



# RELATÓRIO DE ESTÁGIO

FELICIDADE ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO  
TRABALHO NA FLAMINGO: UM DIAGNÓSTICO DE  
MARKETING INTERNO

**Autora:** Ana Sofia Pereira Ribeiro

**Orientadora:** Professora Doutora Patrícia Araújo

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

ESCOLA SUPERIOR DE PORTO, 29 DE JULHO DE 2019



## AGRADECIMENTOS

Quero agradecer aos meus Pais e às minhas irmãs por todo o apoio e por estarem sempre presentes.

Aos meus amigos, em especial ao Miguel pelo carinho e amizade nos momentos mais complicados e stressantes.

À Flamingo, S.A. e a todos os seus colaboradores, em especial, à Carla pela ajuda, compreensão e pelos ensinamentos e ao Carlos e ao Luís pela alegria que trouxeram aos dias de trabalho.

Ao Valter e à Lucília pela oportunidade e confiança que depositaram em mim.

E à Professora Doutora Patrícia Araújo por todo o apoio, motivação, dedicação, disponibilidade e pela paciência durante todo o percurso. O meu grande e sincero agradecimento.

## ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>6</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1. REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>14</b>
1.1. MARKETING INTERNO.....	14
1.1.1. <i>Evolução do Conceito .....</i>	<i>15</i>
1.2. FELICIDADE ORGANIZACIONAL .....	19
1.2.1. <i>Satisfação no trabalho .....</i>	<i>22</i>
1.2.2. <i>Envolvimento no trabalho.....</i>	<i>25</i>
1.2.3. <i>Engagement.....</i>	<i>26</i>
1.2.4. <i>Compromisso Organizacional .....</i>	<i>27</i>
1.2.5. <i>Fluxo e Motivação Intrínseca .....</i>	<i>28</i>
1.2.6. <i>Prosperar e Vigor .....</i>	<i>29</i>
1.2.7. <i>Afeto no Trabalho.....</i>	<i>30</i>
1.3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....	31
1.3.1. <i>Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho.....</i>	<i>35</i>
<b>2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>40</b>
2.1. FLAMINGO, S.A.....	40
2.2. AÇÕES DE MARKETING INTERNO.....	42
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>

3.1.	OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	44
3.1.1.	<i>Objetivo Geral</i> .....	44
3.1.2.	<i>Objetivos Específicos</i> .....	45
3.2.	MODELO CONCEPTUAL DE ANÁLISE .....	45
3.3.	POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	46
3.4.	TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS .....	48
3.5.	PROCEDIMENTOS.....	50
3.6.	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	51
<b>4.</b>	<b>ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>52</b>
4.1.	ANÁLISE DA CONFIABILIDADE.....	52
4.2.	MÉDIA DAS DIMENSÕES DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL .....	54
4.2.1.	<i>Distribuição das respostas da Felicidade Organizacional</i> .....	56
4.2.2.	<i>Média das Dimensões da Felicidade Organizacional por Segmento Demográfico</i>	58
4.3.	MÉDIA DOS ÍTEMS DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	70
4.3.1.	<i>Distribuição das respostas da Qualidade de Vida</i> .....	72
4.3.2.	<i>Média das Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho por Segmento Demográfico</i> .....	73
4.4.	ANÁLISE DE CORRELAÇÕES.....	77
<b>5.</b>	<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÕES .....</b>	<b>81</b>
5.1.	CONTRIBUTOS.....	87
5.2.	LIMITAÇÕES.....	89
5.3.	INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....	90
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>91</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
5.1.	ANEXO A .....	103
5.2.	ANEXO B .....	108
5.3.	ANEXO C .....	110
5.4.	ANEXO D.....	112
5.5.	ANEXO E .....	114
5.6.	ANEXO F.....	116



**THE MARKETING  
SCHOOL**  
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

5.7. ANEXO G ..... 120

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho .....	32
Tabela 2: Categorias Concetuais de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton.....	35
Tabela 3: Indicadores da QVT de Westley .....	37
Tabela 4: Marcas da Flamingo, S.A.....	41
Tabela 5: Caracterização da amostra.....	46
Tabela 6: Alfa de Cronbach para a Felicidade Organizacional .....	53
Tabela 7: Alfa de Cronbach para a Qualidade de Vida no Trabalho .....	54
Tabela 8: Média das Dimensões da Felicidade Organizacional .....	55
Tabela 9: Distribuição das respostas às dimensões da Felicidade Organizacional pela escala de Likert.....	56
Tabela 10: Teste T de Student para Amostras Independentes – Sexo .....	58
Tabela 11: Média das dimensões por sexo.....	59
Tabela 12: Teste ANOVA - Habilitações Literárias.....	61
Tabela 13: Teste Bonferroni.....	62
Tabela 14: Média das Dimensões por Habilitações Literárias.....	64
Tabela 15: Teste T de Student para Amostras Independentes - Estado Civil.....	65
Tabela 16: Média das Dimensões por Estado Civil.....	67
Tabela 17: Teste T de Student para Amostras Independentes - Função.....	68
Tabela 18: Média das Dimensões por Função.....	69
Tabela 19: Média dos Itens da Qualidade de Vida no Trabalho.....	71
Tabela 20: Distribuição das respostas da QVT pela escala de Likert.....	72

Tabela 21: Teste T Student para Amostras Independentes - Sexo.....	74
Tabela 22: Média da QVT por Sexo .....	74
Tabela 23: Teste T de Student para Amostras Independentes - Estado Civil.....	74
Tabela 24: Média da QVT por Estado Civil.....	75
Tabela 25: Teste T Student para Amostras Independentes – Função .....	75
Tabela 26: Média da QVT por Função.....	76
Tabela 27: Teste ANOVA para Habilitações Literárias.....	76
Tabela 28: Média da QVT por Habilitações Literárias.....	76
Tabela 29: Correlações QVT.....	80



## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1: Variáveis da Felicidade Organizacional de Fisher.....	21
Figura 2: Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham (1975) .	38

## **ABREVIATURAS**

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

KMO - Keiser-Meyer-Olkin

## RESUMO

Na última década, houve uma explosão de novos construtos envolvendo a felicidade e o bem-estar dos colaboradores nas empresas (Fisher, 2010). De facto, existem cada vez mais estudos que comprovam que valorizar os recursos humanos é fundamental para o sucesso das organizações, tornando-se um fator distintivo para aumentar a competitividade das mesmas (Sovienski & Stigar, 2008).

Este estudo tem como objetivo analisar a Felicidade Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho de uma empresa específica - Flamingo, S.A., bem como explorar a relevância de variáveis sociodemográficas e profissionais nesse âmbito.

Assim, através da aplicação de um questionário a uma amostra constituída por 58 colaboradores, foi possível observar que os colaboradores da Flamingo são mais felizes na Função (3.48) do que na Organização (3.3). Foi também possível perceber que 67.9% dos colaboradores estão felizes na Organização e 71.4% estão felizes na Função que desempenham. Constatou-se ainda que os colaboradores da Flamingo estão insatisfeitos com a Remuneração (2.44 e 2.45) e realmente satisfeitos com os Objetivos da organização definidos (4.11).

Os resultados mostraram ainda que o valor médio da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Flamingo é de 3.17 e que 48.1% dos colaboradores estão satisfeitos com a sua Qualidade de vida na Flamingo.

Palavras-chave: Marketing Interno, Felicidade Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho, Satisfação

## **ABSTRACT**

In the last decade, there has been an explosion of new constructs involving employee happiness and well-being in companies (Fisher, 2010). In fact, there are more and more studies proving that valuing human resources is fundamental to the success of organizations, becoming a distinctive factor to increase their competitiveness (Sovienski & Stigar, 2008).

This study aims to analyze the Organizational Happiness and Quality of Work Life of a specific company - Flamingo, S.A., as well as to explore the relevance of sociodemographic and professional variables in this area.

Thus, by applying a questionnaire to a sample of 58 employees, it was observed that Flamingo employees are happier in the Function (3.48) than in the Organization (3.3). It was also possible to realize that 67.9% of the employees are happy in the Organization and 75% are happy in their Role. It was also found that Flamingo employees are dissatisfied with the Compensation (2.44 and 2.45) and really satisfied with the defined Job Objectives (4.11).

The results also showed that the average value of Quality of Life at Work for Flamingo employees is 3.17 and that 48.1% of employees are satisfied with their Quality of Life at Flamingo.

**Keywords:** Internal Marketing, Organizational Happiness, Quality of Life at Work, Satisfaction

## INTRODUÇÃO

A presente dissertação pretende iniciar um diagnóstico de marketing interno na empresa Flamingo, S.A que se dedica ao fabrico e comércio de jóias, acessórios de moda e artigos decorativos em ouro, prata e aço, por se ter detetado que nunca tinha sido realizado nenhum diagnóstico na empresa. Optou-se por começar o diagnóstico por um estudo de duas componentes consideradas relevantes para o marketing interno que são a Qualidade de Vida no Trabalho e a Felicidade Organizacional.

Devido à constante alteração no mercado de trabalho, e à globalização, as organizações sentem novos desafios e necessitam de implementar mudanças. As exigências no mundo empresarial são cada vez maiores, não só da parte das organizações que requerem mais horas de trabalho, mais qualidade e produtividade dos colaboradores, como também da parte dos colaboradores que exigem mais conforto, segurança no trabalho e espaços atrativos para o seu bem-estar (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Assim, gerir organizações implica também negociar necessidades, objetivos e perspetivas, tanto do ponto de vista dos colaboradores como da organização, sempre com o principal objetivo de aumentar a rentabilidade, produtividade, bem como a qualidade de vida e o bem-estar dos colaboradores (Ferreira, Neves & Caetano, 2001). Para as empresas satisfazerem os seus clientes externos é preciso antes de tudo, satisfazer os colaboradores responsáveis pelo produto ou serviço oferecido, ou seja, é necessário satisfazer também os seus clientes internos (Chiavenato, 2004).

