



TIAGO LEITE MAIO

**A FELICIDADE NO TRABALHO:
O impacto na gestão das organizações**

**Lisboa
2016**



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO
Departamento de Mestrados

**A FELICIDADE NO TRABALHO:
O impacto na gestão das organizações**

TIAGO LEITE MAIO

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão
para obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor Álvaro Dias
Coorientador: Professor Doutor Georg Dutschke

Lisboa
2016

Resumo

Ao longo dos últimos anos, muito se tem falado sobre o impacto da felicidade no trabalho nas empresas, o que levou a um aumento das preocupações com a natureza humana e o interesse pelas experiências laborais. Uma organização é constituída essencialmente por pessoas, pelo que se as pessoas forem felizes, a organização também o será, e está demonstrado que organizações felizes são mais produtivas e conseqüentemente mais eficazes e rentáveis, tornando-se um diferencial competitivo no mundo empresarial.

No presente estudo é elaborado uma revisão teórica sobre a temática, com conceitos de diversos autores acerca da felicidade no trabalho e das suas variáveis. Neste contexto, com este projecto de investigação tem-se como objectivo verificar e estudar as implicações da felicidade no trabalho na performance, na motivação e na satisfação dos colaboradores. Para isso, foram elaboradas e testadas hipóteses que relacionam a felicidade no trabalho com as variáveis de performance, motivação e satisfação.

Neste projecto, a metodologia utilizada foi o inquérito - questionário por amostragem destinado a vários colaboradores de várias organizações e foram obtidas no total 523 respostas.

Ao analisar as respostas dos inquiridos procedeu-se a uma análise de resultados, que nos permitiu concluir e afirmar que a felicidade no trabalho influencia positivamente a performance, a motivação e a satisfação dos colaboradores.

Posto isto, espera-se que este trabalho de investigação possa contribuir para o crescimento desta área de investigação e ajude o mundo empresarial, gestores e líderes, a definir os pontos cruciais para maximizar o aproveitamento das capacidades dos colaboradores felizes nas organizações e desse modo fomentar a felicidade no trabalho.

Palavras-Chave: Felicidade no trabalho, motivação, satisfação do colaborador, performance

Abstract

Over the past few years, much has been said about the impact of happiness at work in enterprises, which led to increasing concerns about human nature and interest in work experience. An organization consists mainly of people, so if people are happy, the organization also will be, and is happy shown that organizations are more productive and therefore more effective and profitable, making it a competitive edge in the business world.

In the present study we are prepared a theoretical review on the subject, with concepts of several authors about happiness at work. In this context, this research project has as objective to check and study the implications of happiness at work on motivation, satisfaction and performance of employees. For this, hypotheses were developed and tested that relate to happiness at work with the motivation variables, satisfaction and performance.

In this project, the methodology used was the survey - sample questionnaire for the various employees of various organizations and were obtained in total 523 responses.

Analyzing the responses of respondents proceeded to an analysis of results, which allowed us to conclude and say that happiness at work positively influences motivation, satisfaction and performance of employees.

Having said that, it is hoped that this research work can contribute to the growth of this area of research and help the business world, managers and leaders, to define the crucial points to maximize the utilization of the capacities of happy employees in organizations and thereby foster happiness at work.

Keywords: Happiness at work, motivation, employee satisfaction, performance

Agradecimentos

Agradeço ao meu pai e à minha mãe, pela oportunidade que me deram, por todo o apoio ao longo do tempo e por toda a motivação que me transmitiram. Sem eles, nada seria possível.

Agradeço de forma geral à minha família, também pelo apoio incondicional ao longo do mestrado.

Ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Dias, pelas suas sugestões e ideias fundamentais, por toda a transmissão de conhecimentos essenciais, pelo interesse e inspiração, pela ajuda sempre disponível e por toda a atenção que incutiu ao longo desta etapa.

Ao meu co-orientador, Professor Doutor Georg Dutschke, pelo conhecimento transmitido, pela orientação, pelo entusiasmo e por toda a motivação ao longo deste percurso.

A todos os Professores do curso de Mestrado em Gestão, muito obrigado pela vossa atenção, carinho e bondade.

A todos os meus amigos, por todo o companheirismo e amizade em momentos mais complicados.

Só com o auxílio de todos, me foi possível realizar este projecto de investigação.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

"Ganhar a vida não é mais suficiente. O trabalho tem de nos permitir viver a vida também"

Peter Drucker

“Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida”

Confúcio

"A única maneira de fazer um óptimo trabalho é amando aquilo que faz"

Steve Jobs

"Quando o trabalho é prazer, a vida é uma grande alegria.
Quando o trabalho é dever, a vida é uma escravidão"

Máximo Gorki

"A alegria e o trabalho são duas coisas sãs e que se atraem reciprocamente"

Ernest Renan

Índice

1. Introdução.....	1
1.1. Temática	2
1.2. Delimitação do Tema.....	3
1.3. Questões de partida/Problemática/Lacuna.....	3
1.4. Objectivos.....	3
1.4.1. Objectivo Geral.....	3
1.4.2. Objectivo Especifico.....	3
1.4.3 Estrutura da Dissertação	6
2. Revisão de Literatura.....	6
2.1. Conceitos Essenciais	6
2.1.1. Felicidade no Trabalho	6
2.1.2. Felicidade na Organização.....	8
2.1.3. Felicidade na Função	10
2.1.4. Satisfação no Trabalho	11
2.1.5. Envolvimento com o Trabalho e o Comprometimento Organizacional Afectivo.....	13
2.1.6. Motivação	15
2.1.7. Performance.....	17
2.2. Estado da Arte	18
2.3. Enquadramento das Hipóteses.....	20
3. Métodos	29
3.1. Procedimentos da Investigação	29
3.2. Amostra, População e Participantes	32
3.3. Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis.....	33
3.4. Procedimento de Análise dos Dados	36
4. Análise dos Dados Obtidos.....	37
4.1. Dados do Questionário	37

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

4.1.1. Caracterização da Amostra.....	37
4.1.2. Avaliação da Felicidade no Trabalho dos Colaboradores	43
4.1.3. Avaliação da Motivação dos Colaboradores	44
4.1.4 Avaliação da Satisfação dos Colaboradores.....	45
4.2. Estatística Descritiva e Correlações	46
4.2.1 Análise da Fiabilidade	46
4.2.2 Análise Univariada dos Dados Obtidos.....	47
4.2.3. Análise Bivariada dos Dados Obtidos	49
1) Coeficiente de Correlação de Pearson.....	50
2) Regressão Linear Simples	52
5. Conclusões.....	57
5.1 Discussões e Implicações do Estudo	57
5.2. Implicações para a Gestão	61
5.3. Limitações da Investigação	62
5.4 Recomendações para Futuras Investigações.....	63
Referências Bibliográficas.....	64
Anexos.....	72

Índice de Figuras e de Tabelas

Figura 1 - Relação entre a variável independente e as variáveis dependentes, de acordo com as três hipóteses referidas anteriormente.....	28
Figura 2 - Histograma para a faixa etária dos inquiridos.....	38
Figura 3 - Habilitações Académicas dos Inquiridos.....	39
Figura 4 - Número de anos de trabalho na actual empresa.....	40
Figura 5 - Número de anos na função actual.....	41
Figura 6 - Satisfação dos inquiridos na empresa onde trabalham.....	42
Figura 7 - Avaliação da felicidade no trabalho dos inquiridos pela escala de Likert.....	43
Figura 8 - Avaliação da motivação dos inquiridos pela escala de Likert.....	44
Figura 9 - Avaliação da satisfação dos inquiridos mediante a escala de Likert.....	45
Tabela 1 - A variável independente e as variáveis dependentes.....	28
Tabela 2 - Índice de Alfa Cronbach para a felicidade, motivação e satisfação.....	47
Tabela 3 - Resultados de estatística descritiva para as variáveis em estudo.....	48
Tabela 4 - Correlação entre a felicidade no trabalho e a motivação.....	51
Tabela 5 - Correlação entre a felicidade no trabalho e a satisfação do colaborador.....	51
Tabela 6 - Correlação entre a felicidade a felicidade no trabalho e a performance.....	52
Tabela 7 - Resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a motivação.....	53
Tabela 8 - Resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a satisfação.....	54
Tabela 9 - Resultados do SPSS para regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a performance.....	55
Tabela 10 - Resumo do resultado dos testes ás hipóteses formuladas.....	56
Tabela 11 - Tipos de erro dos testes de hipóteses.....	57

1. Introdução

No primeiro capítulo deste trabalho será exposta uma introdução sobre a temática, onde é apresentada a descrição do problema, os objectivos deste projecto de investigação e a estrutura do mesmo.

Como todos nós observamos, o trabalho ocupa grande parte das nossas vidas, logo é fundamental e essencial que o mesmo seja visto como uma peça fulcral para felicidade do ser humano, e como tal é de grande importância que os colaboradores se sintam extremamente bem nas organizações onde laboram, para tal é necessário serem reconhecidos e valorizados pelas suas acções.

A felicidade no trabalho nasceu da observação de comportamentos inconvenientes e indesejáveis que deterioravam a performance do colaborador, como por exemplo, a falta de compromisso com a organização e com a função a desempenhar. Desde então, o ser humano passou a ser visto como sendo um elo de ligação entre o trabalho e o sucesso, e para se atingir o sucesso, o indivíduo teria de estar comprometido com a organização e com as suas funções, ou seja, tinha que deter um sentimento de felicidade, de prazer e de alegria ao trabalhar na organização. As organizações que tem como intuito destacar-se neste globalizado e competitivo mundo empresarial sentem a obrigação de adoptar técnicas de gestão que integrem características comportamentais que possam promover a felicidade no trabalho, o que conseqüentemente, favorece o desenvolvimento humano e a competitividade da organização.

Segundo Fisher (2010), as empresas que se preocupam com a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, propiciam um clima organizacional que estimula o sentimento de satisfação dos colaboradores, levando os funcionários a desempenharem as suas actividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade, ou seja, o sucesso das organizações pode estar nos indivíduos que a integram, se estes foram felizes no trabalho.

Actualmente, já se verifica que existe, por parte das organizações, uma maior preocupação com a felicidade no trabalho e com as suas implicações para a gestão das empresas, nomeadamente com as suas implicações na motivação, satisfação e na performance do colaborador. Contudo, há ainda um extenso caminho a percorrer na investigação sobre a felicidade no trabalho, no entanto, considerarei que seria uma mais valia dar mais um passo em frente nesta área de investigação.

1.1. Temática

Com esta dissertação deseja-se evidenciar que a felicidade no trabalho acrescenta um maior nível de motivação e de satisfação do colaborador, que conseqüente vai traduzir-se numa melhor performance dentro do seio organizacional. No entanto, é necessário e importante estudar de que forma é que a felicidade no trabalho (felicidade na organização) vai contribuir para a motivação (consideramos felicidade na função) e satisfação do colaborador (consideramos felicidade pessoal), levando a uma óptima performance.

Colaboradores motivados e satisfeitos são a peça chave para uma empresa de sucesso. Os autores, Wright e Cropanzano (2004), resumiram as conseqüências positivas das emoções positivas afirmando que os empregados mais felizes ficam mais capazes de se alargarem e de construir, e tornam-se desse modo, mais criativos, resilientes, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis – assim como mais produtivos. Por conseguinte parece poder supor-se que uma força de trabalho e um ambiente organizacional psicologicamente saudáveis podem constituir uma fonte de vantagem competitiva das organizações.

A presente investigação procura observar a relação existente entre a felicidade no trabalho numa organização, enquanto colaborador, e a motivação e satisfação dos mesmos (equipa de trabalho), através da análise da performance, averiguando a relação entre estas variáveis, a satisfação dos colaboradores e o rendimento organizacional. Sobre esta temática, podemos distinguir os trabalhos de Maslow (1954) que realçam a importância do capital humano, bem como os estudos de Vroom (1964) precisamente da influência das variáveis relacionadas com o indivíduo e o trabalho.

A dissertação irá abordar, como já referido, a temática da felicidade no trabalho e quais as condicionantes que podem ser afectadas pela mesma: a motivação, a satisfação e a performance do colaborador. Assim sendo, as questões em que esta dissertação se irá focar serão: Como é que a felicidade no trabalho pode afectar a organização? E essencialmente: como pode a felicidade afectar a performance, a satisfação e a motivação de uma equipa de trabalho?

Para dar continuação à dissertação será de extrema importância entender como é que a felicidade numa organização pode ser realizada e quais os métodos a adoptar no seio da instituição. Focando, de seguida, nas condicionantes escolhidas: felicidade no trabalho, motivação e a satisfação do colaborador através da performance do mesmo. Contudo, para complementar na íntegra esta revisão da teoria, será feito um caso de estudo para se perceber

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

como se pode aplicar estes conceitos à realidade de uma instituição, podendo depois analisar-se os resultados da mesma.

1.2. Delimitação do Tema

Deseja-se que o estudo da temática que vai ser abordada seja examinado na prática, ao nível de um conjunto de resultados de performance aplicado através da felicidade organizacional, segundo o estudo das condicionantes produzidas nos funcionários da instituição através da metodologia utilizada com o objectivo de se fundamentar na totalidade os factos expostos.

1.3. Questões de partida/Problemática/Lacuna

Embora exista uma enorme quantidade de diversas opiniões sobre a felicidade no trabalho dentro de uma organização e como se pode afectá-la, ainda existe um esquecimento em como estimular e fomentar a felicidade no trabalho. Assim sendo, as questões em que esta dissertação se irá focar serão: Como é que a felicidade pode contribuir para o sucesso ou insucesso de uma instituição? Mais concretamente: como pode a felicidade, a motivação, a satisfação e a performance influenciar toda a organização? E essencialmente como é que a motivação e a satisfação dos colaboradores, pode condicionar a felicidade dos mesmos?

1.4. Objectivos

1.4.1. Objectivo Geral

O objectivo geral desta dissertação tem como intuito conhecer as características mais dominantes da felicidade laboral existentes nas grandes organizações, ou seja, observar as características mais significativas e eficazes da felicidade no trabalho e conhecer as suas formas dominantes, e a sua relação com as variáveis em estudo.

1.4.2. Objectivo Especifico

O objectivo especifico desta dissertação é perceber como é que felicidade no trabalho, a motivação e satisfação do colaborador podem contribuir para o bem de uma organização e para a performance do colaborador. Como é que estes factores podem construir uma notável organização e como podem contribuir para os resultados da mesma.

É fundamental entender que a motivação, a satisfação do colaborador e a performance, pressupõe uma chefia eficaz e eficiente no sentido de encaminhar os colaboradores para os

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

objectivos previamente definidos na organização, isto significa, que a motivação, a satisfação e a performance são conceitos que se encontram interligados numa organização, no sentido de mobilizar as pessoas nos processos de constante mudança e criar nestas, uma confiança e uma determinação para alcançarem a conquista de objectivos e das metas definidas.

Nos dias de hoje, as empresas estão cada vez dando mais atenção à felicidade organizacional e ao bem estar dos seus colaboradores. A felicidade de um ambiente organizacional produz resultados significativos em termos de produtividade do negócio e das pessoas, o que vai agregar valor ao sucesso empresarial. Actualmente, o sucesso empresarial passa necessariamente pela melhoria do clima organizacional interno. As empresas necessitam de compreender que o clima interno de uma organização é visto como uma estratégia de gestão e é fundamental para o sucesso empresarial, ou seja, o clima organizacional é visto como um diferencial competitivo e as empresas carecem desse factor competitivo para poderem competir adequadamente no mercado.

Hoje em dia, é cada vez mais importante as empresas criarem valor devido ao aumento da competitividade empresarial derivado da globalização. Actualmente, não é suficiente as empresas criarem valor a curto prazo se não tiverem um plano estratégico que visa a sustentabilidade da criação de valor a longo prazo. É necessário que as tarefas impostas aos colaboradores sejam adequadas de acordo com as exigências pretendidas pela actividade empresarial, no sentido de a felicidade no trabalho ser essencial para o sucesso empresarial, de forma a que as pessoas possam rentabilizar ao máximo as suas capacidades e otimizar da melhor forma possível as suas funções e processos. A felicidade organizacional assume um papel central no crescimento sustentado das organizações e nos respectivos resultados económicos, o que advém uma vantagem competitiva.

As organizações devem possuir a tarefa de conhecer e aproveitar o potencial que por vezes está escondido nas pessoas e sobretudo nas equipas. As empresas onde impera a felicidade dão ênfase a uma cultura empreendedora, onde o predomínio da criatividade, do empenho e do mérito são reconhecidos e valorizados. A responsabilidade da empresa revela-se quando exerce a capacidade de aproveitar os seus recursos endógenos - conhecimentos profissionais, competências e formas de cooperação - para fazer frente aos novos contextos da actividade. Constata-se com alguma frequência o quanto as empresas perdem em potencial de desenvolvimento e produtividade devido à desvalorização do “capital humano”, argumenta Fisher (2010).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

De acordo com o autor (Drucker, 2005), trabalhar numa organização em que o sistema de valores é inaceitável para o indivíduo ou incompatível com ele, vai condenar simultaneamente o indivíduo ao sentimento de frustração e à má performance. Um colaborador feliz e satisfeito é mais produtivo, relaciona-se melhor, é mais criativo e tem uma maior confiança, e a sua performance vai se distinguir dos outros.

Actualmente, as empresas para atingirem de forma sustentada o sucesso têm de ter nos seus quadros colaboradores felizes e cada vez mais atribuem uma maior importância a esse facto, cada vez mais as empresas estão preocupadas com o bem-estar dos seus funcionários. O capital humano tem sido considerado cada vez mais como um diferenciador, que permite incrementar competitividade no meio empresarial, e para que as organizações obtenham excelentes resultados é necessário oferecer algo mais do que uma remuneração atractiva no sentido de os colaboradores estarem totalmente comprometidos e fiéis à organização ao longo do tempo.

Os autores (Limongi-França e Zaima, 2002) afirmam que, para ter sucesso, as organizações precisam de garantir aos seus funcionários melhores condições de vida no trabalho, fornecendo-lhes boas condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas desafiadoras e um estilo de gestão que garanta a participação e desenvolvimento das pessoas, envolvendo-as e comprometendo-as com os objectivos da equipa, tendo sempre em conta o bem-estar para, e durante o trabalho.

A felicidade organizacional é um diferencial competitivo, e é necessário as organizações mentalizarem-se desse facto para conseguirem competir adequadamente e da melhor forma possível no mercado e gerarem a tão ambicionada e vantajosa satisfação no seu interior. As empresas precisam de investir verdadeiramente na melhoria contínua do clima organizacional, seguindo práticas de gestão abertas e transparentes que privilegiem as pessoas na procura do compromisso com o negócio. No mundo cada vez mais globalizado, é essencial que as empresas compreendam que para além de uma boa organização, é fulcral que as organizações estimulem os colaboradores a gerarem emoções positivas e as suas virtudes para rumarem ao sucesso, onde cada vez mais, os gestores das empresas precisam de criar valor para que as organizações se mantenham no mercado de forma saudável.

1.4.3 Estrutura da Dissertação

Após uma breve introdução ao tema felicidade no trabalho e nas implicações em como a felicidade contribui para o sucesso organizacional, nomeadamente como influencia a performance, a motivação, e a satisfação dos colaboradores, nos seguintes capítulos, irei examinar esta temática, através de várias pesquisas de conceituados autores que exploraram esta teoria, artigos científicos e uma apresentação de um conjunto de hipóteses que defendam esta teoria.

Posteriormente, irá ser descrito o método de investigação e os procedimentos que se tomou para analisar os dados obtidos através da realização do questionário, como também os métodos estatísticos utilizados, bem como a estatística descritiva e as análises correlacionais.

Na parte final da investigação, irá ser desenvolvido um conjunto de análises e conclusões finais sobre o tema estudado e as suas implicações para a organização, bem como para o sucesso da mesma, e para o colaborador, mais concretamente como contribui para a sua performance, motivação e satisfação.

2. Revisão de Literatura

Neste capítulo irão ser apresentados os conceitos essenciais acerca do tema em questão (Felicidade no trabalho), irá ser também realizada uma análise acerca da temática e dos artigos referentes à mesma.

