



CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

ESCOLA SUPERIOR
POLITÉCNICO SETÚBAL

Catarina
Guerreiro Mestre
Machado

FELICIDADE E MOTIVAÇÃO EM CONTEXTO DE TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO

Dissertação submetida como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Ciências
Empresariais

ORIENTADORAS

Professora Doutora Boguslawka Maria Barszczak Sardinha
Professora Doutora Sandrina Berthault Moreira

Catarina
Guerreiro Mestre
Machado

**FELICIDADE E MOTIVAÇÃO EM
CONTEXTO DE TRABALHO: UM
ESTUDO DE CASO**

JÚRI

Presidente: Professora Doutora Ana Cristina
Rodrigues Rolo Alves, IPS - ESCE

Orientador: Professora Doutora Sandrina
Berthault Moreira, IPS - ESCE

Vogal: Professora Doutora Maria Helena
Gonçalves Martins, IPS - ESCE

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha profunda gratidão às minhas orientadoras, a Professora Doutora Boguslawka Maria Barszczak Sardinha e a Professora Doutora Sandrina Berthault Moreira, por todo o apoio, orientação e valiosas contribuições ao longo de todo o processo de investigação. A sua sabedoria, dedicação e incentivo foram fundamentais para este trabalho.

A todos os colaboradores da empresa Sermicro, expresso o meu sincero agradecimento por terem dedicado o seu tempo para participar no questionário desta pesquisa. A vossa colaboração foi essencial para a realização deste estudo.

Agradeço ainda a todos os professores, funcionários, colegas e amigos que, de alguma forma, contribuíram para o meu crescimento pessoal e académico ao longo destes anos.

À minha família e, em especial, à minha mãe, quero expressar o meu profundo apreço pela sua constante presença, encorajamento e apoio incondicional ao longo destes longos meses.

Obrigada por acreditarem em mim e por me terem motivado a nunca desistir dos meus objetivos.

Resumo

Este estudo teve como objetivo principal compreender a relação entre a motivação e a felicidade no contexto de trabalho, fundamentando-se em uma revisão bibliográfica abrangente e atualizada para estabelecer conexões significativas com os temas em análise.

Inicialmente, a pesquisa explorou a importância do trabalho, identificando os fatores que exercem influência sobre os trabalhadores. Temas como condições de trabalho e clima organizacional foram abordados para compreender o impacto desses elementos nos indivíduos e na organização.

Posteriormente, examinou-se a felicidade organizacional e a felicidade na função, identificando os principais fatores que afetam a felicidade dos trabalhadores em cada dimensão, assim como alguns antecedentes da felicidade no trabalho.

A dimensão da motivação foi então abordada, destacando algumas teorias motivacionais para compreender como esse conceito é percebido por diversos autores e a sua aplicação ao tema em questão.

Para conduzir a investigação, adotou-se uma metodologia quantitativa, utilizando um questionário composto por escalas previamente validadas na literatura, aplicando-o a uma empresa específica. O questionário foi respondido por 34 colaboradores, ao longo de um período de três meses, obtendo-se uma taxa de resposta de 85%.

Os resultados alcançados revelaram que a empresa conta com colaboradores felizes e motivados. Além disso, ficou evidenciada uma relação positiva e bidirecional entre a motivação e felicidade.

Palavras-chave: Felicidade organizacional, Felicidade na função, Felicidade no trabalho, Mercado de trabalho, Motivação.

Abstract

This study aimed to comprehend the relationship between motivation and happiness in the context of work, relying on a comprehensive and up-to-date literature review to establish meaningful connections with the themes under analysis.

Initially, the research explored the importance of work, identifying factors that influence workers. Topics such as working conditions and organizational climate were addressed to understand the impact of these elements on individuals and the organization.

Subsequently, organizational happiness and happiness in the role were examined, identifying the main factors affecting workers' happiness in each dimension, as well as some antecedents of happiness at work.

The dimension of motivation was then addressed, highlighting some motivational theories to understand how this concept is perceived by various authors and its application to the subject at hand.

To conduct the investigation, a quantitative methodology was adopted, using a questionnaire composed of scales previously validated in the literature, applied to a specific organization. The questionnaire was answered by 34 employees over a period of three months, resulting in a response rate of 85%.

The results revealed that the company has happy and motivated employees. Furthermore, a positive and bidirectional relationship between motivation and happiness was evidenced.

Keywords: Organizational happiness, Happiness in the role, Happiness at work, Labor market, Motivation.

Índice

Agradecimentos.....	III
Resumo.....	IV
Abstract	V
Índice	VI
Índice de Figuras	IX
Índice de Tabelas.....	X
Lista de Abreviaturas	XI
Introdução.....	1
Enquadramento Teórico	2
1. O trabalho e a sua importância.....	2
1.1 Fatores que afetam o trabalho	2
1.2 Condições de trabalho	4
2. Clima Organizacional.....	6
3. Felicidade: conceito geral.....	8
3.1 Felicidade organizacional.....	10
3.2 Felicidade no trabalho e a sua importância	12
3.2.1 Fatores que afetam a felicidade no trabalho.....	14
3.3 Felicidade na função.....	16
3.4 Principais indicadores da felicidade	17
3.4.1 Principais indicadores da felicidade no trabalho.....	19
4. Motivação.....	20
4.1 Teorias de motivação	21
4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow.....	22
4.1.2 Teoria das necessidades de McClelland.....	23
4.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	24

4.1.4 Teoria das características do trabalho	27
4.1.5 Teoria da equidade de Adams	28
4.1.6 Teoria da modificação do comportamento organizacional (ModCO) de Kreitner e Luthans	30
4.1.7 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham.....	31
4.1.8 Teoria das expectativas de Vroom	32
4.1.9 Teoria da autodeterminação de Deci e Ryan.....	33
5. Metodologia e objetivos do estudo.....	37
5.1 Objetivos do estudo	37
5.2 Etapas do processo de investigação	37
5.2.1 Elaboração do questionário	39
5.3 Caracterização - grupo Sermicro.....	43
6. Discussão e Análise de Resultados	44
6.1 Análise de resultados em relação ao trabalho	47
6.2 Análise de resultados em relação à felicidade.....	49
6.3 Análise de resultados em relação à motivação	51
6.4 Análise do binómio felicidade e motivação	52
7. Conclusões	56
Referências Bibliográficas	59
Apêndices	73
Apêndice 1- E-mail de distribuição do questionário	73
Anexos.....	74
Anexo 1- Questionário "Felicidade no trabalho e a motivação dos trabalhadores"	74
Anexo 2- Relação entre as componentes da escala <i>Work Design Questionnaire</i> e as questões aplicadas no questionário	87
Anexo 3- Relação entre as componentes da felicidade na organização e as questões aplicadas no questionário	88

Anexo 4- Relação entre as componentes da felicidade na função e as questões aplicadas no questionário	89
---	----

Anexo 5- Relação entre as componentes da escala MWMS e as questões aplicadas no questionário.	90
--	----

Índice de Figuras

Figura 1- Fatores que determinam a felicidade	9
Figura 2- Happy Planet Index 2019	18
Figura 3- Happy Planet Index 2019 Portugal	19
Figura 4- Teoria das Necessidades de McClelland	24
Figura 5- Teoria dos Dois Fatores	25
Figura 6- Fatores responsáveis por índices de satisfação e insatisfação no trabalho ...	26
Figura 7- Visões contrastantes entre a satisfação e a insatisfação	26
Figura 8- Aplicação da teoria da equidade	29
Figura 9- Tipos de consequências e os seus efeitos	30
Figura 10- Caraterização dos objetivos	31
Figura 11- Teoria da Autodeterminação	34
Figura 12- Dimensões e componentes do questionário WDQ	40
Figura 13- Distribuição da amostra pelo grupo etário.....	45
Figura 14- Distribuição da amostra pelo estado civil.....	45
Figura 15- Distribuição da amostra pelas habilitações literárias.....	46
Figura 16- Distribuição da amostra pela antiguidade na organização	46
Figura 17- Distribuição da amostra pelo tempo desempenhado na função.....	47
Figura 18- Distribuição da amostra pelo grau de satisfação em relação ao trabalho ...	48
Figura 19- Fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho	50
Figura 20- Motivação em relação a diferentes atividades.....	51
Figura 21- Grau de concordância da afirmação “Quando estou no motivado(a) no trabalho, sinto que sou mais feliz no trabalho”	53
Figura 22- Grau de concordância da afirmação " Quando estou feliz no trabalho, sinto-me mais motivado(a) no trabalho"	53

Índice de Tabelas

Tabela 1- Fatores que influenciam a felicidade no trabalho	15
Tabela 2- Aplicação da teoria das necessidades de Maslow	23
Tabela 3- Estatísticas descritivas e coeficiente de correlação relativos às características do trabalho	48
Tabela 4- Estatísticas descritivas e coeficiente alfa de Cronbach relativos à felicidade na organização	49
Tabela 5- Estatísticas descritivas relativas à felicidade na função	50
Tabela 6- Estatísticas descritivas e coeficiente alfa de Cronbach relativos à Motivação	52
Tabela 7- Correlações entre a felicidade no trabalho e a motivação do colaborador...	54
Tabela 8- Correlações entre felicidade na organização e a motivação.....	54
Tabela 9- Correlações entre felicidade na função e a motivação	55

Lista de Abreviaturas

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

GPTM – *Great Place to Work*

JDHS – *Job Design Happiness Scale*

HPI – *Happy Planet Index*

UNPD – *United Nations Development Programme*

Gha – *Global Hectares*

HAW – *Happiness at Work*

SHAW – *Short Happiness at Work*

ModCo – Teoria da Modificação do Comportamento Organizacional

SDT – *Self-determination theory*

EMMT – Escala Motivacional de Motivação no Trabalho

WDQ – *Work Design Questionnaire*

UGT – União Geral de Trabalhadores

Introdução

No panorama complexo e dinâmico dos ambientes de trabalho contemporâneos, a relação entre a felicidade e a motivação dos colaboradores emerge como uma dimensão crítica para o desempenho organizacional e o bem-estar individual. A perspectiva de Rego et al. (2009) ressalta o papel central do trabalho na vida e felicidade das pessoas, proporcionando recursos materiais, sociais, psicológicos e emocionais essenciais para as suas necessidades.

A procura por colaboradores felizes não é apenas uma aspiração benevolente, mas também um objetivo estratégico para as organizações, pois está intrinsecamente ligada a um melhor desempenho e satisfação no ambiente de trabalho. Neste contexto, surge a necessidade iminente de criar ambientes que promovam o bem-estar geral, a confiança, e a satisfação das necessidades individuais, simultaneamente estimulando a cooperação em grupo.

O crescente interesse demonstrado pelas empresas nas questões relacionadas à felicidade no trabalho reflete a compreensão de que colaboradores satisfeitos são ativos valiosos. Diante este cenário e reconhecendo a atualidade e relevância do tema, este estudo procura contribuir para a compreensão da interconexão entre felicidade e motivação no ambiente de trabalho.

O ponto central deste trabalho é investigar de que maneira os conceitos de felicidade e motivação se entrelaçam. Assim, a questão central que norteia esta pesquisa é: De que forma os conceitos de felicidade e motivação se relacionam?

Relativamente aos objetivos específicos é esperado:

- Estudar os fatores que influenciam a felicidade no trabalho e a motivação.
- Examinar como os fatores de motivação são aplicados no contexto organizacional.

Após uma breve contextualização do tema, e dos objetivos deste trabalho de investigação, será apresentada a revisão de literatura, onde irá ser feito um aprofundamento teórico das temáticas em estudo.

De seguida, encontra-se estabelecido a metodologia da investigação, bem como todo o procedimento para a análise e discussão dos dados obtidos com recurso ao software estatístico SPSS.

As conclusões destacarão os contributos fundamentais, as limitações do estudo e fornecerão sugestões para investigações futuras na área.

Enquadramento Teórico

1. O trabalho e a sua importância

Uma grande porção das nossas vidas é passada a trabalhar; assim sendo, é fundamental que os trabalhadores se sintam motivados e satisfeitos no seu local de trabalho. O mundo do trabalho tem vindo a sofrer profundas alterações nos últimos anos, o que representa um contexto desafiador para as organizações. Apesar dos avanços tecnológicos, há pessoas que continuam a ser responsáveis pela operacionalização das máquinas. Por outro lado, existe uma grande preocupação em manterem-se produtivas face aos grandes desafios da economia globalizada, mesmo que isso se traduza em prejuízos que vão sendo acumulados para a menor qualidade de vida dos trabalhadores.

No passado, o trabalho era percebido como um elemento crucial para a sobrevivência dos indivíduos; no entanto, ainda hoje, muitas pessoas dedicam-se ao trabalho com o objetivo de garantir a sua subsistência (Magina, 2018).

De acordo com Carvalho (2011), o trabalho abrange os objetivos a serem alcançados, os métodos para atingi-los, bem como os equipamentos de trabalho, a distribuição das tarefas e ainda as condições laborais.

A grande maioria das pessoas apresenta as suas próprias expectativas face ao trabalho, que vão variando consoante diversos fatores. No entanto, existem, de acordo com Soundering (2018), três fatores que são comuns à grande maioria das pessoas:

- Envolvimento num trabalho que lhes desperte interesse e possibilite realização a nível pessoal;
- Estabilidade económica;
- Desenvolvimento com o intuito de alcançar o seu potencial pessoal.

Através destes fatores e expectativas, os indivíduos conseguem desenvolver uma ligação mais ou menos forte com a organização onde trabalham, condição esta que se apresenta como importante para a avaliação do bem-estar destes indivíduos (Magina, 2018).

1.1 Fatores que afetam o trabalho

A comunicação é fundamental à gestão dos recursos humanos, já que está presente em diversas tarefas, nomeadamente, no planejar, no dirigir, no gerir e no controlar dos colaboradores (Neto, 2016).

Podemos caracterizar a comunicação como algo intrínseco ao ser humano e que é fundamental na sociedade (Ruão, 1999). Na verdade, trata-se de um processo em que existe a passagem de conhecimentos, informação, sentimentos, emoções, ideias e partilha de crenças entre os indivíduos (Almeida, 2003).

Por intermédio da comunicação consegue-se instituir o conhecimento, a cooperação e o comprometimento com os valores das organizações (Neto, 2016).

Assim sendo, a comunicação interna nas empresas é muito relevante, sendo a base do funcionamento e relacionamento dentro de qualquer organização (Teixeira, 2005).

Por outro lado, a saúde física e mental dos trabalhadores está sujeita a diversos fatores que a poderá influenciar de forma direta ou indireta (Oliveira, 2016). O que contribui, por sua vez, para perdas de desempenho, se não se verificarem as condições adequadas (Nekoranec e Kmošena, 2015).

De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), a saúde corresponde a um completo estado de bem-estar a nível físico, mental e social. Assim, a designação “ter saúde”, implica que haja um equilíbrio entre as condições biológicas, o próprio meio ambiente, o meio físico e ainda o meio social (Oliveira, 2016).

Qualquer ação tem riscos associados, e o trabalho não é exceção. É pertinente que a entidade patronal consiga garantir a saúde e a segurança de todos os colaboradores em tudo o que envolva o trabalho (Leones, 2015). Os riscos mencionados neste âmbito são denominados de riscos profissionais, divididos em riscos psicossociais e riscos do ambiente físico.

Por um lado, os riscos psicossociais têm origem nas mudanças que ocorrem a nível demográfico, político e a nível socioeconómico, que vão afetar a saúde das pessoas, provocando sentimentos de insatisfação e desmotivação (Oliveira, 2016). Estes são resultantes das interações entre o conteúdo e as exigências da organização com as competências e necessidades individuais, que se verificam contraproducentes para o próprio indivíduo, para a organização e ainda para a saúde pública (Leones, 2015).

Os riscos psicossociais favorecem o aumento do absentismo, uma maior rotação do pessoal, contribuem para uma maior deterioração da produtividade, levam a que haja uma menor dedicação ao trabalho, bem como à deterioração da imagem da organização interna; externamente, contribuem também para práticas laborais menos seguras, mais queixas por parte dos clientes, e um aumento dos custos e perda de qualidade das relações de trabalho entre colegas e chefia (UGT, 2020). De modo frequente, ocorrem perturbações comportamentais e mentais, tais como, a depressão e ansiedade a nível individual e organizacional (Leones, 2015). Adicionalmente, também se incluem neste âmbito, outros fatores de risco, como o

envelhecimento da população ativa, as novas formas de contratação, a reorganização do trabalho e a sua intensificação levando a que haja uma difícil conciliação e equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Carvalho, 2011). Temos como exemplos, o escasso controlo sobre o trabalho, o excesso de exigências, o reduzido apoio social, as próprias características das condições de trabalho e da organização, a escassez de recompensas e as necessidades dos trabalhadores (Leones, 2015).

Relativamente aos riscos do ambiente físico incluem-se o ruído, a radiação, as temperaturas extremas associadas a alguns tipos de trabalho, os agentes químicos, físicos e biológicos e, ainda, a iluminação inadequada (Carvalho, 2011).

Estes riscos podem ter prejuízos associados, que se manifestam por meio de acidentes de trabalho, ou doença profissional, que poderá levar a problemas emocionais, como por exemplo, a tristeza, apatia, ansiedade, e até mesmo problemas cognitivos, como, a capacidade de concentração e a criatividade, e ainda criar problemas comportamentais, como a violência, drogas, tabaco e álcool (Carvalho, 2011).

É imprescindível a realização de avaliações de risco no local de trabalho, juntamente com auditorias sendo crucial proceder a um planeamento eficaz e que garanta a distribuição de informação a todos os níveis hierárquicos, como forma de prevenir ou mitigar as situações supramencionadas (Oliveira, 2016).

1.2 Condições de trabalho

A gestão das pessoas era até então, encarada como um custo desnecessário, sendo minimizada o máximo possível, uma vez que a visão das organizações consistia na ideia de que “o sucesso da organização dependia da máxima produtividade ao mínimo custo” (Neto, 2016, pp. 30-31). No entanto, com o progresso da definição de conceitos como, a competitividade organizacional, a produtividade e a eficácia, as organizações começaram a compreender que as pessoas são fundamentais para o progresso da organização (Neto, 2016).

Tendo em consideração a importância que é dada aos resultados que são alcançados e ao sucesso organizacional, é fulcral que as organizações proporcionem as melhores condições de trabalho possíveis aos trabalhadores.

Atendendo à importância do desenvolvimento organizacional, é vantajoso para o trabalhador haver um investimento, por parte das organizações, em programas de apoio para os trabalhadores. Passou a existir, aliás, uma preocupação acrescida em relação à importância das

condições de trabalho, havendo preocupação em reduzir a exposição dos trabalhadores a qualquer tipo de risco (Faria, 2018).

O indivíduo tem a necessidade de se sentir bem no seu ambiente de trabalho, para que, desta forma, seja mais produtivo; assim, torna-se necessário perceber se as suas necessidades conseguem ser satisfeitas (Neto, 2018). Seguindo esta linha de pensamento, existe uma relação de interdependência entre as organizações e os seus trabalhadores, já que, qualquer modificação que ocorra a nível do trabalho, irá afetar as relações sociais e familiares, os próprios trabalhadores, a economia, e ainda poderá vir a gerar alterações no ritmo de trabalho e na saúde destes (Oliveira, 2016).

De acordo com Findlay et al. (2013), não existe um consenso em relação à definição de condições de trabalho, apesar de se verificar um entendimento sobre as suas principais dimensões.

A Organização Internacional do Trabalho tem como missão proporcionar um conjunto de oportunidades tanto para mulheres como homens, de obterem trabalho digno e produtivo, em que estão reunidas condições de equidade, segurança, dignidade humana e liberdade (OIT, 2023).

Por sua vez, segundo Leones (2015), as condições de trabalho englobam tudo aquilo que vai influenciar de forma direta o trabalho, nomeadamente, o tempo de trabalho, as horas de trabalho, a remuneração, as exigências mentais do local de trabalho, o próprio ambiente do posto de trabalho ou a alimentação (Carvalho, 2011).

Já para Faria (2018), as condições de trabalho podem ser definidas tendo em conta as condições do emprego, nomeadamente, o tipo de contrato e a remuneração, as condições de segurança, que incluem a prevenção de acidentes de trabalho tanto a nível físico como a nível psicossocial, as condições ambientais, que se traduzem na análise das características do espaço físico do trabalho, as condições a nível social/organizacional, que são por exemplo, as interações entre trabalhadores e chefia, os processos de trabalho, ou seja, as exigências e a divisão de trabalho que é feita, e ainda as características da tarefa, que implica a participação dos colaboradores e os recursos do trabalho.

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2023), as condições de trabalho e o próprio ambiente de trabalho, influenciam a saúde e o bem-estar dos trabalhadores tanto de forma positiva como negativa; nesse contexto, e de acordo com Freitas (2016), existem estudos que demonstram que fatores stressantes no trabalho afetam, de forma frequente, a qualidade, a produtividade e o bem-estar dos mesmos.

Segundo Acto (2017), as diferentes perspectivas de análise das condições de trabalho estão dispostas em dois níveis, designadamente, o ambiente de trabalho em si e o homem no seu ambiente de trabalho. O primeiro nível aborda a dimensão organizacional, considerando uma perspectiva macro do trabalho. Nesse contexto, são considerados elementos como a segurança e higiene no trabalho, procedimentos e práticas laborais, entre outros aspetos.

Na realidade, o ambiente de trabalho pode danificar e desgastar emocionalmente os trabalhadores, levando a que o seu empenho e rendimento variem (Sunarsi, 2019).

