento do questionário por parte dos próprios inquiridos, o que pode justificar a abordagem excessivamente positiva adotada em algumas respostas.

Como sugestões de investigações futuras, também seria interessante aplicar e alargar este estudo a empresas de outros países pertencentes ao Grupo Linde, a fim de perceber o impacto das características e fatores socioculturais na Felicidade Organizacional. Paralelamente, seria igualmente interessante alargar o estudo a empresas pertencentes a outros setores económicos, a fim de perceber se há diferenças nos níveis de felicidade por setor e até por profissão.

6. BIBLIOGRAFIA

- Aghazadeh, H. (2015). Strategic Marketing Management: Achieving Superior Business Performance through Intelligent Marketing Strategy. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207(21), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.161>
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177–1186. <https://doi.org/10.1108/03090560310498813>
- Aliour, A., Safarzadeh, H., Soloukdar, A., & Parpanchi, S. A. (2012). The Role of Emotionality and Power on Tendency to Unethical Behaviors. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(4), 187–196. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v2i4.2866>
- Andrew, S. S. (2011). S.M.I.L.E.S.: The differentiating Quotient for Happiness at Work. *Happiest Minds*, (June).
- Ariani, D. W. (2015). Employee Satisfaction and Service Quality: Is There Relations? *International Journal of Business Research and Management*, 6(3), 32–44.
- Beal, D. J., Weiss, H. M., Barros, E., & MacDermid, S. M. (2005). An episodic process model of affective influences on performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1054.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 25–80.
- Boushey, B. H., & Glynn, S. J. (2012). There Are Significant Business Costs to Replacing Employees, 1–9.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243–255. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.06.001>

- Brum, A. D. M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.
- Chamberlain, A. (2017). What Matters More to Your Workforce than Money. *Harvard Business Review*.
- Csikszentmihalyi, M., & Seligman, M. (2000). Positive Psychology : An Introduction. *American Psychologist*. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Faragher, B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2). <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- 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>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização*. Lisboa: Lusociência, Edições Técnicas e Científicas Lda.
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace - Executive Summary*.
- Garver, M. S., & Mentzer J.T. (1999). Logistics research methods: Employing structural equation modelling to test for construct validity. *Journal of Business Logistics*, (20), 33–57.
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., & Anderson, P. (2002). A structural approach to assessing innovation: Construct development of innovation locus, type, and characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103–1122.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33, 379–392.
- Gupta, V. (2012). Importance of Being Happy at Work. *ISSN (Print)*, (1), 2319–5479.

<https://doi.org/10.1016/j.socec.2007.06.009>

Haddon, J. (2018). The impact of employees' well-being on performance in the workplace. *Strategic HR Review*, 17(2), 72–75.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SHR-01-2018-0009>

Hair Jr, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5ª). Porto Alegre: Bookman.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy Of Management Journal*, 49, 305–325.

Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14, 76–88.
<https://doi.org/doi:10.1111/j.1748-8583.2004.tb00134.x>

Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2005). *Data collection, primary versus secondary*. Encyclopedia of social measurement.

Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work Case Study on PT . PLN (Persero) Region Suluttenggo , Sulawesi , Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9–18.

Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing* (10th ed.). São Paulo: Atlas.

Koys, D. . (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54, 101–114.

Kumar, R., & Haji, M. (2013). The Relationship between McGregor ' s X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract : A Literature Review . *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 715–720.

Ledford, G. (1999). Happiness and productivity revisited. *Journal of Organizational Behavior*, 30(July 1997), 25–30. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1379\(199901\)20:1<25::aid-job913>3.0.co;2-k](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1379(199901)20:1<25::aid-job913>3.0.co;2-k)

- Loveman, G. W. (1998). Employees Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31.
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness : The Architecture of Sustainable Change, 9(2), 111–131.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, (1), 130–149.
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
<https://doi.org/doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (6ª Edição). Pêro Pinheiro: Report Num.
- Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds. *The Physician Executive*, 34(6).
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Papeles Del Psicologo*, 37(2), 143–151.
<https://doi.org/10.2217/ijr.11.62>
- Nelson, N. (2012). *Make more money by making your employees happy*. MindLab Publishing. E-book.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity, 33, 789–822.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: the role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 193–216.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - a complementaridade do SPSS* (5ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Pravamayee, S. (2014). Strategy to Develop an Effective Workplace Environment,

1(1), 57–61.

- Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (1992). *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. New York: Quill Willian Morrow.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308–330. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2013-0027>
- Salas-vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational Is organisational learning a missing link ? *International Journal of Manpower*, 38(3), 470–488. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>
- 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.
- Schriesheim, C., & Tsui, A. S. (1980). Development and validation of a short satisfaction instrument for use in survey feedback interventions. *Western Academy of Management Meeting*.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764–787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>
- Sirota, D., Mischkind, L. ., & Meltzer, M. I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Wharton School Publishing.
- Smith, A. (1776). Wealth of Nations. *The Glasgow Edition of the Works and*

Correspondence of Adam Smith, 2, 1-743.
<https://doi.org/10.1057/9780230291652>

Warr, P. (2011). Work, Happiness and Unhappiness. *Work Happiness and Unhappiness*, 1-548. <https://doi.org/10.4324/9780203936856>

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work*. JAI Press Inc.

Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science, 11*(2), 78-88. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (2007). Nonadditive Predictors of Workplace Turnover. <https://doi.org/10.1177/0149206306297582>

Wright, T. A., Cropanzano, R., Denney, P. J., & Moline, G. L. (2002). When a happy worker is a productive worker : A preliminary examination of three models. *Canadian Journal of Behavioural Science, 34*(3), 146. <https://doi.org/10.1037/h0087165>

Wright, T. A., & Huang, C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research, (August). <https://doi.org/10.1002/job>

Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. Calif: Sage Publications.

7. NETGRAFIA

Godinho, R. (2013). Gestão e felicidade podem andar de mãos dadas. *Jornal de negócios*. Retrieved December 20, 2019, from: https://www.jornaldenegocios.pt/economia/detalhe/gestao_e_felicidade_podem_andar_de_maos_dadas

Mckee, A. (2014). Being happy at work matters. *Harvard Business Review*. Retrieved January 04, 2019, from: <https://hbr.org/2014/11/being-happy-at-work-matters>

Nathani, K. (2019). Employee Happiness Should be Top Priority of Organizations. Retrieved May 14, 2019, from: <https://www.entrepreneur.com/article/324784>

Observador (2017). A empresa feliz: entre a utopia e a realidade. *Observador*. Retrieved December 20, 2019, from: <https://observador.pt/especiais/a-empresa-feliz-entre-a-utopia-e-a-realidade/>

Preston, C. (2017). Promoting Employee Happiness Benefits Everyone. *Forbes*. Retrieved May 14, 2019, from: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/12/13/promoting-employee-happiness-benefits-everyone/#7a72e9b5581a>

8. ANEXOS

ANEXO 1 – Inquérito por questionário



TESE Mestrado | ANDRÉ AREOSA

No âmbito do meu Relatório de Estágio, realizado de Setembro a Fevereiro no Customer Service Center RES | Lindé Porto, para obter o grau de Mestre em Gestão de Marketing venho solicitar a sua cooperação através do preenchimento do presente questionário.

A temática desta investigação diz respeito à **Felicidade Organizacional e aos seus impactos, tanto no colaborador como na própria organização**. Pretende-se perceber até que ponto a felicidade no trabalho influencia o desempenho e a retenção dos colaboradores, de forma a contribuírem para o aumento da qualidade do serviço e criarem valor adicional para a organização.

Este questionário é estritamente confidencial e nenhuma das perguntas permite ou tem por objetivo a sua identificação. Para além disto, o tratamento e análise das respostas serão realizados de uma forma global, não particularizando nenhuma resposta de forma individualizada, o que significa que o seu anonimato vai ser devidamente respeitado. Deste modo, peço encarecidamente que responda com toda a honestidade, pois só assim me será possível obter resultados fidedignos com relevância estatística para a minha investigação.

Este questionário é muito importante para conseguir obter este grau académico e peço ainda o favor de incentivar os restantes colegas à sua resposta.

O questionário tem uma duração de aproximadamente 7 minutos. Obrigado pela sua participação.