Como o trabalho ocupa pelo menos 8 horas por dia, é fundamental que os colaboradores se sintam extremamente bem nas organizações e no ambiente onde trabalham (Tamayo, Lima & Silva, 2004). No entanto, a maioria dos colaboradores queixam-se de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos e de condições de trabalho inadequadas (Fernandes, 1996). Estes

problemas ligados à insatisfação no trabalho têm consequências que geram um aumento do absentismo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo efeito sobre a saúde física e mental dos trabalhadores, e como consequência na rentabilidade empresarial (Fernandes, 1996).

Para o sucesso das organizações, torna-se necessário valorizar os recursos humanos que delas fazem parte. De acordo com Fisher (2009) potenciar a Felicidade Organizacional deve ser um objetivo das organizações, tendo em conta que as organizações dependem dos seus colaboradores, é necessário mantê-los comprometidos e felizes na organização.

A Felicidade Organizacional é uma área emergente de fusão entre várias disciplinas e surgiu como um construto que veio recentemente unir várias áreas que eram analisadas em separado (Fisher, 2010). Contudo a Felicidade no Trabalho é importante não apenas para os colaboradores, mas também para as organizações (Fisher, 2010), uma vez que as empresas que se preocupam com a Felicidade no trabalho e bem-estar dos seus colaboradores, propiciam um clima organizacional que estimula o sentimento de satisfação dos colaboradores, levando os colaboradores a desempenharem as suas tarefas com maior comprometimento, qualidade e criatividade, ou seja, o sucesso das organizações está nos indivíduos que a integram, se estes foram felizes no trabalho (Fisher, 2010).

A promoção da Felicidade no local de trabalho leva também ao aumento do desempenho, da criatividade e da produtividade, melhora a eficiência e motiva os colaboradores, e também atrai novos talentos e aumenta a retenção dos mesmos (Fisher, 2010; Baker, Greenberg & Hemingway, 2006; Oswald, Proto & Sgroi, 2012; Lutterbie & Pryce-Jones, 2013). Por estas razões é fundamental que as organizações saibam como manter os seus colaboradores felizes.

Nesse sentido, o objetivo deste relatório é analisar a Felicidade Organizacional e a Qualidade de Vida dos colaboradores da empresa Flamingo, S.A e

explorar a relevância de variáveis sociodemográficas e profissionais nesse âmbito, nomeadamente medir os níveis de Felicidade na Organização e na Função e a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Flamingo, S.A., e analisar a relevância de variáveis sociodemográficas (género, idade, sexo, estado civil e habilitações literárias) e profissionais (tempo na organização e na função) na Felicidade na Organização e na Função e na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Flamingo, S.A.

No que diz respeito à estrutura do presente relatório, este divide-se em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde a uma revisão de literatura, que tem como foco principal a abordagem ao Marketing Interno, passando pela análise do conceito e componentes da Felicidade Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho. O segundo capítulo consiste na apresentação da empresa em estudo – a Flamingo, S.A. O terceiro capítulo consiste na apresentação da metodologia de resposta a este estudo, começando pela definição do objetivo geral do estudo e dos respetivos objetivos específicos. De seguida, apresentar-se-á o modelo conceptual de análise, a população e amostra, o método e técnicas de recolha de dados, os procedimentos e a técnica de análise de dados adequados para este estudo. O quarto capítulo expõe toda a análise dos dados recolhidos. E por fim, no último capítulo, são apresentados os resultados da investigação e as principais conclusões assim como as limitações do estudo e recomendações para investigações futuras.

## 1. REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo reserva-se à apresentação dos contributos teóricos de autores que estudaram a problemática da presente investigação e que permitem a contextualização e fundamentação das temáticas mais relevantes para responder aos objetivos enunciados.

A revisão começará por explicar o conceito e evolução do Marketing Interno e posteriormente caracterizar-se-á as componentes selecionadas que sustentam este estudo: Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho. Ao nível da Felicidade Organizacional procurar-se-á definir o conceito e explicitar as componentes que a sustentam. Ao nível da Qualidade de Vida no Trabalho começar-se-á, também, pela definição sucinta do conceito e das dimensões que a compõem.

### 1.1. Marketing Interno

As transformações do mercado empresarial relacionadas com o aumento da competitividade, a globalização e as mudanças sociais, políticas e económicas, alteraram a relação entre capital, trabalho e seres humanos (Requena, 2003). Se no século XX, o ativo mais valioso de qualquer empresa eram os seus equipamentos de produção, atualmente são os trabalhadores e a sua produtividade (Ducker, 1999). Posto isto, é imprescindível desenvolver ações centradas na cultura de relacionamento com os colaboradores de forma a garantir uma posição vantajosa perante os concorrentes (Cobra & Ribeiro, 2000).

Neste sentido, em 1976 surgiu o conceito de Marketing Interno baseado na premissa de que para ter clientes satisfeitos, a empresa também deve ter colaboradores satisfeitos (George, 1977). Alguns autores como Grönroos (1995), consideram o conceito de Marketing Interno como sinónimo de Endomarketing. No

entanto, nem todos os autores são unânimes em afirmar que estes dois conceitos possuem o mesmo significado. Na perspectiva de outros autores, como Inkotte (2000), a terminologia de Marketing Interno e de Endomarketing não são sinónimos.

Inkotte (2000) define o Marketing Interno como a preparação da empresa para a seleção, motivação, treino, e informação dos colaboradores, com o objetivo de mobilizar toda a organização para atender às necessidades do cliente externo, que constitui o seu mercado alvo. Enquanto o Endomarketing é uma opção de gestão para organizações que já adotam estratégias de Marketing, consideram o cliente interno como um segmento de mercado e adaptam as ações para motivar, encantar, conquistar e fidelizar os seus colaboradores, tornando a empresa atrativa para os mesmos (Brum, 2003).

Apesar das diferenças existentes entre os conceitos de Marketing Interno e Endomarketing, ambos se preocupam com o compromisso, empenho, valores, satisfação dos clientes internos e externos e técnicas de marketing, tendo como objetivo comum obter o maior lucro e aumentar o sucesso organizacional. Contudo, este estudo irá basear-se nas noções de Marketing Interno.

### **1.1.1. Evolução do Conceito**

O conceito de Marketing Interno foi utilizado pela primeira vez na literatura de marketing e gestão de serviços em 1976 por Berry, Hensel e Burke (1976). Mais tarde, foi referido por George (1977), Thompson, Berry e Davidson (1978), e Murray (1979). No entanto, só em 1981 é que Berry definiu Marketing Interno como a consideração dos colaboradores como clientes internos e as suas funções como produtos internos orientados para os objetivos da organização e que satisfazem as necessidades e desejos destes clientes internos (Rafiq & Ahmed, 2000).

Esta definição foi proposta por Berry et al. (1976) para resolver o problema da prestação de serviços de qualidade, uma vez que nas prestações de serviços, a

qualidade do serviço é o único fator real de diferenciação entre os concorrentes, o que leva a que os clientes sejam mais exigentes com os colaboradores. Assim, a atração, retenção e motivação de profissionais de alta qualidade torna-se especialmente mais crítico. Nestas situações, a implementação de uma abordagem de Marketing Interno tornaria os colaboradores mais satisfeitos e conseqüentemente os clientes mais satisfeitos também (Rafiq & Ahmed, 2000).

Berry e Parasuraman (1991) seguem a mesma filosofia de pensamento de tratar os colaboradores como clientes e afirmam que o Marketing Interno consiste em atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados através da adaptação das condições do trabalho para satisfazer as suas necessidades humanas (Rafiq & Ahmed, 2000).

Grönroos (1985) propõe uma visão diferenciada e mais alargada da abordagem de Berry, defendendo que não é suficiente que os colaboradores estejam motivados a ter um melhor desempenho, mas eles também devem ter uma mentalidade direcionada para as vendas. Posto isto, definiu o Marketing Interno como um método de manter os colaboradores motivados, centrados no cliente e focalizados para as vendas, salientando que o objetivo do Marketing Interno é consciencializar os colaboradores para as necessidades do cliente.

Por outro lado, começou-se a reconhecer o papel do Marketing Interno como um mecanismo de implementação de estratégias e mudanças na gestão. Winter (1985) foi um dos primeiros a destacar o potencial papel do Marketing Interno como técnica de gestão de colaboradores para alcançar os objetivos organizacionais. Na opinião deste autor, a função do Marketing Interno é alinhar, educar e motivar os colaboradores para atingir os objetivos da organização. Assim, os colaboradores compreendem e reconhecem não apenas o valor da estratégia da organização, mas também da sua função para alcançar os objetivos organizacionais.

George (1990) corrobora esta aplicabilidade do Marketing Interno e defende que o Marketing Interno é uma filosofia para gerir os recursos humanos de uma organização como um processo de gestão holística para integrar múltiplas funções. Esta visão é reforçada também por Glassman e McAfee (1992), que enfatizam o papel do Marketing Interno na integração do marketing e das funções dos colaboradores, ao tornar os colaboradores num recurso para a função do próprio Marketing.

Rafiq e Ahmed (1993) concordam que a atividade do Marketing Interno é muito mais abrangente do que aumentar a motivação dos colaboradores em relação à consciência para o cliente e definiram o Marketing Interno como o esforço de planeamento para superar a resistência organizacional à mudança e alinhar, motivar e integrar os colaboradores à efetiva implementação de estratégias corporativas e funcionais. O sucesso do marketing interno só se torna possível se todos os departamentos da organização trabalharem em conjunto para atingir os objetivos voltados para o cliente (Kotler & Keller, 2012).

A partir da análise e junção das vastas definições de Marketing Interno, Rafiq e Ahmed (1993) identificaram os cinco principais elementos deste conceito. Sendo eles: (i) motivação e satisfação do colaborador, (ii) orientação e satisfação do cliente, (iii) coordenação e integração interfuncionais, (iv) abordagem semelhante de marketing, (v) implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas.