Ainda de acordo com Acto (2017), no segundo nível, a nível micro, verifica-se uma abordagem mais específica e centrada no trabalhador. Nessa perspectiva, são considerados aspetos mais direccionados com as capacidades individuais, a saúde, as características antropológicas, e num plano mais específico, as expectativas pessoais e as relações interpessoais no contexto profissional.

As consequências das condições de trabalho e a vida familiar foram relacionadas, por exemplo, por Seligmann-Silva (1994), citado por Souza (2002). Segundo o autor, a qualidade de vida fica comprometida quando se verificam condições inadequadas de trabalho, limitando os trabalhadores de práticas de lazer ativo durante o seu tempo de folga, o que contribui para o aumento dos conflitos familiares.

Com vista ao sucesso organizacional, é necessário haver a garantia de que os funcionários têm as melhores condições de vida no trabalho, especificamente, boas condições laborais, remuneração e benefícios justos, tarefas que se revelem desafiadoras, e um estilo de gestão que certifique que haja o envolvimento e participação dos colaboradores, tendo em conta o seu bem-estar (Limongi-França e Zaima, 2002).

As organizações que se preocupam em criar uma boa qualidade de vida no trabalho têm retornos mais positivos e benéficos, comparativamente às organizações cuja preocupação não reside neste aspeto (Vilarinho, 2019).

2. Clima Organizacional

O interesse em perceber e conhecer os determinantes de um bom ambiente de trabalho, de uma organização competitiva e produtiva, está presente na literatura, nos mais variados setores de atividade (serviços, ensino, saúde, indústria, etc.), desde o século XX até à atualidade.

Este conceito já tem sido alvo de várias revisões e sistematizações, o que é um indicador claro, da sua solidez e de um estatuto científico já reconhecido.

Os inúmeros trabalhos de investigação já realizados, revelam o poder influenciador que o clima organizacional tem a nível da satisfação dos trabalhadores no contexto de trabalho (Schneider e Snyder, 1975).

A temática do clima organizacional é bastante relevante, possibilitando à gestão das empresas, direccionar as suas ações no sentido de melhoria continuada no local de trabalho, revelando-se desta forma, como um ponto importante para o desenvolvimento das mesmas (Pérez, 2013).

Segundo o autor Chiavenato (2008, pp. 297-298), o “Clima Organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem os seus trabalhos. Constitui a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento”.

Já Araque et al. (2018) menciona que o clima organizacional é crucial para as organizações, sendo considerado um elemento imprescindível para o desempenho dos colaboradores e para que ocorra uma melhoria nos produtos e/ou serviços oferecidos.

Chiavenato (2011) especifica que os colaboradores se sentem motivados quando o clima organizacional é positivo, contudo, se tal não se verificar, estes ficam sujeitos a baixos níveis de motivação, sucedendo-se uma insatisfação e desinteresse por parte dos funcionários, levando mesmo a que não sejam tão produtivos.

Relativamente às dimensões do clima organizacional, Chiavenato (2006) refere que existem seis dimensões:

- Estrutura da organização: influencia os sentimentos dos colaboradores acerca das restrições a nível do trabalho, nomeadamente, regras excessivas, regulamentos, procedimentos e a disciplina.
- Responsabilidade: o sentimento de que não existe uma dependência nem uma dupla verificação das decisões tomadas.
- Riscos: levam à iniciativa de arriscar e enfrentar desafios na função que se está a desempenhar.
- Recompensas: conduzem ao sentimento de ser recompensado por um trabalho bem feito; funcionam como o substituto do criticismo.

- Calor e apoio: reflete o sentimento de boa camaradagem geral e de ajuda mútua que predominam na organização.
- Conflito: reflete o sentimento de que a administração não receia conflitos ou opiniões diferentes.

Neves (2000) elucida quanto ao facto de muitos outros autores (e.g. Campbell et al., 1970; Schneider e Snyder, 1975; Sbragia, 1983) terem apresentado diversas variáveis e dimensões para medir o clima organizacional, havendo dificuldade em encontrar dimensões que tenham um carácter universal, devido ao seu elevado número, que conta com cerca de 80 variáveis.

3. Felicidade: conceito geral

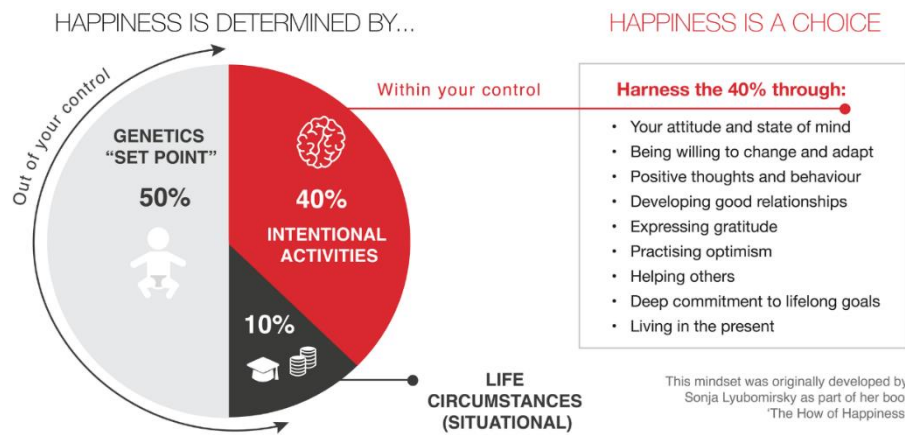
Farsen et al. (2018) explica o conceito da felicidade como um conceito intrinsecamente complexo, que engloba diversas facetas e atributos. Este pode ser compreendido pela maneira como o sujeito percebe a vida de modo geral, a relevância que é atribuída a diferentes aspetos, e à realização de metas consideradas essenciais e que estão alinhadas com as expectativas e necessidades a nível pessoal.

Já para Ribeiro e Silva (2020) e Budde e Silva (2020), a felicidade corresponde a um estado psicológico munido de sentimentos positivos e pensamentos, que são construídos socialmente ao longo do tempo e no espaço social.

A elevada quantidade de investigações e estudos que têm vindo a ser desenvolvidos ao longo dos anos, fez despertar o interesse do sociólogo e pesquisador Veenhoven (2000), uma vez que deu conta da oportunidade de elaborar uma base de dados direcionada ao tema, lançando então em 2000, o *Journal of Happiness Studies*. Esta plataforma propõe ser uma ferramenta que facilita o acesso a informação científica sobre a felicidade, recebendo contribuições científicas das áreas de sociologia, economia, psicologia, entre outras (Veenhoven, 2009).

Lyubomirsky (2007) identificou os fatores mais importantes que determinam a felicidade, desenvolvendo o esquema que segue abaixo (figura 1).

Figura 1- Fatores que determinam a felicidade



Fonte: Lyubomirsky (2007)

De acordo com a sua visão, cerca de 50% da felicidade é determinada pelo que a autora chama de *set point*, representando assim, a parte que está fora de controlo do indivíduo, pois baseia-se na sua predisposição genética, que é impossível de modificar.

Os eventos da vida, quer eles sejam positivos ou negativos, são reconhecidos como tendo um efeito temporário, já que ocorre uma adaptação por parte do indivíduo, em algum momento, retornando a um nível predeterminado de felicidade média, o chamado *set point* (Arvey et al., 1989; Lykken e Tellegen, 1996; Schnittker, 2008).

Tal como se pode visualizar na figura 1, apenas 10% da variação dos níveis de felicidade são justificados pelas circunstâncias da vida, ou seja, quer sejamos pobres ou ricos, casados ou divorciados, entre outros (Diener et al., 1999).

Restam apenas 40% que dizem respeito às atividades intencionais diárias, que constituem oportunidades para aumentar os níveis de felicidade por meio do que é feito diariamente e através da forma como pensamos; por exemplo, a nossa atitude e estado de espírito, a nossa disposição para mudarmos e adaptarmo-nos, através de pensamentos e comportamentos positivos, ajudando os outros e praticando o otimismo.

O sucesso de um indivíduo feliz resume-se em dois aspetos essenciais, de acordo com Lyubomirsky et al. (2005). As pessoas felizes têm, por um lado, com uma certa regularidade, estados emocionais positivos, estando mais propensas a trabalharem ativamente na busca de novas metas e objetivos que possibilitem manter e aumentar esses estados. Por outro lado, estes indivíduos apresentam um conjunto de competências que definiram e tiveram por base experiências passadas que se revelaram positivas e agradáveis para o indivíduo. (Alexandre, 2017).

3.1 Felicidade organizacional

A felicidade organizacional é um conceito vasto, que se apresenta como um construto “guarda-chuva”, que engloba e une uma série de outros conceitos, nomeadamente, a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, as emoções positivas no trabalho, entre outros (Fisher, 2010).

A felicidade organizacional, quando promovida, permite que haja um aumento da produtividade, do desempenho, melhore a eficiência dos trabalhadores e os seus níveis de motivação e possibilita a atração de novos clientes e a sua retenção na organização (Baker et al., 2006; Fisher, 2010; Silvério, 2017).

A base da felicidade organizacional reside nos comportamentos e num pensamento estratégico. Para Baker et al. (2006), uma organização feliz é caracterizada por ter em todos os níveis hierárquicos, indivíduos que apresentam capacidade para trabalharem em equipa de modo a alcançar os objetivos em comum, apresentam um conjunto de pontos fortes, sentem-se satisfeitos com os desafios e com a contribuição positiva na vida de outras pessoas.

De acordo com Oswald et al. (2015), o efeito positivo de pessoas felizes reflete-se em termos de produtividade e também a nível do envolvimento no trabalho (Lyubomirsky et al. 2005).

Cunha et al. (2013) e Taranowski (2011) salientam que a conexão entre o trabalho e a felicidade é crucial para alcançar o sucesso e desempenho a nível da organização.

Existem algumas empresas em Portugal, como é o caso da BEWELL, que se dedica a promover e a implementar práticas que visam estimular o lado positivo da vida e do trabalho. São exemplos disto, sessões de *coaching*, aulas de yoga, *workshops* sobre alimentação saudável, e até mesmo programas de *corporate wellness*.

Para Fisher (2010), organizações felizes:

- Possibilitam lideranças competentes, reconhecimento e segurança no trabalho;
- Promovem e facilitam a aquisição de competências a nível profissional e o seu desenvolvimento;
- Moderam os pequenos incómodos diários, procurando aumentar os fatores de satisfação;
- Têm capacidade para selecionar os indivíduos que se mostrem adequados à função e à organização;
- Através de práticas de indução e socialização, trabalham a sua adequação;

- Têm capacidade para apresentarem culturas onde o respeito e o apoio mútuo são predominantes;
- Desenham o trabalho de forma que este seja motivador e interessante;
- Adotam práticas de gestão de alto desempenho.

Por outro lado, para Baker et al. (2006) citado por Dias, et al. (2013), uma organização feliz, é uma organização:

- Com mais espaço para a criatividade e para a mudança;
- Onde se promove a colaboração, a responsabilidade e a cooperação;
- Onde se incentiva o positivismo e o trabalho em equipa;
- Preocupada em transformar meras “possibilidades” em soluções reais que colaborem para a sustentabilidade da empresa.

Uma organização feliz caracteriza-se por ser uma organização onde cada indivíduo, independentemente do nível hierárquico a que pertence, trabalha em equipa, com a finalidade de atingir objetivos comuns. Estes indivíduos sentem-se satisfeitos quando desenvolvem novos produtos ou serviços de qualidade, conseguindo, por meio destes, promover uma diferença positiva na vida de outros indivíduos (Baker et al., 2006).

A gestão da felicidade dentro das organizações deve ser considerada como parte integrante da gestão do capital humano (Dutschke e Dias, 2019). Esta abordagem representa uma alternativa na gestão que direciona o seu foco para o bem-estar dos colaboradores, fomentando um ambiente organizacional de excelência que estimula resultados positivos e impulsiona a performance e o êxito da organização (Luthans e Youssef, 2004).

Anualmente, em Portugal, tem sido conduzido um estudo desenvolvido por Georg Dutschke e Guilhermina Vaz Monteiro, intitulado *Happiness Works*, e que tem como principal propósito avaliar o nível de Felicidade Organizacional e identificar as variáveis que tornam as empresas mais felizes para os seus colaboradores, contribuindo desta forma para o bem-estar no ambiente de trabalho. As evidências deste estudo mostram que nas organizações em que existe uma promoção do equilíbrio entre o trabalho e a família, os trabalhadores tendem a ser mais felizes, sentem-se mais produtivos, faltam menos ao trabalho, e demonstram uma menor propensão de sair da empresa (Dutschke, 2021a).

Em 2021, este estudo obteve 6380 respostas, revelando um índice de Felicidade Organizacional de 3,8 numa escala de 1 a 5, mantendo-se em linha com os resultados observados nos últimos anos. A principal conclusão retirada deste estudo destaca que os colaboradores mais felizes demonstram maior produtividade, proporcionando assim uma

contribuição mais expressiva para a rentabilidade das empresas e, conseqüentemente, para a sua sustentabilidade (Dutschke, 2021b). Esta constatação reafirma a sólida relação entre a felicidade e a rentabilidade, conforme destacado pelo autor.

3.2 Felicidade no trabalho e a sua importância

Este conceito diz respeito ao bem-estar subjetivo dos trabalhadores, e está relacionado com o quão satisfeitos estão com o seu trabalho e a sua vida (Wesarat et al., 2015).

Para Pryce-Jones (2010, p. 4), a 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”. Este autor considera que existe uma complexidade em volta do tema em questão, afirmando que os próprios indivíduos e as organizações nas quais estão inseridas são igualmente complexas (Pryce-Jones, 2010).

Paz (2004) refere que o conceito de felicidade em contexto laboral está relacionado de forma direta com a realização dos desejos dos indivíduos no desempenhar das suas funções, e com a satisfação das suas necessidades.

Já Fisher (2010, p. 384) acredita que este conceito “inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional”.

A felicidade no trabalho pode ser compreendida como um estado psicológico positivo que se revela ser influenciador do seu comportamento e que é capaz de levar a consequências positivas para as organizações. Esta é uma perspetiva que se baseia no Modelo de Características da Função de Hackman e Oldham (1976), no qual o indivíduo experimenta, um afeto positivo, que servirá de incentivo para que consiga alcançar um bom desempenho, gerando o que os autores denominam de “ciclo de autoperpetuação da motivação positiva do trabalho alimentado por recompensas autogeradas” (Hackman e Oldham, 1976, p. 256). As contribuições de Wesarat et al. (2015) aprimoraram a compreensão do tema, sugerindo que a felicidade no trabalho envolve várias perspetivas culturais.

Relativamente às abordagens da felicidade no trabalho pode-se reconhecer que existem duas. Por um lado, a abordagem unidimensional, definida por Peiró e Prieto (1996), e que é descrita como uma abordagem mais geral deste conceito em relação ao trabalho, não dependendo diretamente dos diversos aspetos que estão relacionados ao trabalho, mantendo, no entanto, a dependência destes.

Por outro lado, a abordagem multidimensional, que considera que a felicidade é resultante de um conjunto de variáveis que são inerentes ao trabalho, havendo viabilidade de mensuração dos níveis de satisfação dos indivíduos em relação a cada uma dessas variáveis.

A pesquisadora Fisher (2010, p. 384) argumenta que “a felicidade laboral abrange (i) a satisfação no trabalho; (ii) o envolvimento no trabalho; e (iii) o nível de compromisso organizacional”, e relaciona-se de forma direta com a motivação e a performance do indivíduo.

De igual modo, Matheny (2008) decompõe a felicidade no trabalho em três fatores diferentes:

- Satisfação no trabalho: corresponde a um estado emocional positivo, que provém de um trabalho ou de uma experiência no contexto laboral;
- Comprometimento organizacional afetivo: relacionado com o sentimento de identificação com a organização e os seus objetivos, por parte dos indivíduos. Existe um desejo de se manter afiliado à organização, para que os objetivos sejam realizáveis;
- Envolvimento com o trabalho: confere um nível de envolvimento, que afeta a autoestima, por meio do desempenho realizado.

De acordo com Dutschke (2013, p. 23) “empregados mais felizes são mais produtivos e contribuem para um melhor desempenho na organização. Portanto é razoável admitir que as organizações com empregados felizes são capazes de obter melhores resultados e são mais sustentáveis”.

Wesarat et al. (2015) constatou igualmente que a felicidade no trabalho está associada a um aumento na produtividade, destacando ainda o facto de colaboradores com níveis de felicidade baixos terem uma predisposição para serem menos produtivos.

Algumas organizações chegaram à conclusão de que a felicidade no trabalho acaba mesmo por constituir uma vantagem competitiva, e que esta deve ser vista como uma das principais fontes de resultados positivos, sendo considerada um fator crítico de sucesso organizacional (Boehm e Lyubomirsky, 2009).

Neste sentido, é necessário aplicar uma visão mais abrangente utilizando para isso uma abordagem multidimensional, focada não só na felicidade em contexto organizacional, como a felicidade na própria função.

Salvo a produtividade, existe também um conjunto de outros impactos positivos para as empresas, propostos por vários autores e investigadores, designadamente:

- O compromisso, que tem como consequência, uma redução do absentismo e um incremento na produtividade/desempenho dos colaboradores (Mowday et al., 1979);

- A satisfação, que tem como consequência, uma redução do número de acidentes (Harter et al., 2002);
- O empenho, que tem como consequência, um incremento dos níveis de satisfação dos clientes (Harter et al., 2002);
- O bem-estar, que tem como consequência um incremento na saúde do indivíduo (Wright e Huang, 2012).

3.2.1 Fatores que afetam a felicidade no trabalho

Warr (2009) evidencia alguns dos fatores que explicam a felicidade no trabalho; entre eles temos:

- Oportunidades de aquisição e utilização de competências;
- Remuneração;
- Progressão na carreira;
- Oportunidade e controlo pessoal;
- Clareza das tarefas desempenhadas;
- Igualdade;
- Segurança física.

Cabe às organizações tentar aproveitar e tirar o máximo partido de cada um dos diferentes fatores acima referidos.

Atualmente, torna-se necessário oferecer mais do que uma remuneração atraente, é essencial deixar os colaboradores mais comprometidos. É imprescindível o investimento em atividades que procurem melhorar o ambiente de trabalho e a qualidade de vida dos colaboradores.

Gavin e Mason (2004) são da opinião de que a felicidade no trabalho assume um forte contributo para a felicidade em termos genéricos. Da influência mais positiva ou mais negativa da felicidade a nível individual, resulta um maior ou menor nível de felicidade no trabalho que está a desempenhar.

Burgin (2007) defende que uma das influências mais significativas para a felicidade no local de trabalho, é o estilo de gestão que é adotado pelos administradores da empresa, já que a abordagem de gestão pode ter um impacto considerável a esse nível.

Tendo em vista a ideia de atrair e reter talento nas organizações, tem de existir um estímulo por parte da organização e do seu coletivo, para criar e manter climas de trabalho saudáveis.

Existem vários exemplos de aplicação desta prática, nomeadamente, os prémios de excelência das organizações ou os indicadores dos *Great Place to Work* (GPTW).

O Índice de Excelência 2022 destacou pelas suas boas-práticas, um conjunto de empresas com os melhores resultados, assinalando como principais fatores de retenção, o gosto pelo trabalho desenvolvido, a estabilidade no emprego e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Verificou-se, no entanto, uma alteração comparativamente à edição anterior, que contava com a relação entre colegas de trabalho e as chefias como fator principal de retenção nas organizações (RHmagazine, 2023).

Great Place to Work recorre a um questionário para identificar as melhores empresas para se trabalhar em Portugal. Apenas aquelas que atendem aos critérios que são estabelecidos, recebem o selo *Certified™*, tornando-se elegíveis para o *ranking*. As empresas são avaliadas pelos seus colaboradores, tendo em conta um conjunto de dimensões, nomeadamente: a credibilidade, o respeito, a imparcialidade, o orgulho e a camaradagem (GPTW, 2022).

Um estudo realizado em 2007, a várias empresas do Reino Unido, pretendeu demonstrar quais os fatores que mais influenciam a felicidade em contexto laboral. Deste resultou um conjunto de 10 fatores ordenados pelo nível de relevância, sendo o primeiro fator considerado o mais relevante, e o último considerado o menos relevante, tal como assinalados na tabela 1:

Tabela 1- Fatores que influenciam a felicidade no trabalho

1. Bom ambiente de trabalho entre os pares
2. Identificação com o trabalho
3. Chefia adequada ajustada
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (*work-life balance*)
5. Diversidade de tarefas
6. Acreditar no significado do trabalho realizado
7. Acreditar que o trabalho concretizado faz a diferença
8. Fazer parte de uma equipa com sucesso
9. Reconhecimento das realizações individuais
10. Salários competitivos

Fonte: Chiumento (2007)

É evidente que se estes fatores se observarem numa organização, então podemos afirmar que os seus funcionários se sentem felizes. O conjunto destes fatores permite e conduz os indivíduos a terem comportamentos positivos e a tomarem determinadas decisões que lhes possibilita o aumento da sua autorrealização e o prosseguimento das tarefas e objetivos organizacionais (Lundberg et al., 2009).