2.1. Conceitos Essenciais

2.1.1. Felicidade no Trabalho

A temática da felicidade no trabalho tem cada vez mais ganho importância no mundo empresarial e não só, o que tem levado a aumento do número de pesquisas que referem a importância dos recursos humanos para as organizações.

De acordo com Paschoal, Torres e Porto (2010) citando Albuquerque e Tróccoli (2004) e Warr (2007), a recente tendência da literatura para explorar aspectos positivos das pessoas e das organizações, tem aproximado os termos felicidade e bem-estar. Os autores Warr (2007), Paschoal, Torres e Porto (2010) dizem que a utilização do termo felicidade oferece algumas vantagens aos pesquisadores por duas razões, porque o termo felicidade levanta elementos filosóficos e conceptuais que normalmente são excluídos das pesquisas de bem-estar e também devido ao facto de as pesquisas acerca do bem-estar abordarem um fenómeno que está relacionado com os afectos negativos ou com a ausência de

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

experiências negativas. Contudo, a concepção de bem-estar com felicidade, dá ênfase aos aspectos positivos da experiência do colaborador.

Segundo Hosie e Sevastos (2009), economistas de diversas tendências estão a trabalhar na elaboração de equações para atribuir um valor monetário às questões relacionadas com a felicidade, os mesmos autores, referem também que Layard (2005), professor da London School of Economics e autor do livro "Felicidade: Lições de uma nova ciência" onde está demonstrado que o aumento da riqueza não contribui directamente ou automaticamente, para o aumento da harmonia social (felicidade).

Hosie e Sevastos (2009), citando Martin (2005) proferem que as pessoas nem sempre são motivadas por estímulos financeiros no seu trabalho, onde argumentam também, que por vezes esses incentivos financeiros diminuem o estado de felicidade, em vez de aumentar.

Contudo, economistas como Paul Samuelson nos EUA e John Hicks na Inglaterra, originaram um movimento que visava traduzir a economia numa "ciência dura". Uma consequência negativa deste pensamento, é que veio incentivar os economistas a abandonar a "procura da felicidade" para a mais restrita "procura da riqueza", assumindo-se que o aumento da riqueza pessoal conduz a uma maior felicidade individual.

Com base em estudos de caso, Baker et al. (2006) relatam que numa organização feliz, os profissionais são mais criativos e têm mais capacidade de provocar mudanças, pensam sobre o que é "possível" e não apenas na solução dos problemas, os líderes incentivam um ambiente que promove a colaboração, a cooperação e a responsabilidade, onde é fomentado o trabalho em equipa e existe um compromisso de todos com a visão e a missão da organização.

Fisher (2010) afirma que o conceito de felicidade inclui a satisfação no trabalho organizacional, mas é muito mais amplo, uma vez que considera dimensões como o envolvimento do indivíduo com a função que desempenha e com a organização, a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a organização e também com a função.

Fisher (2010) estudou o tema da "felicidade organizacional" e caracterizou da seguinte forma uma empresa feliz:

- Apresentam culturas onde predomina o apoio e o respeito;
- Proporcionam lideranças competentes, segurança no trabalho e reconhecimento;
- Desenham o trabalho de forma a que este seja interessante e motivador;
- Facilitam a aquisição e o desenvolvimento de competências;

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

- Seleccionam as pessoas de acordo com a sua adequação ao trabalho e à organização;
- Trabalham essa adequação através de práticas de indução e socialização;
- Reduzem os pequenos incómodos diários e procuram aumentar os factores de satisfação;
- Adoptam práticas de gestão de alto desempenho.

Num mundo instável, a felicidade tem vindo a distinguir-se cada vez mais como um objectivo principal na vida dos colaboradores e também na existência das organizações. Nos dias de hoje, para que as organizações alcancem excelentes resultados, é necessário presentear com algo mais do que uma remuneração atraente para deixar os colaboradores comprometidos. É fulcral investir em actividades que visem a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores e atitudes que procurem o progresso do ambiente de trabalho.

Segundo Rosenbluth e Peters (1992), a felicidade no trabalho é de extrema importância e opera como factor-chave para se conseguir um melhor serviço. De acordo com estes autores, “as empresas devem ser alegres. De facto, a ideia de felicidade não combina com ambientes sisudos e insípidos que borbulham no mundo. Alegria traz descontração, que, por sua vez, cria bem-estar, que, por fim, proporciona felicidade.”

Na opinião de Gavin e Mason (2004), a felicidade no trabalho ostenta um forte auxílio para a felicidade em geral. O trabalho por si só não contribui evidentemente para a felicidade individual, mas determinado indivíduo pode ser mais ou menos feliz mediante se é mais ou menos feliz no trabalho que desempenha.

Assim sendo, a definição mais ajustada relativamente ao conceito de felicidade no trabalho é a de Fisher (2009), segundo o autor, a felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com o comportamento organizacional. O autor sugere que a “felicidade no trabalho inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional” (Fisher, 2009, p. 384) e que está directamente ligada à performance e à motivação do indivíduo.

2.1.2. Felicidade na Organização

A nível da pesquisa organizacional, a “felicidade-infelicidade” tem sido tipicamente operacionalizada por constructos aparentemente distintos como, exaustão emocional, disposição afectiva, bem-estar psicológico e satisfação no trabalho” (Wright e Bonett, 1997; Wright e Staw, 1999) citados por Wright, Larwood, e Denney (2002).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Hosie e Sevastos (2009), consideram que os profissionais nem sempre são motivados por incentivos no trabalho e afirmam que normalmente, mais desempenho e mais responsabilidade nem sempre é procurado pelo profissional.

No entanto, de acordo com Baker, Greenberg, e Hemingway (2006), a base da felicidade organizacional são comportamentos (não emoções) e resulta de um pensamento estratégico. Os autores definem uma organização feliz como aquela em que cada indivíduo, em todos os níveis hierárquicos, tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa no sentido de atingir um objectivo em comum, sente-se satisfeito com os desafios ao incrementar novos produtos ou serviços de qualidade e através deles, obter uma contribuição positiva na vida de outras pessoas. Os autores também referem que numa organização feliz, os subordinados e os seus líderes estão totalmente envolvidos com a organização e encaram o tempo laboral como uma "ocupação feliz".

Também diz o autor Matheny (2008) que o dinheiro não é a chave para a felicidade no trabalho. Segundo o autor, apesar de o dinheiro poder melhorar a performance a nível da gestão, não se revela muito útil quando se trata de melhorar a satisfação. O estudo efetuado revela que o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações eficazes e as relações pessoais são as verdadeiras chaves para melhorar a satisfação no trabalho.

O autor refere que, segundo o estudo, métodos específicos para melhorar a satisfação na organização são:

- Reformulação das expectativas;
- Valorização dos aspectos positivos do trabalho;
- Expectativas reais;
- Abraçar novos desafios;
- Comunicação eficiente;
- Deter um visão positiva.

O mesmo autor afirma que, a satisfação no trabalho é extremamente essencial para o sucesso organizacional. O autor diz que para "tapar" a falha existente entre a forma como os indivíduos e as organizações observam a necessidade da importante satisfação no trabalho exige esforço, e esse esforço pode favorecer as organizações, aumentando a produtividade, diminuindo a rotatividade e melhorando o desempenho organizacional.

Citando (Siqueira e Gomide Junior., 2004), Siqueira, e Padovam (2008) referem-se à felicidade no trabalho como um conceito composto por três elementos, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afectivo.

2.1.3. Felicidade na Função

Silverblatt (2010) relata que, devido à crise económica, é complexo quantificar o impacto emocional de perspectivas de trabalho ineficientes. O autor afirma que funcionários insatisfeitos com o seu trabalho tem custado milhões na economia dos EUA, principalmente através de perda de performance e considera que promover a felicidade dos funcionários é o mais importante neste momento para a economia. O autor acredita que pequenas acções podem gerar consequências muito positivas, onde pode ser alcançado emoções positivas que muitas vezes funcionam como um "remédio" para as emoções negativas. Se o colaborador aprender a aumentar os níveis de emoção positiva vai se sentir menos stressado e mais resistente.

O mesmo autor acredita que, em algumas funções, a felicidade não é considerada parte dos seus componentes, tais como optimismo, força e autonomia. Para os colaboradores, esses componentes podem todavia ser escassos, contudo, isso não significa que você não pode "fazer". O autor refere que a diferença de 40% no nível de alegria entre dois indivíduos pode ser explicada por razões sob o controlo do indivíduo e considera também, que grande parte da nossa felicidade no trabalho é também devido à nossa maneira de ser.

Contudo, Chandrika (1998) observa que as pessoas tendem a escolher uma profissão por salários e mais tarde percebem que não é adequado para a sua personalidade. O autor diz que, antes de escolher uma carreira, o profissional deve aprender sobre a actividade para depois não se sentir enganado ou decepcionado. O autor afirma que acredita que para encontrar a felicidade no tempo de corrida e acção é necessária, ou seja, se uma pessoa está infeliz no seu trabalho deve ter tempo para avaliar as razões, o que não significa necessariamente mudar de profissão, mas sim começar a corrigir o que está errado.

O autor propõe que o colaborador realize questões acerca da sua actividade, como por exemplo:

- **Questionar por que ele foi contratado?** O autor afirma que é importante fazer perguntas, no sentido, de se verificar se a função que ocupa atende às suas necessidades e, mais importante, no sentido de conhecer bem suas responsabilidades.

- **Determinar se ele é definido como o seu papel na organização?** O autor frisa que discuta com o seu chefe os objectivos da organização para entender o contributo do mesmos.
- **Comunicação no local de trabalho?** O autor assegura que uma boa comunicação com os colegas vai ajudar a melhorar, e simplificar o processo de trabalho.
- **Faça uma lista de realizações profissionais?** O autor diz que registar os sucessos ajuda a identificar e a definir os objectivos alcançados num plano de carreira.
- **Mudança de função ou organização?** O autor relata que, se depois de realizar as acções acima mencionadas, a situação continua a ser difícil, deve alterar a função ou mudar de organização.
- **Mudar de profissão?** O autor argumenta, que se o individuo ainda está infeliz, deve considerar mudar de profissão e encontrar algo que lhe faça feliz.

No entanto, menciona que a “felicidade é possivelmente o controlador mais incompreendido da performance”. A maioria das pessoas acredita que o sucesso antecede a felicidade, acham que serão felizes quando conseguirem uma promoção ou atingirem os objectivos, no entanto a felicidade que resulta do sucesso é momentânea. Segundo o autor, funciona ao contrário, são as pessoas que criam uma mentalidade positiva que têm uma melhor performance face ao desafio, quando o cérebro é positivo, os fins dos negócios apresentam melhorias. O autor Achor (2012) denomina-lhe “vantagem da felicidade”.

O autor diz que o bem-estar “é surpreendentemente maleável” uma vez que os costumes das pessoas, o modo como interagem com os colegas de trabalho e a reacção ao stress podem ser trabalhados no sentido de aumentar a felicidade e o sucesso.

2.1.4. Satisfação no Trabalho

A definição e a mensuração da satisfação no trabalho são temas muito estudados, mas ainda não há um consenso sobre o assunto. Alguns adoptam uma definição de natureza cognitivista, outros, de natureza afectiva (Siqueira; Gomide Junior, 2004). Considerando-se os diversos tipos de estudo elaborados sobre este assunto, existe uma tendência para se adoptar um constructo da satisfação no trabalho de natureza efectiva, de acordo com Locke (1976) que define a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho.

A satisfação no trabalho começou a ser considerada a partir de estudos desenvolvidos no início do século XX, por Frederick Winslow Taylor (1856-1915), o qual desenvolveu a

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Escola de Administração Científica, onde focava o aumento da performance por meio da eficiência do trabalho executado pelos colaboradores. Para tal, procurou métodos que desenvolvessem a capacidade de cada operário para alcançar determinado objectivo, percebendo através disto que poderia recompensar as pessoas pela sua quantidade produzida. (Taylor, 1963).

A satisfação com o trabalho é a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Uma pessoa que tem um alto nível de satisfação com seu trabalho apresenta atitudes positivas em relação a ele, enquanto aquela insatisfeita apresenta atitudes negativas. (Robbins, 2005, p. 67).

O autor Robbins (2005) enfatiza o estudo da satisfação no trabalho a partir da Teoria dos Dois Factores, desenvolvida por Frederik Herzberg. Em seus estudos Herzberg enfatiza que há dois factores que levam à satisfação no trabalho, que são: os factores motivacionais, que incluem as necessidades de realização, reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e a possibilidade de ascensão; e, os factores higiénicos, estes considerados que apenas previnem a insatisfação, incluem o salário, a segurança, as relações humanas e a competência no trabalho. Para Herzberg a eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório.

Para Morin (2002), o bom desempenho dos trabalhadores e sua permanência na organização, advêm do sentido que eles percebem em relação ao trabalho. Este sentido do trabalho deve vir ao encontro de seus próprios motivos que tem para executar o trabalho e também de como seus valores são percebidos de forma positiva pela organização. Para que haja esta situação é necessário que a organização molde de forma gradual o comportamento das pessoas para atitudes positivas, perpassando pelos próprios valores de cultura e comportamento organizacional. Em suma, percebeu-se “que as pessoas constituíam o recurso mais importante da organização, o seu património mais valioso” (Chiavenato, 2000, p. 4).

Em segundo lugar, temos autores que definem o conceito de satisfação no trabalho como uma atitude generalizada em relação ao trabalho (Beer, 1964; Arnold, Robertson e Cooper, 1991, citado em Ferreira, et al., 2011, p 327). Esta perspectiva considera o estudo da satisfação no âmbito das atitudes no trabalho. Neste contexto, as atitudes aparecem como associações entre objectos e respectivas avaliações por parte dos indivíduos.

Porém, podemos identificar duas dimensões distintas da satisfação no trabalho. A primeira é definida por uma abordagem unidimensional (Peiró e Prieto, 1996), neste caso, a satisfação é

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

vista como uma atitude em relação ao trabalho em geral, não resulta do somatório dos múltiplos aspectos que caracterizam o trabalho, dependendo contudo deles. A segunda dimensão caracteriza-se por uma abordagem multidimensional, ou seja, considera que a satisfação deriva de um conjunto de factores associados ao trabalho, e que é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses factores. São vários os autores que referem este carácter multidimensional (Peiró, 1986; Cook et al., 1981). Neste sentido sobressaem as seguintes dimensões: a satisfação com a chefia, a satisfação com a organização, a satisfação com os colegas de trabalho, a satisfação com as condições de trabalho, a satisfação com a progressão na carreira, a satisfação com as perspectivas de promoção, a satisfação com as recompensas salariais, a satisfação com os subordinados, a satisfação com a estabilidade do emprego, a satisfação com a quantidade de trabalho, a satisfação com o desempenho pessoal, e a satisfação intrínseca geral. Os salários e as oportunidades de promoção referem-se à recompensa concedida aos colaboradores, e a satisfação com as funções ou tarefas tem relação com as próprias funções ou tarefas, o que torna interessante observar a complexa natureza destas relações. As emoções, quando presentes, levam à criação de vínculos das pessoas entre elas, com o trabalho e funções que desempenham e com a organização onde laboram (Harter et al, 2003).

Em suma, com a variedade de conceitos de satisfação no trabalho, e apesar de alguma inexistência de consenso entre os diversos autores em relação a este facto, fenómeno este que é considerado interessante e importante por vários pesquisadores, especialmente para o entendimento dos comportamentos dos colaboradores que são vitais para as organizações, onde um colaborador satisfeito mantêm-se estável na organização e a sua performance também será superior em comparação com um colaborador insatisfeito.

2.1.5. Envolvimento com o Trabalho e o Comprometimento Organizacional Afectivo

Na dimensão do envolvimento com o trabalho é investigado o grau em que a auto-estima de uma pessoa é afectada pela sua performance nas funções que lhe são atribuídas e a responsabilidade que daí advém. Zarafian (2001) refere que para que um colaborador possa tomar para si a responsabilidade por uma tarefa e realizá-la adequadamente, é fundamental sentir delegação por parte da chefia, de modo a que o colaborador se sinta com autonomia para realizar a sua função. Hoje em dia, quando articulam sobre o envolvimento com o trabalho, afirmam que o envolvimento com o trabalho é um estado de noivado com um posto de trabalho, identificando-se com o próprio trabalho, e observam-no como sendo fundamental

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

para a identidade e auto-estima, o oposto ao conceito de alienação ou falta de sentido, afirma o autor Brown (1996).

Alguns estudiosos como, Spreitzer, Sutcliff, Dutton, Sonensheim, Grant (2004), afirmaram que a concentração na tarefa permite às pessoas aumentarem o seu conhecimento, inclusive aprender a melhor forma de desempenhar uma função ou de realizar uma tarefa. O foco na função, típico do estado de fluxo, propicia às pessoas humores positivos, pelo facto de estarem realizando algo e de desfrutarem de emoções positivas derivado pelas interacções com os colegas de trabalho.

Quando as capacidades das pessoas são compatíveis com os desafios criados pela a organização, tem-se a sensação do que se faz é digno e importante para a organização, inicialmente e no decorrer da função não se experimenta a felicidade, pois a concentração na função é maior do que o sentimento de felicidade. No entanto, é a felicidade que se segue a este estado de fluxo, gerando níveis cada vez maiores sucessivamente, diz Csikszentmihalyi (1999). O estado de fluxo visa explicar o tipo de envolvimento obtido com o trabalho quando são atendidas muitas das necessidades humanas, o estado de fluxo acontece quando as actividades ou tarefas são desempenhadas com muita concentração e dedicação, Csikszentmihalyi (1999).

De acordo com Lodahl e Kejner (1965), Kanungo (1982), e Saleh e Hosek (1976), quando um colaborador está envolvido com o trabalho, o mesmo invoca frases que salienta a vontade e o contentamento em trabalhar na organização, como por exemplo: "eu como, vivo e respiro o meu trabalho" e " As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o meu trabalho actual", ou seja, os colaboradores ao proferirem frases deste género, demonstram o seu envolvimento com a organização e com o seu trabalho, identificando-se com o mesmo.

O comprometimento organizacional efectivo caracteriza a relação do colaborador com a organização, a sua ligação efectiva com a organização e a sua percepção do quão prejudicial pode ser abandonar a organização, tanto para o colaborador como para a organização. Assim, o nível de comprometimento com o trabalho, vai estar intimamente ligado ao envolvimento com o mesmo, além de, o profissional mostrar-se disposto a exercer um esforço considerável em benefício da organização e identificar-se com as actividades realizadas (Sampaio, 1999). Há uma ligação psicológica entre a organização e o colaborador quando os valores e princípios da organização são interiorizados e existe um envolvimento efectivo com as

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

funções atribuídas ao colaborador, onde o próprio procura corresponder profissionalmente de modo a atingir os objectivos e as metas determinadas.

Citando Mowday, Steers e Porter, (1979, p. 225) o comprometimento organizacional afectivo: "[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização em particular e com os seus objectivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objectivos".

Os autores acrescentam que o comprometimento afectivo concede ao “conceito de bem-estar no trabalho uma visão de que as relações entre o indivíduo e a organização assentam numa interacção que lhe proporciona vivências positivas e agradáveis”. A realizar-se o oposto, o indivíduo teria existências e sentimentos negativos por trabalhar na organização e verificar-se-ia a falta de compromisso afectivo resultantes de experiências negativas no dia-a-dia do trabalhador. Relatam ainda que, para que se possa verificar um nível digno de bem-estar no trabalho, “os indivíduos teriam que se demonstrar satisfeitos com o mesmo, assegurar o envolvimento com as funções que realizam e mostrar compromisso afectivo com a organização”

Segundo os autores Meyer e Allen, citado em Souza (2004), “Empregados com um forte comprometimento afectivo permanecem na organização porque eles querem [...]”, ou seja, o comportamento organizacional efectivo é um comprometimento como um envolvimento, onde ocorre uma identificação com os objectivos e valores da organização. Representa algo além da simples lealdade passiva, envolvendo uma relação activa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si para contribuir com o bem-estar da organização.