Para Yu e Barnes (2010) o Marketing Interno é o desenvolvimento interno de empregos que satisfaçam as necessidades do mercado interno, sendo o seu principal foco a relação entre o colaborador e o grau de satisfação do cliente. O desenvolvimento de uma estratégia de Marketing Interno fornece satisfação não só ao colaborador, mas também ao cliente.

Para Costa (2010), o propósito do Marketing Interno é permitir o desenvolvimento de relacionamentos internos na organização (entre a empresa e o colaborador e entre colaboradores) tendo em conta os seguintes objetivos básicos: (i)

preservar a motivação dos colaboradores, (ii) manter a percepção sobre os clientes, (iii) sustentar o seu sentido de orientação, (iv) criar entre os colaboradores um ambiente interno vantajoso para dar resposta aos clientes, e (v) fornecer valores de marketing aos colaboradores através de programas de formação.

Costa (2010) resume que os objetivos do Marketing Interno são: (i) garantir que os colaboradores tenham à sua disposição todas as informações necessárias para tomar as melhores decisões, que devem ser alinhadas ao posicionamento e aos objetivos da organização, (ii) manter o foco dos colaboradores alinhado com a visão da empresa, o seu desempenho alinhado com a missão e a sua conduta orientada pelos valores da organização e princípios éticos, (iii) consolidar os canais de comunicação internos eficazes entre os colaboradores e a empresa, contribuindo para a integração humana a partir da disseminação da sua identidade, alinhando as estratégias e apoiando reações imediatas às novas exigências de mercado, e (iv) promover um clima organizacional motivador, cooperativo, desafiante e marcado pelo espírito de equipa.

Kotler e Keller (2012) consideram que o principal objetivo do marketing interno é influenciar positivamente os colaboradores de modo a implementar uma noção compartilhada de negócio, constituída pela gestão, pelos resultados, pelos clientes internos e externos, pelos produtos e serviços, e pelo mercado onde a organização atua.

Em suma, pode-se constatar que o ponto fulcral do marketing interno é oferecer ao cliente interno o que se deseja oferecer ao cliente externo. Isto porque a relação empresa e o cliente interno reflete-se na relação entre a empresa e o cliente externo, ou seja, a empresa deve tratar adequadamente o cliente interno para que este faça o mesmo com o cliente externo (Kotler & Keller, 2012).

Abordar o tema Marketing Interno implica analisar as suas componentes. De acordo com um estudo realizado por Cardoso (2016), o Marketing Interno é

constituído por quatro componentes: Felicidade Organizacional, Remuneração, Recompensas e Benefícios, Qualidade de Vida no Trabalho e Comunicação Interna. Na secção seguinte abordar-se-á uma das componentes do Marketing Interno, a Felicidade Organizacional.

## 1.2. Felicidade Organizacional

Segundo os dicionários, Felicidade é o “estado ou qualidade de ser feliz” (Priberam). E como ser feliz é importante para a maioria das pessoas, a Felicidade tem sido considerada um objetivo altamente valorizado na maioria das sociedades (Diener, 2000). As primeiras pesquisas sobre a Felicidade são da autoria de filósofos (McMahon, 2006), mas mais recentemente atraiu atenção da área da psicologia, nomeadamente com o surgimento da Psicologia Positiva (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000). Segundo Seligman e Csikszentmihalyi (2000), o estudo e compreensão da Felicidade e dos aspetos positivos da experiência humana são as principais preocupações da Psicologia para o século XXI.

Vários filósofos e pesquisadores sociais definiram a Felicidade de diversas formas (Kesebir & Diener, 2008). No entanto, os termos de Felicidade e bem-estar mesclam-se na literatura científica e, são frequentemente considerados como sinónimos (Paschoal & Tamayo, 2008). De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem-estar refere-se ao estudo científico da Felicidade. A maior diferença é entre visões hedônicas que definem a Felicidade como sentimentos agradáveis e julgamentos favoráveis e visões eudaimônicas que definem a Felicidade como fazer o que é virtuoso, moralmente correto, verdadeiro para si mesmo, significativo e/ ou produtor de crescimento (Ryan & Deci, 2001; Ryff & Singer, 2008).

A ideia de que a Felicidade se baseia no bem-estar subjetivo advém da tradição hedônica (Paschoal & Tamayo, 2008). O bem-estar subjetivo contempla dois componentes correlacionados: (i) julgamentos globais sobre a satisfação com a vida e

(ii) preponderância de sentimentos positivos e relativamente poucos ou nenhuns sentimentos negativos (Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999; Schimmack, 2008).

Em contraste com a visão hedônica da Felicidade, a visão eudaimônica sugere que a Felicidade envolve autorrealização, fazer o que é certo e virtuoso, crescer, perseguir os objetivos pessoais, e aproveitar o potencial pessoal, desenvolvendo habilidades e talentos, independente de como se esteja a sentir atualmente (Seligman, 2002; Sheldon & Elliot, 1999; Warr, 2007).

Para Rosenbluth e Peters (1992) a Felicidade no trabalho constitui o fator chave para o fornecimento de um serviço superior. No sentido de analisar a Felicidade Organizacional foram elaborados modelos que variaram em nível de experiências transitórias, em atributos mais estáveis que caracterizam e diferenciam uma pessoa de outra e em fenómenos que ocorrem ao nível coletivo da equipa de trabalho, unidade ou organização como um todo (Fisher, 2010). No entanto, os modelos baseados no nível de pessoa e nível de unidade são considerados mais estáveis ao longo do tempo e atraíram a maior parte da atenção dos pesquisadores (Fisher, 2010).

A Felicidade Organizacional é uma atitude que permite que cada colaborador maximize o seu desempenho e atinja o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, quando trabalha individualmente ou em grupo (Pryce-Jones, 2010).

A Figura 1 apresenta as variáveis da Felicidade Organizacional propostas por Fisher (2010)<sup>1</sup>.

Figura 1: Variáveis da Felicidade Organizacional de Fisher



Fonte: Elaboração própria

De seguida, apresenta-se uma explicação sucinta de cada uma das variáveis da Felicidade Organizacional começando pela satisfação no trabalho.

---

<sup>1</sup> Tradução livre do inglês: *Job satisfaction, Organizational commitment, Job involvement, Engagement, Thriving and vigor, Flow and intrinsic motivation and Affect at work.*

### 1.2.1. Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um tema que desperta elevado interesse devido à influência que a mesma pode exercer sobre os colaboradores, afetando as suas atitudes, a sua saúde física e mental, os seus comportamentos profissionais e sociais, tendo repercussões tanto na vida pessoal e familiar do indivíduo como para as organizações (Locke, 1976; Zalewska 1999a, 1999b).

A Satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição por ser um estado subjetivo que pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para o mesmo indivíduo e ainda é influenciada por forças internas e externas ao ambiente de trabalho (Fraser, 1983).

A distinção entre satisfação e motivação no trabalho nem sempre é clara (Pérez Ramos, 1990). A dificuldade em distinguir estes dois conceitos é a principal causa de falhas na formulação de hipóteses e na seleção de instrumentos de pesquisas, particularmente naquelas destinadas a correlacionar a produtividade com a satisfação no trabalho (Pérez Ramos, 1990). No entanto, a satisfação tem sido entendida como aquilo que leva um indivíduo a esforçar-se numa determinada atividade, podendo, no entanto, o esforço ser concebido como uma consequência e não como um sinónimo de motivação (Pinder, 1984).

A diferença entre satisfação e motivação é assinalada por Steuer e Dallari (1989), ao esclarecerem que a satisfação expressa a sensação de atendimento de necessidades e a motivação manifesta a tensão gerada por necessidades.

Outras conceptualizações referem-se à satisfação como atitude. Por atitude entende-se a disposição para agir, atuar e assumir uma posição perante determinadas situações (Pérez-Ramos, 1990). Essa posição decorre da combinação de informações e emoções que resultam numa resposta favorável ou desfavorável em relação a uma pessoa em particular, a um grupo, a um objeto, a uma ideia ou a um evento e que, por serem derivadas de crenças que afetam fortemente o comportamento e a

aprendizagem (Campbell, 1999). Algumas atitudes podem assim, ser consequências da satisfação no trabalho, mas não a sua definição.

Outras conceptualizações referem-se à satisfação no trabalho como estado emocional positivo. Locke (1976) descreveu a satisfação no trabalho como um estado emocional positivo ou prazeroso resultante da avaliação do emprego ou das experiências ligadas ao trabalho. Portanto, satisfação no trabalho também pode ser definida como “um sentimento experienciado pelo trabalhador em resposta à situação total do trabalho” (Harris, 1989, p. 13).

Por outro lado, a satisfação e a insatisfação, no trabalho são consideradas como dois extremos de um mesmo fenómeno, sendo frequentes os estudos que adotam como medida de satisfação uma escala que vai de um extremo de muito satisfeito até ao extremo oposto de muito insatisfeito (Martinez & Paraguay, 2003). Também, Locke (1969) considera que a definição de insatisfação no trabalho não é a de um fenómeno distinto da satisfação no trabalho, mas a de seu oposto semântico, tendo em conta que ambos compõem os dois extremos do mesmo fenómeno. Por outras palavras, “não existe um limite superior de satisfação absoluta, enquanto o limite inferior funde-se de forma indistinguível na insatisfação, a qual não tem limite inferior absoluto” (Fraser, 1983, p. 56). Um mesmo fator pode gerar tanto satisfação quanto insatisfação, pois os dois conceitos advêm de necessidades do indivíduo (Pereira, 2004).

Porém, independentemente das várias orientações concetuais, podemos identificar duas dimensões distintas da satisfação no trabalho: a abordagem unidimensional e a abordagem multidimensional (Ferreira, Neves & Caetano, 2001).