3.3 Felicidade na função

Chandrika (1998) relata que as pessoas têm uma predisposição para escolherem as profissões de acordo com o fator da remuneração, não percebendo mais tarde que talvez essa profissão não se adequa à sua personalidade. O profissional deverá fazer uma análise à atividade, para mais tarde não se sentir decepcionado ou enganado. Este autor propõe um conjunto de questões sobre a atividade desempenhada, de modo a avaliar o seu nível de felicidade:

- Questionar por que foi contratado? Desta forma o indivíduo verifica e reconhece se a função que ocupa corresponde às suas necessidades, e se reconhece bem quais são as suas responsabilidades.
- Comunicação no local de trabalho? O autor defende que uma boa comunicação com os colegas, facilita e melhora o processo de trabalho.
- Lista de realizações profissionais? O registo dos sucessos pessoais a nível do trabalho contribui para a definição dos objetivos alcançados num plano de carreira.
- Mudança de função ou organização? Se após a execução das ações acima mencionadas, o indivíduo se encontrar numa situação difícil, a sua posição naquela função ou na própria organização deve ser questionada.

Existe neste âmbito uma má idealização de que o sucesso é antecessor da felicidade, acreditando-se que o alcançar dos objetivos e a receção de uma promoção estão na base desse pressuposto, contudo, a felicidade que provém do sucesso é um processo momentâneo (Chandrika, 1998). Ainda de acordo com o mesmo autor, são as pessoas que concebem uma mentalidade positiva que dispõem de uma melhor performance.

Lambert (2005), com vista ao objetivo da felicidade dos indivíduos na função desempenhada, menciona alguns dos fatores que condicionam esta felicidade, entre eles:

- A confiança sentida no local de trabalho;
- A diversidade de tarefas que desempenha;
- As competências que são exigidas pela função;
- O tempo ser suficiente para a realização da função.

Silverblatt (2010) sugere que a felicidade na função é possível de se alcançar, apresentando algumas sugestões para manter os colaboradores felizes e aumentar a sua produtividade:

- Através da divulgação das mais-valias da função, numa perspetiva de curto e médio prazo;
- Através da promoção de uma relação favorável entre colegas da mesma função e de outras funções;
- Por meio do estabelecimento de objetivos atingíveis e realistas;
- Permitindo que o indivíduo desempenhe a sua função com tranquilidade.

3.4 Principais indicadores da felicidade

Tal como foi evidenciando anteriormente, torna-se necessário a produção contínua de pesquisas na área da felicidade, já que é evidente a sua relevância em contexto organizacional. Deste modo, e considerando a questão principal, torna-se necessário analisar de que forma é possível “medir” a felicidade.

Ninguém melhor do que o próprio indivíduo para fazer uma avaliação da sua qualidade de vida, aferindo aspetos como a felicidade ou a satisfação. Nesse sentido, o que é normalmente feito é uma avaliação dos níveis de afeto positivo e negativo durante um determinado período, fazendo uma avaliação da sua qualidade de vida de forma geral.

Através das citações na literatura científica podemos identificar um conjunto de indicadores da felicidade mais citados em pesquisas a nível internacional e nacional, entre os quais temos:

- *Gross National Happiness Index*

De acordo com Santos (2015, p. 36), o *Gross National Happiness Index* contém um conjunto de nove domínios diferenciados, formando 33 indicadores: “(i) o bem-estar psicológico; (ii) a saúde; (iii) a educação; (iv) o uso do tempo; (v) a diversidade cultural e a sua resiliência; (vi) o bom governo; (vii) a vitalidade da comunidade; (viii) a diversidade e a resiliência ecológicas; e (ix) os parâmetros de vida”.

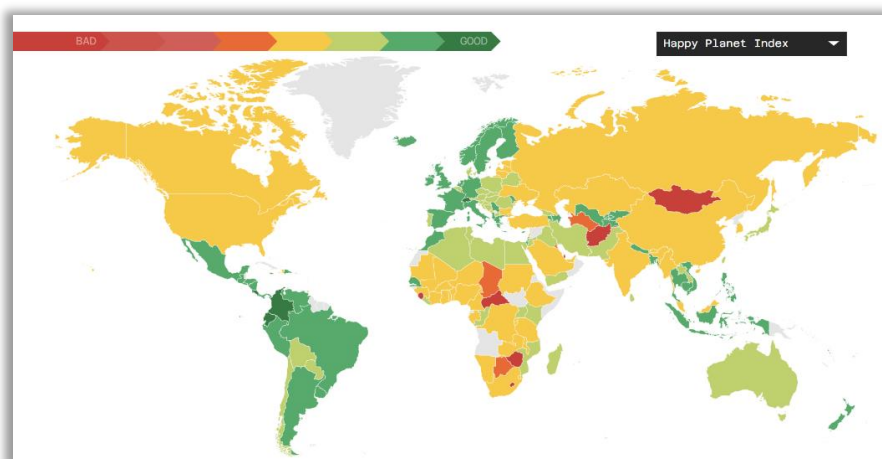
- *Happy Planet Index*

Este indicador foi desenvolvido em 2006 por Nic Marks e os seus colegas da *New Economics Foundation*, e permite classificar os países do mundo tendo em conta a eficiência com que estes utilizam os recursos ambientais limitados para proporcionar vidas longas e felizes à população (Happy Planet Index, 2023).

O *Happy Planet Index* (HPI) é calculado através de três elementos: primeiro faz-se a multiplicação entre o bem-estar de um país e a expectativa de vida dos cidadãos, dividindo tudo pela pegada ecológica (Happy Planet Index, 2021). O bem-estar representa o modo como os habitantes de cada país avaliam a qualidade da sua vida de modo geral, a partir de uma escala de zero a dez, por meio de dados que são recolhidos por parte da sondagem *Gallup World Poll* e do *World Happiness Report* (Helliwell et al., 2021). O segundo fator tem em conta a expectativa do número de anos que uma pessoa em média vive em cada país, de acordo com o *United Nations Development Programme* (UNDP). No que diz respeito à pegada ecológica, esta representa o impacto a nível médio que cada habitante de cada país tem sobre o ambiente, tendo por base os dados preparados pela *Global Footprint Network* (Happy Planet Index, 2021). A pegada ecológica é expressa utilizando a unidade de medida: *global hectares (gha)* por cidadão.

Tal como é possível visualizar na figura 2, temos representado o HPI, na sua edição de 2019, do qual participaram 152 países.

Figura 2- *Happy Planet Index* 2019



Fonte: <https://happyplanetindex.org/countries/>

Portugal obteve um HPI de 46.3, estando classificado na 63ª posição, o que representa uma ligeira descida quando comparado com o resultado da classificação da edição de 2018 (figura 3).

Figura 3- *Happy Planet Index 2019* Portugal



Fonte: <https://happyplanetindex.org/countries/?c=PRT>

3.4.1 Principais indicadores da felicidade no trabalho

Segundo Paz (2004), as dimensões que servem para medir a felicidade no trabalho são:

- Valorização no trabalho: O trabalho deve ser reconhecido como essencial tanto para o indivíduo como para a organização;
- Autonomia: O colaborador deve compreender que tem liberdade para utilizar o seu próprio estilo de trabalho enquanto está a executar as tarefas que lhe competem;
- Suporte ambiental: O funcionário tem de reconhecer que existe um auxílio social e tecnológico na ajuda à resolução dos seus problemas;
- Reconhecimento pessoal: Reconhecimento da valorização e compensação pela competência no meio laboral dos funcionários;
- Orgulho: Deverá haver a presença de um sentimento de brio por parte dos colaboradores por pertencerem à organização;
- Progressão: O funcionário deve compreender que, ao desempenhar as suas funções, tem a expectativa de aumentar as suas competências tanto a nível pessoal como profissional;
- Ambiente: Uma boa relação entre os colegas de trabalho e a chefia revela-se benéfico a nível pessoal e profissional;
- Recursos Financeiros: Reconhecimento da equidade entre a remuneração e o trabalho realizado.

Recentemente foi proposta uma escala que mede a felicidade na organização, por Dutschke et al. (2021), apresentada no estudo *Factors Contributing for Organizational*

Hapiness. De acordo com os próprios autores, este estudo tenciona “preencher uma lacuna de pesquisa”, procedendo à identificação de todos os fatores e componentes que promovem a felicidade organizacional.

Tendo em vista a lacuna na identificação das componentes e fatores que os indivíduos consideram fundamentais para se considerarem felizes com a função que desempenham, já havia sido proposta uma escala por Dutschke et al. (2019), intitulada de *Job Design Hapiness Scale* (JDHS).

No entanto, deve ser feita uma referência a outros autores, que durante os últimos anos se empenharam continuamente no desenvolvimento de escalas que permitissem medir a felicidade em contexto laboral e a sua respetiva validação.

De entre os quais, temos por exemplo, Salas-Vallina et al. (2017) que desenvolveram a escala *Happiness at Work* (HAW), elaborada com base no modelo conceitual de Fisher (2010).

Esta escala é composta por 31 itens que foi avaliada pelos próprios autores como sendo longa; dessa forma, e tendo em conta que escalas menos extensas se tornam mais eficientes e eficazes, seguiram as recomendações práticas de redução aconselhadas por Kacmar et al. (2014) e produziram uma versão mais curta, que manteve as suas propriedades psicométricas e estatísticas da escala original, a que chamaram de *Short Happiness at Work* (SHAW).

Um outro estudo realizado por Duche-Pérez e Rivera (2019), que tinha como objetivo avaliar a relação entre a satisfação no trabalho e a felicidade pessoal, comprovando-se a existência de correlações diretas e inversas entre as variáveis, foi aplicado a uma amostra de 83 trabalhadoras de idades compreendidas entre os 25 e 65 anos, e que atuam como enfermeiras numa cidade do Peru. Para este estudo foram utilizadas a *Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC*, de Palma (1999), a *Lima Happiness Scale*, de Alarcón (2006), e ainda o questionário *Escala de Opiniones SL-SPC* (Palma, 2005).

Através desta pequena análise feita a algumas das escalas que têm vindo a ser desenvolvidas, podemos deduzir que, de modo geral, todas elas aplicam uma abordagem multidimensional e as respostas foram estruturadas de forma a que não sejam muito extensas, normalmente ao redor de 30 itens, sendo a escala de *Likert* bastante comum entre elas.

4. Motivação

De acordo com Teixeira (1998, p. 120), o conceito de motivação aplicado em contexto de trabalho corresponde “à vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à persecução dos objetivos da organização”.

Já para Wiesel (2005), este é um processo que se verifica a nível individual, e que resulta do nosso crescimento pessoal. Perceber o processo de motivação humana, contribui para novas aprendizagens, e permite que nos foquemos no nosso grau de dedicação, esforço e qualidade das nossas ações.

Schermerhorn et al. (1997, p.87), explicam que a “motivação se refere a uma força interna nos indivíduos e que é responsável pelo nível, direção e persistência do esforço despendido para o trabalho.”

Apesar da diversidade de conceitos apresentados por diversos autores, é de se realçar a ideia defendida por Neves (1998, p. 11), que sublinha que “a motivação não é suscetível de ser observada diretamente. Os motivos não podem ser vistos, apenas inferidos; o que se pode observar é uma multiplicidade de comportamentos e o resultado desses comportamentos”.

Weiss (1991) comenta que de forma a conseguir o melhor dos outros, é necessário que haja o estabelecimento de padrões que sejam elevados, mas razoáveis, e que haja o reconhecimento das responsabilidades de cada um, deixando que o empregado seja penalizado por um mau resultado, ou receba uma recompensa por um bom resultado.

Nesse sentido, as organizações têm à sua disposição duas formas de motivarem os seus trabalhadores; por um lado, podem-no fazer através do sistema de recompensas, no qual são recompensados pelo trabalho executado e pelo alcance dos resultados pré-definidos, e por outro lado, podem recorrer ao sistema de trabalho, atribuindo funções e/ou tarefas mais motivadoras, levando a que os trabalhadores se mantenham mais motivados, de acordo com Marques e Cunha (1996).

Ao estabelecer o sistema de recompensas, a organização deve ter em consideração um conjunto de aspetos. Deverá avaliar se o sistema está alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, se é viável financeiramente, se é percebido como justo por parte dos colaboradores, e se deve ser feita a distribuição das recompensas com base no desempenho individual e na contribuição para os resultados da organização (Camara, 2011; Camara et al., 2013).

4.1 Teorias de motivação

O expressivo interesse na motivação incentivou diversos autores a pesquisar e a desenvolver diversas teorias sobre o assunto, tal como é apresentado de seguida.

4.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow

A teoria da hierarquia das necessidades de Maslow representa uma hierarquização das necessidades dos indivíduos das mais básicas até às mais elevadas. Maslow (1954) contribuiu para o estudo da motivação, na medida em que demonstrou que esta é resultante de um processo contínuo, e não de um estado.

Dentro desta hierarquização, temos as necessidades fisiológicas (alimento, conforto físico), as necessidades de segurança (segurança física e psicológica, estabilidade), as necessidades sociais (interações positivas com os colegas), as necessidades de estima (reconhecimento, consideração), e as necessidades de autorrealização, (concretização das potencialidades individuais: trabalho desafiante, diversidade e autonomia).

Conforme cada necessidade é satisfeita, a necessidade seguinte passa a ser dominante. As últimas necessidades, as de autorrealização, são as mais significativas.

Para uma melhor compreensão de cada nível hierárquico de cada uma das necessidades temos:

- Necessidades fisiológicas: asseguram a sobrevivência do indivíduo; estão aqui incluídos, o alimento, o sono, a água e outras necessidades somáticas;
- Necessidades de segurança: estão relacionadas com o desejo de segurança, ordem, dependência, proteção, estabilidade e ausência de medo e ansiedade;
- Necessidades sociais: incluem as necessidades de pertença, amor e afeto, referindo-se às relações com as pessoas em geral, dentro e fora do contexto de trabalho;
- Necessidades de estima: visto de uma perspectiva interna inclui-se aqui o desejo de realização, independência, liberdade, adequação, e por outro lado, visto de uma perspectiva externa, fica abrangido neste âmbito a dignidade, a apreciação, o reconhecimento, o prestígio e o estatuto.
- Necessidades de autorrealização: englobam sentimentos de independência e de competência; estão aqui incluídos o crescimento pessoal, a autonomia e a aceitação de desafios (Maximiano, 2000).

Na tabela 2 podem ser observados os diversos níveis de necessidades, bem como os fatores organizacionais adotados, tendo em vista a satisfação dessas necessidades.

Tabela 2- Aplicação da teoria das necessidades de Maslow

Nível das necessidades dos indivíduos	Recompensas	Fatores organizacionais adotados
1. Fisiológicas	Alimento, água, sono	Condições de trabalho agradáveis; Vencimento
2. Segurança	Segurança, estabilidade, proteção	Segurança no trabalho, Benefícios da empresa, Condições de trabalho seguras
3. Social	Amor, afeição, pertença	Coesão do grupo de trabalho; Supervisão amigável
4. Estima	Auto-estima, auto-respeito, prestígio, estatuto	Reconhecimento social; Alto estatuto da função; Feedback do trabalho; Titular de uma função
5. Auto-realização	Criatividade, desenvolvimento, crescimento	Função estimulante; Oportunidade para a criatividade; Realização através da função; Progresso na organização

Fonte: Adaptado de Cherington (1989), citado em Neves (2002)

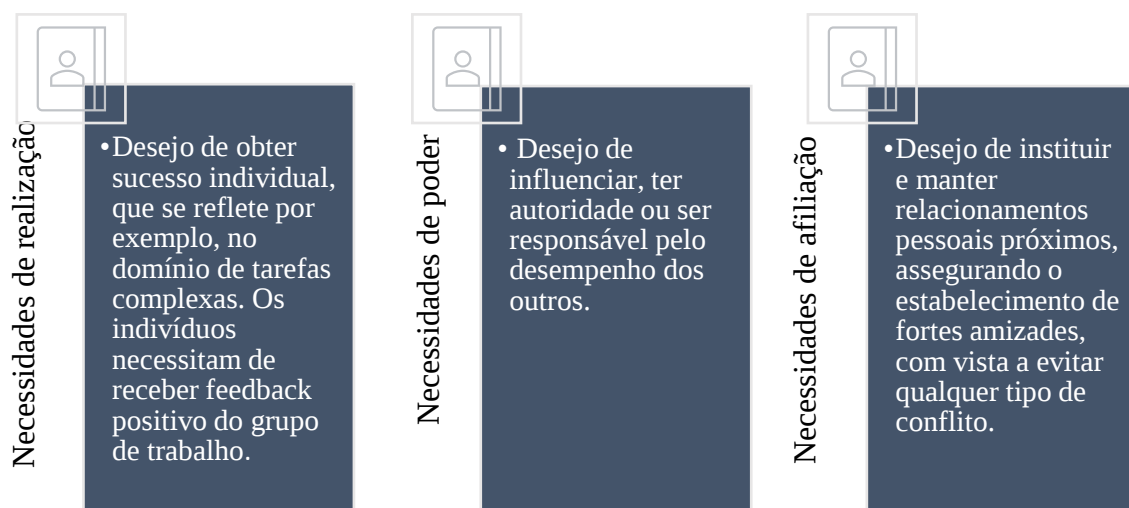
No fundo, para que seja possível chegar a um estado em que os trabalhadores fiquem motivados, é essencial entender em que nível da hierarquia é que estes se encontram, e tentar focar-se em satisfazer essas necessidades ou as do nível a seguir (Robbins, 1999). De acordo com Rosa (1994), podem surgir sentimentos de frustração, tensão ou de conflito entre os trabalhadores, o que ocorre quando uma das necessidades não é satisfeita, e permanece dessa forma durante um período de tempo.

4.1.2 Teoria das necessidades de McClelland

A Teoria das Necessidades de McClelland (1987) de acordo com Teixeira (1998, p. 129), “pôs em destaque as necessidades adquiridas, isto é, as necessidades através da sua experiência, ao longo da sua vida, ou seja, as necessidades adquiridas socialmente à medida que interagem com o seu ambiente”.

Segundo McClelland (1987), as necessidades ficam divididas em três categorias, como se pode observar na figura 4.

Figura 4- Teoria das Necessidades de McClelland



Fonte: Elaboração própria a partir de McClelland (1987)

Segundo Rocha (1999), a necessidade de realização, não tem uma origem hereditária, pois depende de um conjunto de fatores, nomeadamente, sociais, culturais, educacionais, e da própria influência do meio envolvente, que pode ser estimulada através do recurso à formação.

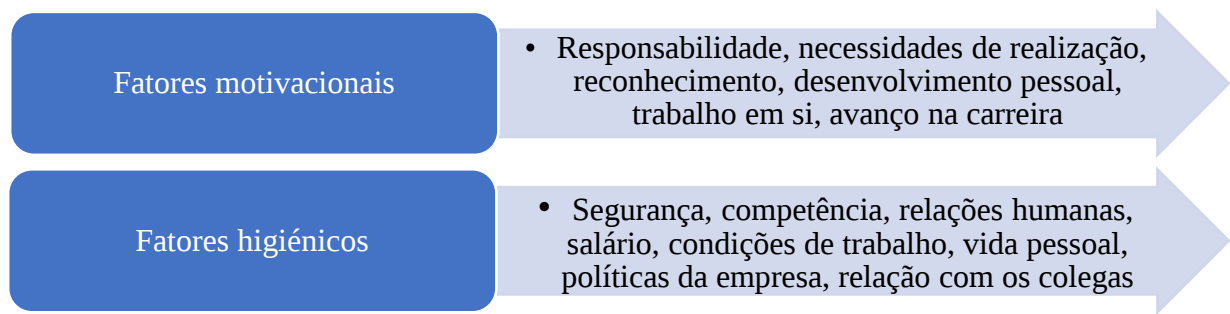
Por outro lado, citando McClelland e Burnham (1989, p. 161), a necessidade de poder reflete “uma preocupação de influenciar as pessoas” e de as influenciar. Existe, neste caso, o desejo de se manter em posições e cargos de alto prestígio e reputação.

Por último, segundo o autor, as necessidades de afiliação refletem uma necessidade social, onde as relações são percecionadas como prioritárias face a qualquer outro tema.

4.1.3 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Segundo a teoria desenvolvida por Herzberg em 1959, na Teoria dos Dois Fatores, são destacados dois fatores que explicam ser os responsáveis pela satisfação no trabalho:

Figura 5- Teoria dos Dois Fatores



Fonte: Elaboração própria a partir de Herzberg et al. (1959)

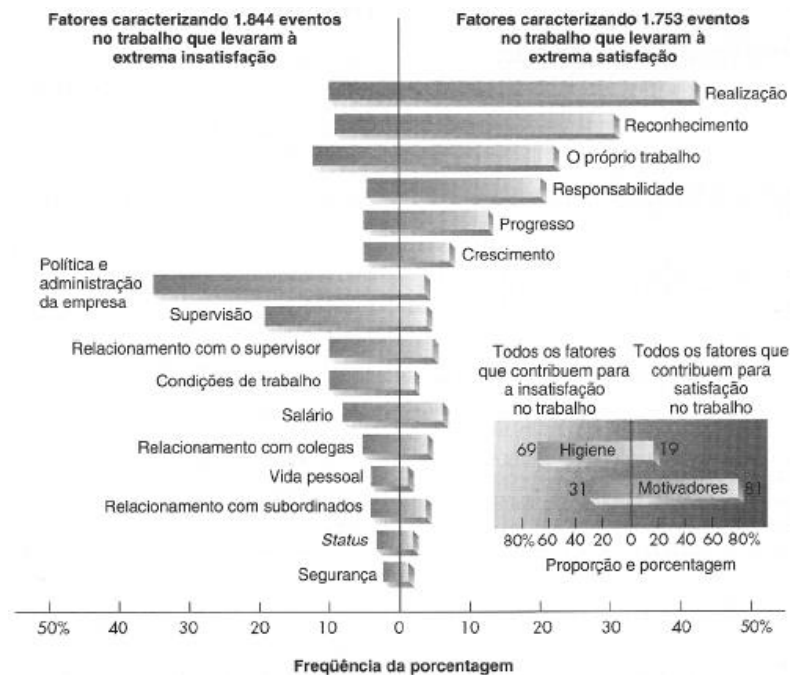
Os fatores motivacionais, ou internos, são necessários para que um colaborador esteja motivado. Estes fatores são considerados internos, uma vez que são resultantes das motivações internas dos trabalhadores. Temos como exemplos destes fatores, o reconhecimento, a responsabilidade, a realização e o trabalho em si.