Em suma, o comprometimento organizacional efectivo compreende a aceitação dos valores, normas e objectivos da organização; a disposição do colaborador investir o seu esforço em favor benéfico para com a organização e o desejo e a vontade de se manter membro da organização

2.1.6. Motivação

A motivação tem sido definida como sendo “todo o ânimo interior descrito como sonho, desejo e ambição. É um estado de espírito que acciona ou impele”. Na perspectiva de um gestor, uma pessoa motivada: Trabalha arduamente, mantém esse ritmo de trabalho árduo e tem um comportamento direccionado para as metas importantes. Assim, a motivação envolve esforço, persistência e metas. Envolve o desejo pessoal de obter resultados. O desempenho efectivo constitui a base de avaliação dos gestores para determinarem indirectamente o desejo da pessoa.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A motivação consiste na “vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objectivos da organização.” (Mondy, Sharplin e Premeaux, citado por Ramos, 2009).

Segundo Cunha, Cardoso e Rego (2007) a motivação não é fácil de definir, na medida em que, se trata de uma construção que não é visível, de “utilização generalizada pelas ciências humanas”, segundo uma pluralidade de perspectivas.

A motivação é algo como sendo semelhante ao desejo de evocar elevados níveis de esforço, com vista ao prosseguimento dos objectivos organizacionais, que, por conseguinte levam à satisfação das necessidades individuais, de acordo com Lapão (2005).

No entanto, há quem defenda que a gestão da motivação advém da concepção de dois tipos de sistemas: um sistema de trabalho e um outro sistema de recompensas, segundo Cunha (2007).

Wiesel (2005) relata que a motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal. A nossa evolução nos impulsiona para o desejo de possibilidades maiores, em que nada é trivial e tudo é útil para um significativo crescimento. A receita para grandes resultados está justamente nas pequenas coisas, dependendo, é claro, do foco que olharmos, do nosso grau de dedicação, esforço e da qualidade das nossas acções. Entender o processo de motivação humana, auxiliará na abertura de novos espaços, novas ferramentas para grandes descobertas, aprendizagens para viver melhor e vencer de uma forma que alguns seres humanos ainda não conhecem.

Segundo Spector (2002), a motivação tem a ver com a direcção, intensidade e persistência de um comportamento ao longo do tempo. A direcção refere-se à escolha de comportamentos específicos dentro de uma série de comportamentos possíveis. A intensidade refere-se ao esforço que uma pessoa empenha na realização de uma tarefa. A persistência diz respeito ao contínuo ajuste em um determinado tipo de comportamento ao longo do tempo.

Solomon (2002) acredita que a motivação tem relação com processos que determinam que as pessoas se comportem da forma como se comportam. No entanto, Reis Neto e Marques (2004) entendem que “a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”. Para Decenzo e Robbins (2001) “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

Em suma, a motivação é um estado interior que ajuda a descrever os desejos, as ambições e as necessidades de um indivíduo e por se tratar de algo tão invisível, o conceito de motivação não é fácil de definir, logo, surge um variado leque de definições para o termo “motivação”. No entanto, a motivação pode ser definida como um conjunto de forças de uma pessoa que tem origem quer no seu interior como no seu exterior e que vai ajustar a sua forma de estar na organização, isto significa, que a motivação determina o fazer, tornando-se o elemento chave para os resultados de várias propostas de vida, e em particular, é peça essencial para a obtenção da qualidade nos programas de excelência que muitas organizações pretendem introduzir, e ainda mais difícil, é conseguir a sua manutenção. A motivação é considerada mutável, varia no espaço e no tempo, de acordo com a situação e o indivíduo, ou seja, a motivação depende da personalidade da pessoa e da situação.

2.1.7. Performance

De acordo com Whitmore (1992), o dicionário descreve performance como “a execução das funções exigidas a uma pessoa”, mas a verdadeira performance é conseguir ir além do que se espera, são altos padrões pessoais que ultrapassam o que é exigido ou esperado.

De acordo com Hosie e Sevastos (2009), no novo milénio, fala-se novamente de felicidade no meio de trabalho e têm sido realizadas inúmeras pesquisas sobre felicidade, optimismo e traços de carácter positivos. O que está a impulsionar este interesse renovado pelo tema é que no século XXI, o sucesso das organizações depende da performance dos seus gestores e da sua capacidade para atingir e manter níveis elevados de performance no trabalho individual. Os autores referem ainda que uma quebra de performance causa graves problemas nas organizações uma vez que dificulta a sua capacidade para criar riqueza, deste modo, indicadores de melhoria, como a felicidade são indispensáveis para o sucesso. É imprescindível entender de que modo os gestores podem manter um estado emocional positivo que lhes permita trabalhar de modo mais inteligente e rápido, em vez de mais e mais.

A promoção da felicidade ou do bem-estar do empregado no trabalho é um bem intrínseco para o qual todos os stakeholders da organização devem trabalhar. Independentemente do seu papel instrumental para estimular determinados resultados organizacionais, como melhor performance, menor absentismo e rotatividade, a questão da felicidade do empregado permanece de valor para a sua própria causa, de acordo com Wright, Larwood e Denney (2002).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Segundo Hosie, Sevastos, e Cooper (2007), a tese do “trabalhador feliz e produtivo” tem captado a atenção de profissionais e pesquisadores organizacionais uma vez que investiga o impacto da relação afectiva de bem-estar e satisfação intrínseca do emprego na performance dos gestores.

De acordo com os autores Lebas e Euske (2002) a performance é vista como sendo a soma de todos os processos que darão origem a que os gestores tomem decisões que criarão uma empresa de maior valor no futuro. Existe assim uma relação causal entre a capacidade e decisões tomadas hoje e a performance resultante. Do ponto de vista financeiro, para analisar a performance da organização é necessário levar em conta medidas de cariz contabilístico, de performance no mercado e medidas subjectivas, para se compreender completamente a performance da empresa (Dess e Robinson, 1984; Rowe e Morrow, 1999).

2.2. Estado da Arte

Este artigo baseia-se no enquadramento teórico da dissertação, onde irá ser abordado os conceitos com uma maior importância no caso de estudo em questão, entre eles: o conceito de felicidade na organização e de felicidade na função, ou seja, o da felicidade no trabalho, onde irei apresentar um conjunto de hipóteses fundamentadas com base na revisão da literatura e nas opiniões dos inúmeros autores presentes ao longo do trabalho. O ser feliz é de grande interesse para a maioria das pessoas, e a felicidade tem vindo a ser considerada como um sentimento de extrema importância para a sociedade. De acordo com a maioria dos filósofos e pesquisadores, a felicidade pode ser considerada como um estado de êxito, sucesso e de prazer, e o que é pretendido por um ser humano é poder viver sobre esse efeito durante o máximo de tempo possível ao longo da vida. Um trabalhador feliz vai apresentar uma maior performance, uma maior eficácia e vai receber uma melhor avaliação por parte dos seus líderes, o que é pretendido tanto pela organização como também pelo colaborador.

De acordo com Pryce-Jones (2010) “felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, a trabalhar individualmente ou em grupo”. Para o autor a felicidade é um tema complexo, assim como os indivíduos e as organizações onde estes se inserem (Pryce-Jones, 2010, p. 4).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

“O trabalho tem um papel fundamental na vida e na felicidade nos indivíduos, na medida em que lhes proporciona os recursos materiais, sociais, psicológicos e emocionais essenciais para as suas necessidades” (Rego et al., 2009, p. 148).

No entanto, existem sugestões de que a felicidade no trabalho tem o poder de estabelecer um benefício competitivo, afirma o autor Rego (2006). Actualmente existem fortes sinais de que a felicidade tem um papel preponderante quer a nível individual mas também organizacional, o que pode concluir que a felicidade pode e deve ser visto como um factor crítico de sucesso.

De acordo com Fisher (2009) potenciar a felicidade no trabalho deve ser um objectivo das organizações, visto que as organizações estão sempre dependentes dos seus colaboradores, é necessário mantê-los comprometidos e felizes com a organização. Segundo o autor, a felicidade no trabalho reflecte-se em três forças:

- O trabalho e as tarefas;
- O emprego e as suas características;
- A organização como um todo.

De acordo com Achor (2011), 90% da felicidade dos indivíduos é determinada pela forma como o cérebro processa o mundo à sua volta. O mesmo autor afirma que só 25% do sucesso no local de trabalho pode ser explicado através do Quociente de Inteligência, enquanto os restantes 75% de sucesso profissional são explicados através dos níveis de optimismo, apoio social e capacidade para encarar o sucesso como um desafio e não como uma ameaça.

Achor (2011) afirma que no geral as formas e os métodos de educação, como também os estilos de gestão e a forma como cada pessoa motiva o seu próprio comportamento são suportadas por uma fórmula para o sucesso. Esta fórmula faz prever que quanto mais o indivíduo laborar, maior será o seu sucesso, e naturalmente mais elevada será a sua felicidade.

Segundo Achor (2012), investigadores da área da psicologia positiva, como Seligman e Csikszentmihalyi, têm vindo a aconselhar e a sugerir que o indivíduo tenha a capacidade de aumentar o seu nível de pensamentos positivos, no sentido do cérebro experimentar um modo positivo que lhe permita funcionar de forma mais aprimorada.

O autor Paz (2004) diz que a felicidade no trabalho está directamente relacionada com a satisfação das necessidades e com a realização dos desejos das pessoas ao desempenhar a sua função no meio laboral. Dessa forma, o autor, indica que a responsabilidade no trabalho está

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

presente tanto para o colaborador como para a organização. O autor afirma que os indicadores que medem a felicidade no trabalho, são:

- **Valorização no trabalho** - O funcionário tem que ter a percepção que o seu trabalho é essencial para ele e também para a organização e para a sociedade;
- **Reconhecimento Pessoal** - O funcionário deve se sentir valorizado e recompensado pela sua competência no meio laboral;
- **Autonomia** - O funcionário deve ter o conhecimento da liberdade que pode usufruir para utilizar o seu próprio estilo enquanto executa as suas tarefas;
- **Progressão** - O funcionário deve perceber que ao desempenhar as suas funções, tem a possibilidade de fazer crescer as suas competências pessoais e profissionais;
- **Suporte Ambiental** - O funcionário tem que ter a percepção da existência de auxílio social e tecnológico na ajuda à resolução dos seus problemas,
- **Recursos Financeiros** - O funcionário deve observar uma equidade na realização do seu trabalho e da remuneração que recebe;
- **Orgulho** - O funcionário deve possuir um sentimento de brio por fazer parte da organização;
- **Ambiente** - O funcionário deve entender que uma óptima relação entre colegas e chefes de equipa vai ser benéfico tanto para a vida pessoal como também para a vida profissional.

2.3. Enquadramento das Hipóteses

Como já referido, um indivíduo feliz no seu local de trabalho, vai ser um colaborador mais produtivo e eficiente, o que vai traduzir-se em benefícios quer para o colaborador como também para a organização. O conceito de felicidade no trabalho é um tema actual e que abrange várias conceitos como a satisfação no trabalho, a motivação e a performance dos indivíduos que laboram numa organização. De acordo com Achor (2011) a forma como cada indivíduo motiva o seu comportamento são sustentadas por uma fórmula para o sucesso, esta fórmula prevê que quanto mais o colaborador trabalhar, maior será o seu sucesso o que se traduz num aumento da felicidade. Segundo Achor (2012) e Fisher (2010) um cérebro que esteja num estado positivo vai fomentar os níveis de criatividade e de inteligência do indivíduo. Observamos então que são muitos os sentidos que existem em relação à felicidade no trabalho

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

e à forma como se atinge essa felicidade. Neste âmbito são apresentadas algumas definições de felicidade no trabalho:

- Chimento: A felicidade no local de trabalho é desfrutar das boas relações laborais, desenvolvimento de carreira, sentir-se valorizado e bem tratado (Chimento, 2007);
- Seligman: As pessoas sentem-se mais felizes no seu local de trabalho quando demonstram prazer, se sentem comprometidas, têm bons relacionamentos, pertencem a algo maior e realizam os seus próprios objectivos (Seligman, 2002, referido por Park et al., 2004);
- Saenghiran: A felicidade no local de trabalho é ter sentimentos de prazer, experiências afectivas positivas, bons sentimentos, satisfação, e sentir que a vida profissional tem um significado (Saenghiran, 2013);
- Edmunds e Pryce-Jones: A felicidade no local de trabalho é fazer, de forma consciente, o melhor uso dos recursos, e para tal, cada um tem que superar os desafios que enfrenta. Apreciar os momentos altos e gerir os momentos baixos ajuda os indivíduos a maximizar a performance e a atingir o seu potencial, construindo não apenas a sua felicidade, mas também a felicidade dos outros (Edmunds e Pryce-Jones, 2008, referido por Saenghiran, 2013).

O autor Fisher (2010) averiguou um conjunto de trabalhos de investigação que mostrem uma relação entre a felicidade organizacional e a performance do colaborador. O autor, fez uma distinção e deu ênfase aos seguintes:

- Hosie e Sevastos (2009), consideram que se está a gerar uma preocupação sobre a felicidade organizacional dentro dos limites da economia e da psicologia. Os autores relatam que os dois "mundos" em conjunto para investigar o assunto da felicidade na organização, desde o psicólogo Daniel Kahneman, um professor de Princeton, ele poderia ser condecorado com o Prêmio Nobel de Economia 2002. Esta distinção vem da sua investigação conhecida como "*círculo vicioso hedónico*", que explica por que o dinheiro pode comprar a felicidade, mas não pode manter as pessoas felizes;
- Lambert (2005), afirma que os locais de trabalho felizes são procurados pelos colaboradores e argumenta que existe a sensação de que um trabalhador feliz tem uma menor probabilidade de sair para outra organização e tem uma menor vontade de faltar ao trabalho propositadamente;
- Baker, Greenberg e Hemingway (2006), dizem que a base da felicidade na organização é o comportamento organizacional e não as emoções. O autor afirma que

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

a felicidade organizacional é o resultado do pensamento estratégico, e definem uma organização feliz como uma organização onde cada indivíduo tem uma série de pontos fortes, trabalhando em conjunto para alcançar um objectivo em comum e estão felizes com os novos desafios no desenvolvimento de novos produtos ou serviços fornecidos de forma a que normalmente proporciona uma diferença positiva na vida dos outros. Os mesmos autores relatam que nas organizações felizes, funcionários e directores estão envolvidos de forma eficaz e emocionalmente com a organização, considerando o trabalho como uma "ocupação feliz." Eles argumentam que, em uma organização feliz, os funcionários têm uma atitude positiva, motivação para trabalhar todos os dias, a organização é apreciada e respeitada pela comunidade que é responsável pela sua contribuição para uma melhor qualidade de vida;

- Gavin e Mason (2004), através do estudo de duas organizações, verificaram que empresas com colaboradores felizes têm mais produtividade, o que gera um aumento da performance do colaborador;
- Wright, Cropanzano, Denney e Moline (2002) realizaram um estudo de caso numa organização com 59 empregados. Encontraram correlações positivas entre colaboradores felizes e maior performance.

De acordo com a Regus (2012), através de um inquérito, o trabalho flexível também permite alcançar uma maior e melhor performance. O autor chegou á conclusão que em Portugal, o trabalho flexível melhora a qualidade e a rapidez das tomadas de decisões, como também promove a criatividade e a inovação, conclui o estudo.

Mediante as investigações e os estudos presentes, podemos certificar que existe uma relação positiva entre a felicidade no trabalho e a performance do colaborador, ou seja, podemos argumentar que uma maior felicidade no trabalho vai gerar um aumento da performance do colaborador, quer a nível organizacional quer a nível individual. Posto isto, emerge então a primeira hipótese:

Hipótese 1: Quanto maior for a felicidade no trabalho, maior será a performance do colaborador.

De acordo com as teorias da motivação existentes, podemos observar que essas mesmas teorias não dão ênfase aos factores económicos, ou seja, afirmam que os valores económicos não são relevantes para tornar um colaborador feliz e satisfeito com o seu trabalho ou com a organização onde labora. No actual contexto económico as organizações pretendem a

rentabilizar os seus colaboradores e reduzir os custos que consideram ser elevados, de forma a obter uma máxima rentabilidade, onde foi necessário haver um predomínio da importância na saúde dos colaboradores de forma a minimizar o risco, ou seja, houve a necessidade de se efectuar um maior investimento na saúde dos colaboradores, o que se traduz num maior investimento na produtividade o que vai gerar melhores resultados para a organização. Nesse sentido, vai se proporcionar um ambiente laboral onde os indivíduos possam sentir-se bem com os seus líderes, com os colegas de trabalho e também consigo mesmo e possam também deter uma maior confiança nas suas capacidades enquanto colaboram com o grupo de trabalho, como afirma o autor Weiss “Cada pessoa também deve conhecer as suas responsabilidades individuais” (1991, p. 29).

Segundo Davis e Newstrom (1991), “embora não existam respostas simples para a questão da motivação, um importante ponto de partida reside na compreensão das necessidades do empregado”. Dizer aos colaboradores que se espera que eles actuem na sua melhor forma e que efectuem o melhor que sabem significa que os mesmos são considerados capazes de realizar tais tarefas com altos padrões de desempenho. Posto isto, o colaborador vai se sentir como um elemento importante da organização e vai verificar que os outros membros da organização necessitam da sua presença e do seu contributo na organização. De acordo com os autores “As pessoas trabalham por recompensas, não necessitando essas de ser tangíveis, como o dinheiro. Podem ser intangíveis, como no caso de deixar um colaborador ser líder de um grupo” (1991, p. 32).

Actualmente, observamos que nas empresas os elementos superiores hierarquicamente por vezes não prestam os devidos auxílios necessários nem fornecem os recursos que são determinantes na realização das tarefas, como por vezes, as suas expectativas não correspondem à realidade. De acordo com Weiss (1991), conseguir o máximo e o melhor dos outros quer dizer que se deve estabelecer padrões elevados, mas razoáveis, deve-se saber reconhecer as suas próprias responsabilidades, bem como a dos empregados, e deve permitir que o funcionário seja responsável pelo mau resultado como também deve deixa-lo colher os frutos resultantes do seu excelente resultado.

De acordo com outros autores, Solomon (2002) acredita que a motivação tem relação com processos que determinam que as pessoas se comportem da forma como se comportam. Reis Neto e Marques (2004) entendem que “a motivação é vista como uma força propulsora, cujas origens se encontram na maior parte do tempo escondidas no interior do indivíduo”. Para Decenzo e Robbins (2001) “a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando

essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo”.

A motivação é um fenómeno que depende de numerosos factores para existir, entre eles, o cargo em si, ou seja, a tarefa que o indivíduo executa, as características individuais e, por último, os resultados que este trabalho pode oferecer. Portanto, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa, estando geralmente ligada a um desejo. Dessa forma, as suas fontes de energia estão dentro de cada ser humano. (Silva; Rodrigues, 2007, p. 9).

O autor Araújo (2006), argumenta que “ninguém motiva ninguém”, mas ele acha que os gestores devem “proporcionar condições que satisfaçam ao mesmo tempo necessidades, objectivos e perspectivas das pessoas e da organização”. Contudo, os autores, Wood e Picarelli (2004) não acreditam na existência de factores motivacionais universais. Para eles, os factores variam de indivíduo para indivíduo, variam ao longo do tempo e podem ser fruto da interacção do indivíduo com o grupo.

O autor Lawler (1993) considera a motivação como um factor crítico em qualquer organização. O autor refere que se deve observar quais são as necessidades organizacionais e práticas a aplicar, a fim de evitar o impacto que terão sobre os comportamentos individuais e organizacionais, ou seja, o ambiente organizacional está fortemente relacionado com a motivação dos colaboradores. Quando a motivação está presente, o ambiente é positivo, de colaboração, de interesse e de satisfação. No sentido inverso, na ausência de motivação, é notório a presença de sentimentos de frustração, insatisfação, insegurança, o que se traduz na redução da performance do colaborador, o que conseqüentemente vai traduzir-se em conflitos no ambiente organizacional. Mediante a opinião de diversos autores, podemos observar os seguintes factores motivacionais:

- **Uma maior responsabilidade/desafio:** Laborar de uma forma simples e repetitiva pode-se tornar num trabalho aborrecido muito rapidamente;
- **Reconhecer/Valorizar:** Todos os seres humanos anseiam pelo feedback, pelo reconhecimento do valor que tem junto da organização;
- **Progressão/Desenvolvimento:** Os colaboradores sentem-se felizes quando verificam que existe um crescimento na empresa, e os colaboradores felizes são mais motivados. É necessário estimular o funcionário a progredir com a organização;

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

- **Orientação/Auxílio:** Nas tarefas de fácil resolução, por vezes não é necessário um acompanhamento afincado, mas o mesmo não se verifica em tarefas mais complexas, onde é necessário um maior auxílio, os supervisores devem dar uma maior atenção, no sentido do colaborador se sentir mais confiante e a ser mais produtivo.