Na abordagem unidimensional a satisfação é definida como uma atitude em relação ao trabalho no global. Não resulta do somatório dos variados aspetos que caracterizam o trabalho, dependendo, no entanto, deles. A abordagem multidimensional considera que a satisfação deriva de um conjunto de fatores

associados ao trabalho, e que é possível medir a satisfação das pessoas em relação a cada um desses fatores (Peiró, 1986; Cook, Hepwoorth, Wall & Warr, 1981).

Apesar de existirem diferenças individuais em relação ao que cada colaborador quer do seu trabalho, também existem semelhanças entre os fatores causais da satisfação no trabalho (Locke, 1984), que podem ser analisados em dois grandes grupos: eventos e condições (trabalho em si, pagamento, reconhecimento, promoção, condições de trabalho e ambiente de trabalho) e agentes (colegas e subordinados, supervisão e gerenciamento, empresa/organização) (Locke, 1976).

De acordo com Locke, (1976) as condições ou eventos no trabalho que influenciam a satisfação são: (i) a satisfação com o trabalho, (ii) com o salário, (iii) com as promoções, (iii) com o reconhecimento, (iv) com os benefícios e (v) com a chefia. E caracteriza como agentes no trabalho as dimensões da satisfação com os colegas de trabalho, da satisfação com as condições de trabalho e da satisfação com a organização e com a direção.

Neste sentido, sobressaem as seguintes dimensões: (i) a satisfação com a chefia, (ii) com a organização, (iii) com os colegas de trabalho, (iv) com as condições de trabalho, (v) com a progressão da carreira, (vi) com as perspectivas de promoção, (vii) com as recompensas salariais, (viii) com os subordinados, (ix) com a estabilidade do emprego, (x) com a quantidade de trabalho, e (xi) a satisfação intrínseca geral (Alcobia, 2001).

Por outro lado, Tsai (2011) afirma que a cultura organizacional assim como o comportamento da liderança são fatores que influenciam a satisfação dos colaboradores. Uma relação positiva entre a cultura organizacional e o comportamento de liderança são propulsores à satisfação no trabalho (Tsai, 2011).

Fisher (2000) ao avaliar o humor e as emoções repetidamente durante um período de duas semanas, descobriu que o afeto médio durante o trabalho estava relacionado com a satisfação global no trabalho, e sugeriu a construção de um novo

modelo de análise que incluísse explicitamente o afeto como um componente, sugerindo que a componente afetiva pode-se relacionar com os resultados, ao contrário da componente cognitiva que tem sido o foco da maioria das pesquisas existentes.

Assim, pode-se afirmar que a Satisfação no trabalho é composta por uma componente cognitiva, que diz respeito às opiniões do indivíduo sobre o trabalho e sobre o que ele pensa e por uma componente afetiva ou emocional, que diz respeito a quão bem uma pessoa se sente em relação a um trabalho, insinuando que a satisfação no trabalho é baseada no que o indivíduo pensa e sente (Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999a).

### **1.2.2. Envolvimento no trabalho**

O envolvimento no trabalho é um construto datado de 1965, que constitui outra variável da Felicidade organizacional (Lodahl & Kejner, 1965). Sendo um conceito polissêmico, torna-se um desafio estabelecer relações causais sobre os antecedentes e consequentes do envolvimento dos colaboradores (Saks & Gruman, 2014).

Exigências físicas do trabalho como o esforço físico e as condições de trabalho como riscos para a saúde e ruído estão negativamente relacionados com o envolvimento no trabalho (Christian, Garza & Slaughter, 2011).

Para Brown (1996), o envolvimento no trabalho é um estado de união com um posto de trabalho, identificando-se com o próprio trabalho, e observam-no como sendo fundamental para a identidade e autoestima, mais ou menos o oposto do conceito de alienação ou insignificância.

Kahn (1990) defende que quanto mais um colaborador puder trazer para o local de trabalho os seus valores, mais envolvido estará. Um colaborador envolvido

demonstra níveis mais elevados de compromisso o que influencia os outros colaboradores a aumentar a sua produtividade para melhorar a imagem e os lucros da organização (Devi, 2009).

Alguns autores como, Spreitzer, Sutcliff, Dutton, Sonensheim e Grant (2004), afirmaram que a concentração nas tarefas permite aos colaboradores aumentarem o seu conhecimento, inclusive aprender a melhor forma de realizar determinada tarefa ou de desempenhar uma determinada função. O foco na função, típico do estado de fluxo<sup>2</sup>, proporciona às pessoas humores positivos, por estarem a realizar algo e a desfrutar de emoções positivas derivadas das interações com os colegas de trabalho. Quando as capacidades dos colaboradores são compatíveis com os desafios propostos pela organização, acredita-se que o que se está a fazer tem um objetivo e é realmente importante para a organização. Inicialmente e no decorrer da função não se sente a Felicidade, pois a concentração na função é maior do que o sentimento de Felicidade. No entanto, é a Felicidade que se segue a este fluxo de estado de fluxo, gerando, sucessivamente, níveis cada vez maiores (Csikszentmihalyi, 1999). O estado de fluxo visa explicar o tipo de envolvimento obtido com o trabalho quando são atendidas muitas das necessidades humanas, o estado de fluxo acontece quando as atividades ou tarefas são desempenhadas com muita dedicação e concentração (Csikszentmihalyi, 1999).

### 1.2.3. Engagement

*Engagement* pessoal e presença psicológica no trabalho são conceitos introduzidos por Kahn (1990, 1992) para se referir à quantidade do autêntico eu físico, cognitivo e emocional que os indivíduos dedicam ao seu trabalho e aos

---

<sup>2</sup> Tradução livre do inglês: Flow

sentimentos de atenção, conexão, integração e foco que acompanhe momentos de alto envolvimento.

Desde então, vários autores interessaram-se pelo termo *engagement* e definiram-no de várias formas (Britt, Dickinson, Greene-Shortridge & McKibben, 2007; Macey & Schneider, 2008). O *engagement* tem sido visto como um estado relativamente estável a um estado momentâneo, e de cognição que afeta o comportamento. Macey e Schneider (2008, p. 24) descreveram *engagement* ao nível da pessoa como "afeto positivo associado ao trabalho e ao ambiente de trabalho", indicando explicitamente sentimentos de persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo, atenção e orgulho. Assim, o *engagement* tem componentes de comprometimento organizacional, envolvimento no trabalho e componentes de afetividade positiva da satisfação no trabalho (Fisher, 2010).

Bakker e Demerouti (2008) consideram o *engagement* como um estado de espírito positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção. O vigor está associado a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho. A dedicação refere-se a um forte envolvimento no trabalho e experimentação de um senso de significado, entusiasmo e desafio. A absorção envolve estar totalmente concentrada e focado nas tarefas, elevando a que o tempo passe rapidamente e temos dificuldade em nos separar do trabalho.

#### **1.2.4. Compromisso Organizacional**

O comprometimento organizacional é o compromisso psicológico, que ocorre quando os colaboradores se identificam com os objetivos e valores da organização e se encontram afetivamente ligados à organização. Ou seja, quando os colaboradores se sentem felizes na organização onde trabalham (Fisher, 2010).

De acordo com Meyer e Allen (1991), a natureza do comprometimento organizacional pode ser de três componentes: (i) afetivo, (ii) calculado (continuado) e (iii) normativo.

O comprometimento afetivo representa a identificação e ligação emocional do colaborador à organização. Os colaboradores permanecem na organização porque querem e desejam e empenham-se para contribuir para a organização (Meyer & Allen, 1991, 1997).

O comprometimento calculado (continuado) ocorre quando o compromisso é causado por incentivos ou custos financeiros ou por falta de alternativas viáveis, e não porque a organização é valorizada. Os colaboradores permanecem na organização porque precisam (Meyer & Allen, 1991, 1997).

O comprometimento normativo envolve sentir uma obrigação para com a organização e com os seus colaboradores e permanecer na organização porque não é moralmente correto deixar a organização lhe foi leal. Os colaboradores permanecem na organização porque sentem que devem permanecer na organização e realizam as suas funções de forma competente, mas sem empenho e com pouco entusiasmo (Meyer & Allen, 1991, 1997).

Em suma, comprometimento organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização e que tem implicações para a decisão do colaborador de permanecer ou não como membro da organização (Meyer & Allen, 1991).

### **1.2.5. Fluxo e Motivação Intrínseca**

Os estados de fluxo e motivação intrínseca referem-se ao prazer experimentado quando se está envolvido numa tarefa. O fluxo ocorre quando o colaborador está totalmente absorvido em aplicar os conhecimentos e competências

a desempenhar uma tarefa desafiadora, e os estímulos externos irrelevantes e da passagem do tempo são excluídos da consciência. Fluxo é um estado agradável, estimulante e eufórico, que proporciona uma sensação de prazer e de ótima experiência. É caracterizado pela alta ativação de sentimentos positivos, mas também requer sentimentos de desenvolvimento e aprendizagem (Csikszentihalyi, 1990; Csikszentmihalyi, Abuhamdeh & Nakamura, 2005). O estado de fluxo ocorre quando o colaborador não está apenas a aproveitar o momento, mas também está a ampliar as suas capacidades, a desenvolver novas habilidades e aumentar a sua autoestima (Csikszentmihalyie & LeFevre, 1989). Inclui também um objetivo claro e feedback imediato sobre o progresso ou o sucesso da tarefa (Csikszentmihalyi, 1990). O Fluxo é mais provável quando a autoeficácia é alta e estão presentes recursos organizacionais de suporte (Salanova, Bakker & Llorens, 2006).

A motivação intrínseca contém várias semelhanças ao fluxo, embora possa ser uma experiência menos intensa. A motivação intrínseca tem sido medida como autoavaliação, o prazer que se tira da tarefa, ou o tempo que se gasta voluntario numa tarefa que já não tem uma razão extrínseca de persistir. A avaliação cognitiva de Deci e Ryan (1985), atesta que motivação intrínseca depende de competências e de autodeterminação.