Por outro lado, os fatores higiênicos não contribuem de forma direta para o aumento da motivação dos trabalhadores, mas sem eles existe desmotivação. Temos como exemplos destes fatores, as políticas da empresa, as condições de trabalho, as relações humanas e a segurança (Herzberg et al., 1959).

Esta teoria de Herzberg (1966), ao contrário da teoria de Maslow (1954), fundamentou a sua teoria com base nas diferenças entre os fatores externos e internos ao trabalho.

Tal como se pode observar na figura 6, existem certas características que tendem a estar relacionadas com a satisfação no trabalho e a insatisfação.

Figura 6- Fatores responsáveis por índices de satisfação e insatisfação no trabalho



Fonte: Herzberg (1987), citado em Robbins (1999)

Segundo Herzberg (1966), existe um contínuo duplo: o chamado oposto de “Satisfação”, que é a “Não-satisfação” e o oposto de “Insatisfação” que é a “Não-insatisfação”, o que significa que, segundo o mesmo, o oposto da satisfação, não é propriamente a insatisfação, como se acreditava tradicionalmente. Remover as características insatisfatórias de um trabalho não o torna forçosamente satisfatório, tal como se pode verificar na figura 7.

Figura 7- Visões contrastantes entre a satisfação e a insatisfação



Fonte: Adaptado de Robbins (1999)

De acordo com o autor, quando os fatores de higiene apropriados são assegurados pela organização, os colaboradores não se podem considerar insatisfeitos nem satisfeitos.

4.1.4 Teoria das características do trabalho

Os autores desta teoria, Hackman e Oldham (1976), basearam-se no trabalho de Herzberg por meio da criação de um modelo que propõe quais as características específicas da função e os processos psicológicos que contribuem para o aumento da motivação e satisfação, de acordo com Locke e Latham (2004) e um desempenho superior e mais satisfatório de acordo com Pedroso e Pilatti (2010).

Nesse sentido, os autores identificaram e centraram num modelo, as características específicas associadas ao trabalho capazes de influenciar a motivação intrínseca (Figueiredo, 2017). Essas características são:

- Variedade: relacionada com o quanto uma função exige das competências, atividades e conhecimentos variados;
- Identidade: relacionada com o percurso de uma tarefa, ou seja, leva em conta se um indivíduo começa e termina uma tarefa do início ao fim; se isso se verificar, podemos dizer que essa tarefa tem um nível elevado de identidade;
- Significado: relacionado com o impacto que a função tem dentro e fora da organização, sendo esse tanto maior quanto maior for o significado dessa função;
- Autonomia: relacionada com o grau de autonomia na realização do trabalho e na sua planificação;
- *Feedback*: relacionado com a quantidade e qualidade de informação que foi obtida, ao longo da execução do trabalho.

Segundo Cunha et al. (2014), estas características da função anteriormente mencionadas projetam efeitos positivos na motivação, devido à produção de estados psicológicos críticos, nomeadamente:

- O significado experimentado, que decorre do nível em que o indivíduo identifica o seu trabalho como digno de ser realizado, e valioso. No fundo, resulta da identidade, variedade e do significado da função para o indivíduo.
- A responsabilidade experimentada, que está associado ao nível de responsabilidade dos resultados, e que depende do nível de autonomia associado ao seu trabalho.
- O conhecimento dos resultados, que decorre do patamar em que se percebe o quanto se está a desenvolver o trabalho com eficácia, através do *feedback* recebido.

Conforme descrito por Hackman e Oldham (1976), quanto mais presentes essas características no trabalho estiverem, maior será o potencial motivador que esse trabalho pode ter, resultando num melhor desempenho e numa melhor qualidade de vida para os trabalhadores. Assim sendo, as empresas devem preocupar-se em criar e manter funções que tenham características motivadoras, certificando-se que estão em concordância com as necessidades, características e motivações dos seus trabalhadores.

4.1.5 Teoria da equidade de Adams

Na teoria da equidade, desenvolvida por Adams (1963), o termo “equidade” está associado à questão da igualdade. Segundo esta teoria, os trabalhadores comparam os contributos que têm para com a empresa e aquilo que dela recebem.

O princípio básico desta teoria assenta no facto do indivíduo reconhecer que existem algumas diferenças quando se procede à comparação entre os seus ganhos e investimentos com os de outrem (Adams, 1965). Logicamente, nesta perspetiva, quem investe mais devia receber mais.

Fala-se aqui, em contexto de trabalho, nas noções de investimentos (*inputs*) e na noção de recompensas (*outputs*). Segundo o autor, o primeiro inclui a experiência prévia de trabalho, a sua formação e habilitações académicas, bem como o tempo e o esforço que é gerado no desempenho das suas funções. Por outro lado, as recompensas representam os benefícios, tais como o salário, as relações com os superiores hierárquicos e com os seus colegas, bem como o seu estatuto na organização.

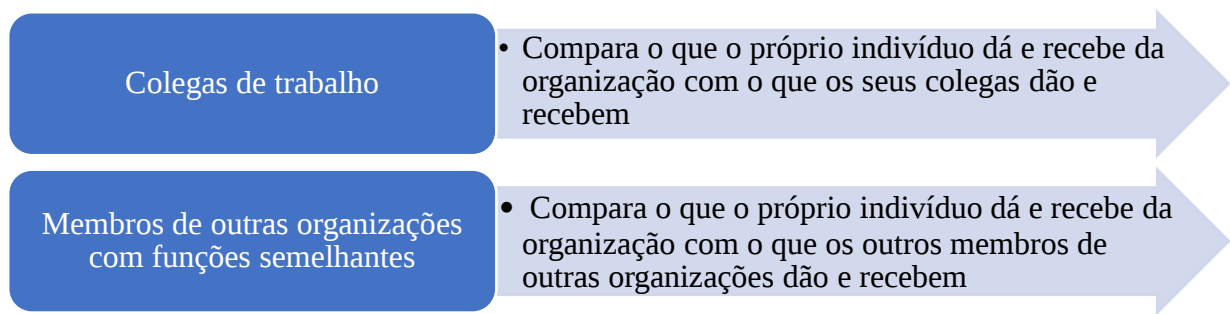
Conforme é defendido pela teoria, os indivíduos vão avaliar os seus *inputs* e *outputs* conforme a importância que lhes dão, verificando-se situações de equidade e iniquidade baseadas nessas perceções individuais.

Segundo o autor uma situação de iniquidade não corresponde, necessariamente, a situações em que existe um grande investimento em contrapartida de um baixo *outcome*, verificando-se neste caso que a iniquidade percebida pelos indivíduos é relativa.

Ainda de acordo com o autor, constata-se que existe uma situação de iniquidade quando os indivíduos são muito bem ou muito mal remunerados.

Para que um indivíduo consiga avaliar a justeza da relação entre os seus investimentos e ganhos recorrem a diversos termos de comparação, como se pode observar na figura 8:

Figura 8- Aplicação da teoria da equidade



Fonte: Elaboração própria a partir de Adams (1963)

As principais suposições desta teoria assentam nas consequências da percepção de iniquidade, que são descritas da seguinte forma:

- A iniquidade provoca um estado de tensão no indivíduo;
- A tensão é proporcional à extensão da iniquidade;
- A motivação para a redução dessa tensão é proporcional à iniquidade percebida.

Adams (1965) propõe alguns métodos que permitem restaurar a equidade, que estão dependentes das características pessoais dos indivíduos ou do tipo de situação:

- Modificação dos *inputs*;
- Modificação dos *outcomes*;
- Distorção cognitiva dos *inputs* e dos *outputs*;
- Método do abandono;
- Realização das ações solicitadas para modificar os *inputs* e os *outcomes* que derivam das comparações com os outros;
- Alteração do sujeito de comparação.

Adams justifica que para que se restabeleça a equidade, torna-se necessário que o indivíduo minimize os esforços executados e faça uma valorização positiva dos *outcomes*. A distorção cognitiva dos *inputs* e dos *outputs* ocorre devido à distorção do objeto de comparação. Em casos extremos, existe a escolha do método do abandono do emprego, como alternativa para reduzir a iniquidade.

4.1.6 Teoria da modificação do comportamento organizacional (ModCO) de Kreitner e Luthans

Segundo Kreitner e Luthans (1984, p. 47), “uma boa teoria comportamental pode ajudar os gestores contemporâneos a resolver problemas e produtividade, enfrentar o desafio da concorrência estrangeira e preparar os subordinados para mudanças dramáticas no local de trabalho agora e no futuro”.

Isto implica que, se a um dado comportamento se seguir uma consequência agradável, este tem uma maior probabilidade de ser repetido. O contrário também se verifica, ou seja, se a um dado comportamento se seguir uma consequência desagradável, este tende a não se repetir.

Segundo Afonso (2010, p. 59), “o pressuposto desta teoria é o de que a motivação para trabalhar é consequência de encorajar comportamentos apropriados e de desencorajar os comportamentos inapropriados.”

Assim sendo, de modo a aumentar a probabilidade de ocorrência de determinados comportamentos, existem quatro tipos de reforços, tal como se pode verificar na figura 9:

Figura 9- Tipos de consequências e os seus efeitos

Aumentam o comportamento

- Reforço positivo (aplicação de uma consequência agradável)
- Reforço negativo (remoção de uma consequência desagradável)

Diminuem o comportamento

- Punição (aplicação de uma consequência desagradável)
- Extinção (remoção de uma consequência agradável)

Fonte: Elaboração própria a partir de Kreitner e Luthans (1984)

Um exemplo da aplicação de um reforço positivo será, por exemplo, a atribuição de um bônus a um funcionário por ter alcançado um objetivo, fazendo com que a probabilidade deste comportamento se repetir aumente.

Um exemplo da aplicação de um reforço negativo será, por exemplo, a paragem de vigilância de um empregado que não era muito fiável, por consequência de modificações do seu comportamento, que se alterou para aquilo que a organização pretendia.

Um exemplo de aplicação de uma punição será, por exemplo, a repreensão verbal que é aplicada a um funcionário que infringiu o código de ética.

Por fim, um exemplo de aplicação de uma extinção de comportamento será, por exemplo, a situação em que um colaborador é destacado para uma equipa de trabalho que tenha um chefe mais rígido, devido ao comportamento indesejado para com o atual chefe.

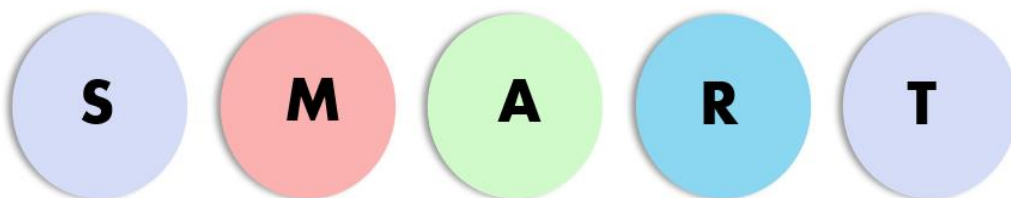
4.1.7 Teoria da definição de objetivos de Locke e Latham

Relativamente à teoria da definição de objetivos de Locke e Latham (2004), esta defende que a existência de objetivos produz efeitos motivadores nas pessoas. Esta teoria tenta reconhecer quais são os objetivos que se dizem capazes de produzir níveis de desempenho mais elevados e que estimulam a atenção, a persistência e o esforço das pessoas.

A teoria da definição de objetivos foca-se em perceber qual a meta específica que o indivíduo pretende alcançar numa determinada situação.

Esta teoria salienta, que tendo em conta o contexto organizacional e do ponto de vista da motivação, os objetivos que se dizem ser os mais eficazes são os que “combinam um conjunto de caraterísticas reunidas no acrónimo SMART: *Specific, Measurable, Agreed, Realistic, Timed*” (Cunha et al., 2007, p.169), esquematizado na Figura 10.

Figura 10- Caraterização dos objetivos



Fonte: Elaboração própria a partir de Cunha et al. (2007)

A nível da definição de objetivos, é fundamental que estes sejam formulados de forma específica, mas também sejam exigentes. Adicionalmente, também devem ser definidos de forma a poderem ser medidos e analisados. Se o objetivo não é mensurável, à partida não será possível identificar progressos. Por outro lado, devem ser objetivos acordados, e a possibilidade de concretização deve estar presente. Quando um indivíduo está comprometido com uma meta pré-estabelecida, tentará acionar mecanismos (persistência, esforço) para esse fim.

Os objetivos devem ainda ser percebidos como difíceis, mas alcançáveis. Estes devem estar de acordo com os objetivos da organização, bem como a missão e os valores da empresa. Por fim, devem ser definidos com prazos. Esse compromisso, ajudará a equipa a maximizar os seus esforços de forma a atingi-los.

Quando os indivíduos se comprometem com objetivos específicos, a probabilidade de esses objetivos serem alcançados é substancialmente maior, já que existe um maior comprometimento e uma maior determinação na sua concretização. A confiança de que se tem capacidade para alcançar esses objetivos com sucesso, permite que haja uma maior determinação.

Segundo Schermerhorn et al. (1998, p. 122), “o *feedback* também é uma recompensa ou indicador de alcance de desempenho”, o que leva as pessoas a sentirem-se motivadas, tendo um desempenho cada vez melhor.

Tal como é evidente, a existência de recompensas estando associada ao alcance de objetivos, tende a facilitar a sua aceitação por parte dos funcionários da organização.

Resumindo, “é possível verificar que a motivação, a par com uma comunicação efetiva, é basilar no desenvolvimento do processo de liderança através da definição de novos objetivos, de níveis mais elevados de aspiração, de novas formas de atuação e concertação coletiva” (Jesuino, 1996, citado por Afonso, 2010, p. 62).

4.1.8 Teoria das expectativas de Vroom

De acordo com Vroom (1964), o processo motivacional foi concebido segundo as percepções que o indivíduo tem da relação entre os esforços que conscientemente estima. O autor explica que “o processo de motivação deve ser explicado em função dos objetivos e das escolhas e das expectativas de atingir esses mesmos objetivos” (Teixeira, 1998, p. 131).

De acordo com a teoria das expectativas de Vroom (1964), o nível de motivação do indivíduo anda em redor de alguns conceitos, nomeadamente:

- Expectativa;
- Valência;
- Instrumentalidade.

Neste contexto, a expectativa corresponde à probabilidade subjetiva que é exercida, que tem por base uma expectativa de esforço-resultado. Isto traduz-se na confiança de que um

esforço elevado permite alcançar um resultado desejado, sendo necessário que o indivíduo possua meios e competências que possibilitam esse sucesso (Vroom, 1964).

Relativamente ao conceito de valência, é fundamental que a recompensa seja assimilada como valiosa, o que significa que apresenta um valor que se traduz como positivo, existindo aqui um sentimento de valorização por parte dos trabalhadores em relação aquilo que é oferecido pela organização (Vroom, 1964). Como é evidente, aquilo que pode ser valioso e transmitir valores positivos para um indivíduo poderá não ser necessariamente verdade para outro indivíduo.

Em relação à instrumentalidade, esta está baseada na percepção de que é necessário um bom desempenho para alcançar os resultados pretendidos. Fala-se neste âmbito em recompensas de primeira ordem (por exemplo, uma recompensa monetária) e de segunda ordem (por exemplo, uma viagem), no qual uma leva à outra (Rodrigues, 2006).

Segundo Vroom (1964), as convicções de que cada indivíduo possui relativamente à valência, instrumentalidade e expectância interagem psicologicamente, concebendo uma força motivacional.

Conforme é explicado por Cunha et al. (2007), esta teoria ressalta o quão importante é a avaliação da autoeficácia dos trabalhadores relativamente às metas que foram estabelecidas, bem como as expectativas destes, para que seja possível elevar o seu grau de motivação. É crucial considerar que cada indivíduo é único, o que pressupõe que as suas preferências pelos vários prémios ou recompensas podem variar.

4.1.9 Teoria da autodeterminação de Deci e Ryan

No final do século XX, surgiu a teoria de autodeterminação (*self-determination theory* – *SDT*) proposta por Deci e Ryan em 1981, e é considerada uma das teorias mais amplamente aceites e reconhecidas sobre a motivação.

De acordo com Deci e Ryan (1985) e Gagné e Deci (2005), esta teoria veio definir a motivação como um conceito multidimensional, sugerindo vários níveis de motivação que resultariam em comportamentos diversos.

Esta teoria demonstra a viabilidade em alcançar o bem-estar psicológico através da autodeterminação (Deci e Ryan, 1987). Segundo os autores, esta teoria tem como pressuposto algumas necessidades básicas, entre as quais:

- Necessidade de competência;
- Necessidade de autonomia;

- Necessidade de relação com os outros (ou vínculo).

A necessidade de competência corresponde à necessidade do sujeito de se sentir útil, e de ser reconhecido, quer seja pelos outros, quer por si próprio, por meio do envolvimento em desafios e da percepção da competência.

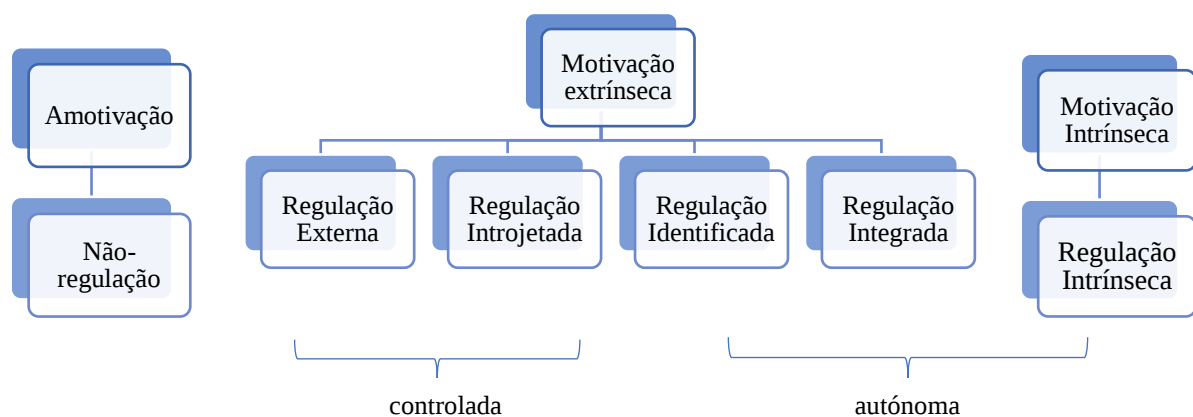
Por outro lado, a necessidade de autonomia, representa o sentido de liberdade em executar as atividades de acordo com os seus princípios e valores.

Por último, a necessidade de relação com os outros (ou vínculo) tem em conta o interesse de se sentir ligado aos outros indivíduos, recorrendo a sentimentos de segurança, intimidade e pertença.

Os autores desta teoria afirmam que quando as pessoas apresentam este conjunto de necessidades, podemos dizer que se sentem intrinsecamente motivadas, havendo aqui um sentimento de autodeterminação associado.

Esta teoria descreve a forma como a motivação varia consoante o controlo que o sujeito tem sobre esta, podendo variar desde formas mais controladas da motivação até às formas mais autónomas (Figura 11).

Figura 11- Teoria da Autodeterminação



Fonte: Elaboração própria a partir de Deci e Ryan (1985)

A amotivação que corresponde à falta de motivação quer extrínseca, quer intrínseca, caracteriza-se por uma situação em que uma atividade não é valorizada pelo sujeito (Deci e Ryan, 1985). Isso ocorre quando uma pessoa não se sente competente para realizar uma atividade

(Deci, 1975), não acreditando que executará o resultado esperado (Seligman, 1975). No fundo, este conceito envolve a falta de vontade de um indivíduo em executar esforços (Deci e Ryan, 1985).

Trabalhadores que se sentem amotivados são aqueles que se sentem uma falta de controlo dada uma situação, o que induzirá num investimento reduzido de energia e tempo nessas atividades. Complementarmente, perante um estado de amotivação, os trabalhadores também se iram sentir menos satisfeitos, diminuindo a sua proatividade, levando a casos de exaustão emocional e a situações em que o sujeito tem intenções de deixar a organização (Gagné et al., 2015; Tremblay et al., 2009).

Em relação à motivação extrínseca, pode-se dizer que advém de fatores externos, cuja finalidade é a obtenção de uma recompensa de cariz material ou social, de forma a evitar punições (Cunha et al., 2007). Conforme Ribeiro (2011) descreve, neste tipo de motivação, os fatores motivacionais resultam da interação entre o indivíduo e a tarefa desempenhada. Temos como exemplo, um trabalhador que não gosta da tarefa que está a desempenhar, mas a recompensa leva à sua execução, apesar de haver neste caso, pouca satisfação.