André Areosa | andreareosa96@gmail.com

Seguinte

SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Numa escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes informações:

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
[S1]	1. Estou satisfeito relativamente à natureza do meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[S2]	2. Estou satisfeito com as relações com os meus colegas de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[S3]	3. Estou satisfeito com a pessoa que supervisiona o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[S4]	4. Estou contente com o meu salário atual.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[S5]	5. Estou satisfeito com os programas existentes de formação interna.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[S6]	6. Estou satisfeito com as oportunidades de crescimento dentro da empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[S7]	7. No geral, estou satisfeito com a minha situação atual de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - PERSISTÊNCIA

Numa escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes informações:

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
[P1]	8. Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P2]	9. Quando estou a trabalhar, na maior parte das vezes, sinto-me com bastante energia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P3]	10. Tento manter-me sempre firme, mesmo quando as coisas não correm bem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P4]	11. Consigo trabalhar por longos períodos de tempo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P5]	12. Considero-me psicologicamente resistente relativamente a assuntos relacionados com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[P6]	13. Sinto-me forte e ativo no trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - DEDICAÇÃO

Numa escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes informações:

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
[D1]	14. Considero o meu trabalho verdadeiramente desafiante.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[D2]	15. Sinto-me inspirado com o meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[D3]	16. Sinto entusiasmo quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[D4]	17. Tenho muito orgulho nas funções e no trabalho que desenvolvo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[D5]	18. Sinto que o meu trabalho tem significado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ENVOLVIMENTO COM O TRABALHO - INTERESSE

Numa escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes informações:

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
[I1]	19. Quando estou a trabalhar abstraio-me de tudo ao meu redor.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[I2]	20. O tempo passa a voar quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[I3]	21. Fico empolgado quando estou a trabalhar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[I4]	22. Por vezes é difícil separar-me do trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[I5]	23. Sinto-me imerso no meu trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[I6]	24. Sinto-me feliz quando estou a trabalhar com alta intensidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

COMPROMISSO PERANTE A ORGANIZAÇÃO

Numa escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes informações:

		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
[C1]	25. Iria ficar feliz se passasse o resto da minha carreira nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[C2]	26. Tenho orgulho de falar sobre a minha empresa quando me perguntam onde trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[C3]	27. Sinto os problemas da empresa como se fossem meus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[C4]	28. Conseguia facilmente apegar-me de igual modo a outra empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[C5]	29. Sinto-me como parte de uma família nesta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[C6]	30. Esta organização tem um significado pessoal para mim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[C7]	31. Estou emocionalmente ligado a esta empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
[C8]	32. Sinto um forte sentimento de pertença em relação à minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

FATORES DA FELICIDADE NO TRABALHO

33. Dos seguintes fatores indique os 3 que considera **mais** importantes para a sua felicidade no trabalho.

Igualdade

Reconhecimento e confiança

Desenvolvimento pessoal e profissional

Autonomia

Envolvimento com os colegas e com a empresa

Desafios

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Sentimento de pertença

Influência e atitudes dos líderes

Remuneração

34. Dos seguintes fatores indique os 3 que considera **menos** importantes para a sua felicidade no trabalho.

Igualdade

Reconhecimento e confiança

Desenvolvimento pessoal e profissional

Autonomia

Envolvimento com os colegas e com a empresa

Desafios

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

Sentimento de pertença

Influência e atitudes dos líderes

Remuneração

DESEMPENHO DOS COLABORADORES

35. Numa escala de 1 (baixo desempenho) a 5 (alto desempenho) qual considera ser o seu desempenho em relação às tarefas que desenvolve na empresa?

1 - Baixo Desempenho	2	3	4	5 - Alto Desempenho
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36. Costuma receber informações regulares acerca da sua prestação e do seu progresso?

- Sempre
- Quase sempre
- Frequentemente
- Quase nunca
- Nunca

37. Dos seguintes fatores indique aquele que influencia mais a sua produtividade:

- Gestão eficiente do tempo
- Incentivo e feedback das chefias
- Remuneração
- Ambiente de trabalho (relacionamento com os colegas)
- Formação e oportunidades de crescimento

RETENÇÃO DE COLABORADORES

38. Considerando a sua situação atual, equacionaria a hipótese de procurar um novo emprego?

- Certo
- Muito provável
- Nem provável, nem improvável
- Pouco provável
- Impossível

39. Acha que poderia ser mais feliz noutra empresa do que é na atual?

- Certo
- Muito provável
- Nem provável, nem improvável
- Pouco provável
- Impossível