### **1.2.6. Prosperar e Vigor**

Na última década, houve uma explosão de novas construções que envolvem a Felicidade e o bem-estar no trabalho. O conceito de prosperidade no trabalho combina sentimentos de energia e vitalidade, com crenças de que se está a aprender, desenvolver e progredir até à auto atualização (Spreitzer, Sutcliffe, Dutton, Sonenshein & Grant, 2005; Spreitzer & Sutcliffe, 2007). A escala de Speitzer resume em treze itens a prosperidade hedónica e eudaimónicas (Fisher, 2010).

O conceito de vigor no trabalho é definido como uma experiência afetiva positiva que envolve recursos energéticos, incluindo sentimentos de energia emocional, força física e vivacidade cognitiva no trabalho (Shirom, 2003, 2007). Shirom (2003, 2007), desenvolveu uma medida para analisar o vigor constituída por 14 itens que inclui estes 3 conceitos.

O Vigor tem sido considerado como uma variante estável no nível da pessoa, e os indivíduos, sem dúvida, podem ser caracterizados pelo seu nível de vigor no trabalho. No entanto, as componentes de vigor variam dentro das pessoas de um momento para outro e de um dia para outro, deste modo o conceito de vigor deve ser estudado a um nível mais transitório (Fisher, 2010).

### 1.2.7. Afeto no Trabalho

Ao contrário de alguns dos modelos acima que envolvem cognições e/ou atitudes, as medidas de afeto no trabalho avaliam diretamente o humor ou as emoções vivenciadas durante o trabalho. Os estados de humor/estados emocionais dos colaboradores podem ter uma elevada influência no desenvolvimento do trabalho (Weiss & Cropanzano, 1996).

Vários modelos foram criados para explicar os afetos e as suas possíveis dimensões, contudo o que tem sido mais estudado é o modelo *circumplex* de Russel (Larsen & Diener, 1992; Remington, Fabrigar & Visser, 2000). Neste modelo, as emoções estão relacionadas entre si, expostas em círculo e apresentam uma estrutura bidimensional, denominada como prazer/desprazer e ativação ou excitação (Russell, 1980).

No entanto, o modelo de Russel foi refinado por Watson e Tellegen (1985) que decidiram girar esses dois eixos que representam as dimensões em 45 graus, e as emoções passaram a distribuir-se na área de circunferência em torno de dois eixos

ortogonais, com um eixo designado de Afeto Positivo versus baixo Afeto Positivo (entusiasmo/alegria e depressão/tristeza) e outro designado de alto Afeto Negativo versus baixo Afeto Negativo (ansiedade/tensão e calma/conforto). Nesta nova interpretação do modelo, a distância ou a proximidade entre as emoções representadas na circunferência pressupõem a diferença ou a semelhança entre as emoções. Este modelo define que a relação entre as emoções ocorre a partir do grau que as separa. As emoções perdem o seu relacionamento positivo na medida que a distância entre elas se aproxima a 90 graus. Por sua vez, aos 180 graus de afastamento, os estados afetivos devem estar negativamente relacionados.

Por outro lado, alguns autores constataram que o estado de prazer/desprazer médio durante o trabalho correlaciona-se com a satisfação no trabalho, enquanto que o nível médio de ativação não se correlaciona (Weiss. Nicholas & Daus, 1999). Wright e Bonnett (1996) também descobriram que as medidas baseadas em agradabilidade foram mais preditivas na pesquisa organizacional do que as medidas baseadas em ativação, e Van Katwyk, Fox, Spector e Kelloway (2000) relataram que a dimensão agradável/desagradável dominou as descrições de afeto relacionadas com o trabalho. Porém, parece provável que a dimensão da excitação possa provar ter valor ao prever motivação e criatividade (Baas, Dreu & Nijstad, 2008).

### **1.3. Qualidade de Vida no Trabalho**

A qualidade de vida sempre foi, de alguma forma, uma preocupação para a raça humana (Rodrigues, 1999). A 300 a.C., os ensinamentos de Euclides de Alexandria sobre os princípios da geometria pretendiam melhorar o método de trabalho dos agricultores à margem do Rio Nilo, assim como a Lei das Alavancas, de Arquimedes, formulada em 287 a.C., que pretendia diminuir o esforço físico dos trabalhadores (Rodrigues, 1999).

Segundo Rocha (1998), Helton Mayo foi um dos primeiros estudiosos a enfatizar o lado humano nas organizações, através das suas pesquisas no início dos anos 20 na Western Electric Company em Chicago, que tinha como principal objetivo a identificação dos fatores que influenciavam a produção.

Albuquerque e França (199) consideram que a sociedade está a viver novos paradigmas de modos de vida dentro e fora da empresa, o que leva a novos requisitos e valores de Qualidade de Vida no local de trabalho. Para melhor compreender a Qualidade de Vida no Trabalho e ultrapassar os novos paradigmas é necessária a interação de outras áreas do conhecimento, tais como a Saúde, a Ecologia, a Ergonomia, a Psicologia, a Sociologia, a Economia, a Administração e a Engenharia.

Para demonstrar a evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, Nadler e Lawer elaboraram uma tabela resumo (Tabela 1). Contudo, Silva (2001) apresenta a mesma tabela modificando o campo 6. A autora considera que o último item apresentado que apontava, no futuro, 'QVT como nada', sendo associado a um modismo passageiro, já não se aplica no contexto existente em que se discute a responsabilidade social do estado, empresas, trabalhadores e sindicatos (Silva, 2001) e propõe a seguinte alteração:

**Tabela 1: Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho**

<b>Conceções evolutivas da QVT</b>	<b>Características ou Visão</b>
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o

	trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era visto como sinónimo de grupos autónomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como responsabilidade do Estado, da Empresa, do Trabalhador e do Sindicato (hoje e no futuro)	É responsabilidade dos atores sociais - Estado, Empresa, Trabalhadores e Sindicato - através da preocupação conjunta e o compromisso com o ambiente e a sociedade em geral, dentro de um contexto flexibilizado em decorrência das constantes mudanças.

Fonte: Nadler e Lawer citado por Fernandes (1996); Silva (2001)

Por outro lado, de acordo com Bom Sucesso (1998), pode-se dizer, de maneira geral, que a Qualidade de Vida no Trabalho abrange: (i) salário capaz de satisfazer as expectativas pessoais e sociais, (ii) orgulho pelo trabalho realizado, (iii) vida emocional satisfatória, (iv) autoestima, (v) boa imagem da empresa/instituição junto à opinião pública, (vi) equilíbrio entre trabalho e lazer, (vii) horários e condições de trabalho sensatas, (viii) oportunidades e perspectivas de carreira, (ix) possibilidade de uso do potencial, (x) respeito pelos direitos, e (xi) justiça nas recompensas.

Para França (1997) a Qualidade de vida no Trabalho é o conjunto de ações de uma organização que envolve a implementação de melhorias e inovações gerenciais e

tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha para organização e para os colaboradores como um todo, o que se denomina de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, criação de serviços campanhas e implantação de projetos direcionados para a preservação e desenvolvimento dos colaboradores durante o tempo de trabalho na organização.

A mesma autora ainda esclarece que a origem desse conceito advém da medicina psicossomática que propõe uma visão holística e integrada do ser humano, ao contrário da abordagem cartesiana que divide o ser humano em partes (França, 1997). E conclui, ao afirmar que, na área do trabalho esta abordagem pode ser associada à ética da condição humana. Esta ética busca desde a identificação, controlo, neutralização ou eliminação de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, carga física e mental requerida para cada atividade, padrões de relações de trabalho, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal até o significado do trabalho em si, relacionamento e satisfação no trabalho (França, 1997).

Silva e Marchi (1997), afirmam que a adoção de programas de Qualidade de Vida e promoção da saúde proporcionam colaboradores mais resistentes ao stress, mais motivados, mais eficientes, mais estáveis emocionalmente, mais relacionáveis e com melhor autoimagem. As empresas beneficiam ainda de maior produtividade, menor absenteísmo/rotatividade, menor número de acidentes, colaboradores mais saudáveis e com menores custos de assistências à saúde, melhor ambiente de trabalho e melhor imagem.

### 1.3.1. Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho

O conceito de Qualidade de Vida no Trabalho surgiu em meados da década de 50 e é polissêmico (Ribeiro & Santana, 2015).

Segundo Walton (1973), a Qualidade de Vida tem sido usada frequentemente para descrever valores ambientais e humanos. Para este autor, a insatisfação com o trabalho é um problema que afeta a maioria dos colaboradores, o que prejudica tanto o próprio colaborador como a organização onde trabalha (Walton, 1973). No entanto, reduzir a insatisfação em todos os níveis da organização é algo extremamente complexo, tendo em conta a dificuldade em identificar as causas responsáveis por afetar a Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973).

Nessa perspetiva o autor estabeleceu oito dimensões que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores. Fernandes (1996) seccionou os critérios das dimensões de Walton em subcritérios (Tabela 2).