Dentro dos vários tipos de motivação extrínseca temos:

- Regulação Externa (social e material): neste caso, os indivíduos exibem um comportamento que é controlado e regulado por influências externas (deCharms, 1968). Esta regulação é caracterizada através de dois componentes, o social e o material (Gagné et al., 2015). A regulação externa social refere-se a um comportamento direcionado a consequências desejadas, como o reconhecimento e aprovação, a fim de evitar resultados indesejados, ao passo que a regulação externa material, está orientada para as recompensas materiais e na preocupação em evitar ser despedido (Gagné et al., 2015);
- Regulação Introjetada: ocorre quando existe a internalização de atitudes, valores ou regulamentos externos ao seu comportamento, transformando-as num regulamento interno. Quanto mais internalizado for esse regulamento, mais autocontrolado se torna o comportamento (Machado et al., 2018). Os indivíduos exibem um comportamento mais controlado, evitando sentimentos como a culpa ou ansiedade, ou tentando alcançar sentimentos mais positivos, como é o caso do orgulho (Howard, et al., 2016; Nicholls, 1984; Ryan, 1982);
- Regulação Identificada: ocorre quando as pessoas associam os valores de uma atividade ou trabalho aos seus próprios valores e metas pessoais. Nesse contexto, esta dimensão proporciona às pessoas uma sensação de maior liberdade, uma

vez que o comportamento se alinha mais estreitamente com os seus objetivos pessoais (Machado et. al, 2018).;

- Regulação Integrada: neste caso, existe consciência de que o comportamento faz parte integrante da sua identidade (Gagné e Deci, 2005). Existe uma envolvimento com a atividade associado a um forte senso de vontade e identidade (Deci et al., 2017).

A motivação pode ser classificada como intrínseca quando resultar do entusiasmo e do interesse que o trabalho em si suscita no trabalhador, sendo impulsionados pela própria satisfação (Ryan e Deci, 2017). Este tipo de motivação está intimamente ligado a emoções como a alegria e o entusiasmo, conforme destacado por Gagné et al. (2015).

Segundo Ryan e Deci (2006), este tipo de motivação representa a um estado de funcionamento que se caracteriza por ser autodeterminado.

Assim, a regulação intrínseca do comportamento emerge como crucial para o desenvolvimento em termos sociais e cognitivos (Paixão, 2008). Os indivíduos que se apresentam como intrinsecamente motivados, participam nas diversas atividades por puro interesse ou satisfação (Manganelli et al., 2018).

Temos como exemplo, um trabalhador que continua a trabalhar arduamente, pelo prazer que a sua função lhe traz, apesar de ter um salário muito elevado.

Uma das grandes vantagens deste tipo de motivação é o facto de este sentimento se manter com o passar do tempo, ao contrário da motivação extrínseca que tem tendência a diminuir assim que o estímulo externo é removido (Cunha et al., 2007).

As formas de motivação descritas podem operar de maneira independente uma da outra, o que significa que um indivíduo com uma alta motivação intrínseca não significa necessariamente que a sua motivação extrínseca seja inexistente ou nula (Ryan e Deci, 2000).

Os climas organizacionais em que a preocupação da satisfação das necessidades de competência, de autonomia e de relação com os outros é evidente, proporciona o aumento da motivação intrínseca, possibilitando a internalização da motivação extrínseca dos colaboradores (Gagné e Deci, 2005).

5. Metodologia e objetivos do estudo

Nesta secção do trabalho, serão descritos todos os procedimentos metodológicos tidos em conta e que fundamentam as opções metodológicas levadas a cabo.

5.1 Objetivos do estudo

Fortin (2000, p.164), descreve que “(...) as questões de investigação que concernem à exploração de relações, podem comportar um certo número de subquestões”. Levando em conta o enquadramento teórico que foi apresentado anteriormente, foram definidos os seguintes objetivos de investigação:

Objetivo geral

- Compreender a relação que existe entre a motivação e a felicidade.

Objetivos específicos

- Estudar os fatores que influenciam a felicidade no trabalho e a motivação.
- Examinar de que forma fatores de motivação são aplicados no contexto organizacional.

5.2 Etapas do processo de investigação

A escolha do método de investigação está diretamente relacionada com o objetivo do trabalho de investigação.

De acordo com Fortin (2009) a investigação é um método de aquisição de novos conhecimentos que possibilita a obtenção de respostas às questões a investigar. Será necessário proceder à planificação do método considerado mais apropriado, tendo em conta o nível de envolvimento do investigador e o tipo de investigação que está a ser desenvolvido.

Alguns autores descrevem que existe um conjunto de princípios básicos, sob a qual qualquer metodologia científica deve assentar; são eles, a objetividade, o rigor e a clareza.

Do mesmo modo, é fundamental ter em atenção às limitações referentes a cada procedimento e a cada instrumento que irá ser usado (Carmo e Ferreira, 1998).

Conforme os objetivos estabelecidos, este estudo assume predominantemente uma abordagem descritivo-analítica, focando-se na compreensão das características de uma população ou de um fenómeno específico, conforme descrito por Vilelas (2009).

Será necessário, numa primeira fase, proceder à recolha e sistematização da informação sobre o tema em estudo. De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005), será essencial fazer uma seleção da informação mais pertinente, por meio de leitura e revisão dos documentos aos quais o investigador terá acesso, nomeadamente, publicações de conferência, artigos científicos, dissertações e livros.

A abordagem metodológica aplicada foi o estudo de caso, uma vez que se considerou adequado tendo em conta a intenção deste trabalho de investigação. É uma metodologia que se concentra na investigação detalhada de um fenómeno, dentro da realidade em que ocorre.

De acordo com Chizzotti (2006), esta metodologia caracteriza-se por abranger um conjunto de dados de um caso em particular ou vários, sob um olhar crítico, e proceder a uma avaliação analítica.

Também se optou por esta metodologia, tendo em consideração as vantagens que lhe estão associadas, pois permite que haja uma maior profundidade e contextualização, já que é possível explorar novas oportunidades de desenvolvimento da investigação, permitindo que se façam ajustes que beneficiem o trabalho de investigação. Caracteriza-se ainda por ser flexível e não ficar limitado ao uso de uma única técnica de recolha de dados, o que permite ao investigador fazer uma adaptação conforme necessário (Bruyne et al., 1994).

Conforme Yin (2010) menciona, esta metodologia pode incentivar a utilização de diversas fontes de informação, como as observações e as entrevistas, o que favorece o enriquecimento da pesquisa. Como técnica de recolha de dados, irá optar-se pelo inquérito por questionário composto por escalas já validadas na literatura, direcionado a colaboradores da empresa Sermicro,

Através deste método é possível efetuar um tratamento estatístico aos dados que vão ser recolhidos, já que é “um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis” (Freixo, 2011, p. 197). A escolha desta técnica é justificada pelo facto de ser uma técnica que é rápida, fácil de aplicar e mais certa para a recolha de informação. (Alreck e Settle, 1995).

5.2.1 Elaboração do questionário

Na elaboração do questionário, o primeiro foco será o tipo de informação que vai ser recolhido, no sentido de construir um instrumento de medida que possibilite a confirmação das hipóteses de investigação elaboradas (Freixo, 2011).

A qualidade dos resultados obtidos irá depender, em grande parte, do quão é fiável e válido o instrumento de medida (Fortin, 2009).

Partido da análise de informação que era necessário recolher, foi definido o tipo de perguntas que se iria incluir no questionário. Essas questões podem ser gerais ou específicas, abertas ou fechadas, havendo incidência nas questões fechadas, devido à facilidade de tratamento de dados e análise estatística. Por outro lado, as questões foram estruturadas com opção de resposta fechada, facilitando uma análise estatística mais aprofundada. Embora essa abordagem torne as respostas mais acessíveis e facilita o processo de registo, é importante observar que, em alguns casos, pode conduzir a conclusões excessivamente simplificadas (Tuckman 2002; Hill e Hill, 2005).

O questionário, disponibilizado no Anexo 1, é primeiramente composto pela caracterização sociodemográfica, no qual foram utilizadas escalas nominais que permitem o agrupamento dos dados recolhidos. De acordo com Hill e Hill (2005), uma escala nominal corresponde a um conjunto de categorias de resposta que são diferentes qualitativamente e que são mutuamente exclusivas, já que os elementos não podem pertencer a mais do que uma categoria (Freixo, 2011).

No que respeita às características do trabalho, à felicidade na organização, à felicidade na função e à motivação no trabalho foram utilizados diversos instrumentos de medida, desenvolvidos e aplicados por outros autores.

Na análise das características dos trabalhadores foi utilizado o modelo proposto por Morgeson e Humphrey (2006), designado por *The Work Design Questionnaire* (WDQ).

Os autores dividiram a escala em quatro dimensões diferentes: Características da tarefa, Características do conhecimento, Características sociais e o Contexto de trabalho. Cada uma destas dimensões está subdividida em diferentes componentes organizadas da seguinte forma (Figura 12):

Figura 12- Dimensões e componentes do questionário WDQ

Caraterísticas da tarefa • Autonomia no planeamento do trabalho • Autonomia na tomada de decisão • Autonomia nos métodos de trabalho • Variedade das tarefas • Significado das tarefas • Identidade tarefa • Feedback do trabalho	Caraterísticas do conhecimento • Complexidade da função • Processamento da informação • Resolução de problemas • Variedade de competências • Especialização
Caraterísticas sociais • Apoio social • Interdependência iniciada • Interdependência recebida • Interação fora da organização • Feedback de outras pessoas	Contexto de trabalho • Ergonomia • Exigências físicas • Condições de trabalho • Uso de equipamento

Fonte: Elaboração própria a partir de Morgeson e Humphrey (2006)

De acordo com Morgeson e Humphrey (2006), cada dimensão pode ser descrita da seguinte forma:

- Caraterísticas da tarefa: refere-se à variedade e à natureza das tarefas que estão relacionadas a um posto de trabalho, e a maneira como o trabalho é desempenhado.
- Caraterísticas do conhecimento: refere-se aos diferentes tipos de exigências a nível do conhecimento, competências e capacidades que são propostas a um sujeito conforme o que é realizado no trabalho.
- Caraterísticas sociais: retrata as formas de interação social com as outras pessoas em contexto de trabalho.
- Caraterísticas contextuais: relacionada com as circunstâncias em que o trabalho é desempenhado, o que irá incluir as condições a nível ambiental e físico.

As questões propostas pelos autores foram agrupadas dentro de cada uma das componentes apresentadas, e foram reescritas conforme necessário para o questionário aplicado à empresa em análise. De forma a evitar que o questionário ficasse extenso, foram apenas utilizadas algumas componentes de cada dimensão.

Na dimensão das Características da tarefa, foram selecionadas algumas das questões das componentes: Autonomia no planeamento do trabalho, Autonomia na tomada de decisão, Autonomia nos métodos de trabalho, Variedade de tarefas e Significado de tarefas.

Em relação à dimensão das Características do conhecimento, foram utilizadas algumas das questões das componentes: Complexidade da função, Processamento da informação, Resolução de problemas e Especialização.

Na dimensão das Características sociais, selecionou-se apenas um conjunto de questões das componentes: Interdependência iniciada, Interdependência recebida, Interação fora da organização, Apoio social e Feedback de outras pessoas.

Por último, no que toca à dimensão do Contexto de trabalho, apenas se utilizou algumas perguntas das componentes: Condições de trabalho e Uso de equipamento.

O Anexo 2 reúne as dimensões estudadas, bem como as questões que foram aplicadas e a forma como estão integradas em cada componente.

No que diz respeito à análise da felicidade em contexto organizacional, foi utilizado um questionário de carácter multidimensional baseado na escala de medição da Felicidade na Organização (*Factors Contributing for Organizational Happiness*), de acordo com o estudo apresentado por Dutschke et al. (2021).

A escala é composta por trinta e dois componentes e está dividida em cinco fatores diferentes: Relações no local de trabalho, Reconhecimento e respeito, Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal, Sustentabilidade e equilíbrio trabalho/família e Liderança, conforme explicado por Dutschke et al. (2020).

De acordo com os autores cada componente é descrita da seguinte forma:

- Relações no local de trabalho: refere-se às interações, o envolvimento pessoal e a comunicação entre os colaboradores.
- Reconhecimento e respeito: relacionada à necessidade de reconhecimento das competências e das capacidades individuais em relação aos outros no desempenho do trabalho.
- Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal: retrata a perceção das oportunidades de aprendizagem numa perspetiva contínua e do desenvolvimento pessoal.
- Sustentabilidade e equilíbrio trabalho/família: considera os aspetos relacionados à compensação financeira e à preocupação com o equilíbrio entre as necessidades da organização e a sustentabilidade do próprio emprego.
- Liderança: relacionada com a valorização e o impacto que os líderes e os diferentes estilos de liderança têm para com os trabalhadores.

Como este questionário tem um conjunto elevado de componentes, foram selecionados apenas alguns dos componentes para representar cada fator, procedendo-se à sua respetiva adaptação consoante as necessidades (Anexo 3).

Para medir a felicidade a nível da função foi utilizado o modelo proposto por Dutschke et al. (2019), denominado por *Job Design Happiness Scale (JDHS)*. Os autores identificaram vinte e seis componentes distribuídos por cinco fatores principais: Autorrealização, Trabalhos em Grupo e Organizacional, Cumprimento de metas, Liderança e Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família.

Segundo os autores, os fatores podem ser descritos da seguinte forma:

- Autorrealização: compreende o potencial individual e a autonomia em relação aos objetivos no decorrer da função.
- Trabalho em grupo e organizacional: relativo às relações entre trabalhadores e entre trabalhadores e os seus supervisores.
- Cumprimento de metas: consiste na agregação dos objetivos a nível individual com os objetivos a nível organizacional.

Tanto o fator da Liderança como o da Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família foram abordados e descritos anteriormente. A diferença é que os componentes destes fatores se aplicam num âmbito mais específico, a nível da função.

Como este questionário possui uma variedade significativa de componentes, apenas alguns foram selecionados para representar cada fator, sendo adaptados conforme necessário, procedendo-se à sua reformulação (Anexo 4).

Finalmente, para a análise da motivação dos trabalhadores, foi utilizado o modelo proposto por Gagné et al. (2015), denominado por *Multidimensional Work Motivation Scale* (Anexo 5). Os autores identificaram seis fatores que correspondem aos diferentes tipos de motivação: a amotivação, a regulação externa que se encontra subdividida em material e social, regulação introjetada, regulação identificada e a regulação intrínseca. A descrição de cada um destes fatores encontra-se desenvolvida na revisão de literatura (secção 4.1.9).

Como referido anteriormente, os instrumentos utilizados têm por base as versões originais, adaptadas consoante a necessidade. Em todo o caso, foram seguidas as escalas de Likert de 1 a 5, onde 1 indica “Discordo totalmente” e 5 indica “Concordo totalmente”. Todas as escalas utilizadas nesta pesquisa foram validadas previamente pelos seus respetivos autores. Assim, considerou-se a análise fatorial exploratória realizada por esses autores, resultando na decisão de não realizar uma análise da dimensionalidade dos fatores.

O questionário foi alvo de um pré-teste, numa primeira fase, aplicando-o a uma amostra reduzida, para assegurar a clareza das questões, a sua ordenação e extensão, bem como para perceber se as respostas correspondem à informação que é pretendida, como sugerido por Pardal e Lopes (2011).

Após esta fase, foram recolhidos vários comentários e realizadas algumas alterações, nomeadamente, a alteração da ordem de alguns itens do questionário (como a separação das questões 12 e 15), para evitar padrões de resposta, bem como a eliminação de alguns dos componentes devido ao extenso tamanho do questionário.

Realizadas estas alterações, numa fase posterior, após aprovação pela empresa, foi feita a distribuição do questionário via *e-mail* (Apêndice 1) a todos os funcionários durante um período de três meses, entre julho e setembro de 2023, tendo sido garantido o anonimato e a confidencialidade dos dados obtidos.

Os dados recolhidos foram depois processados e analisados com recurso ao software de análise de dados IBM SPSS Statistics 22 e o Microsoft Excel.

5.3 Caracterização - grupo Sermicro

A Sermicro, constituída em 1985, é um grupo composto por cinco empresas (Albatros Logistic, Dimática Software Development, DINSA, IMADI e a Sermicro), com sede social em Madrid desde 1988.

A Albatros Logistic é uma empresa especializada em logística integral para os setores de informática, eletrónica, telecomunicações, entre outros.

Por outro lado, a empresa Dimática Software Development foca-se na oferta de serviços informáticos multidisciplinares destinados a aumentar a produtividade das empresas, simplificando e facilitando os processos, o que resulta num serviço especializado e focado no cliente.

A missão do grupo é “ajudar as empresas a implementar a sua estratégia de negócio através de uma utilização eficiente e inovadora da tecnologia” (Grupo Sermicro, 2023.).

Este grupo conta com uma boa solidez empresarial, e uma vasta experiência com mais de 30 anos, em serviços e soluções de tecnologias de informação e comunicações. O objetivo da Sermicro é o de agregar valor ao negócio de todos os clientes, apresentando funcionários qualificados e comprometidos dispostos a desenvolver projetos e soluções globais para empresas e administrações públicas. Para além disso, detém um bom conhecimento e execução de projetos, utilizando recursos próprios. Existe neste âmbito uma flexibilidade na oferta de

soluções em todo o tipo de áreas, setores e clientes, bem como uma capacidade de desenvolver projetos à escala nacional e internacional. A própria cobertura é descrita como um dos pontos fortes, já que têm 54 pontos de atendimento em Espanha e em Portugal, de forma a poderem desenvolver os serviços com uma total homogeneidade, rapidez e eficiência, mantendo sempre a inovação e a melhoria contínua

A empresa DINSA foca-se em oferecer serviços inovadores e soluções tecnológicas, ajudando os clientes e desempenhando um papel estratégico na transformação digital das empresas. Para além disso, também aplicam formas inovadores de gerir recursos e serviços para melhorar a qualidade de vida das pessoas.

IMADI é especializada na instalação, manutenção e reparação, a nível de componentes, de sistemas de segurança, focando-se principalmente nos alarmes de intrusão em residenciais e PME's, possuindo homologação oficial necessária para a realização destes projetos.

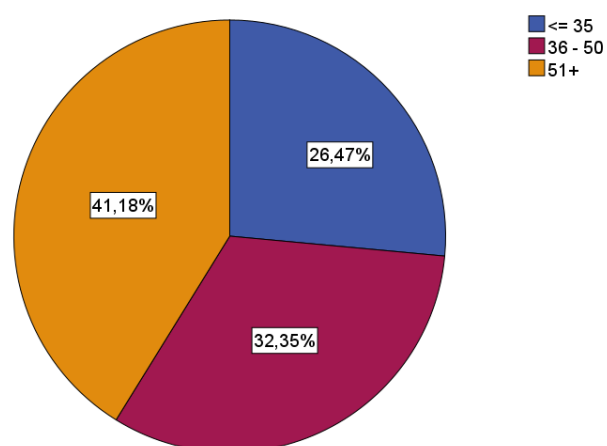
Por fim, temos a empresa de destaque, que é na realidade a empresa onde vai ser aplicado o inquérito por questionário. Esta aposta na integração de soluções de tecnologias de informação e comunicações, tendo uma orientação focada para o cliente e para a eficiência de recursos.

A Sermicro é uma pequena empresa situada em Lisboa, estabelecida em Portugal no ano de 1995. Atualmente, possui cerca de quarenta funcionários e pertence ao setor de atividade de reparação de computadores e de equipamento periférico (CAE – 95110). Em 2014, a empresa atingiu um volume de negócios de aproximadamente 114,48 milhões de euros. (Grupo Sermicro, 2015). Ainda que este valor não represente apenas o que se obteve em território nacional, em termos comparativos, é de referir que as empresas que pertencem a este setor, atingiram no ano de 2022, um volume de negócios de aproximadamente 35,96 milhões de euros (Banco de Portugal, 2024).

6. Discussão e Análise de Resultados

A análise estatística é fundamental para a caracterização da amostra, bem como para a projeção de alguns dados. Obteve-se um total de 34 respostas ao questionário, correspondendo a uma taxa de resposta de 85%. A distribuição das respostas pela variável “sexo”, divide-se exatamente em 17 respostas para o sexo feminino e 17 respostas para o sexo masculino. Quanto à idade dos inquiridos, a figura 13 mostra que 41% são indivíduos com mais de 51 anos, 32% têm entre os 36 e os 50 anos, e os restantes 27% possuem menos de 36 anos de idade.

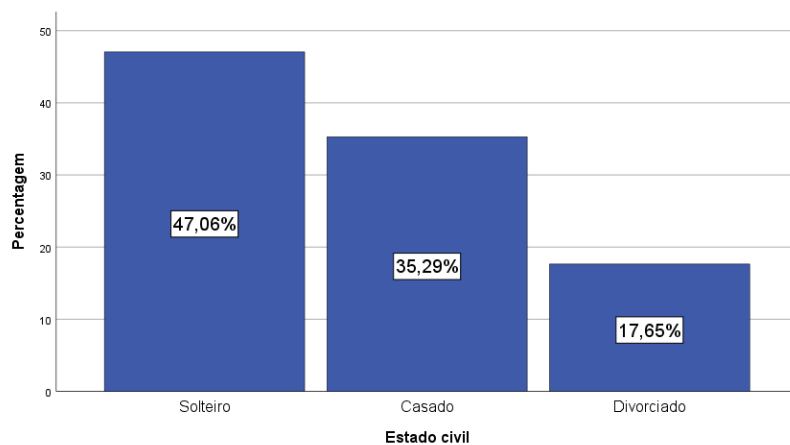
Figura 13- Distribuição da amostra pelo grupo etário



Fonte: Elaboração Própria

A amostra também é composta essencialmente por indivíduos solteiros, o que corresponde a aproximadamente 47,06%. A grande minoria, representando cerca de 17,65% estão divorciados, estando os restantes 35,29% associados aos indivíduos casados, tal como se pode visualizar na figura 14.