Posto isto, emerge então a segunda hipótese:

Hipótese 2: Quanto maior for a de felicidade no trabalho, maior será a motivação do colaborador.

Actualmente, a satisfação no trabalho é peça essencial no processo de eficiência dos funcionários e nas suas actividades, e cada vez mais as empresas atribuem uma maior importância a esse facto. Pesquisas realizadas por Morin (2002), mostram que é necessário fornecer aos funcionários boas condições de trabalho e um ambiente de aprendizagem para a realização adequada das suas funções, através de relações humanas satisfatórias. Na opinião do autor, a eficácia das organizações quanto ao bom desempenho das pessoas que nela trabalham bem como o seu comprometimento, está na forma como são conduzidas. Essa condução deve sempre estar voltada a uma gradual modificação de comportamentos, focadas em atitudes positivas em relação às funções executadas. Por isso, as empresas procuram pessoas qualificadas, habilidosas, que tenham facilidade em relacionamentos em grupo e, acima de tudo, comprometimento e responsabilidade para com o trabalho.

O autor Fineman (2001, p. 31) considera que a “satisfação no trabalho apresenta a conotação de processos emocionais ou sentimentos ‘do ser’, tais como alegria, entusiasmo, prazer, orgulho, felicidade e realização”.

A satisfação no trabalho tem sido definida como o resultado de várias atitudes que um trabalhador dispõe, factores específicos (como a empresa, o supervisor, colegas de trabalho, salários, promoção, condições de trabalho) e da vida em geral (Blum e Naylor, 1988). De modo que a satisfação no trabalho é o conjunto de atitudes gerais do indivíduo para com o trabalho.

De acordo com a investigação realizada por, Bruggemann, Groskurth e Ulich (1975 apud Tamayo, 1998), conclui-se que existem seis diversas formas acerca da satisfação no trabalho:

- I. **Satisfação progressiva** - Consiste no aumento do nível de ambição do colaborador;
- II. **Satisfação estabilizada** - Verifica-se quando o funcionário está satisfeito e mantém estável o seu nível de ambição;

- III. **Satisfação resignada** - Resulta de um processo em que o funcionário, relativamente insatisfeito, procede a uma diminuição das suas ambições para não gerar conflito com as condições de trabalho;
- IV. **Insatisfação construtiva** - Surge do esforço do colaborador insatisfeito para manter o seu nível de tolerância, no sentido de melhorar as condições de trabalho;
- V. **Insatisfação fixa** - Neste caso, o funcionário insatisfeito não reduz as suas aspirações e nem tenta alterar o paradigma em relação à situação laboral, ou seja, estamos perante um funcionário conformado;
- VI. **Pseudo-insatisfação** - Aqui o funcionário insatisfeito, sente-se frustrado mas vê os problemas como sendo irreparáveis.

Podemos afirmar que a satisfação no trabalho está relacionada com o ambiente extrínseco, com os incentivos e com os estímulos, a presença de factores extrínsecos pode acabar com a insatisfação mas também pode não garantir a satisfação, visto que a não satisfação pode estar relacionado com aspectos intrínsecos à motivação. Os gestores podem proporcionar condições extrínsecas adequadas, como por exemplo: salários, equipamentos, progressão de carreira, plano de benefícios, mas isso por si só, não garante a satisfação do colaborador.

Também os autores Jorfi e Jorfi (2011) definem a satisfação no trabalho como uma atitude que muda ao longo do tempo. Para esses autores, os factores de satisfação e insatisfação laboral não são constantes, porque são reacções afectivas do funcionário. Factores como a formação, promoções, avaliação de performance ou salários (aumento), são apontados como causadores de satisfação laboral (Ealias e George, 2012).

A satisfação no trabalho está dependente como o colaborador se sente em relação à função que desempenha na organização, podemos então afirmar que uma organização feliz precisa de colaboradores felizes, esses mesmos colaboradores quando se sentem felizes ao desempenhar as suas funções vão originar uma melhor performance.

Saygi, Tolon, e Tekogul (2011) dizem que a satisfação no trabalho consiste na reacção interna desenvolvida por conta das percepções sobre o trabalho e também, por conta das condições de trabalho. Isto resulta da reacção de um sistema de normas, valores e expectativas formadas pelo indivíduo.

O autor Chiumento (2007) pretendeu demonstrar, através de um estudo no Reino Unido, o que leva os colaboradores a se sentirem felizes e satisfeitos no meio organizacional, e chegou

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

à conclusão que existem dez factores que considera de extrema relevância, como por exemplo:

- I. Bom ambiente de trabalho entre os colegas;
- II. Identificação com a organização;
- III. Chefia adequada;
- IV. Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal;
- V. Diversidade de tarefas;
- VI. A importância do seu trabalho;
- VII. A diferença que o trabalho feito proporciona;
- VIII. Fazer parte de uma equipa de sucesso;
- IX. Ser reconhecido/valorizado;
- X. Competitividade salarial.

Se estes factores estiverem presentes no seio organizacional, podemos afirmar que os colaboradores vão se sentir mais felizes e com uma maior satisfação na organização, o que vai levar os funcionários a tomadas de decisões e comportamentos positivos, o que vai permitir também aumentar a auto-realização na elaboração das suas tarefas.

Surge-nos então a terceira hipótese:

Hipótese 3: Quanto maior for a felicidade no trabalho, maior será a satisfação do colaborador.

Através das várias hipóteses anteriormente referidas, procedeu-se à elaboração de um modelo correlacional (Figura 1 e Tabela 1).

As variáveis podem ser classificadas em independentes e dependentes. As variáveis independentes são as possíveis causas de uma alteração em uma relação de causa-efeito.

As variáveis dependentes são aquelas cujo comportamento se quer averiguar em função das oscilações das variáveis independentes (Bisquerra, Sarriera e Martinez, 2004).

Do lado esquerdo da figura está presente a variável independente (felicidade no trabalho) que por sua vez irá conduzir/influenciar as variáveis dependentes que estão no lado direito (performance, motivação, satisfação do colaborador).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

As hipóteses formuladas anteriormente são as seguintes:

- ✓ **Hipótese 1:** Quanto maior for a felicidade no trabalho, maior será a performance do colaborador;
- ✓ **Hipótese 2:** Quanto maior for a felicidade no trabalho, maior será a motivação do colaborador;
- ✓ **Hipótese 3:** Quanto maior for a felicidade no trabalho, maior será a satisfação do colaborador.

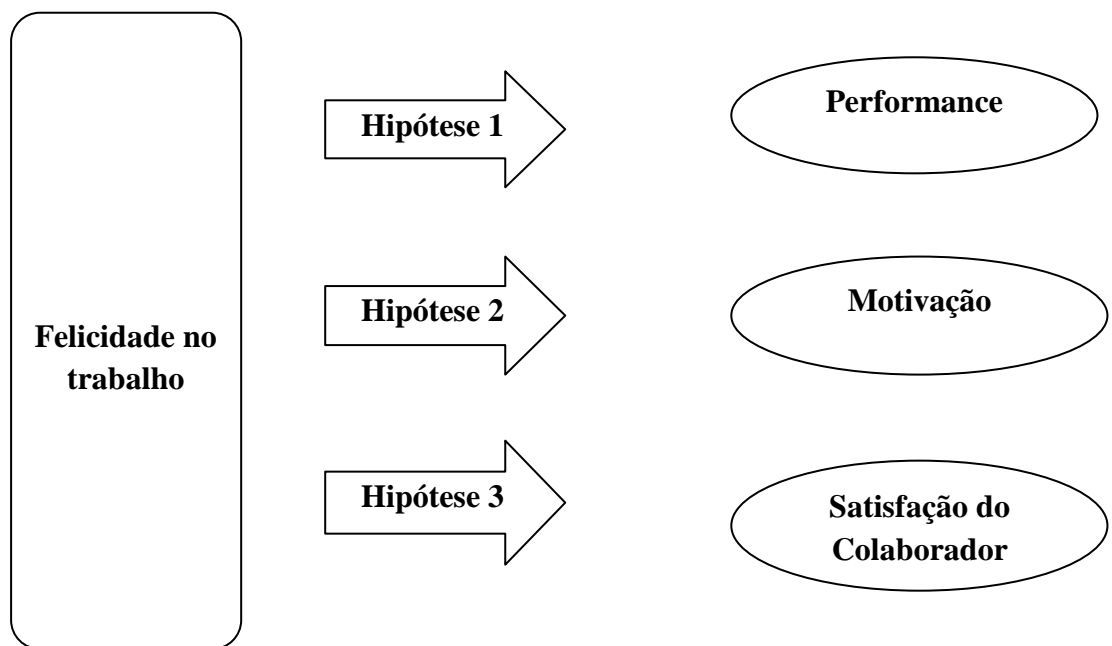


Figura 1: Relação entre a variável independente e as variáveis dependentes, de acordo com as três hipóteses referidas anteriormente.

Variável Independente	Variáveis Dependentes
Felicidade no Trabalho	Performance
	Motivação
	Satisfação do Colaborador

Tabela 1 - A variável independente e as variáveis dependentes

3. Métodos

Neste capítulo, é apresentada e justificada a metodologia utilizada na dissertação, ou seja, é descrito como foi a investigação construída e quais os procedimentos que foram utilizados na elaboração da mesma, como por exemplo, definir a amostra, os participantes e a população, como também, referir as medidas da recolha de dados e descrever os procedimentos da análise dos dados, com as respectivas ferramentas estatísticas.

3.1. Procedimentos da Investigação

O plano de pesquisa é um plano criado pelo investigador com o intuito de se conseguir obter respostas válidas às questões de averiguação e às hipóteses enunciadas. Uma informação válida é aquela que permite obter um esclarecimento claro em relação ao objecto de estudo. O projecto é também um conjunto de directrizes associadas ao tipo de estudo que se realiza, permitindo a boa definição do método de obtenção e análise dos dados, Fortin (2003). O autor afirma que o estudo exploratório permite a obtenção de conhecimentos através da descrição e comparação de determinadas observações. De acordo com David (2007) a metodologia ajuda no desenvolvimento de novas teorias e é adequada para temas pouco explorados.

A metodologia é escolhida como quantitativa e qualitativa, em função do problema a estudar e do tipo de informação recolhida, onde deve ser coerente com o tipo de estudo inserido. Segundo o autor Bell (2004, p. 19-20), os “investigadores quantitativos recolhem os factos e estudam a relação entre eles” enquanto que os investigadores qualitativos “estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. (...). Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa.” Para Ludke e André (1986) a investigação qualitativa pode assumir várias formas, destacando-se, principalmente, a pesquisa etnográfica e o estudo de caso. Ambas vêm ganhando muita aceitação e credibilidade. A abordagem qualitativa, como afirmam Bogdan e Biklen (1994) requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados para compreender vários pontos de vista. O objectivo não é o juízo de valor, mas antes, o de compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critério eles o julgam.

Para o autor Richardson (1989) este método (qualitativo) difere, em princípio, do quantitativo, na medida em que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

problema, não pretendendo medir ou numerar categorias. Os estudos de campo qualitativos não tem um significado preciso em quaisquer das áreas onde sejam utilizados.

De acordo com Tesch (1990), os dados qualitativos incluem também informações não expressas em palavras, tais como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, vídeo tapes e até mesmo trilhas sonoras.

Segundo o autor Richardson (1989), o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades do recolher das informações, quanto no tratamento das mesmas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até às mais complexas. O autor afirma que no planeamento deste tipo de estudo, o primeiro passo a ser dado é no sentido de identificar as variáveis específicas que possam ser importantes, para assim poder explicar as complexas características de um problema. De uma forma geral, as investigações quantitativas guiam-se por um modelo de pesquisa onde o investigador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenómenos e situações que quer estudar. Uma lista de consequências é então deduzida das hipóteses. A recolha de dados enfatizará números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das consequências, e daí então a aceitação ou não das hipóteses. Os dados são analisados com apoio da estatística e também através de outras técnicas matemáticas. Também, os tradicionais levantamentos de dados são o exemplo clássico do estudo de campo quantitativo, afirma o autor (Popper, 1972).

Segundo Tripoldi (1981, p. 48), os estudos quantitativos são enquadrados como uma categoria dentro da pesquisa. Esta categoria, ainda possui sub-divisões, ou como cita o autor, propósitos, bem como de modo geral a “verificação de hipóteses e a descrição de relações quantitativas entre variáveis especificadas”.

A investigação quantitativa também tem sido o paradigma da investigação em educação, pois, os investigadores usaram de forma sistemática processos de medidas, métodos experimentais, análise estatística para testar hipóteses, identificar relações casuais e funcionais, como diz o autor (Fernandes, 1991).

A recolha de dados geralmente é realizada através de estudos por questionários e entrevistas que apresentam variáveis distintas e que sejam relevantes para a pesquisa, que posteriormente em análise é normalmente apresentada através de gráficos e tabelas, Hyman (1967).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

O objectivo deste estudo é analisar a felicidade dos colaboradores dentro da organização com a performance, motivação e satisfação. É fundamental perceber a relação existente entre a felicidade no trabalho com as variáveis de performance, de motivação e da satisfação do colaborador.

Como já foi transmitido acima, a escolha do método de investigação está relacionado com o objectivo da investigação e depende do problema a investigar. Independentemente da metodologia escolhida, qualquer metodologia científica deve assentar em princípios básicos como a objectividade, a clareza e o rigor, devendo ter sempre em consideração as limitações de cada procedimento e instrumentos utilizados, Carmo e Ferreira (1998).

Nesta trabalho de investigação foi utilizado uma metodologia quantitativa fundamentada no modelo hipotético-dedutivo. Este modelo foi criado pelo austríaco Karl Popper, e tem uma abordagem que procura excluir os erros de uma hipótese, ou seja, este modelo tem o intuito de definir a validade das hipóteses na explicação de determinado problema mediante as hipóteses formuladas.

Nesta investigação foi realizado um inquérito (questionário), direccionado a funcionários de inúmeras empresas, onde se verificou as hipóteses anteriormente estabelecidas (capítulo 2.3). Numa primeira fase foi realizada uma investigação bibliográfica perante vários autores, no sentido de adquirir um maior aprofundamento dos conhecimentos essenciais para o desenvolvimento da temática em questão, de seguida, foi então efectuado um inquérito (questionário) - em anexo - que pretende encontrar informações sobre a felicidade do indivíduo no seio da organização e na sua performance relativamente às funções que pratica, como também medir e averiguar a sua motivação e a sua satisfação. No entanto, é de salientar que também foi avaliada a percepção dos inquiridos acerca da relação entre a felicidade no trabalho e a performance.

A palavra inquérito é usada para recolher informação nos campos de marketing, nas sondagens políticas, e pesquisa nas ciências sociais. Um inquérito pode incidir sobre opiniões ou informação factual, mas todos os inquéritos envolvem a ministração de perguntas a indivíduos. O inquérito pode ser realizado por entrevista ou por questionário, sendo que neste trabalho se apresenta o inquérito por questionário. O inquérito por questionário tem vantagens, tais como: maior simplicidade de análise, maior rapidez na recolha e análise dos dados, e tem um baixo custo. Como limitações surge a não

aplicação a toda a população e também a possibilidade de apresentar uma elevada taxa de questões não respondidas.

3.2. Amostra, População e Participantes

A selecção de participantes envolve a definição dos critérios de inclusão e exclusão, tendo em conta a população que se pretende estudar, e, a selecção de um grupo restrito de indivíduos dessa população - amostra - que irão ser estudados. O objectivo principal de qualquer método de selecção de participantes é diminuir a discrepância dos resultados obtidos, a partir da amostra escolhida e das características da população em estudo.

A população ou o universo é conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição, onde esses elementos possuem características em comum, definidas através de um conjunto de critérios. O número de elementos de uma população designa-se por dimensão e representa-se por N. O inquérito por amostragem é que o é produzido através de uma amostra, ou seja, sobre uma fracção da população estudada com o intuito de se obter a informação necessária. Segundo o autor Oliveira (2012), a amostra é um grupo de elementos da população, uma parte que a representa e que deve “reproduzir o mais exactamente possível as suas características” (Oliveira, 2012). As características da população interpretam o conjunto de pessoas que serão incluídos nesta investigação. Assim sendo, nesta investigação a população a ser estudada é a população activa e com emprego em Portugal, que está estimada em 4,597 milhões de pessoas no 4º trimestre do ano de 2015 (Instituto Nacional de Estatística).

A selecção do método de amostragem e da dimensão da amostra são factores fulcrais na determinação dos resultados obtidos do ponto de vista estatístico. Segundo Bacelar (1999), as técnicas de amostragem são utilizadas para seleccionar os elementos da população de forma a obter uma amostra representativa e podem dividir-se em amostragem aleatória (probabilística) e não aleatória (não probabilística). Deste modo, a amostragem aleatória ou probabilística implica que a selecção dos elementos que vão fazer parte da amostra seja feita aleatoriamente, o que consequentemente traduz-se na possibilidade de se determinar matematicamente a dimensão da amostra em função da precisão e grau de confiança desejados para os resultados, caso contrário a amostra será não probabilística. Na amostragem não aleatória (não probabilística), a escolha dos elementos da amostra é feita de forma não-aleatória, existindo um procedimento de selecção dos elementos da população segundo critérios estabelecido pelo investigador, Bacelar (1999). Dentro da técnica de amostragem não aleatória, foi utilizado o

método de amostragem não aleatória intencional, o que corresponde a que o investigador deliberadamente escolhe certos elementos para pertencer à amostra, por julgar tais elementos bem representativos da população.

Visto que não é possível figurar numa amostra todas as características da população em estudo, qualquer estimativa de um parâmetro dessa mesma população feita com base em medidas estatísticas da amostra terá sempre um erro associado. O erro da amostra corresponde então à diferença entre o valor real do parâmetro da população que se pretende determinar e o valor obtido por estimativa a partir da amostra seleccionada, ou seja, é a diferença entre a estimativa da amostra e o parâmetro da população. A validade da amostra seleccionada é dada pelo nível de confiança, que indica a probabilidade de o parâmetro da população estimado com base na amostra estar correto. Deste modo, não se pode esperar que duas amostras, independentemente retiradas da mesma população, indiquem resultados iguais, porque existe a tal variabilidade nas estimativas. A investigação em Ciências Sociais considera como válido um nível de confiança mínimo de 95% e um erro de amostra máximo de 10% (Murteira, 1993).

As respostas ao inquérito por questionário foram obtidas através da internet, onde foi enviado um e-mail aos participantes a explicar o que se pretendia com a investigação e com o inquérito. A utilização da internet permitiu que a divulgação do questionário fosse feita de forma mais rápida e ao mesmo tempo um controlo das respostas em tempo real. O inquérito ficou disponível na internet cerca de 45 dias e foram obtidas neste período de tempo 523 respostas. Os inquiridos são pessoas activas profissionalmente, do sexo feminino e masculino e com uma idade mínima de 19 anos.

3.3. Medidas e Instrumentos de Recolha de Dados e Variáveis

Com a finalidade de cumprir os objectivos anteriormente descritos, ficou decidido que para cumprir os mesmos era necessário realizar uma pesquisa quantitativa e correlacional. Quantitativa correlacional porque se pretende generalizar os resultados de uma determinada população a partir de uma amostra, avaliando se existe ou não a relação entre as variáveis dependentes e a variável independente, não estabelecendo uma relação causa-efeito, (Carmo, Ferreira, 1998; Mausner e Bahn, 1999; Fortin, 1999). Para uma investigação realizada segundo a metodologia descrita acima, é sempre necessário pensar nas formas de recolher a informação que a própria investigação vai proporcionando. Para isso, o investigador precisa de ir recolhendo informação sobre a sua própria acção, no

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

sentido de observar com mais distanciamento os efeitos da sua prática e deverá ter noção dos diferentes instrumentos de medida disponíveis e respectivas vantagens e desvantagens. Nesta investigação, o instrumento utilizado foi um questionário.

O questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões apresentadas por escrito. O questionário deverá ser efetuado a pessoas que propiciem determinado conhecimento ao investigador. Segundo Almeida e Pinto (1995), existem algumas vantagens sobre este tipo de técnica de recolha de dados, tais como: a possibilidade de atingir grande número de pessoas, garantir o anonimato das respostas, permitir que as pessoas respondam no momento que lhes pareça mais apropriado e não expõe os questionados sob influência do questionador.

As principais fases na construção do questionário são de grande influência nos resultados que serão obtidos por ele, por isso, são essenciais alguns cuidados a ter como a formulação das questões, o conteúdo das mesmas, o estabelecimento sequencial e a forma das questões.

O questionário deste projecto de investigação tem como foco: verificar e avaliar o nível de felicidade do indivíduo dentro da organização e na função que o mesmo desempenha; e medir e avaliar o grau de satisfação e de motivação do colaborador com as funções empresariais, com especial impacto, na performance do colaborador.

Como já foi transmitido, este trabalho trata-se de estudo correlacional, sendo as variáveis definidas em função do enquadramento teórico. A variável independente delimitada é a felicidade no trabalho e tem como as variáveis dependentes a performance, a motivação, e a satisfação.

O inquérito é composto maioritariamente por perguntas fechadas e está dividido em 4 partes diferentes:

- Como tal, a primeira parte constituída por 9 questões, no sentido de caracterizar a amostra, no que diz respeito, à idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na empresa, tempo na função, sector de actividade da organização onde trabalha, performance em relação ao ano anterior e faltas ao trabalho no ano passado;
- No entanto, a segunda parte é constituída por 6 questões, que visam aferir a satisfação do colaborador. Todas as questões foram respondidas mediante a escala de Likert (sete pontos);

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

- Posteriormente, a terceira parte constituída na totalidade por 26 questões que pretende avaliar a felicidade do indivíduo na função, que desempenha na organização, mediante a sua motivação, encontrando-se dividida da seguinte forma:
 - 25 questões, construídas com a escala de Likert de cinco pontos, que condizem a factores que influenciam a felicidade no trabalho, escolhidos com base em Chiumento (2007). Os factores em análise foram os seguintes: 1) Bom ambiente de trabalho entre colegas; 2) Identificação com a organização; 3) A chefia adequada; 4) Equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal; 5) Diversidade de tarefas; 6) A importância do seu trabalho; 7) A diferença que o trabalho feito proporciona; 8) O fazer parte de uma equipa de sucesso; 9) Ser valorizado; 10) Competitividade salarial.
 - Uma questão, de resposta aberta, para averiguar se existe alguma outra razão que faça o colaborador ser feliz na função que desempenha;

- Uma quarta parte, composta por 40 questões que permite medir o nível de felicidade do indivíduo na organização, mediante a sua satisfação, motivação e performance, encontrando-se dividida da seguinte forma:
 - 39 questões, construídas com a escala de Likert de cinco pontos, que visam medir a felicidade do indivíduo na organização, mediante a sua satisfação, motivação e performance, que corresponde a factores que influenciam a felicidade na organização, escolhidos com base em Paz (2004). Os factores são os seguintes: 1) Valorização no trabalho; 2) Reconhecimento pessoal; 3) Autonomia; 4) Progressão; 5) Suporte ambiental; 6) Recursos Financeiros; 7) Ambiente de trabalho.
 - Uma questão, de resposta aberta, para verificar se existe alguma outra razão que permita o colaborador ser feliz na organização.

No total, o questionário tem 70 questões de resposta fechada (em escala de Likert), 9 questões de carácter informativo e 2 questões de resposta aberta.

A escala de Likert é uma escala de cinco níveis: “concorda totalmente”, “concorda”, “indiferente”, “discorda”, “discorda totalmente, excepto na satisfação do colaborador, onde é usada uma escala de 7 níveis.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A escala de Likert permite ao investigador medir atitudes e opiniões do inquirido, com o objectivo de garantir a possibilidade do questionário ser respondido com maior a coerência e facilidade, foi tomada a decisão de manter a uniformidade das escalas em todas as questões excepto nas questões que pretendem avaliar a satisfação do colaborador em que é usada uma escala de 7 níveis.

3.4. Procedimento de Análise dos Dados

A análise dos dados é o processo pela qual se dá ordem, estrutura e significado aos dados, ou seja, consiste na transformação dos dados obtidos em conclusões úteis e credíveis, mediante o método de análise da informação, sendo a análise do conteúdo e a análise estatística dos dados. A análise dos dados possibilita interpretar e discutir os resultados obtidos, através desses mesmos resultados, chegamos à conclusão se as hipóteses previamente são ou não válidas.

Nesta investigação, os dados obtidos com as respostas ao inquérito (questionário) serão analisados e interpretados estatisticamente, com o intuito de percebermos o objecto deste estudo. A análise dos dados é efectuada considerando as quatro variáveis da investigação - felicidade no trabalho, motivação, performance e satisfação do colaborador.

As respostas válidas fornecidas pelos inquiridos são aquelas que correspondem aos parâmetros predefinidos pela amostra.

A análise estatística dos dados será realizada através do programa de software “Statistical Package for Social Sciences” (SPSS) e permitirá estudar a correlação entre as variáveis e realizar a estatística descritiva dos dados. Foi utilizada a técnica estatística correlação de Pearson, regressão linear simples e a análise de variância ANOVA, que permite testar as hipóteses anteriormente formuladas e verificar e estudar as relações existentes entre as variáveis em estudo, ou seja:

- ✓ Averiguar se a felicidade no trabalho vai influenciar a motivação do colaborador;
- ✓ Verificar se a felicidade no trabalho vai implicar uma maior e melhor performance do colaborador;
- ✓ Avaliar se a felicidade no trabalho vai contribuir para uma maior satisfação do colaborador.

4. Análise dos Dados Obtidos

Neste capítulo é apresentado os resultados obtidos e a interpretação dos mesmos. Para uma compreensão máxima dos resultados mediante as respostas ao inquérito, são apresentadas tabelas e figuras, no sentido de permitir facilitar a compreensão dos resultados. De seguida, vamos verificar a fiabilidade e validade do questionário através do cálculo do Alfa de Cronbach, verificamos a existência de relações de correlações mediante o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, regressão linear simples e também a comparação das médias das variáveis em estudo através da denominada ANOVA.

4.1. Dados do Questionário

O inquérito (questionário) deste trabalho de investigação tem como finalidade avaliar o nível de felicidade do indivíduo dentro da organização e na sua função, e também averiguar o grau de motivação e satisfação do colaborador nas actividades que pratica, o que consequentemente vai ter impacto tanto na performance do colaborador. Depois da análise das respostas ao questionário, foram validadas as respostas de uma amostra de 523 indivíduos, com actividade profissional, do sexo masculino e feminino e com uma idade mínima de 19 anos.

4.1.1. Caracterização da Amostra

A primeira parte do questionário é constituída por 9 questões que permitem caracterizar a amostra em estudo: idade, sexo, habilitações literárias, antiguidade na empresa, tempo na função, sector de actividade da organização onde trabalha, performance em relação ao ano transato e faltas ao trabalho no ano passado.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A primeira questão inserida no questionário, diz respeito à faixa etária dos inquiridos, conforme a figura 2.

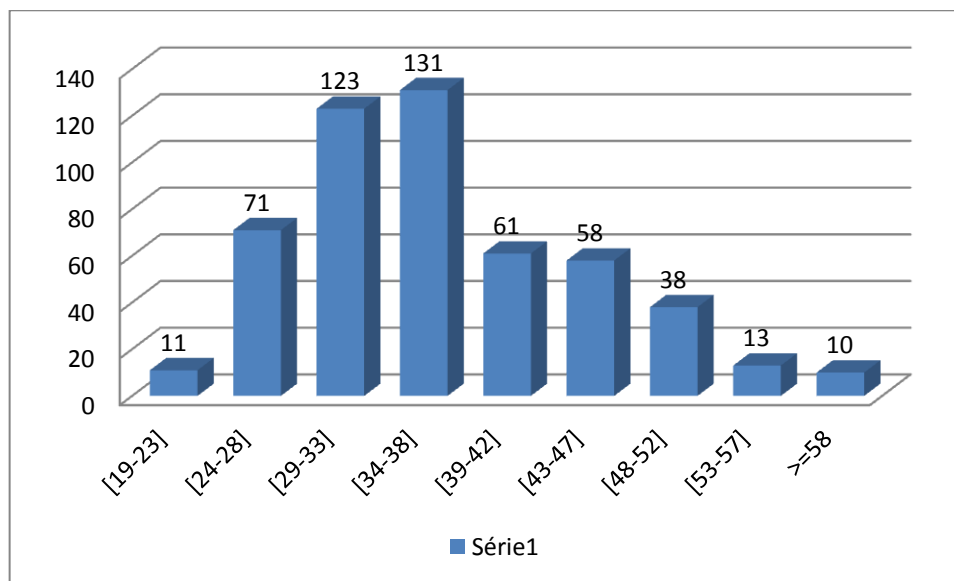


Figura 2 - Histograma para a faixa etária dos inquiridos

Através da análise da figura 2, podemos observar que praticamente metade dos inquiridos (49%) tem idades compreendidas entre os 29 e 38 anos; 2% com idades percebidas entre os 19 e os 23 anos; 14% com idades entendidas entre os 24 e 28 anos; 12% com idades compreendidas entre os 39 e 42 anos; 11% com idades compreendidas entre os 43 e 47 anos; 7% com idades compreendidas entre os 48 e 52 anos; 3% com idades compreendidas os 53 e 57 anos; os restantes 2% refere-se a inquiridos com uma idade igual ou superior a 58 anos. Por fim, 7 dos 523 inquiridos não responderam à questão.

A segunda questão colocada aos inquiridos pretende verificar o género dos inquiridos: dos 523 inquiridos, 286 são do sexo feminino (55%) e 237 são do sexo masculino (45%).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A terceira questão refere-se às habilitações académicas da nossa amostragem, conforme a figura 3.

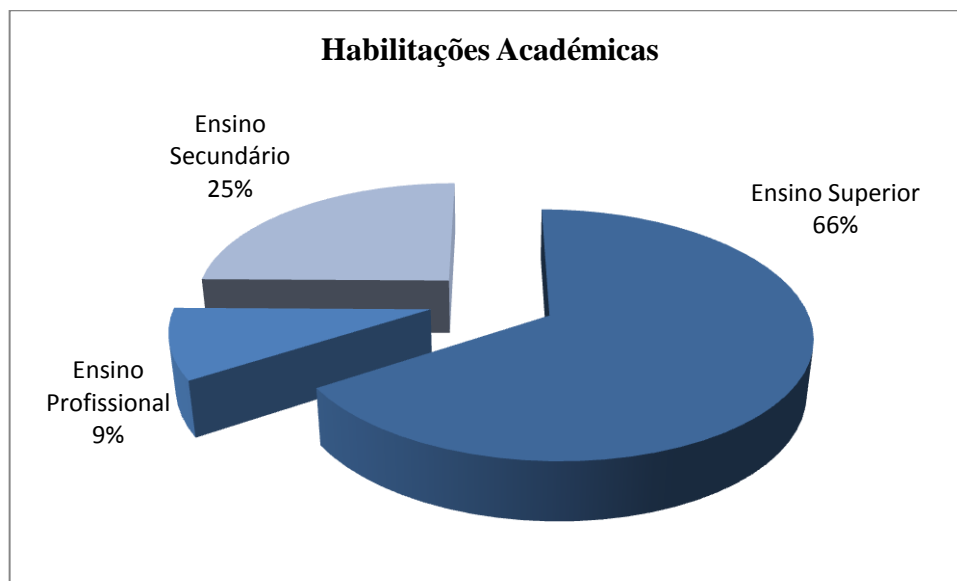


Figura 3 - Habilitações Académicas dos Inquiridos

De acordo com a figura 3, podemos concluir que dos 523 participantes, 66% (345 indivíduos dos participantes) frequentaram o ensino superior, 25% (131 indivíduos dos participantes) terminaram os seus estudos ao finalizar o ensino secundário. Os restantes 9% (representam 47 indivíduos dos participantes) decidiram seguir o ensino profissional.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A quarta questão refere-se à antiguidade na empresa onde os inquiridos trabalham, de acordo com a figura 4.

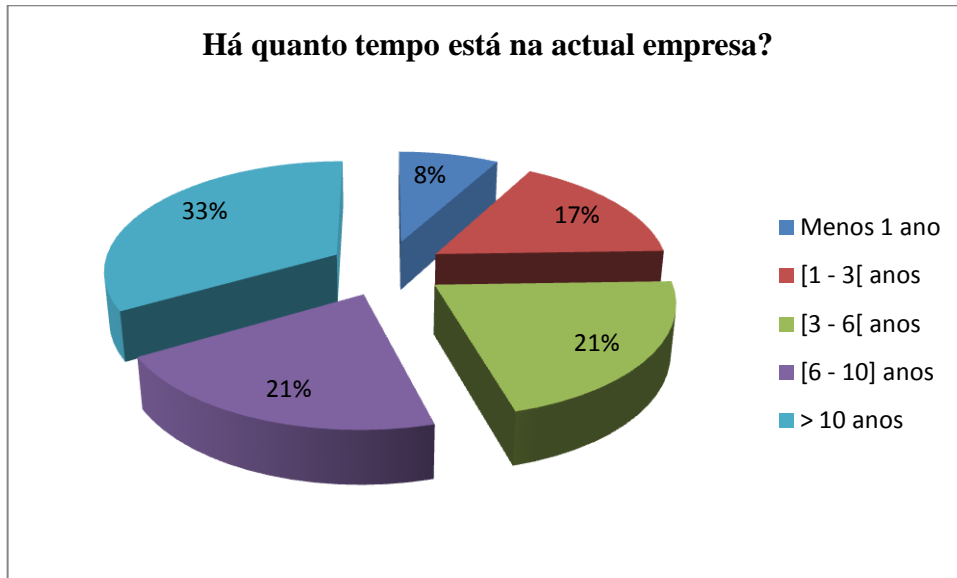


Figura 4 - Número de anos de trabalho na actual empresa

Pela análise da figura 4, podemos concluir que grande parte dos nossos respondentes (54%) está há 6 anos ou mais na empresa onde actualmente trabalha; Colaboradores com 1 ou mais de 1 ano e menos que 6 anos de antiguidade laboral representam 38% da amostra; Por último 8% dos inquiridos está há menos de 1 ano na empresa onde labora actualmente.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A quinta questão refere-se ao tempo que os colaboradores desempenham actualmente as suas funções, de acordo com a figura 5.

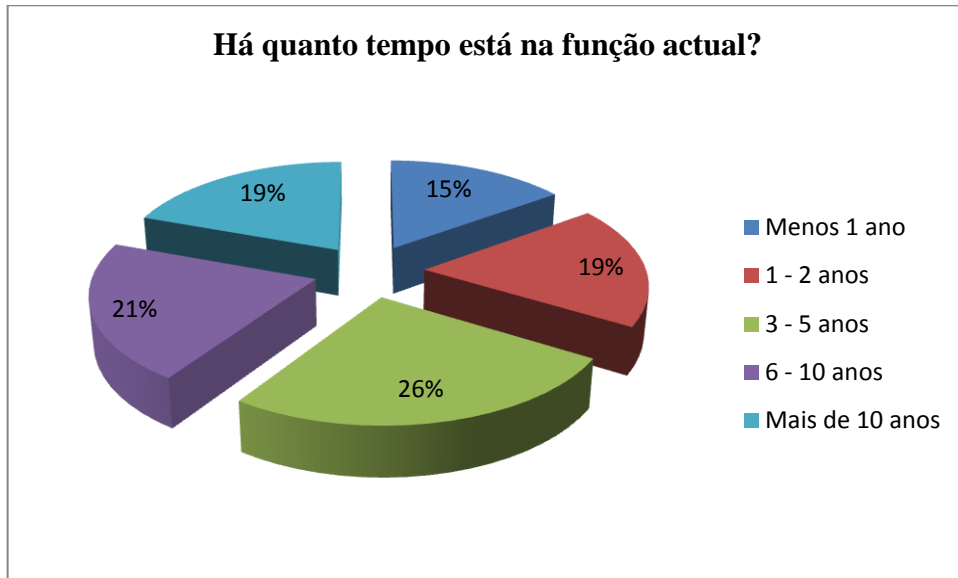


Figura 5 - Número de anos na função actual

Conforme a figura 5, observamos que a maioria dos inquiridos está entre os 3 e os 10 anos (47%) a desempenhar a função que actualmente executa; Colaboradores que praticam a mesma função entre 1 a 2 anos representam 19% da amostragem; Colaboradores que estão à mais de 10 anos significam 19% da nossa amostra estudada; Para finalizar os colaboradores que estão à menos de 1 ano a exercer a função actual representam uma minoria de 15% da amostra.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A sexta questão, mediante a figura 6, prende-se com a felicidade dos colaboradores, ou seja, pretende-se averiguar se os colaboradores tem o desejo de mudar de empresa, mediante a escala de Likert de cinco pontos (1. Não gostaria nada; 5. Gostaria muito).

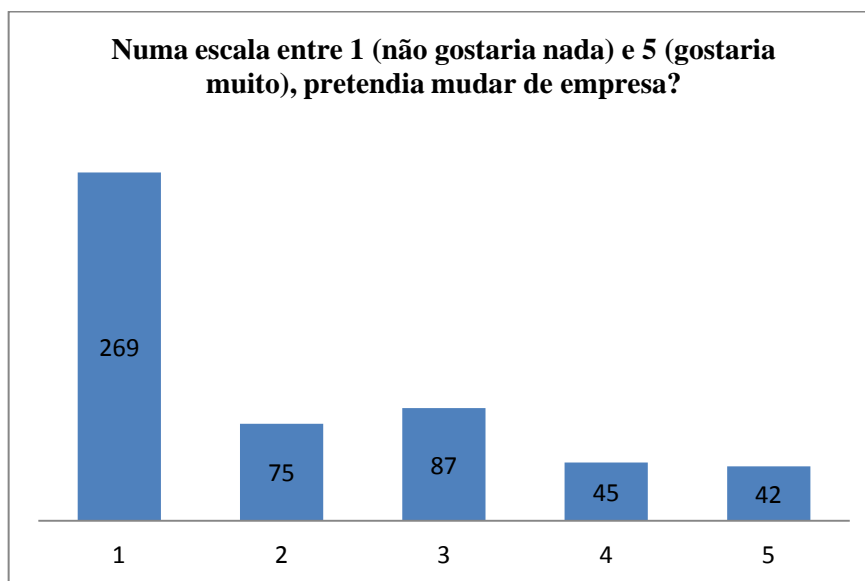


Figura 6 - Satisfação dos inquiridos na empresa onde trabalham

De acordo com a figura 6, verificamos que a grande maioria dos inquiridos (65%) estão satisfeitos com as condições laborais das suas empresas; 17% dos inquiridos são indiferentes a mudar de local de trabalho; 17% da amostra afirma que pretende mudar de empresa; Por último, 1% dos inquiridos não responderam à questão.

Em suma: Amostra com ligeira predominância do sexo feminino (55%), com uma faixa etária maioritariamente jovem (entre os 29 e os 38 anos) e com habilitações literárias de ensino superior (66%). A maioria dos inquiridos estão a trabalhar há pelo menos 6 anos na actual empresa e desempenham as funções que exercem actualmente no mínimo há 3 anos, cerca de 344 dos 523 inquiridos estão satisfeitos com a empresa onde laboram e não pretendem mudar de organização.

4.1.2. Avaliação da Felicidade no Trabalho dos Colaboradores

Para avaliar o nível de felicidade dos colaboradores com o seu trabalho, foram elaboradas 39 questões de resposta fechada e uma questão de resposta aberta, respondidas através da utilização da escala de Likert.

Os resultados estão expostos na figura 7.