Tabela 2: Categorias Conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho de Walton

<b>Critérios</b>	<b>Indicadores QVT</b>
1. Compensação justa e adequada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidade interna e externa</li> <li>• Proporcionalidade entre salários</li> <li>• Justiça na compensação</li> <li>• Partilha de ganhos de produtividade</li> </ul>
2. Condições de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornada de trabalho razoável</li> <li>• Ambiente físico seguro e saudável</li> <li>• Ausência de insalubridade</li> </ul>
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Autocontrolo relativo</li> <li>• Qualidades múltiplas</li> <li>• Informações sobre o processo total do trabalho</li> </ul>
4. Oportunidade de crescimento e segurança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de carreira</li> <li>• Crescimento pessoal</li> <li>• Perspetiva de avanço salarial</li> <li>• Segurança de emprego</li> </ul>
5. Integração social na organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de preconceitos</li> <li>• Igualdade</li> <li>• Mobilidade</li> <li>• Relacionamento</li> <li>• Senso Comunitário</li> </ul>

6. Constitucionalismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos de proteção ao trabalhador</li> <li>• Privacidade pessoal</li> <li>• Liberdade de expressão</li> <li>• Tratamento imparcial</li> <li>• Direitos de trabalho</li> </ul>
7. Trabalho e espaço total de vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel balanceado do trabalho na vida pessoal</li> <li>• Papel balanceado no trabalho</li> <li>• Estabilidade de horários</li> <li>• Poucas mudanças geográficas</li> <li>• Tempo para lazer da família</li> </ul>
8. Relevância social do trabalho na vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagem da empresa</li> <li>• Responsabilidade social da empresa</li> <li>• Responsabilidade pelos produtos</li> <li>• Práticas de emprego</li> </ul>

Fonte: Fernandes (1996)

Westley (1979) classifica os problemas vivenciados pelos colaboradores que afetam diretamente a Qualidade de Vida no Trabalho em quatro dimensões: (i) política (insegurança), (ii) econômica (injustiça), (iii) psicológica (isolamento) e (iv) sociológica (anomia).

Porém, tendo em conta que a insegurança e a injustiça são problemáticas associadas às mesmas causas e respectivas consequências, Westley aborda ambas como sendo indissociáveis. Ainda que os termos utilizados por Westley (1979) possuam sentidos polissêmicos, a referência que ele atribui a tais termos é: (i) insegurança: instabilidade no emprego, (ii) injustiça: desigualdade salarial, (iii) isolamento: baixa autoestima, (iv) anomia: carência de uma legislação trabalhista.

Westley (1979) aborda a problemática das quatro dimensões, sem a preocupação de procurar indicadores da Qualidade de Vida no Trabalho para cada uma delas. Assim, a partir das quatro dimensões propostas por Westley, Rushel (1993) citado por Fernandes (1996) atribui indicadores a cada dimensão.

A Tabela 3 apresenta um resumo dos fatores que caracterizam os problemas de Qualidade de Vida no Trabalho.

**Tabela 3: Indicadores da QVT de Westley**

<b>Económico</b>	Equidade Salarial
	Remuneração Adequada
	Benefícios
	Local de Trabalho
	Carga Horária
	Ambiente Externo
<b>Político</b>	Segurança no Emprego
	Atuação Sindical
	Retro informação
	Liberdade de Expressão
	Valorização do Cargo
	Relacionamento com a
<b>Psicológico</b>	Realização Potencial
	Nível de Desafio
	Desenvolvimento Pessoal
	Desenvolvimento
	Criatividade
	Autoavaliação
	Variedade de Tarefas
	Identificação com as Tarefas
<b>Sociológico</b>	Participação nas Decisões
	Autonomia
	Relacionamento
	Grau de Responsabilidade
	Valor Pessoal

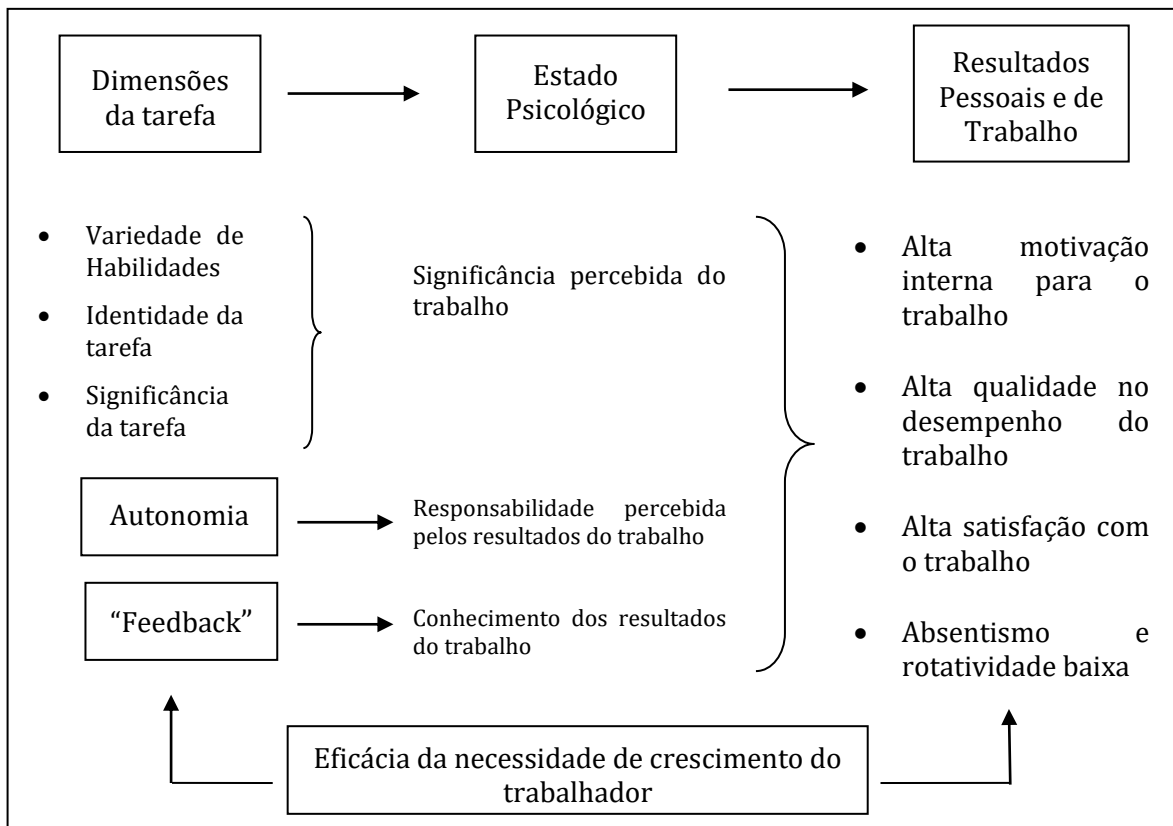
Fonte: Rushel (1993) citado por Fernandes (1996)

Hackman e Oldham (1975) consideram que as características das tarefas no ambiente organizacional, são responsáveis pela promoção de três estados psicológicos críticos: (i) significância percebida, referente ao nível de importância percebida em relação ao trabalho, (ii) responsabilidade percebida em relação aos resultados do trabalho e (iii) conhecimento dos resultados do trabalho.

Os estados psicológicos críticos são processos individuais que não podem ser influenciados durante a gestão do trabalho, portanto, é preciso determinar as características do trabalho que possam ser avaliadas e alteradas, e que podem influenciar diretamente os estados psicológicos críticos, as quais receberam a denominação de Dimensões Essenciais do Trabalho (Júnior & Albuquerque, 2002).

Hackman e Oldham (1975) identificaram que as dimensões essenciais do trabalho determinantes desses estados psicológicos são: (i) Variedade da tarefa e talentos exigidos na execução das atividades, (ii) Identidade da tarefa, ou seja, o nível em que é possível na realização da tarefa, identificar a realização de um trabalho completo, (iii) Significância da tarefa, isto é, o grau em que a tarefa impacta sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas (iv) Autonomia, liberdade do colaborador de planejar a forma de realização das tarefas, (v) Feedback extrínseco decorrente da avaliação de desempenho realizada por terceiros e (vi) Feedback intrínseco, verificado quando a própria atividade fornece ao indivíduo a possibilidade de avaliar o seu desempenho na realização das tarefas.

Figura 2: Modelo de Qualidade de Vida no Trabalho de Hackman e Oldham (1975)



Fonte: Hackman e Oldham (1975) citado por Rodrigues (2001)

Este autor considera ainda que existem fatores secundários que influenciam as dimensões do trabalho e os resultados, denominados Resultados Pessoais e do Trabalho: (i) motivação interna ao trabalho, (ii) satisfação geral com o trabalho, (iii) satisfação com a sua produtividade e, (iv) absenteísmo e rotatividade. Por fim, existe a Necessidade de Crescimento Individual, que se correlaciona diretamente com as Dimensões Essenciais do Trabalho e os Resultados Pessoais e do Trabalho.

No entanto, para Silva e Ferreira (2013) as dimensões de Qualidade de Vida no Trabalho podem ser sistematizadas em oito categorias básicas: (i) salário e benefícios, (ii) oportunidades de desenvolvimento e uso das próprias competências, (iii) natureza da tarefa, (iv) relacionamento interpessoal, (v) condições físicas do ambiente de trabalho, (vi) equilíbrio trabalho-família, (vii) observância dos princípios constitucionais, (viii) imagem da organização junto à sociedade. Contudo, de acordo com o mesmo autor, cinco dessas categorias têm sido adotadas mais frequentemente nas investigações destinadas a avaliar a incidência relativa da qualidade de vida e bem-estar no trabalho. São elas: (i) salário/compensação e benefícios, (ii) oportunidades de uso e desenvolvimento das próprias competências, (iii) natureza da tarefa, no que concerne à sua variedade, grau de autonomia e clareza de objetivos (iv) condições físicas e de segurança no ambiente de trabalho, (v) relacionamento interpessoal entre colegas de trabalho.

Apesar das diferentes visões de cada autor, o objetivo comum a todos é promover a satisfação, o bem-estar na sua execução das tarefas e incentivar o espírito de equipa para, conseqüentemente, promover e aumentar a Qualidade de Vida dos colaboradores.

## 2. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Neste capítulo será realizada uma breve descrição da empresa em estudo – a Flamingo, S.A. Todas as informações abaixo mencionadas foram conseguidas através da análise dos vários websites da empresa e de algumas notas recolhidas durante a concretização do estágio.

### 2.1. Flamingo, S.A.

Fundada em 1976, a empresa Flamingo, S.A. é uma multinacional que atua no mercado de luxo de joias, acessórios de moda e decoração. Encontra-se sediada em Rio Tinto (Porto), tendo filiais em Oviedo (Espanha), Newark (Estados Unidos), e Itália e conta com cerca de 100 colaboradores.