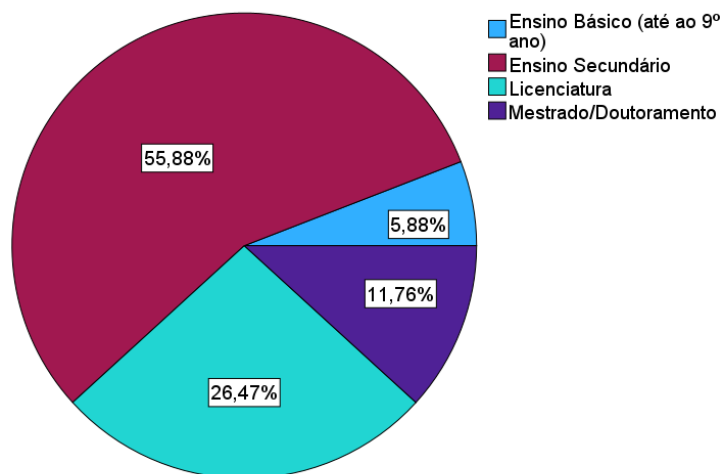
Figura 14- Distribuição da amostra pelo estado civil



Fonte: Elaboração Própria

Consegue-se verificar pela análise da figura 15, que apenas 5,9% dos indivíduos têm o ensino básico (até ao 9º ano), representando a minoria. No entanto, a grande maioria dos inquiridos (55,9%) tem o ensino secundário, restando apenas os que possuem um nível de formação superior, que corresponde a aproximadamente 38,3% do total.

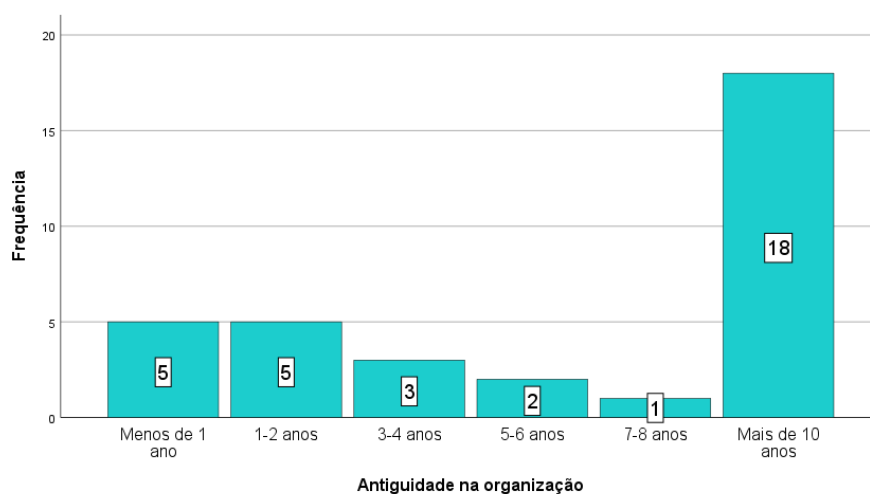
Figura 15- Distribuição da amostra pelas habilitações literárias



Fonte: Elaboração Própria

Observando a figura 16, verifica-se que os inquiridos estão na atual organização há mais de 10 anos, com uma representação de cerca de 52,9% da amostra. Verifica-se que existem dois casos, em que o percentual é o mesmo, ou seja, cerca de 14,7% estão na organização há menos de 1 ano, e entre 1 a 2 anos. Os restantes indivíduos pertencem à organização há cerca de 3 a 4 anos (8,8%), dois deles há cerca de 5 a 6 anos (5,9%), e apenas uma pessoa pertence à organização há cerca de 7 a 8 anos (2,9%).

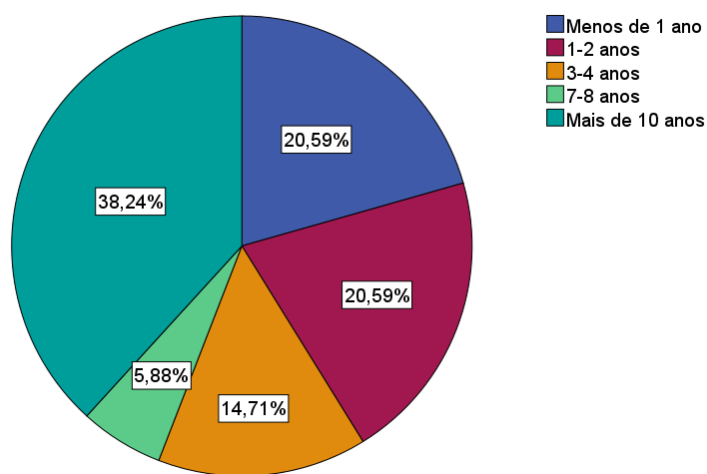
Figura 16- Distribuição da amostra pela antiguidade na organização



Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito à quantidade de tempo que os indivíduos estão a desempenhar a sua função atual, é possível verificar, uma vez mais, que a grande maioria, cerca de 38,2% desempenha a atual função há mais de 10 anos. Existem duas situações, com o percentual igual (20,6%), associados às situações em que os indivíduos desempenham a sua função há menos de 1 ano e entre 1 e 2 anos. De resto, 14,7% estão a desempenhar a sua função atual entre 3 e 4 anos e cerca de 5,9% estão a desempenhar entre 7 a 8 anos. (ver figura 17).

Figura 17- Distribuição da amostra pelo tempo desempenhado na função

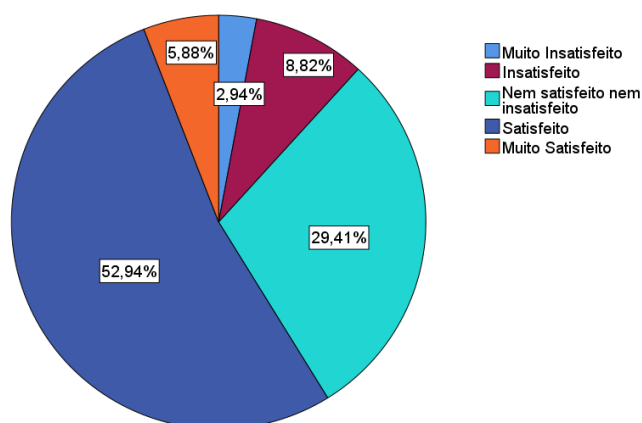


Fonte: Elaboração Própria

6.1 Análise de resultados em relação ao trabalho

Tal como se pode visualizar na figura 18, a grande maioria da amostra populacional encontra-se bastante satisfeita em relação ao seu trabalho, em que cerca de 52,94% encontra-se satisfeito e 5,88% encontra-se muito satisfeito. Uma outra grande porção da amostra não se encontra nem satisfeita nem insatisfeita em relação ao seu trabalho, representando cerca de 29,41% do total. De referir ainda que apenas uma grande minoria, cerca de 2,94%, se sente muito insatisfeito em relação ao trabalho.

Figura 18- Distribuição da amostra pelo grau de satisfação em relação ao trabalho



Fonte: Elaboração Própria

Ao analisar os resultados apresentados na tabela 3 relativos às características do trabalho, constatou-se que o trabalho requer que os colaboradores realizem uma vasta diversidade de atividades laborais.

Tabela 3- Estatísticas descritivas e coeficiente de correlação relativos às características do trabalho

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Caraterísticas da Tarefa	0,81	3,79	0,83
Caraterísticas do Conhecimento	0,69	4,41	0,95
Caraterísticas Sociais	0,72	3,62	0,80
Contexto de trabalho	0,67	2,89	0,85

Fonte: Elaboração Própria

De modo geral e no que diz respeito às características da tarefa, existe alguma autonomia para tomar decisões e para escolher os procedimentos e métodos usados para realizar as tarefas ($\bar{x} = 3,79$).

Por outro lado, quanto às características do conhecimento, constata-se que é um trabalho que exige propostas ou soluções únicas que requerem um processamento cognitivo mais dinâmico. Isto implica a conceção de ideias ou soluções únicas ou inovadoras, o diagnóstico e a resolução de problemas não habituais, bem como a prevenção de erros e o controlo de equívocos. Além disso, é importante salientar que, de modo geral, as tarefas são complexas e exigentes ($\bar{x}=4,41$).

No campo das características sociais e em particular no que diz respeito à interação entre pessoas, constata-se que o trabalho requer que os funcionários interajam e comuniquem com indivíduos que não fazem parte da organização. Verifica-se que existe interdependência

recebida, o que significa que o trabalho realizado por um indivíduo é afetado por outros colaboradores ($\bar{x}=3,62$).

No geral, os resultados relacionados com a dimensão do contexto de trabalho indicam que a tecnologia e os equipamentos que são utilizados no trabalho não apresentam uma complexidade significativa ($\bar{x}=2,89$).

Conforme os critérios estabelecidos por Murphy e Davidshofer (1998), para a avaliação da confiabilidade por meio do alfa de Cronbach, considera-se que todas as dimensões têm uma confiabilidade aceitável, por apresentarem valores superiores a 0,6.

6.2 Análise de resultados em relação à felicidade

Passando para os resultados relativos à felicidade na organização, ao analisar a tabela 4, percebe-se que os resultados apresentam pouca variação entre si, destacando-se a Aprendizagem Contínua e Desenvolvimento Pessoal e as Relações no local de trabalho, que receberam a avaliação mais positiva, com uma média de 3,42. Por outro lado, as variáveis que registaram os resultados mais baixos em comparação com as demais foram a Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família e a Liderança, ambas com uma média de 3,13.

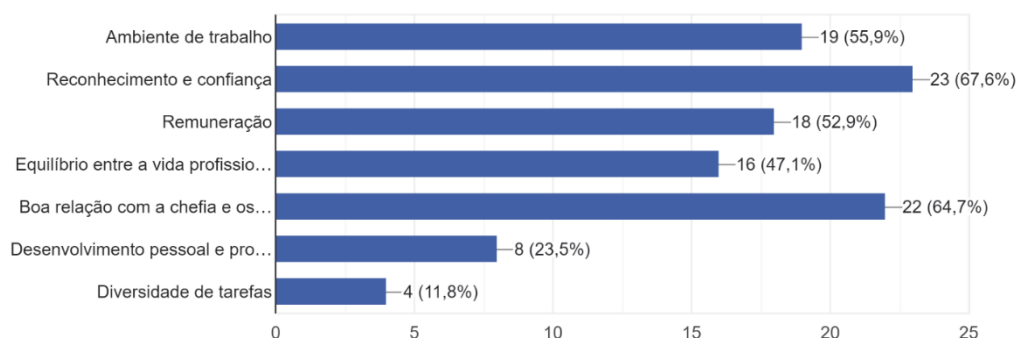
Tabela 4- Estatísticas descritivas e coeficiente alfa de Cronbach relativos à felicidade na organização

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Relações no local de trabalho	0,80	3,42	0,82
Reconhecimento e Respeito	0,74	3,15	0,88
Aprendizagem Contínua e Desenvolvimento Pessoal	0,87	3,42	1,03
Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família	0,75	3,13	0,85
Liderança	0,84	3,13	0,93

Fonte: Elaboração Própria

Quanto à felicidade no trabalho, tal como é possível visualizar na figura 19, os fatores mais escolhidos são, o Reconhecimento e confiança (cerca de 68%), a Boa relação com a chefia e os colegas de trabalho (cerca de 65%) e ainda, o Ambiente de trabalho (cerca de 56%).

Figura 19- Fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho



Fonte: Elaboração Própria

A respeito da felicidade na função, analisando a tabela 5, é possível identificar logo à partida, que a variável que obteve o melhor resultado foi o Cumprimento de Metas, com uma média de 4,03. Em contrapartida, a variável que obteve o menor resultado, com uma média de 3,01 foi a Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família.

Tabela 5- Estatísticas descritivas relativas à felicidade na função

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Auto-Realização	0,89	3,21	0,93
Trabalho em Grupo e Organizacional	0,86	3,04	0,98
Cumprimento de Metas	0,74	4,03	1,09
Liderança	0,74	3,47	1,11
Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família	0,65	3,01	0,95

Fonte: Elaboração Própria

Obteve-se uma média geral para a Felicidade na função de 3,35 que é ligeiramente superior à média da Felicidade na organização acima referida (3,25). Vale ainda destacar que as médias das variáveis Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família apresentaram resultados semelhantes nas dimensões da Organização e da Função, enquanto a variável Liderança demonstrou resultados ligeiramente distintos nas dimensões em análise.

6.3 Análise de resultados em relação à motivação

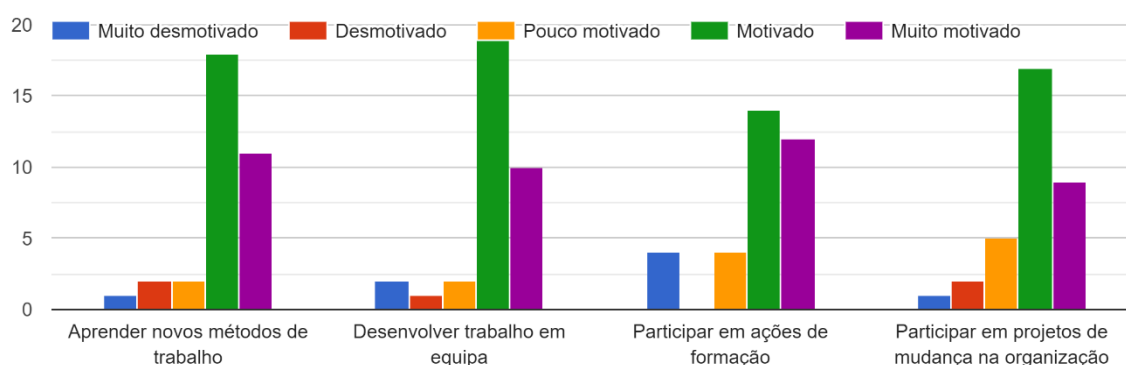
Quanto à motivação, de forma geral, a maioria dos participantes demonstra estar motivada (aproximadamente 52,9%) ou bastante motivada (cerca de 32,4%) para aprender novos métodos de trabalho.

No que diz respeito ao trabalho em equipa, a maioria (55,9%) revela-se bastante motivada.

Em relação à participação em ações de formação, a maioria expressa motivação, sendo que 14 dos inquiridos (41,2%) está motivada e 12 dos inquiridos (35,3%) está muito motivada. Os restantes 8 inquiridos estão muito desmotivados (11,8%) e pouco motivados (11,8%).

Quando à participação em projetos de mudança na organização, mais uma vez, observa-se que a maioria (50%) está motivada, e 26,5% estão muito motivados. De maneira geral, uma minoria significativa encontra-se muito desmotivada em todos os casos.

Figura 20- Motivação em relação a diferentes atividades



Fonte: Elaboração Própria

Revela-se necessário avaliar a confiabilidade da estrutura fatorial através do critério do Alfa de Cronbach.

Tabela 6- Estatísticas descritivas e coeficiente alfa de Cronbach relativos à Motivação

	Alfa de Cronbach	Média	Desvio Padrão
Amotivação	0,88	1,53	0,82
Regulação Externa Social	0,92	1,35	0,60
Regulação Externa Material	0,83	2,55	1,14
Regulação Identificada	0,90	3,75	1,14
Regulação Intrínseca	0,85	3,00	1,14
Motivação Introjogada	0,51	1,91	0,68

Fonte: Elaboração própria

Tal como é possível observar na tabela 6, todas as dimensões têm um índice de alfa de Cronbach superior a 0,7 exceto a motivação introjetada, que apresenta um alfa menor do que 0,6. Nestas condições é difícil aceitar os resultados alcançados nos itens que pertencem à motivação introjetada.

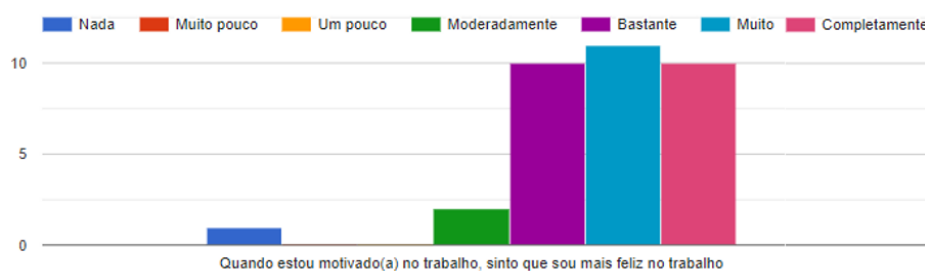
A análise dos resultados revela que, de modo geral, há homogeneidade e coerência nas respostas dadas pelos participantes, o que demonstra uma consistência interna satisfatória.

Pode-se observar que o principal impulsionador de motivação é a regulação identificada (3,75), sugerindo que os colaboradores se conectam aos valores inerentes às suas funções, tornando-os parte integrante da sua identidade. Este valor pode ser explicado pela volatilidade dos postos de trabalho, uma vez que a empresa abrange diversas áreas com diversas funções.

6.4 Análise do binómio felicidade e motivação

De modo a investigar se a motivação no trabalho influencia diretamente a felicidade e se a felicidade no trabalho influencia diretamente a motivação, foram formuladas duas questões com esse propósito. Conforme demonstrado na figura 21, quando questionados sobre o grau de concordância em relação à afirmação, é possível visualizar que 91% dos inquiridos concorda com a mesma. Entre eles, dez afirmam concordar “bastante”, onze concordam “muito” e outros dez concordam “completamente”.

Figura 21- Grau de concordância da afirmação “Quando estou no motivado(a) no trabalho, sinto que sou mais feliz no trabalho”



Fonte: Elaboração Própria

Por outro lado, conforme demonstrado na figura 22, ao serem questionados acerca do seu grau de concordância com a afirmação, verificou-se que 94% concordam. Entre estes, oito concordam “bastante”, nove concordam “muito” e quinze afirmam concordar “completamente”.

Figura 22- Grau de concordância da afirmação " Quando estou feliz no trabalho, sinto-me mais motivado(a) no trabalho"



Fonte: Elaboração Própria

A felicidade no trabalho e a motivação do colaborador são duas variáveis que são medidas através de uma escala ordinal, pelo que se utiliza o coeficiente de *Spearman*. O coeficiente pode assumir valores entre -1 a 1, sendo que quanto maior for o seu coeficiente, mais forte será a relação entre ambas as variáveis (tabela 7).

Tabela 7- Correlações entre a felicidade no trabalho e a motivação do colaborador

		Quando estou motivado(a) no trabalho, sinto que sou mais feliz no trabalho	Quando estou feliz no trabalho, sinto-me mais motivado(a) no trabalho
Quando estou motivado(a) no trabalho, sinto que sou mais feliz	Coefficiente de Correlação	1,000	,817**
	Sig. (2 extremidades)		0,000
	N	34	34
Quando estou feliz no trabalho, sinto-me mais motivado(a) no trabalho	Coefficiente de Correlação	,817**	1,000
	Sig. (2 extremidades)	0,000	
	N	34	34

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Elaboração Própria

Conforme evidenciado na tabela 7, o coeficiente apresenta um valor de 0,817, o qual é consideravelmente elevado e próximo de 1. Isso indica uma relação positiva entre as variáveis; por outras palavras, quanto maior a motivação no trabalho, maior será a felicidade no trabalho, e vice-versa. Posteriormente, utilizou-se o coeficiente de correlação de *Spearman* (r), com o intuito de medir o grau de correlação linear entre a Felicidade na organização e a motivação no trabalho (tabela 8), e o grau de correlação entre a Felicidade na função e a motivação no trabalho (tabela 9).

Tabela 8- Correlações entre felicidade na organização e a motivação

	Amotivação	Regulação Externa Social	Regulação Externa Material	Regulação Identificada	Regulação Intrínseca	Motivação Introjeteada
Relações no local de trabalho	-0,260	-0,037	0,236	0,177	0,407 *	0,120
Reconhecimento e respeito	-0,421 *	-0,183	0,202	0,264	0,338	0,134
Aprendizagem Contínua e Desenvolvimento Pessoal	-0,224	-0,089	0,233	0,210	0,331	0,289
Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família	-0,370 *	-0,184	0,159	0,293	0,338	0,321
Liderança	-0,281	-0,151	0,179	0,149	0,134	0,142

* A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Elaboração Própria

Ao examinar a tabela 8, destacam-se diversas situações. Notavelmente, a regulação intrínseca demonstra valores mais significativos em todas as dimensões da felicidade na organização, com exceção da Liderança (0,134). Os colaboradores demonstram maior motivação quando estão inseridos em ambientes caracterizados por boas relações entre colegas e superiores. Esse ambiente, marcado pelo reconhecimento e respeito de todos, permite ao colaborador continuar a sua evolução tanto a nível pessoal quanto profissional.

É igualmente evidente que a amotivação e todas as dimensões da felicidade na organização exibem, em todos os casos, correlações negativas, especialmente na dimensão de sustentabilidade e equilíbrio trabalho/família. Esta tendência também é observada no caso da regulação externa social.

Passando para a análise da tabela 9, destacam-se várias situações. Mais uma vez, a regulação intrínseca é o tipo de motivação que apresenta valores mais significativos, especialmente nos domínios da autorrealização e trabalho em grupo e organizacional. Neste caso, a correlação menor está associada ao Cumprimento de Metas (0,200).