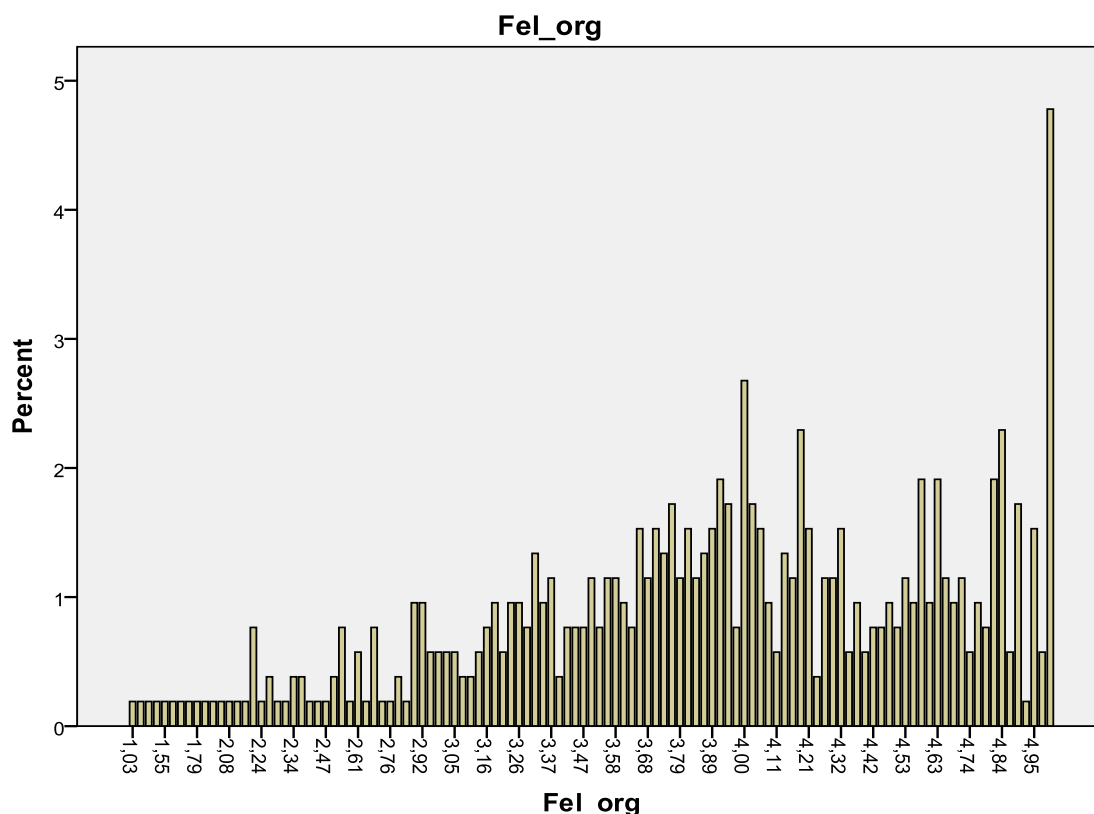


Figura 7 - Avaliação da felicidade no trabalho dos inquiridos pela escala de Likert

De acordo com a figura 7, observamos que a maioria dos nossos inquiridos estão felizes com as condições que possuem nos seus locais de trabalho, visto que a maioria dos nossos respondentes estão situados entre os 3,79 e os 4,00 mediante a escala de Likert, valores esses que mostram essa felicidade. No entanto é de referir que uma pequena parte dos nossos inquiridos situados entre 1,03 e 2,92 na escala de Likert não se encontram satisfeitos com as condições actuais nos seus postos de trabalhos. É de salientar que o oposto à insatisfação, a satisfação, também está presente entre os nossos inquiridos (entre 4,11 e 5 na escala de Likert), ou seja, dos nossos respondentes também existe uma pequena parte que mostram estar felizes na organização onde trabalham.

4.1.3. Avaliação da Motivação dos Colaboradores

Para estimar o nível de motivação dos colaboradores no seio laboral, foram elaboradas 25 questões de resposta fechada e uma questão de resposta aberta relativamente às funções que desempenham na organização, respondidas através da escala de Likert.

Os resultados estão representados na figura 8.

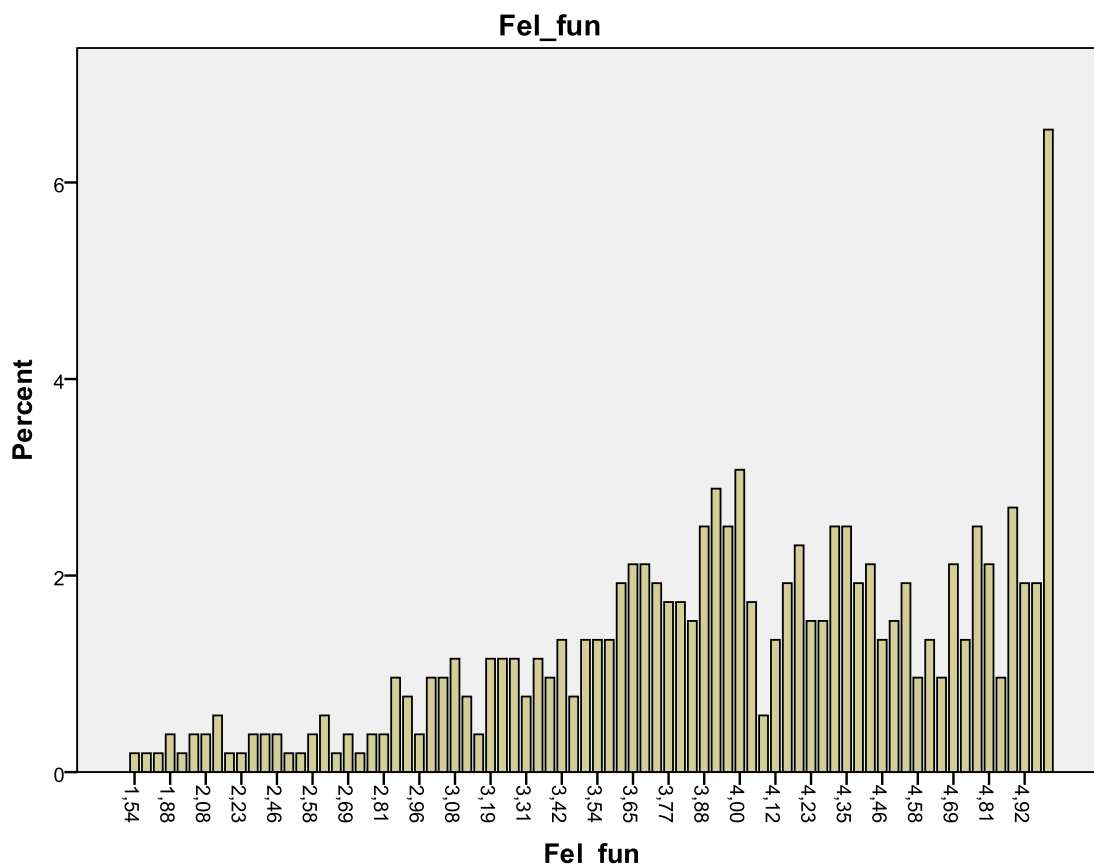


Figura 8 - Avaliação da motivação dos inquiridos pela escala de Likert

Mediante a figura 8, observamos que a maioria dos inquiridos estão motivados (consideramos felicidade na função) nas funções que desempenham nas organizações, visto que grande parte dos inquiridos localizam-se entre 3,65 e 4 na escala de Likert. Como também na tabela anterior que visava medir a felicidade na organização, existe também um número reduzido dos nossos inquiridos, entre 1,54 e 2,81 na escala de Likert, que não estão motivados ao desempenharem as suas funções. De forma oposta e em maior quantidade, alguns dos nossos respondentes estão muito motivados com as suas funções, entre 4,12 e 5 na escala de Likert, no seio organizacional.

4.1.4 Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

Para ser averiguar o nível de satisfação dos colaboradores foram produzidas 6 questões de resposta fechada destinadas a avaliar a satisfação dos colaboradores e uma questão de resposta aberta, respondidas através da escala de Likert.

Os resultados estão descritos na figura 9.

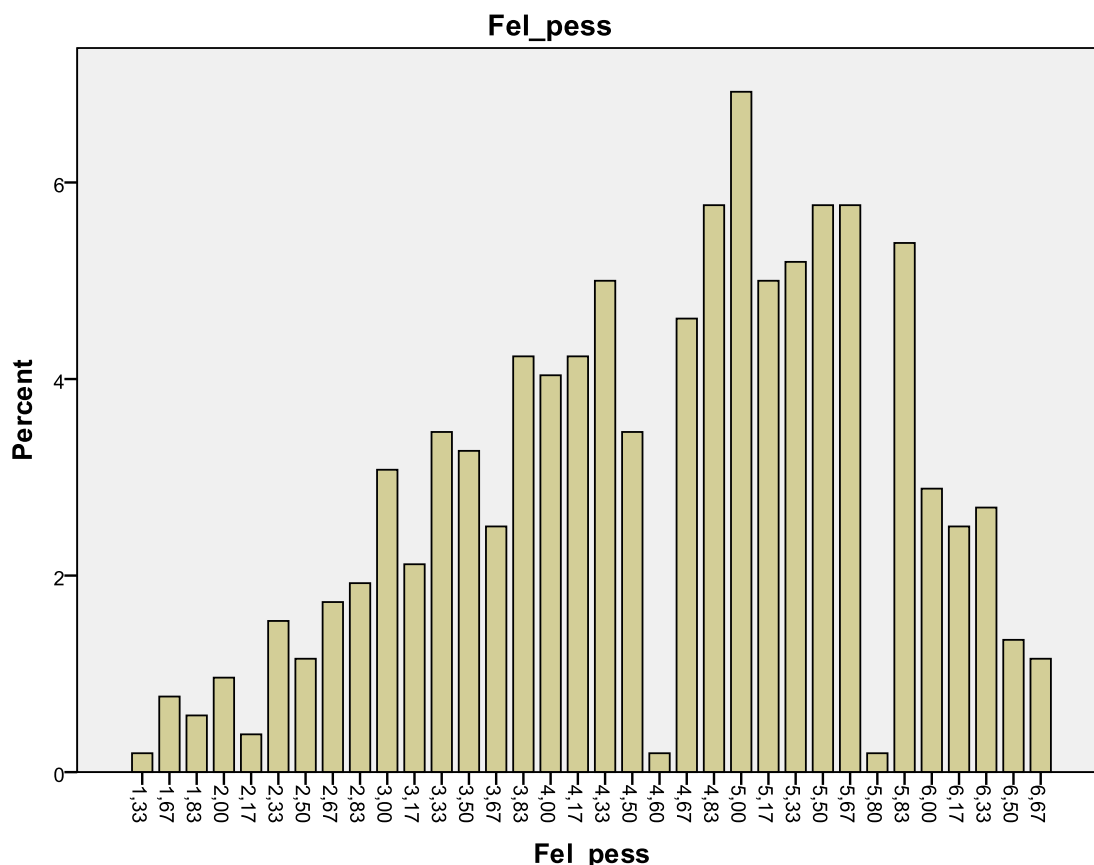


Figura 9 - Avaliação da satisfação dos inquiridos mediante a escala de Likert

De acordo com a figura 9, observamos que existem oscilações na satisfação dos colaboradores (consideramos felicidade pessoal), mediante as respostas do nossos inquiridos. Observando a tabela, percebemos que alguns dos nossos respondentes não estão satisfeitos com a organização, situados entre 1,33 e 4,00 da escala de Likert. Apesar da insatisfação de alguns colaboradores, verificamos que existem colaboradores que estão satisfeitos na organização, localizados entre 4,50 e 6,67 da escala de Likert.

4.2. Estatística Descritiva e Correlações

Neste capítulo vamos começar por averiguar a fiabilidade e a validade do inquérito (questionário) através do cálculo do Alfa de Cronbach, onde é apresentada uma análise das médias de cada variável e verificamos a existência de correlações através do cálculo de Coeficiente de Correlação de Pearson e da Regressão Linear Simples.

4.2.1 Análise da Fiabilidade

Para avaliar a fiabilidade da escala utilizada no questionário, utilizou-se o cálculo do Alfa de Cronbach, que se pode definir como a correlação que se pretende obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com os mesmo número de itens. O alfa de Cronbach é um índice utilizado para medir a confiabilidade do tipo de consistência interna de uma escala, ou seja, para avaliar a magnitude em que os itens de um instrumento estão correlacionados (Cortina, 1993). Neste caso, o alfa de Cronbach mede a correlação entre respostas de um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes, trata-se de uma correlação média entre perguntas, dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição. O coeficiente alfa é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

Este coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado demonstra uma maior consistência interna, e é uma das técnicas mais utilizadas para verificação da consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias hipóteses para o estabelecimento de medidas como a escala de Likert. Segundo Fortin uma escala que apresente um valor para o coeficiente superior a 0,7 é um instrumento fiável para medir o objecto em estudo (Fortin, 2003).

No entanto é essencial ter em conta que a estatística possui também ela limitações, ou seja, o valor do alfa cronbach aumenta quando aumentam as inter-correlações entre os itens. As inter-correlações entre testes são maiores quando os itens medem a mesma dimensão, o valor de alfa irá ser afectado pela correlação entre as respostas obtidas, mas também pelo número de questões elaboradas, ou seja, o valor do alfa Cronbach ao aumentar não significa necessariamente um aumento da sua fiabilidade.

O questionário elaborado nesta investigação teve em conta secções distintas de acordo com as variáveis em estudo, sendo no entanto necessário proceder-se à análise de fiabilidade separada para as diferentes variáveis. Considerando os diferentes fins de cada secção do questionário, tomou-se a decisão de se fazer a análise da fiabilidade separada para validar a escala. Assim sendo, procedeu-se à elaboração de uma análise da fiabilidade da escala de Likert de cinco

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

pontos que possibilita caracterizar a felicidade na organização, a motivação, como também a satisfação do colaborador.

Para as análises de fiabilidade que medem as variáveis em cima mencionadas, foi utilizado o programa SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para Windows 8, versão 19.0.

Para ser possível calcular o alfa de Cronbach é necessário converter todas as respostas em números.

Os resultados estão presentes na tabela 2.

Alfa Cronbach Felicidade	Nº itens	Alfa Cronbach Motivação	Nº itens	Alfa Cronbach Satisfação	Nº itens
0,982	39	0,969	26	0,889	6

Tabela 2 - Índice de Alfa Cronbach para a felicidade, motivação e satisfação

Os valores de alfa Cronbach (tabela 2) obtidos para a felicidade e para a motivação são 0,982 e 0,969 respectivamente, o que constitui uma elevada fiabilidade das questões e escalas utilizadas para medir estas variáveis.

No que diz respeito à satisfação do colaborador, o alfa Cronbach obtido 0,889, um valor elevado apesar de mais reduzido em relação aos outros dois valores de alfa, significa uma também elevada fiabilidade das questões e escalas utilizadas para medir esta variável. Este valor de alfa, inferior ao das outras variáveis, poderá ser justificado pelo facto do nº de itens (nº de questões) utilizadas no questionário serem em menor quantidade em comparação com as outras variáveis, o que leva a uma inter-correlação entre itens mais fraca.

Para a variável da performance não foi possível calcular o valor de alfa Cronbach devido ao facto de só existir uma questão para a variável.

4.2.2 Análise Univariada dos Dados Obtidos

A estatística descritiva tem como objectivo sintetizar um conjunto de valores da mesma natureza, de forma a permitir que se tenha uma visão global da variação desses valores, organizando e descrevendo de três de formas: por tabelas, gráficos e medidas descritivas. Neste capítulo é realizada uma análise descritiva das variáveis em estudo, através das medidas de tendência central (média aritmética, moda e mediana) e através das medidas de dispersão (variância, desvio padrão e valor máximo e mínimo). As medidas de tendência central são

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

indicadores que permitem que se tenha um resumo, do modo como se distribuem os dados de um certo grupo estudado, enquanto que as medidas de dispersão traduzem a variação de um conjunto de dados em torno da média, ou seja, da maior ou menor variabilidade dos resultados obtidos, permitindo identificar se os resultados se concentram ou não em redor da tendência central de um conjunto de dados. Os resultados encontram-se na tabela 3.

N - Número de Inquiridos = 523	Felicidade no trabalho	Motivação	Satisfação do Colaborador	Performance
Média	3,89	3,99	4,71	3,99
Moda	4,00	5,00	5,00	4,00
Mediana	4,00	4,00	5,00	4,00
Desvio Padrão	1,03	1,02	1,53	0,85
Variância	1,06	1,05	2,34	0,72
Máximo	5,00	5,00	7,00	5,00
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00

Tabela 3 - Resultados de estatística descritiva para as variáveis em estudo

Na perspectiva de Carvalho (2011), o conceito de média aritmética consiste em somar todos os valores da variável X e dividir pelo número de observações, ou seja, o tamanho do conjunto de dados (Cazorla, 2002).

Antes de ser iniciada a interpretação da tabela 3, é de salientar que a variável satisfação do colaborador foi respondida pelos inquiridos mediante uma escala de 1 a 7 pontos, ao invés das restantes variáveis, em que a escala utilizada foi a de Likert de 1 a 5 pontos. Através da tabela 3, podemos observar que a variável que apresenta a média mais elevada (4,71) é a satisfação do colaborador e a que apresenta a média mais baixa (3,89) é a felicidade no trabalho. A média da performance (3,99) representa um valor superior à felicidade no trabalho (considera a felicidade na organização) e à motivação (considera felicidade na

função), o que poderá ser um indicador que os inquiridos estão mais satisfeitos com os seus desempenhos do que com a felicidade, motivação e o sucesso da organização.

A mediana é uma medida de localização do centro da distribuição de dados, ou seja, trata-se do valor que divide o conjunto de dados, ordenados por ordem crescente em duas partes iguais, o que significa que 50% dos elementos da amostra são menores ou iguais à mediana e os outros 50% são maiores ou iguais à mediana (Amaro et al., 2009). Neste estudo, as variáveis apresentam a mesma mediana (4,00) excepto a variável da satisfação do colaborador, em que a mediana (5,00) é superior as restantes medianas das variáveis.

A moda pode ser definida como o valor mais frequente num conjunto de dados, ou seja, é o valor que se repete com maior frequência num conjunto de dados. O valor da moda para a felicidade e para a performance (4,00) foi mais reduzido do que nas variáveis de motivação e da satisfação do colaborador, onde o valor da moda das duas variáveis foi superior (5,00). A variância é uma medida de dispersão que consiste em indicar o "quão longe" os seus valores se encontram do valor esperado, ou seja, da média. O desvio padrão, sendo também uma medida de dispersão, corresponde à raiz quadrada do valor da variância, ou seja, é o desvio existente face à média. Conforme os resultados estatísticos, os valores mais elevados de desvio padrão (1,53) e da variância (2,34) são os da satisfação do colaborador, o que significa que os dados correspondentes a esta variável estão mais afastados da média.

4.2.3. Análise Bivariada dos Dados Obtidos

A análise de correlação e regressão permite analisar simultaneamente duas ou mais variáveis, possibilitando estabelecer relações entre as variáveis estudadas em determinada amostra, ou seja, determina se as diferenças entre a distribuição de duas variáveis são estatisticamente significativas.

A análise de correlação dedica-se a inferências estatísticas das medidas da associação linear que se seguem:

- Coeficiente de correlação simples: visa medir a "força" ou o "grau" de relação linear entre duas variáveis;
- Coeficiente de correlação múltiplo: visa medir a "força" ou o "grau" de relacionamento entre uma variável dependente e um conjunto de outras variáveis.

A análise de regressão estuda o relacionamento entre uma variável denominada variável dependente e outras variáveis designadas variáveis independentes. Este relacionamento é

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

representado por um modelo matemático, i.e., por uma equação que associa a variável dependente com as variáveis independentes. Este modelo é designado por modelo de regressão linear simples se definir a relação linear entre a variável dependente e uma variável independente. Se ao invés de uma, forem agregadas várias variáveis independentes, o modelo passa a designar-se modelo de regressão linear múltipla. Ao realizar uma análise bivariada, que tem como objectivo analisar a relação entre duas variáveis, utilizam-se testes estatísticos apropriados como o coeficiente de correlação Pearson e a análise de regressão linear simples.