Com mais de 40 de experiência, é a maior fabricante ibérica de joias em prata e ouro e de pratas decorativas, detendo uma vasta oferta de artigos de joalheria, adorno pessoal e artigos decorativos.






Possui 10 marcas registadas onde todas as peças são desenhadas, criadas, desenvolvidas e produzidas na Flamingo com especial detalhe aos acabamentos e valorizando a qualidade extrema dos materiais – ouro, prata e aço.

A sua capacidade industrial e comercial torna possível atuar e adaptar os seus produtos às necessidades e aos gostos mais sofisticados dos diferentes segmentos, e possibilita o constante lançamento de novos produtos que usufruem sempre de forte aceitação no mercado.

Os seus produtos encontram-se à venda nas melhores ourivesarias do País, contando com uma esfera comercial com mais de 5000 pontos de venda em todo o mundo.

Na Tabela 4, estão presentes todas as marcas da empresa que se encontram à venda no mercado nacional e internacional.

Tabela 4: Marcas da Flamingo, S.A.

 <p>Uma marca da Flamingo S.A. Desde 2009</p>	<p>Marca: Saudade Produtos: Artigos de Adorno Pessoal Material: Prata de Lei (925)</p>
 <p>Uma marca da Flamingo S.A. Desde 2009</p>	<p>Marca: Ellipsis Produtos: Artigos de Adorno Pessoal Material: Prata de Lei (925) e Ouro de 9K</p>
 <p>Uma marca da Flamingo S.A. Desde 2005</p>	<p>Marca: Link Produtos: Artigos de Adorno Pessoal Material: Prata de Lei (925)</p>
 <p>manufatura flamingo s.a. Desde 2009</p>	<p>Marca: Passion Produtos: Artigos de Adorno Pessoal Material: Prata de Lei (925)</p>
 <p>manufatura flamingo s.a. Desde 2013</p>	<p>Marca: Passion Gold Produtos: Artigos de Adorno Pessoal Material: Ouro de 19K e 9K</p>
 <p>self made woman Uma marca da Flamingo S.A. Desde 2008</p>	<p>Marca: SMW Produtos: Artigos de Adorno Pessoal Material: Prata de Lei (925)</p>

 <p>F.A. Flamingo Accessories manufatura flamingo s.a. Desde 2011</p>	<p>Marca: Flamingo Acessórios</p> <p>Produtos: Artigos de Adorno Pessoal</p> <p>Material: Prata de Lei (925)</p>
 <p>dhome<sup>®</sup> HOME DECOR Uma marca da Flamingo S.A. Desde 2004</p>	<p>Marca: D'Home</p> <p>Produtos: Artigos de Decoração</p> <p>Material: Prata de Lei (925)</p>
 <p>HASSU<sup>®</sup> 316 L Uma marca da FLAMINGO, S.A. Desde 2005</p>	<p>Marca: Hassu</p> <p>Produtos: Artigos de Adorno Pessoal</p> <p>Material: Aço 316L</p>
 <p>Zaramella Argenti Since 1948 3070 925 REGLATI</p>	<p>Marca: Zaramella Argenti</p> <p>Produtos: Artigos de Decoração</p> <p>Materiais: Prata de Lei (925) e Alpaca</p>

Fonte: Elaboração própria

## 2.2. Ações de Marketing Interno

O Marketing Interno não é a principal preocupação da Flamingo, devido à falta de consciencialização dos seus benefícios e por ainda não ser considerado uma ferramenta fundamental para o crescimento da empresa.

As ações que a empresa aplica são a disponibilização de água gratuita a todos os colaboradores, o oferecimento de cursos para melhorar as competências dos colaboradores em diversas áreas que beneficiem a empresa e o estabelecimento entre a chefia e os colaboradores dos objetivos que cada colaborador deve atingir por semestre. Possui também um chat interno para os colaboradores que desempenham

funções nos serviços e oferece uma comissão de 1% sobre as vendas aos gestores de marca.

No entanto, durante os 40 anos de existência da empresa Flamingo nunca foi realizado nenhum diagnóstico de marketing interno, bem-estar ou satisfação. Para dar resposta a esta lacuna, iniciou-se o diagnóstico de marketing interno começando pela análise da Felicidade Organizacional, complementando com a Qualidade de Vida no Trabalho, uma vez que para alcançar níveis superiores de satisfação é necessário que um conjunto de condições mínimas estejam garantidas.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia de investigação utilizada nesta investigação é o estudo de caso, uma vez que pretende estudar e entender um fenómeno da vida real em profundidade (Yin, 2009) – a Flamingo, especificamente a Felicidade Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho dos seus colaboradores, de forma a dar início ao diagnóstico de Marketing Interno.

Segundo Baptista e Sousa (2011), um estudo de caso trata-se de uma investigação única e específica, em que o investigador recolhe informação detalhada sobre determinada entidade. Yin (2009) refere ainda que o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga dentro do contexto da vida real, um fenómeno contemporâneo, especialmente quando os limites entre o contexto e o fenómeno não estão nitidamente evidentes.

Este estudo requer o conhecimento em profundidade de respostas derivadas do ‘como’ e o ‘porquê’, perguntas de carácter explanatório, cujas respostas justificam as forças que determinam o caso e reconhecem as causas que afetam o presente estudo (Yin, 2009).

#### 3.1. Objetivos de Investigação

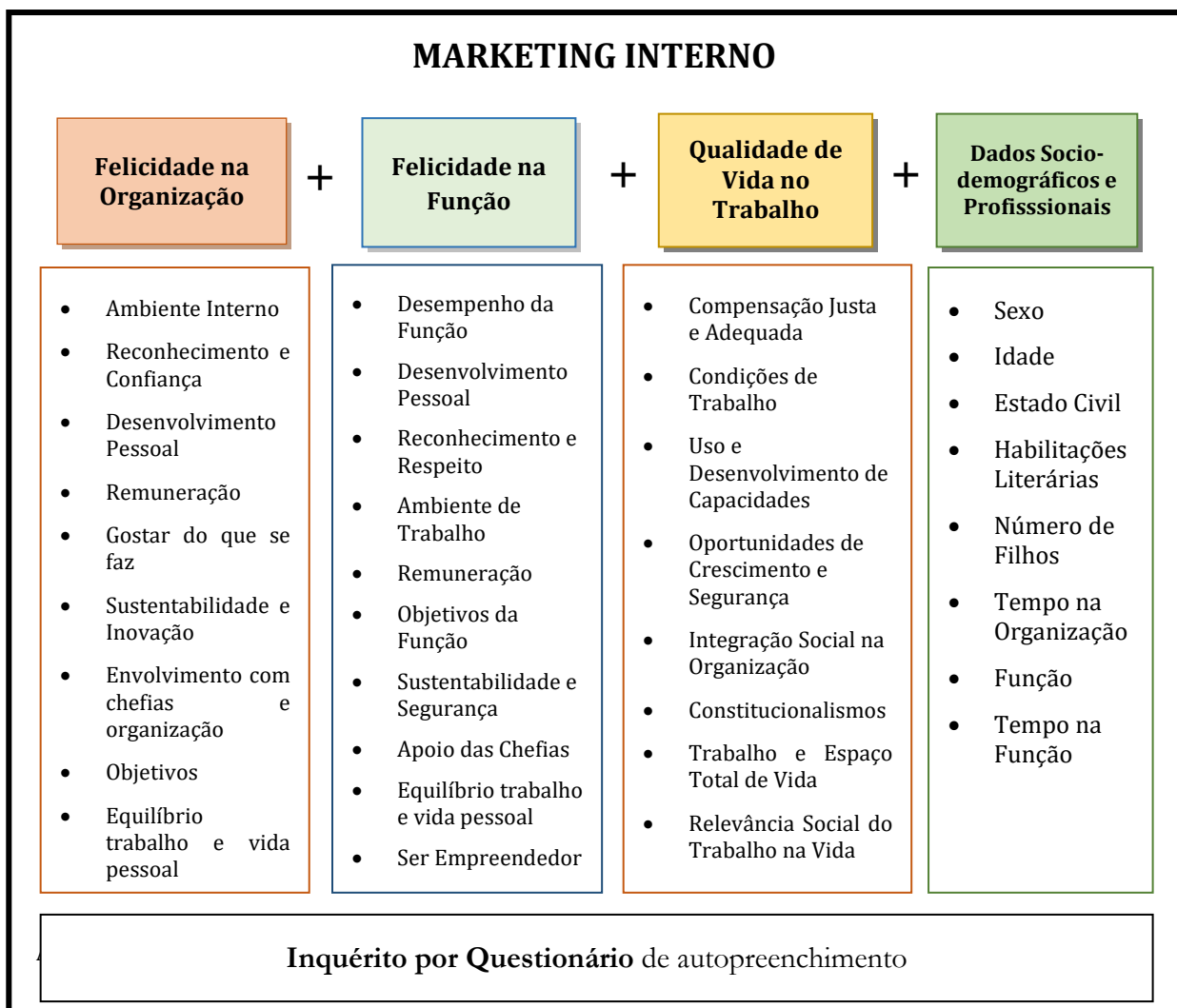
##### 3.1.1. Objetivo Geral

- Analisar a Felicidade Organizacional e a Qualidade de Vida dos colaboradores da empresa Flamingo, S.A. e explorar a relevância de variáveis sociodemográficas e profissionais nesse âmbito

### 3.1.2. Objetivos Específicos

- Medir os níveis de Felicidade na Organização dos colaboradores da Flamingo, S.A
- Medir os níveis de Felicidade na Função dos colaboradores da Flamingo, S.A.
- Medir os níveis de Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Flamingo, S.A
- Analisar a relevância de variáveis sociodemográficas (género, idade, sexo, estado civil e habilitações literárias) e profissionais (tempo na organização e na função) na Felicidade na Organização e na Função e na Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Flamingo, S.A.