40. Dos seguintes fatores indique aquele que teria mais peso numa eventual troca de empresa:

- Qualidade da equipa de trabalho
- Ambiente geral da empresa
- Outro

QUALIDADE DO SERVIÇO PRESTADO

Numa escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes informações:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
41. Sinto uma responsabilidade acrescida em tratar bem os clientes da empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
42. Considero que através da excelência do meu trabalho, a empresa presta um serviço com maior qualidade.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CRIAÇÃO DE VALOR ADICIONAL PARA A ORGANIZAÇÃO

Numa escala de 1 a 5, na qual 1 corresponde a discordo totalmente e 5 a concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes informações:

	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
43. Estou disposto a fazer esforços acrescidos para satisfazer os clientes da minha empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
44. Procuo ativamente novas formas de desempenhar melhor a minha função e poder servir de forma mais satisfatória os clientes da minha organização.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
45. Considero que sou capaz de acrescentar valor à minha organização através dos meus esforços e do meu desempenho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

46. Agora que respondeu a todas as questões relacionadas com as diferentes dimensões e fatores da felicidade organizacional, indique de 1 (muito infeliz) a 5 (muito feliz) **quão feliz se considera verdadeiramente** na empresa onde trabalha.

1 - Muito Infeliz	2	3	4	5 - Muito Feliz
<input type="radio"/>				

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

Idade

<input type="radio"/> < 20
<input type="radio"/> 20-25
<input type="radio"/> 26-30
<input type="radio"/> 31-35
<input type="radio"/> 36-40
<input type="radio"/> 41-45
<input type="radio"/> 46-50
<input type="radio"/> 51-55
<input type="radio"/> > 55



Sexo

Masculino

Feminino

Habilitações literárias

9º ano

12º ano

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro

Que posição ocupa na empresa?

Operacional

Gestão

Na empresa qual é o país com o qual trabalha?

Portugal

França

Espanha

Benelux

Há quanto tempo trabalha na empresa?