Nesta investigação, onde o objectivo consiste em explorar e testar hipóteses sobre a relação entre as variáveis, o coeficiente de correlação será analisado em termos da sua significância estatística. Para haver significância estatística é necessário que um determinado coeficiente de correlação seja diferente de zero para reflectir uma verdadeira relação. A significância estatística é definida para um certo nível de confiança ou significância que indica a probabilidade com que a hipótese possa ser rejeitada ou aceite com confiança. Nesta projecto o nível de confiança é de 95% e todos os resultados obtidos neste trabalho foram conseguidos através do programa estatístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 19.0 para o windows 8.

1) Coeficiente de Correlação de Pearson

O coeficiente de correlação de Pearson, representado por r , mede o grau da correlação (maior ou menor força) e a direcção (positiva ou negativa) entre duas variáveis quantitativas em estudo. É um índice adimensional com valores situados entre -1 e 1, que reflecte a intensidade de uma relação linear entre dois conjuntos de dados.

- $r = +1$ significa uma correlação perfeita positiva entre duas variáveis;
- $r = -1$ significa uma correlação negativa perfeita entre duas variáveis, isto é, se uma aumenta, a outra diminui;
- $r = 0$ significa que as duas variáveis não dependem linearmente uma da outra. No entanto, pode existir uma outra dependência não linear. Assim sendo, o resultado $r = 0$ deverá ser investigado através de outros meios (Carmo et al., 1998).

Neste estudo para o teste do coeficiente de correlação de Pearson são usadas as seguintes hipóteses:

- Hipótese Nula (H_0): $r = 0$ (não existe correlação entre as variáveis)
- Hipótese Alternativa (H_1): $r \neq 0$ (existe correlação significativa entre as variáveis)

Começando por analisar a relação entre a variável independente (felicidade no trabalho) e a variável dependente da motivação adquirimos uma tabela com o coeficiente de correlação, o resultado do teste de significância desse coeficiente e o número de observações utilizadas no cálculo desse coeficiente.

Tabela 4 - Correlação entre a felicidade no trabalho e a motivação

		Felicidade	Motivação
Felicidade	Pearson Correlation	1	0,948**
	Sig. (2-tailed)	n.a	0,000
	N	523	520
Motivação	Pearson Correlation	0,948**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	n.a
	N	520	523

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ao analisarmos os resultados conseguidos da tabela 4, podemos rejeitar a hipótese nula (H_0) com 95% de confiança, uma vez que o valor de r ("Sig. 2-tailed") é menor que 0,05, o que significa que conclui-se em favor da hipótese alternativa (H_1) de que há correlação entre as variáveis em estudo. O coeficiente de Pearson é 0,948 o que nos transmite que a correlação é positiva forte. Este valor indica que à medida que a felicidade aumenta, a motivação também tende a aumentar. Contudo, estes dados podem não serem suficientes para preverem resultados de uma pessoa ou de um grupo de pessoas.

Ao analisarmos a relação entre a variável independente (felicidade no trabalho) e a variável dependente satisfação do colaborador, obtemos uma tabela com o coeficiente de correlação, o resultado do teste de significância desse coeficiente e o número de observações utilizadas no cálculo desse mesmo coeficiente.

Tabela 5 - Correlação entre a felicidade no trabalho e a satisfação do colaborador

		Felicidade	Satisfação
Felicidade	Pearson Correlation	1	0,656**
	Sig. (2-tailed)	n.a	0,000
	N	523	520
Satisfação	Pearson Correlation	0,656**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	n.a
	N	520	523

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Com os dados obtidos da tabela 5, podemos rejeitar a hipótese nula (H_0) com 95% de confiança, uma vez que o valor de r ("Sig. 2-tailed") é menor que 0,05, e aceitar a hipótese alternativa (H_1), uma vez que o coeficiente de Pearson é 0,656 diz-nos que existe uma correlação positiva moderada entre as variáveis. Esta correlação positiva moderada diz-nos que à medida que a felicidade aumenta, a satisfação do colaborador também tende a aumentar.

Ao realizarmos uma análise da relação entre a variável independente (felicidade no trabalho) e a variável dependente performance, vamos novamente obter uma tabela com o coeficiente dessa correlação, o resultado do teste de significância desse coeficiente e o número de observações usadas no cálculo do coeficiente.

Tabela 6 - Correlação entre a felicidade a felicidade no trabalho e a performance

		Felicidade	Performance
Felicidade	Pearson Correlation	1	0,366**
	Sig. (2-tailed)	n.a	0,000
	N	523	518
Performance	Pearson Correlation	0,366**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	n.a
	N	518	523

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Ao analisarmos os dados conseguidos através da tabela 6, rejeitamos novamente a hipótese nula (H_0), uma vez que o valor de r ("Sig. 2-tailed") é menor que 0,05, e aceitamos a hipótese alternativa (H_1), visto que entre as duas variáveis o coeficiente de Pearson é de 0,366, ou seja, estamos perante uma correlação positiva fraca entre as variáveis. Este valor indica, apesar de uma correlação inferior em comparação com as outras duas variáveis dependentes, que à medida que a felicidade aumenta, a performance também tende a aumentar. O facto de a variável performance só deter uma questão no inquérito relacionada com a mesma, poderá ter condicionado o resultado.

2) Regressão Linear Simples

Os modelos de regressão são modelos matemáticos que relacionam o comportamento de uma variável Y com outra X . O modelo de regressão linear é utilizado para se encontrar a recta ($Y = mX + b$) no sentido de representar a relação entre duas variáveis quantitativas e com o objectivo de prever o valor de uma variável dependente em função da outra variável independente, Y em função de X , onde Y é considerada a variável dependente e X a é denominada a variável independente. No entanto se a equação linear não for suficiente em

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

alguma situação mais complexa, podemos observar se uma relação linear é razoável ou não e se o grau de correlação é forte ou fraco, através dos diagramas de dispersão.

Nesta investigação, no modelo de regressão linear foi utilizado o método dos mínimos quadrados (MMQ). Pelo método dos mínimos quadrados, calculam-se os parâmetros (m e b). Os indicadores de correlação são o coeficiente de Pearson (r) e o coeficiente de determinação (r ao quadrado). Para testar o coeficiente de determinação (r ao quadrado) usamos a ANOVA (dado por F) e para os parâmetros (m e b) empregamos o teste (t).

Para as variáveis em estudo, encontram-se nas seguintes tabelas as análises de regressão.

Tabela 7 - Resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a motivação

Model Summary ^b

Model	R	R Square
1	0,948 ^a	0,899

ANOVA ^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	57,146	1	57,146	93,386	0,000 ^a
Residual	315,759	516	0,612		
Total	372,905	517			

a. Predictors: (Constant): Felicidade

b. Variável dependente: Motivação

Coefficients ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
	B	Std.Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	2,183	0,190		11,506	0,000
Felicidade	0,452	0,047	0,391	9,664	0,000

b. Variável dependente: Motivação

Na tabela "model summary", observamos que o r square (r ao quadrado) = 0,899. Este valor é conhecido como o coeficiente de determinação e avalia que 89,9% da variação observada na motivação é, através do modelo, compreendida pela felicidade.

Ao verificarmos a tabela "ANOVA" observamos a significância da razão F (sig = 0,000) é <0,05, isto quer dizer que rejeitamos H₀ (r ao quadrado = 0) com 95% de confiança.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Na tabela "Coefficients" vemos os valores da equação da recta de regressão $Y = mX + b$, onde m interpreta o declive da recta e b representa a ordenada de origem, ou seja, o local onde o eixo das ordenadas é intersectado pela recta. Neste caso, o m é 0,452 e o b é 2,183. Logo, a equação da recta de regressão tem a seguinte configuração: $Y = 0,452X + 2,183$. No entanto, o valor de m é superior ao erro padrão e é estatisticamente significativo, visto que "sig" de m é igual a $0,000 < 0,05$, o que nos diz que rejeitamos $H_0 (m=0)$ com 95% de confiança.

Na seguinte tabela 8, damos a conhecer os resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a satisfação do colaborador.

Tabela 8 - Resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a satisfação

Model Summary ^b

Model	R	R Square
1	0,656 ^a	0,430

ANOVA ^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	62,931	1	62,931	104,759	0,000 ^a
Residual	309,974	516	0,601		
Total	372,905	517			

a. Predictors: (Constant): Felicidade

b. Variável dependente: Satisfação

Coefficients ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,594	0,140		18,498	0,000
Felicidade	0,304	0,030	0,411	10,235	0,000

b. Variável dependente: Satisfação

Observando a tabela "model summary", observamos que o r square (r ao quadrado) = 0,430. Este resultado é conhecido como o coeficiente de determinação e estima que 43% da variação observada na satisfação é explicada pela felicidade através do modelo.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Ao verificarmos a tabela "ANOVA" observamos a significância da razão F (sig = 0,000) é <0,05, isto quer dizer que rejeitamos H_0 (r ao quadrado = 0) com 95% de confiança, acreditando do modelo.

Na tabela "Coefficients" vemos os valores da equação da recta de regressão $Y = mX + b$. Neste caso, o m é 0,304 e o b é 2,594. Logo, a equação da recta de regressão tem a seguinte forma: $Y = 0,304X + 2,594$. Como o valor de m é superior ao erro padrão e é estatisticamente significativo, visto que "sig" de m é igual a 0,000 <0,05, o que nos diz que rejeitamos H_0 ($m=0$) com 95% de confiança.

Na tabela 9 apresenta-se os resultados do SPSS para a regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a performance

Tabela 9 - Resultados do SPSS para regressão linear simples entre a felicidade no trabalho e a performance

Model Summary ^b

Model	R	R Square
1	0,366 ^a	0,134

ANOVA ^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	50,026	1	50,026	79,947	0,000 ^a
Residual	322,880	516	0,626		
Total	372,905	517			

a. Predictors: (Constant): Felicidade

b. Variável dependente: Performance

Coefficients ^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,436	0,177		13,776	0,000
Felicidade	0,398	0,045	0,366	8,941	0,000

b. Variável dependente: Performance

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Observando a tabela "model summary", observamos que o r square (r ao quadrado) = 0,134. Logo o coeficiente de determinação estima que 13,4% da variação observada na performance é explicada pela felicidade, através do modelo.

Ao verificarmos a tabela "ANOVA" observamos a significância da razão F (sig = 0,000) é <0,05, isto quer dizer que rejeitamos H_0 (r ao quadrado = 0) com 95% de confiança, aceitamos o modelo.

Na tabela "Coefficients" vemos os valores da equação da recta de regressão $Y = mX + b$. Neste caso, o m é 0,398 e o b é 2,436. Logo, a equação da recta de regressão tem a seguinte forma: $Y = 0,398X + 2,436$. Como o valor de m é superior ao erro padrão (Std. Error) e é estatisticamente significativa, visto que "sig" de m é igual a 0,000 <0,05, o que nos diz que rejeitamos H_0 (m=0) com 95% de confiança e podemos prever o valor da performance através da equação da recta.

Após termos presente os resultados obtidos e de realizarmos uma análise cuidadosa aos mesmos, podemos ter em conta algumas considerações. Nesta investigação para analisarmos a fiabilidade recorremos ao alfa de Cronbach, utilizamos métodos de estatística descritiva, com objectivo de efectuarmos as comparações das médias, das medianas, das modas, como também dos desvios padrões e das variâncias, realizamos análises de correlação e de regressão, utilizando a correlação linear de Pearson e a regressão linear simples), com a finalidade de podermos chegar a algumas conclusões mais precisas e concretas acerca das hipóteses enunciadas anteriormente (tabela 10). É necessário e importante realçar que esta investigação possui algumas limitações, a análise estatística efectuada está sujeita a lacunas e a possíveis erros, como por exemplo: erros da introdução dos dados, erros da amostra (tabela 11). Neste sentido, ao obtermos as conclusões é fundamental que as mesmas sejam elaboradas cuidadosamente.

Tabela 10 - Resumo do resultado dos testes às hipóteses formuladas

Hipótese 1: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior será a performance do colaborador	Confirma-se a Hipótese
Hipótese 2: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior será a motivação do colaborador	Confirma-se a Hipótese
Hipótese 3: Quanto maior o grau de felicidade no trabalho, maior será a satisfação do colaborador	Confirma-se a Hipótese

Tabela 11 - Tipos de erro dos testes de hipóteses

	H ₀ é verdadeira	H ₀ é falsa
H ₀ é rejeitada	Erro do tipo I	Correcto
H ₀ não é rejeitada	Correcto	Erro do tipo II

No próximo e último capítulo desta investigação apresentamos algumas conclusões sobre projecto estudado, algumas das limitações que surgiram ao realizar a investigação, sugestões para investigações futuras, bem como as implicações do projecto para a área da gestão das organizações.

5. Conclusões

5.1 Discussões e Implicações do Estudo

Actualmente, as organizações que se destacam no mercado competitivo organizacional, estão cada vez mais a adoptar técnicas de gestão que visam integrar características comportamentais que visam promover a felicidade no trabalho, reconhecendo a sua importância para o desenvolvimento humano e organizacional. Foi nesse sentido que a elaboração deste projecto foi realizada, ou seja, foi construído com o objectivo de encontrar e de provar evidências das implicações da felicidade no trabalho no sucesso do colaborador e das organizações. A felicidade no trabalho nesta investigação está conceituada e descrita na felicidade organizacional que advém dos colaboradores das organizações. Para ser possível cumprir o principal objectivo deste estudo, foi fundamental seleccionar e esmiuçar alguns conceitos, mediante vários autores e artigos científicos, que nos permitissem estabelecer um relacionamento entre a felicidade no trabalho e as vantagens e benefícios que podem surgir para as organizações. Contudo, foi decidido que para avaliar o impacto da felicidade no trabalho, era fundamental averiguar a influência do mesmo na motivação e satisfação dos colaboradores, bem como o impacto da felicidade no trabalho na performance dos colaboradores.

Estes conceitos foram denominados por variáveis, onde a variável independente escolhida foi a felicidade no trabalho e as variáveis dependentes foram a motivação, a satisfação e a performance, de forma a ser possível obter uma análise detalhada e completa dos dados obtidos, através de análises estatísticas.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

A metodologia utilizada neste trabalho de investigação foi o inquérito por amostragem, destinado a vários colaboradores de inúmeras organizações. O inquérito foi respondido por 523 empregadores, num intervalo de 45 dias, e obteve-se um nível de confiança de 95%. Para avaliarmos a consistência da escala de Likert, escala praticamente usada em todo o questionário, utilizamos o cálculo de alfa de Cronbach, com o propósito de avaliarmos a fiabilidade do mesmo. Ao procedermos ao uso de alfa de Cronbach obtivemos uma fiabilidade elevada (superior a 0,7) para as variáveis da motivação e da satisfação do colaborador. Para a variável de performance não foi possível calcular o valor do alfa de Cronbach, visto que existia uma só questão para a variável performance. Para avaliarmos a felicidade no trabalho na organização, foram elaboradas questões com base em estudo da mesma natureza e também em questionários anteriormente utilizados em investigações similares. Essas questões pretendiam saber a opinião dos respondentes em relação ao ambiente de trabalho, ao desenvolvimento pessoal e profissional, à valorização e ao reconhecimento, à relação com os seus líderes e ao envolvimento com a organização, à remuneração, entre outras.

Para avaliarmos a motivação (consideramos felicidade na função) foram obtidas respostas do inquiridos a questões, como por exemplo, gosto pela função que desempenha, autonomia no desempenho da função, disponibilidade de recursos, aprendizagem contínua, reconhecimento pelo mérito, espírito de equipa na organização, importância da função, entre outras.

Ao avaliarmos a satisfação do colaborador (consideramos felicidade pessoal) os respondentes transmitiram-nos as opiniões e convicções para questões, como por exemplo, satisfação com a carreira, condições de vida, realização pessoal, objectivos conseguidos, entre outras.

Atendendo que este estudo, foi efectuado e medido através da escala de Likert de 1 a 5, excepto na variável de satisfação em que a escala utilizada é de 1 a 7 (considerou-se os indivíduos felizes para os níveis 6 e 7) consideramos que os indivíduos felizes para os níveis 4 e 5 da escala de Likert utilizada.

De uma forma geral podemos concluir que a maioria dos nossos respondentes (mais de 50% da amostra) se encontra feliz na actividade profissional. Nas questões que visam avaliar a felicidade na organização concluímos que a população investigada é "moderadamente feliz", considerando os inquiridos felizes a partir do nível 4 da escala de Likert.

No que diz respeito à motivação (consideramos felicidade na função) com os resultados conseguidos, apurámos que alguns dos nossos inquiridos responderam às questões nos níveis 2 e 3 da escala utilizada, que representam "pouca felicidade na função" e "nem muita nem

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

pouca", respectivamente. Contudo, a maioria dos inquiridos apresentaram-se no nível 4, o que indica que os profissionais estão motivados nas funções que desempenham.

Na variável de satisfação do colaborador (escala utilizada de 1 a 7), apurámos que os inquiridos que se consideram satisfeitos não são tão expressamente significativos em comparação com as outras variáveis em estudo. De facto, observou-se que existiu um número considerado de respostas nos níveis de 2 a 4. Apesar destes dados, nas restantes questões que pretendiam avaliar a satisfação do colaborador, o número de respostas de nível 5 e 6 foi elevado, o que nos leva a dizer que grande parte dos inquiridos estão satisfeitos na organização.

Posto isto, é extremamente fulcral que as organizações saibam trabalhar estes factores e variáveis, no sentido de melhorar a felicidade, a motivação e a satisfação dos seus colaboradores, o que consequentemente vai traduzir-se numa melhor performance. As empresas podem e devem trabalhar estas variáveis no sentido de manipularem estes sentimentos, e tornarem os recursos humanos (profissionais) mais felizes no trabalho.

Como já referido, um dos objectivos deste projecto era verificar se uma maior felicidade no trabalho corresponde a uma maior motivação, satisfação e performance do colaborador no ambiente organizacional. Na opinião dos nossos inquiridos, maiores níveis de felicidade no trabalho traduzem-se a índices superiores na motivação, na satisfação e na performance dos colaboradores, na maior parte das situações.

Ao realizar uma análise ás respostas obtidas dos nossos respondentes ao questionário e com a elaboração da análise univariada dos dados, permitiu-nos concluir, que geralmente, médias mais elevadas de felicidade no trabalho relacionam-se com médias superiores na motivação, na satisfação e na performance.

Contudo, para resumir os dados e fazer comparação entre as variáveis, na análise univariada dos dados foi utilizada uma medida de tendência central, a média aritmética, o que podem não representar perfeitamente os dados que contenham tendências extremas. As respostas foram obtidas através da escala de Likert e houve uma ligeira predominância para as respostas de nível 4 da escala, o que influencia valor da média.

Ao recorrer a uma revisão bibliográfica vasta e a vários estudos e artigos desta temática, no princípio da elaboração da projecto desenvolveram-se três hipóteses que relacionam as variáveis deste projecto, mais precisamente: a hipótese 1: maior felicidade, maior performance; a hipótese 2: maior felicidade, maior motivação; a hipótese 3: maior felicidade,

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

maior satisfação do colaborador. Como já exposto na tabela 1, a variável independente é a felicidade no trabalho e as variáveis dependentes são a performance, a motivação e a satisfação do colaborador.

Para ser possível testar e experimentar as hipóteses formuladas, procedeu-se ao uso de métodos de estatística descritiva com o objectivo de realizar uma análise bivariada, mais concretamente: 1) análise de correlação; 2) análise de regressão linear simples.

Iniciamos esta análise através da análise de correlação, onde foi utilizado o coeficiente de correlação de Pearson, o que nos possibilitou qualificar a força e o sentido de correlação entre as variáveis. Os resultados obtidos indicam-nos que existe uma correlação positiva fraca entre a felicidade e a performance, correlação positiva forte entre a felicidade e a motivação e correlação positiva moderada entre a felicidade e a satisfação do colaborador.

De seguida, efectuou-se uma análise de regressão linear simples com o objectivo de perceber se existe uma relação linear entre as variáveis do estudo. Através da equação de uma recta ($Y = mX + b$) é possível prever os valores da variável dependente a partir dos valores da variável independente. Os resultados conseguidos, dizem-nos que o modelo linear é o mais adequado para prever valores da motivação, da satisfação e da performance, apesar de uma menor variação destas duas últimas variáveis.