Tabela 9- Correlações entre felicidade na função e a motivação

	Amotivação	Regulação Externa Social	Regulação Externa Material	Regulação Identificada	Regulação Intrínseca	Motivação Introjetada
Autorrealização	-0,341 *	-0,201	0,252	0,335	0,410 *	0,289
Trabalho em Grupo e Organizacional	-0,194	0,080	0,246	0,228	0,416 *	0,173
Cumprimento de Metas	-0,251	-0,099	0,155	0,192	0,200	0,289
Liderança	-0,366 *	-0,345 *	0,174	0,343 *	0,360 *	0,082
Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família	-0,391 *	-0,174	0,222	0,249	0,360 *	0,263

*A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Fonte: Elaboração Própria

Novamente são observadas correlações negativas, com destaque para a amotivação e a regulação externa social. A presença dessa correlação negativa é evidente, especialmente no contexto da amotivação, uma vez que esta se caracteriza pela falta de intenção e vontade de agir, o contrário da motivação em si.

7. Conclusões

O presente estudo almejava uma melhor compreensão da relação entre a felicidade e a motivação no contexto de trabalho. Para avaliar e validar a pesquisa, foi aplicado um questionário a diversos colaboradores de uma empresa, que oferece soluções e serviços na área das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e que conta com mais de 30 anos de experiência

Ao longo do estudo, foram apresentadas várias contribuições de diversos autores, com o intuito de explorar os principais conceitos relacionados com a felicidade e a motivação.

Ficou claro que existe cada vez mais a preocupação em promover a felicidade e a motivação dos trabalhadores no contexto de trabalho.

Os autores Dutschke e Dias (2019) defendem que a gestão da felicidade nas organizações deve ser considerada como parte integral da gestão do capital humano. Nesse contexto, as empresas devem continuar a adotar uma abordagem proativa, preocupando-se em detetar possíveis falhas e implementar iniciativas que promovam o bem-estar dos colaboradores.

Relativamente à motivação, ficou evidente a complexidade deste conceito, por terem sido apresentadas várias perspetivas e teorias sobre os fatores que influenciam os indivíduos. Uma conclusão essencial, é que a motivação deve ser vista como um processo contínuo que exige esforços tanto da organização como dos colaboradores (Cunha et al. 2014).

Para além disso, os benefícios que são proporcionados pela organização constituem um elemento significativo na motivação dos colaboradores, conforme destacado por Cunha et al. (2014).

Os resultados do estudo de caso revelaram que as relações no local de trabalho e a aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal são os fatores relativos a felicidade na organização que obtiveram uma média mais positiva (3,42 para ambos os casos). Isso sugere um ambiente de trabalho positivo, marcado pelo respeito à diversidade e equidade entre os colaboradores. Além disso, a organização demonstrou promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, incentivando a aprendizagem contínua.

Os fatores considerados mais influentes para a felicidade no trabalho incluem, o reconhecimento e a confiança depositados pelos superiores (67,6%), uma boa relação com a chefia e os colegas de trabalho (64,7%), e o próprio ambiente de trabalho (55,9%).

No que diz respeito à felicidade na função, o cumprimento de metas (4,03) e a liderança (3,47) foram os fatores mais positivamente avaliados. Isso indica que os colaboradores reconhecem a importância de atingir os objetivos definidos, existindo a percepção de que os superiores têm confiança no trabalho desempenhado pelos colaboradores.

Na análise da motivação, destaca-se que o fator que mais influencia os trabalhadores é a regulação identificada, com uma média de 3,75. Isto sugere que os colaboradores são mais influenciados pela conexão que têm com os seus valores pessoais. Os trabalhadores valorizam ser reconhecidos profissional e pessoalmente, demonstrando motivação para adquirir conhecimento e aprender de forma contínua.

Um outro fator que também exerce influência sobre a motivação dos trabalhadores, com uma média de 3,00 é a regulação intrínseca. Isto demonstra que os trabalhadores encaram os desafios como algo positivo e que os motiva. Neste contexto, há um estímulo em relação às suas ambições profissionais, pois sentem que o seu trabalho é estimulante e interessante.

Ainda no que diz respeito à motivação, os trabalhadores foram questionados relativamente ao seu grau de motivação aplicado a diversas situações de trabalho.

De modo geral, a amostra apresenta resultados bastante positivos, sendo a aprendizagem de novos métodos de trabalho e o desenvolvimento de trabalho em equipa, as atividades mais motivadoras para os colaboradores. As respostas obtidas para estas duas atividades, obtiveram percentuais de motivação semelhantes (85,29%), valor que corresponde à seleção das respostas “motivado” e “muito motivado” por parte dos trabalhadores. No entanto, há uma minoria significativa que se encontra muito desmotivada em todos os casos considerados.

Os resultados obtidos confirmam o interesse em participar em ações de formação proporcionadas pela organização, reforçando a ideia de que os trabalhadores valorizam a busca pelo conhecimento, bem como o reconhecimento pessoal e profissional, como formas de motivação.

Quanto aos resultados de correlação, começando pelos fatores relacionados com a felicidade na organização, verifica-se uma relação positiva e significativa (0,407) entre as relações no local de trabalho e a motivação intrínseca, sugerindo que os trabalhadores têm uma maior motivação interna em ambientes agradáveis e com boas relações profissionais.

Relativamente à componente “aprendizagem contínua e o desenvolvimento pessoal”, há uma relação positiva, embora menos significativa (0,331) com a motivação intrínseca. Isto indica que, um ambiente que permite a evolução a nível pessoal e profissional é estímulo suficiente para que estes se sintam motivados internamente e continuem a desenvolver as suas competências.

Relativamente aos fatores relacionados com a felicidade na função, o cumprimento de metas é o que tem a relação menos positiva e menos significativa com a motivação intrínseca (0,200). No entanto, isso sugere que os funcionários estão motivados quando possuem objetivos claros e justos, alcançando assim o sucesso desejado.

Foi encontrada uma relação positiva e algo significativa (0,360) entre a liderança e a motivação intrínseca, sugerindo que uma liderança eficaz exerce uma influência positiva na motivação dos colaboradores.

Quanto à relação entre a motivação e a felicidade, a correlação entre sentir felicidade quando se está motivado no trabalho e sentir motivação quando se está feliz no trabalho é forte (0,817), confirmando a relação bidirecional entre essas variáveis. Apesar da atenção com o rigor científico e metodológico durante a investigação, foram identificadas algumas limitações que merecem ser destacadas.

A principal limitação deste estudo prende-se pelo facto de a amostra ser reduzida, pois era desejado que se tivesse obtido um número maior de respostas, considerando o objeto de pesquisa.

Para além disso, houve alguma dificuldade na utilização dos questionários, tendo sido necessário uma adaptação dos mesmos, de modo que fossem de encontro ao que era pretendido.

As dimensões utilizadas para avaliar a felicidade na organização, a felicidade na função, assim como a motivação, podem não ter sido suficientemente abrangentes ou apropriadas.

Relativamente às escalas utilizadas neste estudo, a escala predominante de Likert de cinco níveis, poderá não ter sido a mais apropriada, visto que esta escala de concordância e discordância poderá apresentar distorções por diversas razões, como por exemplo o viés de conformidade, havendo uma tendência para mostrar uma propensão maior para concordar com as afirmações.

Em futuras pesquisas, recomenda-se a inclusão de novas questões, ou a adaptação de outras escalas de medida, com o intuito de validar a coerência das respostas dos inquiridos.

A temática deste estudo poderá ser aplicada em outras empresas, para comparação e verificação de tendências, permitindo uma análise mais aprofundada das relações entre a felicidade, a motivação e outras variáveis, como as condições do trabalho, ou o ambiente de trabalho.

Em síntese, este estudo contribui, ainda que de forma modesta, para o entendimento das dinâmicas complexas entre a felicidade e motivação no trabalho, fornecendo contributos para práticas organizacionais e futuras pesquisas na área.

Referências Bibliográficas

Acto, S. H. (2017). *Condições de trabalho e satisfação com a vida: o papel mediador da satisfação com os papéis de vida numa amostra de enfermeiros*. Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Lisboa: Faculdade de Psicologia.

Adams, J.S. (1963) Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436. <http://dx.doi.org/10.1037/h0040968>

Adams, J.S. (1965) Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, pp. 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

Afonso, P. L. (2010). *Liderança: Elementos-chave do processo*. 2.^a Edição, Lisboa: Escolar Editora.

Alarcón, R. (2006). Desarrollo de una escala factorial para medir la felicidad. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(1), pp. 99-106.

Alexandre, N. C. (2017). *O impacto da Felicidade e do Capital Psicológico Positivo nas Atitudes e nos Comportamentos dos colaboradores*. Dissertação de Mestrado. Instituto Politécnico de Leiria.

Almeida, V. (2003). *A comunicação interna na empresa*. Áreas Editora

Alreck, P. L., e Settle, R. B. (1995). *The Survey Research Handbook: Guidelines and Strategies for Conducting a Survey*. IRWIN Professional Publishing.

Araque, C., Córdoba, V., e Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 84, 43–61. <https://doi.org/10.21158/01208160.n84.2018.1916>

Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Jr., Segal, N. L. & Abraham, L. M. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*. 74(2). pp.187-192.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.187>

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

Banco de Portugal. (2024). Quadros do setor. Retirado de:
<https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>

Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2009). The Promise of Sustainable Happiness. In S. J. Lopez & C.R.Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* 2ª Ed, pp. 667–677. Oxford

Bruyne, P., Herman, J., Schoutheete, M. (1994), *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais*. Rio de Janeiro: Francisco Alves

Budde, C., e Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, 37(1), pp. 40-69. dx.doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56

Burgin, A. (2007). *Managing Employee Happiness – The Lawyer*, 21(37), p. 51. Centaur Communications.

Camara, P. B. (2011). *Os sistemas de recompensas e a gestão estratégica dos recursos humanos*. 3ª ed. (Revista e atualizada), Lisboa: Dom Quixote.

Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2013). *Humanator XXI: recursos humanos e sucesso empresarial*. 6ª ed., Lisboa: Dom Quixote.

Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E. & Weick, K. (1970). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill.

Carmo, H. e Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-Aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.

Carvalho, F. M. S. S. (2011). Condições de trabalho e saúde: diagnosticar para intervir. Estudo numa empresa da indústria transformadora da região centro. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

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

Cherrington, D. J. (1989). *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. London, Allyn and Bacon Boston.

Chiavenato, I. (2006). *Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2008). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. (3ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Sijufor; 9.a ed.). McGraw-Hill.
https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf

Chimento. (2007). Happiness at Work Index – Research Report. Retirado de:
<https://www.slowleadership.org/documents/Happiness%20at%20Work%20Index%202007.pdf>

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa em ciências humanas e sociais* (8ª ed.). São Paulo: Cortez.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 6.ª Edição.

Cunha, M. P., Rego, A., e Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), pp. 313-328.

Cunha, M.P; Rego, A.; Cunha, R. C.; Cabral, C. C. e Neves, P. (2014). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: Editora RH, Lda. 7ª Edição.

deCharms, R. (1968). *Personal causation*. New York: Academic Press.

- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). *The support of autonomy and the control of behavior*. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53 (6), pp. 1024-1037
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(March), pp. 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurevorgpsych-032516-113108>
- Dias, Á. L., Varela, M. e Costa J. L. (2013). *Excelência Organizacional*; 1ª Edição; Editora Bnomics.
- Duche-Pérez, A., & Rivera, G. (2019). Job satisfaction and happiness in Peruvian nurses. *Enfermería Global*, 18(2) pp. 364–373. <https://doi.org/10.6018/eglobal.18.2.334741>
- Dutschke, G. (2013), Fatores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, pp.1-43.
- Dutschke, G. (2021a) *Pensar estrategicamente a felicidade organizacional tem impacto direto na rentabilidade*. Recuperado de: <https://www.ver.pt/pensar-estrategicamente-a-felicidade-organizacional-tem-impacto-direto-na-rentabilidade/>
- Dutschke, G. (2021b) *A felicidade organizacional, mais do que gerar novos negócios, gera sustentabilidade*. Recuperado de: <https://linktoleaders.com/a-felicidade-organizacional-mais-do-quegerar-novos-negocios-gera-sustentabilidade/>
- Dutschke, G. e Dias, Á. (2019). Felicidade organizacional em Portugal e a sua relação com a produtividade. In Marujo, H. Á., Neto, L. M. e Ceitil, M. (Eds.), *Humanizar as Organizações: Novos Sentidos para a Gestão de Pessoas*. (pp. 121-137). RH Editora.
- Dutschke, G., Dias, A., Guillen, C. & Sánchez-Sevilla, S. (2021). Factors contributing for organizational happiness. *European Journal of International Management*. In Press.

Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724. Recuperado de: www.emeraldinsight.com/0953-4813.htm. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>

Faria, M. (2018). *Diagnóstico das condições de trabalho numa organização pública*. Trabalho de Projeto do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Consultadoria Organizacional. Instituto Universitário de Lisboa.

Farsen, C., Boehs, S. T., Ribeiro, A. D., Biavati, V. P., e Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-Estar e Felicidade no Trabalho: sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22(1).

Figueiredo, H. (2017). *Motivação e Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Hoteleiro*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Miguel Torga.

Findlay, P. & Kalleberg, A. & Warhurst, C. (2013). *The challenge of job quality*. *Human Relations*. 66. 441-451. 10.1177/0018726713481070.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews*, 12(4), pp. 384-412.

Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta,

Fortin, M.F. (2000). *O Processo de Investigação, da Conceção à Realização*. 2ª edição. Lisboa: Lusociência.

Freitas, L. (2016). *Manual de segurança e saúde do trabalho*. 3.ª Edição. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Freixo, M. J. (2011). *Metodologia Científica - Fundamentos Métodos e Técnicas* (3ª edição ed.). Lisboa: Instituto Piaget

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), pp. 331-362. <http://dx.doi.org/10.1002/job.322>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Johnson, P., Indiyastuti,

D. L., Molstad, M., Naudin, M., Ndao, A., Olafson, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven Languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 178-196. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

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

Gestoso, C., Sánchez-Sevilla, S., Dias, A. e Dutschke G. (2020). Factors contributing to organizational happiness: content, exploratory and confirmatory factorial analysis. *European Journal of International Management*. 1. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2021.10037607>

GPTW. (2022). *Melhores Lugares para Trabalhar em Portugal*. Retirado de: <https://www.greatplacetowork.pt/melhores-lugares-para-trabalhar-2022>

Grupo Sermicro. (2023). Retirado de: <https://gruposermicro.com/pt/quienes-somos/>

Grupo Sermicro. (maio, 2015). *Apresentação corporativa*. Retirado de: <http://www.escolaglobal.org/wp-content/uploads/2015/06/Grupo-Sermicro.pdf>

Hackman, J.R. e Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), pp. 250-279.

Happy Planet Index. (março, 2023). Hot or Cool. Retirado de: <https://hotorcool.org/hc-projects/happy-planet-index/>

Happy Planet Index: *How happy is the planet?* (outubro, 2021). Retirado de: <https://happyplanetindex.org/wp-content/themes/hpi/public/downloads/happy-planet-index-methodology-paper.pdf>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2, pp. 268-279

Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J., & De Neve, J.-E., eds. 2021. World Happiness Report 2021. Published by Sustainable Development Solutions Network, New York; powered by the Gallup World Poll data. <https://worldhappiness.report/>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company.

Herzberg, F. (1987) One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 65, pp. 109-120.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Transaction Publishers.

Hill, M.M. e Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário*. 2º edição. Edições Sílabo

Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95, pp. 74-89.

Jesuino, J. C. (1996). *Processos de liderança* (2ª ed). Lisboa: Livros Horizonte.

Kacmar, K., Crawford, W., Carlson, D., Thompson, M. & Whitten, G. (2014). A Short and Valid Measure of Work-Family Enrichment. *Journal of occupational health psychology*. 19. pp. 32-45. <https://doi.org/10.1037/a0035123>

Kreitner, R., & Luthans, F. (1984). A social learning approach to behavioral management: radical behaviorists “mellowing out”. *Organizational Dynamics*, 13(2), pp. 47-65.

Lambert, J. (2005). The Economics of Happiness – Canadian Business, Summer 2005, Special Issue, Vol. 78, Nº 10, pp. 184-187. Rogers Publishing Limited. Canadá
Layard, R. (2005): Happiness. Lessons from a new science. Penguin Books. London. England.

Leones, A. I. Q. (2015). *Impacto das condições de trabalho na saúde e bem-estar: Estudo numa empresa da indústria têxtil e do vestuário*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Limongi-França, A. C., e Zaima, G. (2002). Gestão de qualidade de vida no trabalho - GQVT. In *Manual de gestão de pessoas e equipes*. São Paulo: Gente.

Locke, E. & Latham, G. (2004) What Should We Do about Motivation Theory? Six Recommendations for the Twenty-First Century. *Academy of Management Review*, 29, pp. 388-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670974>

Lundberg C., Gudmundson A., & Andersson T. D. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of Work Motivation Tested Empirically on Seasonal Workers in Hospitality and Tourism. *Tourism Management*, 30, pp. 890-899. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.12.003>

Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, pp. 143-160.

Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological Science*, 7(3), pp. 186–189. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00355.x>

Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: A scientific approach to getting the life you want*. Penguin Press.

Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). *Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change*, 9(2), pp. 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>

Machado, C. L. S., Cabral, P. M., e Vaccaro, G. L. (2018). Segmento de Tecnologia Analisado pela Multidimensional Work Motivation Scale. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 22(3), pp. 336-354. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018170135>

Magina, M. S. (2018). Saúde e bem-estar em psicólogos e variáveis profissionais: um estudo exploratório. Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e Saúde. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-Determination Theory Can Help You Generate Performance and Well-Being in the Workplace: A Review of the Literature. *Advances in Developing Human Resources*, 20(2), pp. 227–240. <https://doi.org/10.1177/1523422318757210>

Marques, C., Cunha, M. P. (1996). *Comportamento organizacional e gestão de empresas*. Lisboa: Publicações D. Quixote, Lda.

Maslow, A. (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row

Matheny, G. L. (2008). Money not key to happiness, survey finds. *Physician Executive*, 34(6), pp. 14-15.

Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à administração*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.

McClelland, D.C. (1987). *Human Motivation*. Boston: Cambridge University Press.

McClelland, D.C. e Burnham, D.H. Power is the Great Motivator (pp. 160-173) in Levinson, H. (1989). *Designing and Managing Your Career*. Harvard Business Review.

Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology*, 91, pp. 1321-1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>

Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, pp.224-247.

Murphy, K.R., & Davidshofer, C.O. (1998). *Psychological testing: Principles and applications*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Nekoranec, J. & Kmošena, M. (2015). *Stress in the workplace – sources, effects and coping strategies*. *Review of the Air Force Academy*. Vol. 28, N.º 1, 163-170.

Neto, C. C. A. G. (2018). *O contributo da satisfação com as condições físicas de trabalho na saúde do trabalhador*. Dissertação de Mestrado em Psicologia Social e das Organizações. Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa

Neto, C. F. S. (2016). *A comunicação interna e o comprometimento organizacional: O caso da autoridade para as condições do trabalho*. Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Porto. Porto.

Neves, A. L. (2002). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RA.

Neves, A.L. (1998). *Motivação para o Trabalho*. Lisboa: Editora RH

Neves, J.G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.

Nicholls, J.G. (1984). *Motivação para a realização: Conceitos de habilidade, experiência subjetiva, escolha da tarefa e desempenho*. Revisão psicológica, 91, pp. 328–346.

Oishi, S., Diener, E. F., Lucas, R. E., & Suh, E. M. (1999). Cross-cultural variations in predictors of life satisfaction: Perspectives from needs and values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 25(8), 980–990. <https://doi.org/10.1177/01461672992511006>

OIT. (2023). *Organização Internacional do Trabalho*. Disponível em: <https://www.ilo.org/lisbon/lang--pt/index.htm>

Oliveira, P. L. (2016). *Impacto das características e condições de trabalho no absentismo em assistentes operacionais de escolas e jardins de infância*. Dissertação de Mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade Fernando Pessoa. Porto.

OMS. (2023). *Organização Mundial de Saúde*. Disponível em: <http://www.who.int/en/>

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). *Happiness and Productivity*, 33, pp. 789–822

Paixão, M. (2008). Auto-determinação em contextos de formação e de trabalho: Promoção do desenvolvimento pessoal e da qualidade de vida. *Psicologia e Educação*, 7(1), pp. 15–30.

Palma, S. (1999). Elaboración y validación de una escala de satisfacción laboral en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), pp. 27-34.

Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: CARTOLAN EIRL

Pardal, L., e Lopes, E. S. (2011). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Areal Editores.

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

Pedroso, B., e Pilatti, L. A. (2010). Revisão literária dos modelos clássicos de avaliação da qualidade de vida no Trabalho: um debate necessário. In *Qualidade de vida: evolução dos conceitos e práticas no século XXI*. (pp.197-206). Campinas: IPES Editorial. Recuperado de: https://www.fef.unicamp.br/fef/sites/uploads/deafa/qvaf/evolucao_cap 21.pdf

Peiró, J. M. e Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del trabajo*. Madrid: Editorial Síntesis.

Pérez, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2).
<https://www.researchgate.net/publication/262713294>

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing your psychological capital for success*. UK: Wiley-Blackwell.

Quivy, R.; Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. 4ª ed. Lisboa: Gradiva.

Rego, A., Souto, S., & Cunha, M. P. (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.