menos de 6 meses

6 meses - 1 ano

1 ano - 2 anos

2 anos - 3 anos

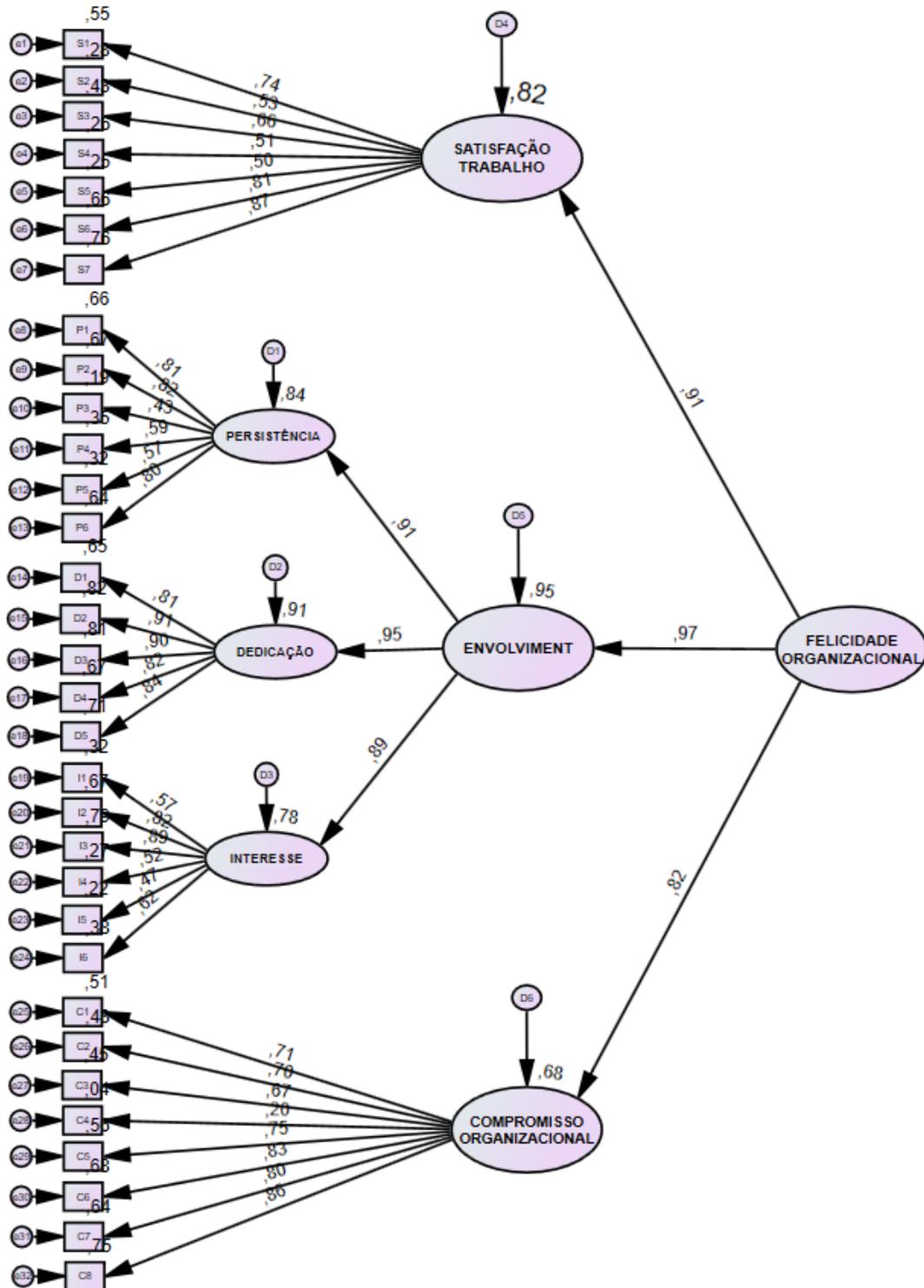
mais de 3 anos

Obrigado pela sua colaboração!

Peço novamente **o favor de incentivar os restantes colegas a darem o seu contributo** e a partilhar o questionário com eventuais colegas que não o tenham recebido.

André Areosa | andreareosa96@gmail.com

ANEXO 2 - Modelo de equações estruturais Felicidade Organizacional



ANEXO 3 – Testes Post-Hoc ANOVA entre as dimensões do Envolvimento e os países com os quais os colaboradores trabalham

Bonferroni			Comparações múltiplas				
Variável dependente			Diferença média (I-J)	Erro Erro	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
						Limite inferior	Limite superior
Persistência (P)	Portugal	França	1,20387	0,63699	0,367	-0,5038	2,9116
		Espanha	-0,74095	0,72878	1,000	-2,6947	1,2128
		Benelux	2,32658*	0,79834	0,025	0,1863	4,4668
	França	Portugal	-1,20387	0,63699	0,367	-2,9116	0,5038
		Espanha	-1,94482*	0,69400	0,035	-3,8054	-0,0843
		Benelux	1,12272	0,76672	0,874	-0,9328	3,1782
	Espanha	Portugal	0,74095	0,72878	1,000	-1,2128	2,6947
		França	1,94482*	0,69400	0,035	0,0843	3,8054
		Benelux	3,06754*	0,84452	0,002	0,8035	5,3316
	Benelux	Portugal	-2,32658*	0,79834	0,025	-4,4668	-0,1863
		França	-1,12272	0,76672	0,874	-3,1782	0,9328
		Espanha	-3,06754*	0,84452	0,002	-5,3316	-0,8035
Dedicação (D)	Portugal	França	2,18229	0,87140	0,081	-0,1538	4,5184
		Espanha	-0,41518	0,99696	1,000	-3,0879	2,2576
		Benelux	2,16222	1,09211	0,300	-0,7656	5,0901
	França	Portugal	-2,18229	0,87140	0,081	-4,5184	0,1538
		Espanha	-2,59746*	0,94938	0,043	-5,1427	-0,0523
		Benelux	-0,02007	1,04886	1,000	-2,8320	2,7918
	Espanha	Portugal	0,41518	0,99696	1,000	-2,2576	3,0879
		França	2,59746*	0,94938	0,043	0,0523	5,1427
		Benelux	2,57739	1,15529	0,165	-0,5198	5,6746
	Benelux	Portugal	-2,16222	1,09211	0,300	-5,0901	0,7656
		França	0,02007	1,04886	1,000	-2,7918	2,8320
		Espanha	-2,57739	1,15529	0,165	-5,6746	0,5198
Interesse (I)	Portugal	França	0,97564	0,65890	0,847	-0,7908	2,7421
		Espanha	-0,06399	0,75385	1,000	-2,0850	1,9570
		Benelux	0,45144	0,82580	1,000	-1,7624	2,6653
	França	Portugal	-0,97564	0,65890	0,847	-2,7421	0,7908
		Espanha	-1,03963	0,71787	0,900	-2,9642	0,8849
		Benelux	-0,52420	0,79309	1,000	-2,6504	1,6020
	Espanha	Portugal	0,06399	0,75385	1,000	-1,9570	2,0850
		França	1,03963	0,71787	0,900	-0,8849	2,9642
		Benelux	0,51543	0,87357	1,000	-1,8265	2,8574
	Benelux	Portugal	-0,45144	0,82580	1,000	-2,6653	1,7624
		França	0,52420	0,79309	1,000	-1,6020	2,6504
		Espanha	-0,51543	0,87357	1,000	-2,8574	1,8265