Concluimos que, apesar de os profissionais serem felizes quanto à remuneração, esta dimensão não é a mais importante para os mesmos no que diz respeito à felicidade no trabalho, Matheny (2008) refere que, mais dinheiro traz muitas vezes responsabilidades acrescidas, pode não resultar, se o funcionário primeiro que tudo, não desejar mais responsabilidades. O autor diz ainda que, métodos específicos para melhorar a felicidade no trabalho são: reformulação das expectativas, reconhecimento dos aspectos positivos do trabalho, expectativas de acordo com a realidade, novos desafios, melhor comunicação e visão positiva.

Burgin (2007), refere que uma das influências mais importantes é o estilo de gestão dos administradores da empresa, uma vez que a técnica de gestão de um chefe pode ter um impacto muito grande sobre a felicidade geral no local de trabalho.

Por outro lado, foi observado que a felicidade estabelece uma relação directa com a performance do colaborador no trabalho. Esta revelação se coaduna com os postulados de Fromm (1983) e Lykken (1999) que concluíram, nas suas pesquisas, que a felicidade é um estado comportamental que se articula e eleva a produtividade das pessoas. No entanto, observamos que a felicidade organizacional não nasce de um dia para outro, ou

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

seja, é um processo que se constrói ao longo do tempo e a longo prazo é que se obtém o devido retorno desta prática organizacional. Hoje em dia, a adopção de práticas sucessivas na felicidade organizacional contribui para um maior sucesso empresarial, pois permitirá compensar os colaboradores que desempenham um papel fulcral no processo produtivo, incentivando-os a desenvolver as suas competências, e por outro lado, conseguir obter um retorno ainda maior num futuro próximo.

Em termos globais, os resultados decorrentes das análises dizem-nos que é possível confirmar as hipóteses apuradas, que se referem à influência positiva que a felicidade impõem nas variáveis da performance, da motivação e da satisfação, ou seja, de acordo com os resultados conseguidos podemos confirmar as três hipóteses testadas.

Perante os objectivos que inicialmente foram previsto com este trabalho de investigação, podemos afirmar que, estes foram atingidos uma vez que conseguimos mostrar as implicações que a felicidade no trabalho possui na performance, na motivação e na satisfação do colaborador. Para ser possível demonstrar o pretendido, recorreremos com base numa revisão bibliográfica, onde evidenciamos que índices superiores de felicidade organizacional conduzem a níveis superiores na performance, na motivação e na satisfação, o que tende a reproduzir uma melhor e maior competitividade empresarial.

5.2. Implicações para a Gestão

A finalidade de projecto de investigação, é verificar se a felicidade no trabalho contribui para o sucesso no seio organizacional, ou seja, se a felicidade no trabalho conduz a uma maior performance, motivação e satisfação dos colaboradores nas organizações e desta forma se constitui uma vantagem competitiva para a organização no mundo empresarial em que se insere.

Esta dissertação, permitiu saber quais os factores que mais influenciam a felicidade no trabalho dos colaboradores, e ainda evidenciar que colaboradores motivados e satisfeitos conseguem obter níveis superiores de comprometimento com a organização em comparação com os colaboradores poucos motivados e satisfeitos no seio organizacional. Podemos dizer, que as empresas que atribuem uma maior importância e uma maior preocupação com os seus recursos humanos, sejam mais reconhecidas e possuem um valor de mercado superior quando comparadas com organizações que não adoptam as práticas que visam uma maior preocupação com os seus recursos humanos.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Com este estudo, através de indicadores de performance, como a felicidade, a motivação e satisfação confirma-se a possibilidade de estes trazerem melhores níveis de eficiência organizacional, o que estabelece um diferencial competitivo para as empresas.

Com este trabalho, também pretendemos sensibilizar as organizações para adopção de práticas e um conjunto de iniciativas que promovam o bem-estar empresarial, no sentido de assim aumentar os níveis de motivação, satisfação dos colaboradores e, como consequência, aumentar e melhorar os níveis da performance, ou seja, a felicidade no trabalho deve estar incutida na estratégia da empresa, devendo para esse efeito ser integrada na cultura e nos valores da organização. Hoje em dia, os consumidores dão cada vez mais valor a boas práticas empresariais, integrando esse aspecto cada vez nas tomadas de decisões o que se reflecte nas escolhas dos mesmos. As melhores empresas e não as de renome, utilizam o negócio para desenvolver as pessoas, que por sua vez, e com as competências esmiuçadas e bem trabalhadas, fornecem um maior retorno à organização valorizando-a constantemente e contribuindo activamente para maiores níveis de rentabilidade empresarial. O objectivo final é que a felicidade no trabalho seja reconhecida e valorizada pelo mundo empresarial e vista como um factor crítico de sucesso para qualquer organização.

5.3. Limitações da Investigação

As principais limitações encontradas com o desenvolvimento da elaboração desta investigação foram as seguintes:

- ✓ Uma das limitações prendeu-se com o facto da bibliografia disponível e questionários que abordassem o envolvimento da felicidade no trabalho na performance, na motivação, satisfação do colaborador não serem em grande abundância, o que constitui uma limitação na análise dos resultados conseguidos;
- ✓ As afirmações que foram desenvolvidas para medir a felicidade no trabalho, a motivação (foi considerado felicidade na função), a satisfação do colaborador (foi considerado felicidade pessoal) podem não ter sido as apropriadas, e nas afirmações para avaliar a performance o número foi reduzido;
- ✓ A actual conjuntura económica do país pode ter implicações significativas nas respostas dos nossos inquiridos, visto que nosso país, a taxa de empregabilidade cada vez mais tem sido mais reduzida, o que indica que cada vez há mais desemprego, o que gera uma preocupação e uma insatisfação dos colaboradores, o que se reflecte negativamente na felicidade dos mesmos;

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

- ✓ Por outro lado, existia um tempo limite para o estudo ser concretizado. Um trabalho desta dimensão, em que se procedeu à recolha de informação, por vezes a espera verificada em alguns pode ter condicionado o desenvolvimento do estudo;
- ✓ A escala utilizada no inquérito, maioritariamente usada a escala de Likert de cinco pontos (excepto na satisfação do colaborador) poderá não ter sido a mais apropriada, visto que esta escala de concordância/discordância poderá apresentar distorções por diversas causas;
- ✓ Existiu alguma dificuldade em obter informação sobre esta temática elaborada em Portugal, a maior parte dos artigos estão elaborados na língua inglesa;
- ✓ Houve alguma dificuldade em obter resultados estatísticos mais profundos para este tipo de análise;
- ✓ Por último, ao realizar a investigação para diversas sectores de actividade transmitimos uma ideia geral mas não fornece uma ideia concreta e aprofundada de nenhuma área de actividade em particular.

5.4 Recomendações para Futuras Investigações

Neste contexto, como futuras investigações recomendamos:

- ✓ Realizar novamente um estudo sobre a temática felicidade no trabalho, no sentido de dar uma maior consistência ao questionário utilizado e também com o objectivo de verificar as alterações no paradigma da felicidade no trabalho provocada nos colaboradores perante a actual conjuntura económica e financeira de Portugal;
- ✓ Incluir novas questões, repetir algumas e manter algumas perguntas já elaboradas no questionário para validar a coerência das respostas dos inquiridos, proceder-se ao uso de outra escala de medida;
- ✓ Realizar uma análise mais aprofundada das relações entre a felicidade no trabalho e as variáveis em estudo nesta investigação, com a finalidade de se introduzir novos métodos estatísticos, como por exemplo, utilizar uma medida de correlação não-paramétrica para descrever as relações existentes entre duas variáveis, sem ser necessário proceder-se a hipóteses sobre as distribuição de frequências das variáveis;
- ✓ Numa futura investigação poderão incidir o tema da felicidade no trabalho em áreas de actividade específicas. Por exemplo, fazer uma investigação da felicidade no trabalho de três áreas totalmente diferentes, e verificar onde existe a correlação mais forte entre a felicidade, a performance, a motivação e a satisfação, e perceber o motivos dos resultados.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Mais de que um projecto de investigação, esta dissertação deverá ser vista como um ponto de partida para o aprofundamento da temática "Felicidade no Trabalho" no que se refere à sua importância para o sucesso das organizações.

Referências Bibliográficas

Achor, S. (2011). The secret to better work, TEDx Bloomington.

Achor, S. (2012). Positive Intelligence – Harvard Business Review, January-February 2012, pp. 100-102. HRB Reprint R1201H.

Albuquerque, A. S., Tróccoli, B. T (2004). Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 20, n. 2, p. 153-164.

Almeida, J. F., Pinto, J. M. (1995). *A Investigação nas Ciências Sociais*. 5ª edição Lisboa: Editorial Presença.

Amaro, A., Silvestre, C. e Fernandes, L. (2009). *Estatística Descritiva - O segredo dos dados*, 1ª edição, ISBN 978-1-4452-6376-2.

Araújo, L (2006). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas.

Bacelar, S. M. (1999). *Amostragem nas ciências sociais - Relatório de aula teórico-prática*. Porto, Portugal: Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

Baker, D., Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006): *What Happy Companies Know*. Pearson Education. Nova Jérсия. USA.

Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação (3ª edição)*. Lisboa: Gradiva.

Bisquerra, R., Sarriera, J. C., Martínez, F. (2004). *Introdução à estatística: enfoque informático com o pacote estatístico SPSS*. Tradução de Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed.

Blum, M., Naylor, J. (1988). *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundation*. New York: Harper and Row.

Bogdan, R e Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(21), p. 235.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Burgin, A. (2007). Managing Employee Happiness – The Lawyer, Sep. 2007. Vol. 21, Nº 37, pp. 51. Centaur Communications.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). Metodologia da Investigação: Guia para Auto Aprendizagem; 1ªEdição; pp. 123; 160; 213.

Carvalho, J. E. F. (2011). Média aritmética nos livros didáticos dos anos finais do ensino fundamental. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

Cazorla, I. M. (2002). A relação entre a habilidade viso-pictórica e o domínio de conceitos estatísticos na leitura de gráficos. Tese (Doutorado) Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas, Campinas.

Chandrika, M. (1998). The Grass Isn't Always Greener – Black Enterprise; Nov. 1998, Vol. 29, Nº 4, pp. 54. Graves Ventures LLC.

Chiavenato. (2000). I. Introdução à teoria geral da administração. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Chiumento. (2007). Happiness at Work Index – Research Report.

Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. e Warr, P. B. (1981). The experience of work. Academic Press, London.

Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and application. Journal of Applied Psychology.

Csikszentmihalyi, M (1999). A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana. Rio de Janeiro: Rocco.

Cunha, M. P., Cardoso, C. C., Cunha, R. C., Rego, A. (2007). Manual de Comportamento Organizacional e Gestão. (6ª Ed.). Lisboa: Editora RH.

David, D. (2007), Case study methodology: Fundamentals and critical analysis. Cognition, Brain, e Behavior XI, 299-317.

Davis, K; Newstrom, J. W. (1991). Comportamento humano no trabalho – Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, pp. 28 e 47.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Decenzo, D. A., Robbins, S. P. (2001). Administrando recursos humanos. 6ª ed. Rio de Janeiro: Itc.

Dess, G. G. e R. B. Robinson Jr. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal* 5(3), 265-273.

Drucker, P. (2005). *Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example*.

Ealías, A., George, J. (2012). Emotional intelligence and job satisfaction: a correlational study. *Research Journal of Commerce and Behavioral Science*,1(4).

Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas da investigação em educação. *Noesis* (18), 64-66.

Ferreira, J. C., Neves, J., Caetano, A., e (Coord.) (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fineman, S. (2001). Emoção e o processo de organizar. In: Clegg, S. R., Hardy, C.; Nord, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas.

Fisher, C. D. (2009). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews* 12(4), 384-412.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412.

Fortin, M. F. (1999). *O Processo de Investigação*. Loures: Lusociência.

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Portugal: Lusociência.

Fromm, E. (1983). *Análise do homem*. 13ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.

Gavin, J. H. e Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392.

Harter, J.; Schmidt, F.; Keyes, C (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes, a review of the gallup studies. In: KEYS, C.; HAIDT J. *Flourishing: the positive person and the good life*. Washington D.C.:American Psychology Association. p. 205-224.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Hosie, P. Sevastos, P. e Cooper, C. (2007). The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers – Journal of Human Values, Vol. 13, Nº 2, pp. 151-176. SAGE Publications.

Hosie, P. e Sevastos, P. (2009). “Does the Happy-Productive Worker Thesis Apply to Managers?”. International Journal of Workplace Health Management, Vol. 2, Nº 2, pp. 131-160.

Hyman, H. (1967). Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos. Rio de Janeiro: Lidaador.

Instituto Nacional de Estatística. (INE). (2015). Lisboa.

Jorfi H., Jorfi S. (2011). Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction, in Procedia - Social and Behavioral Sciences, Kulalampur, 1596–1605.

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology, 67, pp.341– 349.

Lapão, A. (2005). Motivação e autoeficácia no âmbito da função policial. Motivation and self-efficiency within the scope of police function. Politeia - Revista do Instituto Superior de Ciências Policiais, pp. 93-108.

Lambert, J. (2005). The Economics of Happiness – Canadian Business, Summer 2005, Special Issue, Vol. 78, Nº 10, pp. 184-187. Rogers Publishing Limited. Canadá.

Lawler, E. (1997). Motivação nas organizações de trabalho. In Bergamini, Cecília W. e Coda, Roberto. Psicodinâmica da vida organizacional: Motivação e Liderança. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

Layard, R. (2005): Happiness. Lessons from a new science. Penguin Books. London. England.

Lebas, M. e Euske, K. (2002). In Business performance measurement. Theory and practice (Ed, Neely, A.) Cambridge University Press, Cambridge.

Limongi-França, A. C. e Zaima, G. (2002). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho – GQVT. In Boog, G. e Boog, M. (2002). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Estratégias e Tendências, Vol. I (pp. 403-419). São Paulo: Gente.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. Em M. P. Dunnette (Org.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1294-1349). Chicago: Rand-McNally.
- Lodahl, T. M. e Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, pp. 24–33.
- Ludke, M. e André, M. (1986). *Pesquisa em Educação – Abordagens Qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- Lykken, D. (1999). *Felicidade*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Martin, R. (2005). The power of happiness, *Rotman Magazine*, 6-9.
- Maslow, A. H. (2008). *Motivation and personality*. New York, Harper & Row, 1954. McGraw-Hill.
- Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds – The Physician Executive, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.
- Mausner e Bahn. (1999). *Introdução à Epidemiologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian Lisboa.
- Morin, E. (2002). Sentidos do trabalho. In: Wood Jr, T. *Gestão empresarial: O fator humano*. São Paulo: Atlas.
- Mowday, R. T.; Steers, R. M.; Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, pp. 224-247.
- Murteira, B. J. F. (1993). *Análise Exploratória de Dados. Estatística Descritiva*. McGraw-Hill. Portugal.
- Oliveira, J. (2012). *Marketing Research – Volume I – Investigação em Marketing*. 1ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo.
- Park, N., Peterson, C., Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of Character and WellBeing. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5):603-619.
- Paschoal, T., Torres, C. V., Porto, J. B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea – ANPAD*, 14(6):1054-1072.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Paz, M. das G.T. (2004). Poder e saúde organizacional. in: Tamayo, A (ed). Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, pp. 127-154.

Popper, K. (1972). A Lógica da Pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Cultrix.

Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. UK: Wiley-Blackwell.

Ramos, A. (2009). A influência da liderança na motivação: Um estudo sobre o programa de Trainees 2008 da Galp Energia. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Lisboa.

Rego, A. (2006). Empregados Felizes são mais Produtivos?, Working Papers in Management G/nº 8/2006, Universidade de Aveiro - Departamento de Economia.

Rego, A., S. Souto e M. P. Cunha (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness?, Journal of Occupational Health Psychology 14(2), 148-164.

Reis Neto, M.; Marques, A.L. (2004). A satisfação dos profissionais de informática: expectativas e percepções. Congresso anual de tecnologia de informação – São Paulo.

Richardson, R. J. (1989). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

Robbins, S. P. (2005). Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rosenbluth, H. F. e Peters, D. M. (1992). Customer comes second and other secrets of exceptional service. New York: Quill Willian Morrow.

Rowe, W. G. e J. L. Morrow Jr. (1999). A Note on the Dimensionality of the Firm Financial Performance Construct Using Accounting, Marker, and Subjective Measures, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration 16(1), 58-70.

Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: a case study. Social Research Reports, 25:21-33.

Saleh, S. D. e Hosek, J. (1976). Job involvement: concepts and measurements. Academy of Management Journal, 19, pp. 213–224.

Sampaio, J. R. (1999). Qualidade de Vida, Saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II. São Paulo: Casa do Psicólogo.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Saygi, H.; Tolon, T.; Tekogul, H. (2011). Job Satisfaction Among Academic Staff in Fisheries Faculties at Turkish Universities. *Social Behavior and Personality*, 2011; Vol. 39, Nº 10, pp. 1395-1402. Society for Personality Research.

Silva, W. R. R. (2007). Cláudia Medianeira Cruz. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.

Silverblatt, Rob (2010). In Search of Workplace Happiness – U.S. News & World Report, May 2010, Vol. 147, Nº 5, pp. 32-34. USA.

Siqueira, M.; Gomide Jr (2004). S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: Zanelli, J. C.; Borges-Andrade J. E.; Bastos A.V.B. (Orgs). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

Siqueira, M.; Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjectivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho – *Psicologia: Teoria e Pesquisa* (2008), Vol. 24, Nº 2, pp. 201-209. Brasília, Brasil.

Solomon, M. R (2002). *Comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo*. 5ª ed. São Paulo: Prentice Hall.

Souza, A. D. (2004). A influência das relações de trabalho, sobre comprometimento: um estudo em pequenas empresas indústrias dos municípios da região da Comcam. 152 páginas. Dissertação de Mestrado em Administração – Departamento de Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba –PR.

Spector, P. E. (2002). *Psicologia nas Organizações*. São Paulo: Saraiva.

Spreitzer, G.; Sutcliff, J.; Dutton, J.; Sonensheim, S.; Grant, A. M. (2004). Enabling thriving at work: a process model of human growth in organizations. *Organization Science*.

Tamayo, A. (2000). Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo v.35, n.2, p. 37-47.

Taylor, F. W. (1963). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.

Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools*. Basingstoke: The Falmer Press.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, John Wile.

A Felicidade no Trabalho: O impacto na gestão das organizações

Weiss, D. (1991). *Motivação e resultado – Como obter o melhor de sua equipe*. São Paulo: Nobel.

Wiesel Gilberto (2005). *Motivação: Grande Desafio*. São Paulo.

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*, (4ª ed.), London, Nicholas Brealey Publishing (2009).

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 Behavioral Science*, 34, pp. 146-150.

Wright, T.; Larwood, L.; Denney, P. (2002). The different faces of happiness/unhappiness in organizational research: emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity and psychological wellbeing as correlates of job performance. *Journal of Business and Management*, Vol. 8, Nº 2, pp. 109-126.

Wright, T. A. e R. Cropanzano. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest, *Organizational Dynamics* 33(4), 338-351.

Wood Jr, T.; Picarelli F. V. (2004). *Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.

Zarafian, P. (2001). *Objetivo competência, por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, p. 68-69.

Anexos



Este inquérito insere-se no âmbito de uma Dissertação de Mestrado em Gestão, para obter o grau de Mestre, cuja a temática é a Felicidade no Trabalho e as suas implicações na performance, na motivação e na satisfação dos colaboradores de uma organização. O questionário, visa avaliar o grau de motivação e de satisfação do colaborador sobre as actividades que desempenha, com impacto na performance.

É solicitado aos inquiridos, que respondam com máximo rigor e sinceridade, de modo a que os resultados sejam mais credíveis

As respostas não estão certas nem erradas, o que é pretendido é conseguir obter uma opinião pessoal, honesta e objectiva.

O questionário é de natureza confidencial, ou seja, o anonimato do respondente é respeitado e garantido. O tratamento do mesmo é elaborado de forma global e não individualizada.