RHmagazine. (2 de março, 2023). *Conheça os vencedores do Índice da Excelência 2022*. Retirado de: <https://rhmagazine.pt/indice-da-excelencia-2022-volta-a-distinguir-empresas-por-boas-praticas-na-gestao-de-pessoas/>

Ribeiro, A. D. S., e Silva, N. (2020). Sentido e significado de felicidade no trabalho para professores. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, pp. 1-10. doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-10.1266

Ribeiro, F. (2011). *Motivação E Aprendizagem Em Contexto Escolar*. Profforma, vol. 3, pp. 1-5.

Robbins, S. P. (1999). *Comportamento Organizacional* (8º ed.). Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.

Rocha, J.A.O. (1999). *Gestão de Recursos Humanos*. 2.ª Edição. Lisboa: Editorial Presença

Rodrigues, C. (2006). *Teorias da Motivação – teorias de processo*. Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Departamento de Engenharia Civil, Coimbra.

Rosa, L. (1994). *Cultura Empresarial – motivação e liderança*. Lisboa: Editorial Presença.

Ruão, T. (1999). A Comunicação Organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*. Vol. 12, N.º 1 e 2, 179-194

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory – Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Press.

Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43, pp. 450–461.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2006). Self-regulation and the problem of human autonomy: Does psychology need choice, self-determination, and will? *Journal of Personality*, 74(6), pp. 1557–1586. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2006.00420.x>

Ryan, R. M., & Deci, L. (2000). Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions. *Contemporary educational psychology*, vol. 25(1), pp. 54-67.

Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organizational citizenship behaviour: Is organizational learning a missing link? *International Journal of Manpower*, 38(3), pp. 470–488. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163>

Santos, S. C. F. L. (2015). *Conflito trabalho – família e stresse profissional: estudo com uma amostra do setor da administração pública*, Dissertação de Mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Lisboa. Lisboa.

Sbragia, R. (1983) Um estudo empírico sobre clima organizacional em instituições de pesquisa. *Revista de Administração*, 18 (2), 30-39.

Schermerhorn J.R., J.R., Hunt, J.G. e Osborn, R.N. (1998) *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. 2.ª Edição. São Paulo: ARTMED Editora S.A.

Schermerhorn, J., Hunt, J. e Osborn, R. (1997). *Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons, Inc. (6 ed.).

Schneider, B. & Snyder, R.A., (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction and Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), pp.318-328.

Schnittker J. (2008). Happiness and success: genes, families, and the psychological effects of socioeconomic position and social support. *AJS; American journal of sociology*, 114 Suppl, S233–S259. <https://doi.org/10.1086/592424>

Seligman, M. (1975). *Helplessness: On depression, development, and death*. San Francisco: W. H. Freeman.

Silva, E. S., (1994). *Desgaste Mental no Trabalho Dominado*. Rio de Janeiro: Editora Ufrj

Silverblatt, R. (2010). In Search of Workplace Happiness – *U.S. News & World Report*, May 2010, Vol. 147, N° 5, pp. 32-34. USA.

Silvério, Z. M. M. F. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas* [Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silvério%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>

Soudering, S. (2018). *Gestão tudo o que preciso de saber*. Editora Jacarandá. Portugal.

Souza, R. M. B. de. (2002). *Saúde Mental e Trabalho: impacto no cotidiano*. Londrina: Ed. UEL.

Sunarsi, D. (2019). The analysis of the work environmental and organizational cultural impact on the performance and implication of the work satisfaction. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*. Vol. 9, N.º 2, 237-246.

Taranowski, C. J. A. (2011). A Review of: “Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work, Maximizing Your Psychological Capital for Success”. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(3), pp. 271-273. <https://doi.org/10.1080/15555240.2011.589756>

Teixeira, S. (1998). *Gestão das organizações*. Amadora: McGraw-Hill.

Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações*. Editora McGraw-Hill. Madrid

Tremblay, M., Blanchard, C., Taylor, S., Pelletier, L., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), pp. 213-226

Tuckman, B. (2002). *Manual de Investigação em Educação- Como Conceber e Realizar o Processo de Investigação em Educação*. 2ª edição. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

UGT. 2020. Riscos Psicossociais no Trabalho: Riscos, Efeitos na Saúde e Prevenção. Retirado de: <https://www.ugt.pt/publicfiles/6qkw5lae6qr9tlwapatzl4lwttic2baax1txdzoj.pdf>

Veenhoven, R. (2000). The four qualities of life, ordering concepts and measures of the good life. *Journal of Happiness Studies*, 1(1), pp. 1-39. <https://doi.org/10.1023/A:1010072010360>

Veenhoven, R. (2009). *How do we assess how happy we are?* Tenets, implications and tenability of three theories. In A. K. Dutt & B. Radcliff (Eds.), *Happiness, economics and politics* (pp. 45–69). Edward Elgar Publishing.

Vilarinho, L. I. M. (2019). *Gestão de stress no trabalho: um estudo de caso no setor das telecomunicações*. Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Universidade do Minho. Minho.

Vilelas, J. (2009). *Investigação O Processo de Construção do Conhecimento* (1ª Edição ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

Vroom, V. (1964) *Work and Motivation*. Wiley and Sons, New York.

Warr, P. (2009). Environmental “Vitamins”, personnel judgments, work values, and happiness. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, (pp. 57-81). Oxford: Oxford University Press.

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

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

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

Wright, T. A. e C. Huang (2012), The many Benefits of Employee Well-being in Organizational Research, *Journal of Organizational Behavior*, 33, pp. 1188–1192.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4º edição. Bookma

Apêndices

Apêndice 1- E-mail de distribuição do questionário

----- Forwarded message -----

De: **Rosa Maria Gonçalves Dias Alves** <rm.dias@sermicro.com>

Date: terça, 4/07/2023 às 12:22

Subject: Fwd: Questionário (Mestrado)

To:

Bom dia a Todos,

Foi-nos pedida a nossa colaboração para o questionário em anexo (mestrado),, aos que for possível por favor responder.

Não é necessário identificação, carácter confidencial.

Em nome da estudante,obrigada pela colaboração!

Cp

Rosa Maria

Responsavel Dep. Administrativo/Financeiro e RRHH

Alameda António Sérgio, 7 - 1º Piso Sala E2 2795-023 Linda-a-Velha

Tel. 219578950 | Fax 219578951 | rm.dias@sermicro.com



www.gruposermicro.com

AVISO IMPORTANTE PARA EL DESTINATARIO: Este mensaje va dirigido exclusivamente a su destinatario y puede contener información confidencial y sujeta a secreto profesional, cuya divulgación, distribución, copia o utilización no autorizada por Sermicro no está permitida por Ley.

En caso de haber recibido este mensaje por error, rogamos nos lo comunique mediante correo electrónico y proceda a su eliminación, así como a la de cualquier documento adjunto.

En cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos 2016/679 y la Ley Orgánica 3/2018 (LOPDGDD), puede ejercer los derechos de acceso, rectificación, supresión, limitación, oposición y portabilidad de manera gratuita mediante correo electrónico a: privacidad@sermicro.com

Sermicro, declara su compromiso en el establecimiento y desarrollo de políticas de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

No imprimas este email si no es necesario. Es una buena forma de contribuir a la conservación de los recursos naturales.

Anexos

Anexo 1- Questionário "Felicidade no trabalho e a motivação dos trabalhadores"



Felicidade no trabalho e a motivação dos trabalhadores

O presente questionário tem como principal objetivo, compreender a relação que existe entre a motivação e a felicidade dos trabalhadores, e surge no âmbito da investigação desenvolvida na dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, do Instituto Politécnico de Setúbal.

Não existem respostas certas ou erradas, apenas conto com a sua total sinceridade e transparência.

O questionário é anónimo, sendo garantida a total confidencialidade dos dados fornecidos, que serão tratados para efeitos académicos.

O preenchimento do questionário demora cerca de 10 minutos.

Agradeço desde já a sua colaboração!

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Sexo *

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Qual a sua idade? *

A sua resposta _____

3. Estado Civil *

☐ Solteiro

☐ Casado

☐ Divorciado

☐ Viúvo

4. Quais são as suas habilitações literárias? *

- ☐ Ensino Básico (até ao 9º ano)
- ☐ Ensino Secundário
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado/Doutoramento

5. Antiguidade na organização *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-2 anos
- ☐ 3-4 anos
- ☐ 5-6 anos
- ☐ 7-8 anos
- ☐ 9-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

6. Há quanto tempo desempenha a sua função atual? *

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1-2 anos
- ☐ 3-4 anos
- ☐ 5-6 anos
- ☐ 7-8 anos
- ☐ 9-10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

7. De modo geral, como se sente em relação ao seu trabalho? *

- ☐ Muito Insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Nem satisfeito nem insatisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito Satisfeito

8. Faça uma reflexão sobre as características do trabalho, assinalando em que medida concorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
A função que desempenho permite-me planear como faço o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A função que desempenho dá-me a possibilidade de usar a minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A função que desempenho permite-me tomar decisões sobre os métodos que eu utilizo para completar o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A função que desempenho envolve uma variedade de tarefas	☐	☐	☐	☐	☐
O trabalho desempenhado na função tem um impacto significativo nas pessoas fora da organização	☐	☐	☐	☐	☐
As tarefas na função são simples e descomplicadas	☐	☐	☐	☐	☐

A função que desempenho exige que eu analise uma grande quantidade de informação

☐☐☐☐☐

A função que desempenho requer que eu seja criativo(a) na resolução de problemas

☐☐☐☐☐

A função que desempenho envolve muitas vezes lidar com problemas que eu não conhecia anteriormente

☐☐☐☐☐

A função que desempenho exige conhecimento e competências especializadas

☐☐☐☐☐

A função que desempenho obriga-me a realizar o meu trabalho antes de outros completarem o seu trabalho

☐☐☐☐☐

As atividades da minha função são afetadas pelo trabalho de outras pessoas

☐☐☐☐☐

Na função que estou a desempenhar atualmente, comunico frequentemente com pessoas que não pertencem à mesma organização que eu	☐	☐	☐	☐	☐
O meu supervisor preocupa-se com o bem-estar das pessoas que trabalham para ele(a)	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo feedback sobre o meu desempenho no trabalho, de outras pessoas da minha organização, como a minha chefia ou os colegas de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
O local de trabalho está livre de ruído excessivo	☐	☐	☐	☐	☐
O clima no local de trabalho é confortável em termos de temperatura e humidade	☐	☐	☐	☐	☐
O trabalho implica o uso de equipamento ou tecnologias complexas	☐	☐	☐	☐	☐

ou tecnologias
complexas

Foi necessário
muito tempo
para aprender
a usar as
tecnologias e
equipamentos
utilizados na
função

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. Relativamente à felicidade na organização, indique em que *
medida concorda com as afirmações seguintes:

Discordo
totalmente Discordo Não
concordo
nem
discordo Concordo Concordo
totalmente

Tenho um bom
ambiente de
trabalho

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Existe um bom
espírito de
equipa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A organização
respeita a
diversidade e
promove
medidas de
equidade entre
os seus
colaboradores

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sou reconhecido
pelo meu mérito

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A organização
demonstra
confiança no
meu trabalho

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A organização é
justa e honesta

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Considero que
os meus colegas
de trabalho
estão
comprometidos
com a
organização e
são bons
profissionais

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A organização permite que me desenvolva como pessoa e profissional	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite-me aprender continuamente	☐	☐	☐	☐	☐
A direção comunica de forma clara os objetivos da organização a todos os funcionários	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho autonomia e responsabilidade	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	☐	☐	☐	☐	☐
As condições financeiras (remuneração + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas e justas	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto orgulho em pertencer à organização a que pertenço, pela sua reputação e relevância perante a sociedade	☐	☐	☐	☐	☐
Procuro atingir os meus objetivos para que a organização consiga atingir os seus objetivos globais	☐	☐	☐	☐	☐

Os líderes
promovem o
bem-estar dos
seus
colaboradores

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A organização
tem objetivos
claros e bem
definidos

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A organização
valoriza a
responsabilidade
social e a
sustentabilidade
ambiental

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

10. Para si, quais são os 3 fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho? *

- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Reconhecimento e confiança
- ☐ Remuneração
- ☐ Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal
- ☐ Boa relação com a chefia e os colegas de trabalho
- ☐ Desenvolvimento pessoal e profissional
- ☐ Diversidade de tarefas

11. Relativamente à felicidade na função, indique em que medida concorda com as seguintes afirmações: *

Discordo totalmente Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo totalmente

Sinto que tenho
autonomia e
responsabilidade
no desempenho
da minha função

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Tenho os
recursos
necessários para
o desempenho
da minha função

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sinto que a minha função me permite enfrentar novos desafios	☐	☐	☐	☐	☐
A minha função permite-me estar envolvido(a) na estratégia da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Sou reconhecido pelo meu mérito no desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos	☐	☐	☐	☐	☐
Ao desempenhar a minha função percebo que contribuo para a melhoria da comunidade onde vivo e da sociedade em geral	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto que existe um bom espírito de equipa na organização o que me permite ter um bom desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que os meus colegas estão motivados no desempenho da sua função	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐

Procuro atingir os objetivos que foram definidos para a minha função

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

A minha função possibilita-me realizar os meus sonhos pessoais e profissionais

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

12. Indique o seu grau de concordância relativamente à seguinte afirmação:

*

Nada Muito Um Moderadamente Bastante Muito Com

pouco pouco

Quando estou motivado(a) no trabalho, sinto que sou mais feliz no trabalho

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

<

>

13. Relativamente às seguintes situações, indique o seu grau de motivação:

*

Muito Desmotivado Pouco Motivado Muito

desmotivado

Desmotivado

Pouco motivado

Motivado

Muito motivado

Aprender novos métodos de trabalho

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Desenvolver trabalho em equipa

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Participar em ações de formação

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Participar em projetos de mudança na organização

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

14. Relativamente às seguintes afirmações sobre a motivação * em contexto de trabalho, indique até que ponto concorda com as mesmas.

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Não me esforço muito porque sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que faço pouco, porque acho que este trabalho não vale o esforço	☐	☐	☐	☐	☐
Eu não sei porque é que estou neste trabalho, uma vez que é um trabalho sem sentido	☐	☐	☐	☐	☐
Estou neste trabalho para obter aprovação de outros (por exemplo, a minha família, colegas, os meus superiores, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Estou neste trabalho, porque assim as outras pessoas têm mais consideração por mim (por exemplo, a minha família, os meus colegas, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐

Estou neste trabalho para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, a minha família, os meus colegas, etc.)

☐☐☐☐☐

Considero que só trabalhando muito, é que consigo ter recompensas financeiras

☐☐☐☐☐

Só se eu me esforçar o suficiente no trabalho é que me podem oferecer mais estabilidade no emprego

☐☐☐☐☐

Se não me esforçar o suficiente arrisco-me a perder o meu emprego

☐☐☐☐☐

Estou neste trabalho, porque preciso de provar a mim mesmo que consigo fazer o que faço

☐☐☐☐☐

Estou neste trabalho, porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim mesmo

☐☐☐☐☐

Estou neste trabalho para não sentir vergonha de mim mesmo

☐☐☐☐☐

Estou neste trabalho, pois caso contrário sinto-me mal comigo mesmo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

O facto de me esforçar neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

O esforço que faço neste trabalho tem um significado pessoal para mim

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Estou neste trabalho pois ele é divertido

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Estou neste trabalho, porque o que faço é estimulante

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Estou neste trabalho, porque o que faço é interessante

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

15. Indique o seu grau de concordância relativamente à seguinte afirmação: *

Nada Muito Um Moderadamente Bastante Muito Com

pouco pouco

Quando estou feliz no trabalho, sinto-me mais motivado(a) no trabalho

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Anexo 2- Relação entre as componentes da escala *Work Design Questionnaire* e as questões aplicadas no questionário

Dimensão	Componente	Questão
Caraterísticas da tarefa	Autonomia no planeamento do trabalho	A função que desempenho permite-me planear como faço o meu trabalho
	Autonomia na tomada de decisão	A função que desempenho dá-me a possibilidade de usar a minha iniciativa pessoal ou julgamento na realização do trabalho
	Autonomia nos métodos de trabalho	A função que desempenho permite-me tomar decisões sobre os métodos que eu utilizo para completar o meu trabalho
	Variedade de tarefas	A função que desempenho envolve uma variedade de tarefas
	Significado das tarefas	O trabalho desempenhado na função tem um impacto significativo nas pessoas fora da organização
Caraterísticas do conhecimento	Complexidade da função	As tarefas na função são simples e descomplicadas
	Processamento da informação	A função que desempenho exige que eu analise uma grande quantidade de informação
	Resolução de problemas	A função que desempenho requer que eu seja criativo(a) na resolução de problemas
		A função que desempenho envolve muitas vezes lidar com problemas que eu não conhecia anteriormente
	Especialização	A função que desempenho exige conhecimento e competências especializadas
Caraterísticas sociais	Interdependência iniciada	A função que desempenho obriga-me a realizar o meu trabalho antes de outros completarem o seu trabalho
	Interdependência recebida	As atividades da minha função são afetadas pelo trabalho de outras pessoas
	Interação fora da organização	Na função que estou a desempenhar atualmente, comunico frequentemente com pessoas que não pertencem à mesma organização que eu
	Apoio social	O meu supervisor preocupa-se com o bem-estar das pessoas que trabalham para ele(a)
	Feedback de outras pessoas	Recebo feedback sobre o meu desempenho no trabalho, de outras pessoas da minha organização, como a minha chefia ou os colegas de trabalho
Dimensão	Componente	Questão
Contexto de trabalho	Condições de trabalho	O local de trabalho está livre de ruído excessivo
		O clima no local de trabalho é confortável em termos de temperatura e humidade
		O trabalho implica o uso de equipamento ou tecnologias complexas
	Uso de equipamento	Foi necessário muito tempo para aprender a usar as tecnologias e equipamentos utilizados na função

Anexo 3- Relação entre as componentes da felicidade na organização e as questões aplicadas no questionário

Fatores	Questão
Relações no local de trabalho	Tenho um bom ambiente de trabalho
	Existe um bom espírito de equipa
	A organização respeita a diversidade e promove medidas de equidade entre os seus colaboradores
	Considero que os meus colegas de trabalho estão comprometidos com a organização e são bons profissionais
Reconhecimento e Respeito	Sou reconhecido pelo meu mérito
	A organização demonstra confiança no meu trabalho
	A organização é justa e honesta
Aprendizagem Contínua e Desenvolvimento Pessoal	A organização permite que me desenvolva como pessoa e profissional
	A organização permite-me aprender continuamente
	Tenho autonomia e responsabilidade
	Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização
Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família	As condições financeiras (remuneração + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas e justas
	Procuro atingir os meus objetivos para que a organização consiga atingir os seus objetivos globais
	Sinto orgulho em pertencer à organização a que pertenço, pela sua reputação e relevância perante a sociedade
	A organização valoriza a responsabilidade social e a sustentabilidade ambiental
Liderança	A direção comunica de forma clara os objetivos da organização a todos os funcionários
	Os líderes promovem o bem-estar dos seus colaboradores
	A organização tem objetivos claros e bem definidos

Anexo 4- Relação entre as componentes da felicidade na função e as questões aplicadas no questionário

Fatores	Questão
Autorrealização	Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função
	Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função
	Sinto que a minha função me permite enfrentar novos desafios
	A minha função permite-me estar envolvido(a) na estratégia da organização
	Sou reconhecido pelo meu mérito no desempenho da minha função
	A minha função possibilita-me realizar os meus sonhos pessoais e profissionais
Trabalho em Grupo e Organizacional	Sinto que existe um bom espírito de equipa na organização o que me permite ter um bom desempenho da minha função
	Considero que os meus colegas estão motivados no desempenho da sua função
Cumprimento de Metas	Procuro atingir os objetivos que foram definidos para a minha função
Liderança	Considero que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função
Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família	Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos
	Ao desempenhar a minha função percebo que contribuo para a melhoria da comunidade onde vivo e da sociedade em geral

Anexo 5- Relação entre as componentes da escala MWMS e as questões aplicadas no questionário

Fatores	Questão
Amotivação	Não me esforço muito porque sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo
	Considero que faço pouco, porque acho que este trabalho não vale o esforço
	Eu não sei porque é que estou neste trabalho, uma vez que é um trabalho sem sentido
Regulação Externa Social	Estou neste trabalho para obter aprovação de outros (por exemplo, a minha família, colegas, os meus superiores, etc.)
	Estou neste trabalho porque assim as outras pessoas têm mais consideração por mim (por exemplo, a minha família, os meus colegas, etc.)
	Estou neste trabalho para evitar ser criticado por outras pessoas (por exemplo, a minha família, os meus colegas, etc.)
Regulação Externa Material	Considero que só trabalhando muito, é que consigo ter recompensas financeiras
	Só se eu me esforçar o suficiente no trabalho é que me podem oferecer mais estabilidade no emprego
	Se não me esforçar o suficiente arrisco-me a perder o meu emprego
Regulação Introjetada	Estou neste trabalho, porque preciso de provar a mim mesmo que consigo fazer o que faço
	Estou neste trabalho, porque me faz sentir orgulhoso(a) de mim mesmo
	Estou neste trabalho para não sentir vergonha de mim mesmo
	Estou neste trabalho, pois caso contrário sinto-me mal consigo mesmo
Regulação Identificada	Pessoalmente, considero importante esforçar-me neste trabalho
	O facto de me esforçar neste trabalho está de acordo com os meus valores pessoais
	O esforço que faço neste trabalho tem um significado pessoal para mim
Regulação Intrínseca	Estou neste trabalho, pois ele é divertido
	Estou neste trabalho, porque o que faço é interessante
	Estou neste trabalho, porque o que faço é interessante