ANEXO 4 - Testes Post-Hoc ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham

Envolvimento (ENV)	Portugal	França	4,03701	1,80754	0,164	-0,8088	8,8828
		Espanha	-1,12564	2,06799	1,000	-6,6697	4,4184
		Benelux	4,57308	2,26537	0,274	-1,5001	10,6463
	França	Portugal	-4,03701	1,80754	0,164	-8,8828	0,8088
		Espanha	-5,16265	1,96930	0,059	-10,4421	0,1168
		Benelux	0,53607	2,17565	1,000	-5,2966	6,3688
	Espanha	Portugal	1,12564	2,06799	1,000	-4,4184	6,6697
		França	5,16265	1,96930	0,059	-0,1168	10,4421
		Benelux	5,69871	2,39642	0,114	-0,7258	12,1233
	Benelux	Portugal	-4,57308	2,26537	0,274	-10,6463	1,5001
		França	-0,53607	2,17565	1,000	-6,3688	5,2966
		Espanha	-5,69871	2,39642	0,114	-12,1233	0,7258
Satisfação (SAT)	Portugal	França	1,60564	0,79506	0,273	-0,5258	3,7371
		Espanha	-0,12484	0,90962	1,000	-2,5634	2,3138
		Benelux	1,44965	0,99644	0,889	-1,2217	4,1210
	França	Portugal	-1,60564	0,79506	0,273	-3,7371	0,5258
		Espanha	-1,73048	0,86621	0,287	-4,0527	0,5917
		Benelux	-0,15599	0,95698	1,000	-2,7215	2,4096
	Espanha	Portugal	0,12484	0,90962	1,000	-2,3138	2,5634
		França	1,73048	0,86621	0,287	-0,5917	4,0527
		Benelux	1,57449	1,05408	0,827	-1,2514	4,4004
	Benelux	Portugal	-1,44965	0,99644	0,889	-4,1210	1,2217
		França	0,15599	0,95698	1,000	-2,4096	2,7215
		Espanha	-1,57449	1,05408	0,827	-4,4004	1,2514
Compromisso Organizacional (CO)	Portugal	França	1,65576	0,99285	0,587	-1,0060	4,3175
		Espanha	-0,95616	1,13591	1,000	-4,0014	2,0891
		Benelux	2,83036	1,24433	0,148	-0,5056	6,1663
	França	Portugal	-1,65576	0,99285	0,587	-4,3175	1,0060
		Espanha	-2,61192	1,08170	0,103	-5,5118	0,2880
		Benelux	1,17459	1,19505	1,000	-2,0292	4,3784
	Espanha	Portugal	0,95616	1,13591	1,000	-2,0891	4,0014
		França	2,61192	1,08170	0,103	-0,2880	5,5118
		Benelux	3,78651*	1,31631	0,028	0,2576	7,3154
	Benelux	Portugal	-2,83036	1,24433	0,148	-6,1663	0,5056
		França	-1,17459	1,19505	1,000	-4,3784	2,0292
		Espanha	-3,78651*	1,31631	0,028	-7,3154	-0,2576
Felicidade Organizacional (FO)	Portugal	França	6,73476	3,01844	0,165	-1,3574	14,8269
		Espanha	-1,98952	3,45337	1,000	-11,2476	7,2686
		Benelux	8,07596	3,78298	0,208	-2,0658	18,2177
	França	Portugal	-6,73476	3,01844	0,165	-14,8269	1,3574

		Espanha	-8,72428	3,28857	0,054	-17,5406	0,0920
		Benelux	1,34120	3,63315	1,000	-8,3989	11,0813
	Espanha	Portugal	1,98952	3,45337	1,000	-7,2686	11,2476
		França	8,72428	3,28857	0,054	-0,0920	17,5406
		Benelux	10,06548	4,00182	0,079	-0,6630	20,7939
	Benelux	Portugal	-8,07596	3,78298	0,208	-18,2177	2,0658
		França	-1,34120	3,63315	1,000	-11,0813	8,3989
		Espanha	-10,06548	4,00182	0,079	-20,7939	0,6630

ANEXO 5 - Testes Post-Hoc ANOVA entre as dimensões relacionadas com a segunda fase da investigação e os países com os quais os colaboradores trabalham

Desempenho	Portugal	França	1,43116*	0,29334	0,000	0,6447	2,2176
		Espanha	0,06481	0,33561	1,000	-0,8349	0,9646
		Benelux	0,68333	0,36764	0,393	-0,3023	1,6689
	França	Portugal	-1,43116*	0,29334	0,000	-2,2176	-0,6447
		Espanha	-1,36634*	0,31960	0,000	-2,2231	-0,5095
		Benelux	-0,74783	0,35308	0,217	-1,6944	0,1988
	Espanha	Portugal	-0,06481	0,33561	1,000	-0,9646	0,8349
		França	1,36634*	0,31960	0,000	0,5095	2,2231
		Benelux	0,61852	0,38891	0,686	-0,4241	1,6612
	Benelux	Portugal	-0,68333	0,36764	0,393	-1,6689	0,3023
		França	0,74783	0,35308	0,217	-0,1988	1,6944
		Espanha	-0,61852	0,38891	0,686	-1,6612	0,4241
Retenção	Portugal	França	0,27053	0,42071	1,000	-0,8573	1,3984
		Espanha	-0,12963	0,48133	1,000	-1,4200	1,1608
		Benelux	0,49444	0,52727	1,000	-0,9191	1,9080
	França	Portugal	-0,27053	0,42071	1,000	-1,3984	0,8573
		Espanha	-0,40016	0,45835	1,000	-1,6290	0,8286
		Benelux	0,22391	0,50638	1,000	-1,1336	1,5815
	Espanha	Portugal	0,12963	0,48133	1,000	-1,1608	1,4200
		França	0,40016	0,45835	1,000	-0,8286	1,6290
		Benelux	0,62407	0,55777	1,000	-0,8712	2,1194
	Benelux	Portugal	-0,49444	0,52727	1,000	-1,9080	0,9191
		França	-0,22391	0,50638	1,000	-1,5815	1,1336
		Espanha	-0,62407	0,55777	1,000	-2,1194	0,8712
Qualidade do Serviço	Portugal	França	0,13164	0,31596	1,000	-0,7154	0,9787
		Espanha	0,39815	0,36149	1,000	-0,5710	1,3673
		Benelux	0,55556	0,39599	0,979	-0,5061	1,6172
	França	Portugal	-0,13164	0,31596	1,000	-0,9787	0,7154
		Espanha	0,26651	0,34424	1,000	-0,6564	1,1894
		Benelux	0,42391	0,38031	1,000	-0,5957	1,4435

	Espanha	Portugal	-0,39815	0,36149	1,000	-1,3673	0,5710
		França	-0,26651	0,34424	1,000	-1,1894	0,6564
		Benelux	0,15741	0,41890	1,000	-0,9656	1,2804
	Benelux	Portugal	-0,55556	0,39599	0,979	-1,6172	0,5061
		França	-0,42391	0,38031	1,000	-1,4435	0,5957
		Espanha	-0,15741	0,41890	1,000	-1,2804	0,9656
Criação de Valor	Portugal	França	0,19444	0,43205	1,000	-0,9638	1,3527
		Espanha	-0,12037	0,49430	1,000	-1,4455	1,2048
		Benelux	0,69444	0,54148	1,000	-0,7572	2,1461
	França	Portugal	-0,19444	0,43205	1,000	-1,3527	0,9638
		Espanha	-0,31481	0,47071	1,000	-1,5767	0,9471
		Benelux	0,50000	0,52003	1,000	-0,8942	1,8942
	Espanha	Portugal	0,12037	0,49430	1,000	-1,2048	1,4455
		França	0,31481	0,47071	1,000	-0,9471	1,5767
		Benelux	0,81481	0,57280	0,944	-0,7208	2,3504
	Benelux	Portugal	-0,69444	0,54148	1,000	-2,1461	0,7572
		França	-0,50000	0,52003	1,000	-1,8942	0,8942
		Espanha	-0,81481	0,57280	0,944	-2,3504	0,7208