### 3.2. Modelo Conceptual de Análise



### 3.3. População e Amostra

A população deste estudo são os 98 (100%) colaboradores da empresa Flamingo, S.A., uma vez que é importante analisar a opinião de todos os departamentos da empresa de forma a quantificar factos e opiniões e identificar as áreas com maiores défices em termos de Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho.

Neste caso de estudo, utilizou-se uma amostragem probabilística aleatória simples. Este método conduz-nos a amostras verdadeiramente representativas, uma vez que permite a generalização dos resultados para a população em estudo (Aday, 1989; Dommermuth, 2011; Miaoulis & Michener, 1976; Smith, 1975).

Distribuíram-se questionários a toda a população, no entanto, a taxa de retorno não foi elevada. Dos 98 questionários distribuídos, teve-se um retorno de 56 questionários válidos, o que corresponde a 57% da população.

Na Tabela 5 descreve-se a amostra, através da apresentação das suas principais características sociodemográficas.

**Tabela 5: Caracterização da amostra**

	N	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	19	33.9%
Masculino	35	62.5%
Omissos	2	3.6%
Total	56	100%
<b>Estado Civil</b>		
Solteiro/Viúvo/Divorciado	18	32.1%
Casado/União de Facto	36	64.3%
Omissos	2	3.6%
Total	56	100%

<b>Habilitações Literárias</b>				
1º Ciclo	4	7.1%		
2º Ciclo	2	3.6%		
3º Ciclo	13	23.2%		
Ensino Secundário	22	39.3%		
Ensino Superior	13	23.2%		
Omissos	2	3.6%		
Total	56	100%		
<b>Função</b>				
Serviços	23	41.1%		
Produção	31	55.4%		
Omissos	2	3.6%		
Total	56	100%		
<b>Nº Filhos</b>				
0	12	21.4%		
1	23	41.1%		
2	13	23.2%		
3	2	3.6%		
Omissos	6	10.7%		
Total	56	100%		
	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
<b>Idade</b>	42	21	64	11
<b>Tempo na Organização</b>	11	.2	30	7
<b>Tempo na Função</b>	10	.2	30	6.5

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

A maioria dos inquiridos é do sexo masculino (62.5%), casados/união de facto (64.3%) e tem 1 filho (41.1%). Os inquiridos têm em média 42 anos, variando entre os 21 e os 64 anos (Tabela 5)

No que diz respeito às habilitações literárias, a maioria dos inquiridos apresentam elevados níveis de escolaridade – 39.3% possuem o ensino secundário e 23.2% possuem o ensino superior. Os níveis de escolaridade mais baixos surgem em

menor percentagem – 7.11% dos inquiridos possui o 1º ciclo, 3.6% o 2º ciclo e 23.2% o 3º ciclo (Tabela 5).

No que se refere à função, a maior parte dos inquiridos desempenha funções de produção (55.4%) e os restantes 41.1% desempenha funções de serviços (Tabela 5).

Relativamente à permanência na organização, os inquiridos desempenham funções na organização entre os 2 meses e os 30 anos, e em média há 11 anos. Quanto à antiguidade na função atual, a média é de 10 anos (Tabela 5).

### **3.4. Técnicas de recolha de dados**

De forma a dar cumprimento aos objetivos específicos delimitados foi selecionado o inquérito por questionário, como técnica de recolha de dados. Optou-se por esta técnica devido à facilidade que permite em obter informações relativas às atitudes, opiniões, expectativas e perceções de um grande número de colaboradores em relação a determinado problema ou acontecimento (Quivy & Campenhouldt, 1992). Além disso, garante o anonimato das respostas, o que estimula a que os questionados respondam às questões de forma verdadeira, sincera e honesta.

Construiu-se um questionário com um total de 110 questões divididas em quatro secções: (i) A primeira secção é constituída por 9 questões informativas de carácter sociodemográfico, (ii) A segunda secção analisa a Felicidade na Organização através de 45 questões de resposta múltipla com uma escala de Likert de cinco pontos e uma pergunta aberta, (iii) A terceira secção apura a Felicidade na Função através de 31 questões de resposta múltipla com uma escala de Likert de cinco pontos e uma pergunta aberta, (iv) A quarta secção recolhe dados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho através de 23 questões de resposta múltipla com uma escala de Likert de cinco pontos e uma pergunta aberta.

O questionário utilizado neste estudo foi elaborado com base no questionário da Happiness Works composto por 78 questões que mede a Felicidade na Organização através de nove dimensões e a Felicidade na Função através de dez dimensões. O questionário Happiness Works foi construído pela Campaniço (2012) e é atualmente aplicado em parceria pela Lukkap Portugal, Universidade Atlântica, Revista Exame, APG (Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas), ACEGE (Associação Cristã de Empresários e Gestores) e Happy Brands e tem como objetivo verificar os níveis de Felicidade Organizacional dos profissionais em Portugal, o que se adequa aos objetivos do presente estudo. Não se encontrou nenhuma publicação científica que descreva em detalhe o processo de validação do Questionário, apenas as dimensões que o compõem.<sup>3</sup>

De forma a complementar o presente estudo e depois de se ter verificado que o questionário utilizado não contemplava questões fundamentais de Qualidade de Vida no Trabalho, construiu-se 24 questões baseadas nas oito dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho do modelo de Walton (os detalhes podem ser consultados no Anexo B). Verificou-se que era importante analisar este tema, uma vez que se trata de uma organização de cariz de manufatura com linha de produção e torna-se fundamental medir as condições físicas de trabalho e igualdade entre colaboradores.

---

<sup>3</sup> Por este questionário ser utilizado por uma empresa privada, pode ser opção estratégica das empresas de consultoria envolvidas não publicar numa revista científica, de forma a poder comercializar o instrumento diretamente às empresas, pelo que até podem existir dados de validação, porém, não se encontram publicados publicamente.

### 3.5. Procedimentos

No presente estudo, o instrumento desenvolvido para a obtenção de dados foi um questionário online alojado no Google Forms mas que teve de ser adaptado para o papel.

A empresa afirmou sempre estar disponível e interessada no presente estudo, mas ao ver o tamanho do instrumento pediu para reduzir afirmando que era demasiado extenso para aplicar durante o horário laboral, obrigando adaptação em papel.

Os questionários distribuíram-se no dia 14 de maio de 2019, a partir das 10h30 juntamente com um envelope a todos os colaboradores da Flamingo, S.A. Os participantes foram informados acerca dos objetivos da investigação e solicitaram-se instruções de que o preenchimento do questionário deveria ser realizado em casa com esferográfica e entregue no envelope fechado no dia seguinte, numa caixa que se colocou bem fechada à entrada da fábrica, assegurando assim a confidencialidade e o anonimato dos mesmos.

Alguns colaboradores mostraram alguma resiliência ao preenchimento do questionário, expressando que não poderiam ser honestos porque tinham receio da atitude do patrão. Outro colaborador ainda questionou como seria garantido o anonimato uma vez que o patrão conhecia a sua letra.

A primeira recolha dos dados realizou-se dia 15 de maio de 2019, às 18h30 de 52 questionários. A segunda recolha, ocorreu dia 21 de maio, às 10h30 e recolheu-se 5 questionários que foram entregues no envelope fechado a uma Colaboradora. Para os efeitos de análise estatística apenas foram considerados 56 questionários válidos, uma vez que um deles tinham mais de 80% de questões não respondidas.

De forma a testar a compreensão de todas as questões do questionário e, conseqüentemente, corrigir possíveis erros, o questionário foi preenchido por 6 indivíduos externos ao universo da amostra que não tinham formação em

investigação. Com a realização do pré-teste foi possível prever o tempo necessário para preencher todo o questionário, perceber o grau de entendimento das questões, da linguagem e a compreensão dos termos utilizados.

Após o pré-teste foram, então, realizadas duas alterações nas questões de resposta aberta e relativamente ao tamanho da letra. Decidiu-se reformular as questões de resposta aberta e aumentar o tamanho da letra para facilitar a sua leitura.

Os questionários em papel impossibilitaram que garantisse que o questionário fosse preenchido corretamente, com apenas uma resposta por cada questão e com a obrigação de responder a todas as questões, o que levou a que existissem questões sem resposta em vários questionários.

### **3.6. Técnica de análise de dados**

Para o estudo dos dados recorreu-se ao software estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (versão IBM 25) para analisar os dados, obtidos pela aplicação do questionário aos colaboradores da Flamingo, S.A.

Efetuuou-se análise estatística descritiva para descrever a amostra e os resultados obtidos em cada dimensão e realizou-se também testes paramétricos de comparações de grupos de correlações para estudar a relevância de variáveis sociodemográficas e profissionais na Felicidade na Organização e na Função, bem como na Qualidade de Vida no Trabalho.

## 4. ANÁLISE DE RESULTADOS

Os dados da presente investigação foram obtidos através da resposta a um questionário que tinha como principais objetivos medir a Felicidade na Organização e na Função e a Qualidade de Vida no Trabalho.

A presente secção iniciará com análise da confiabilidade e posteriormente analisar-se-á cada dimensão da Felicidade Organizacional e cada item da Qualidade de Vida do Trabalho. Por fim, proceder-se-á análise das correlações.

### 4.1. Análise da Confiabilidade

Para avaliar a confiabilidade da escala utilizada no questionário calculou-se o valor do Alfa de Cronbach, uma vez que é uma das técnicas mais utilizada para avaliar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias hipóteses para o estabelecimento de medidas como a escala de Likert (Fortin, 2003). Este coeficiente varia entre 0 e 1 sendo que, quanto mais próximo estiver de 1, maior a consistência interna (Fortin, 2003).

Segundo, George e Mallery (2003), um valor de alfa superior a .90 é excelente, superior a .80 é bom, superior a .70 é aceitável, superior a .60 já é questionável, superior a .50 é pobre, e inferior a .40 é inaceitável.

A análise de confiabilidade realizada para a escala que mede a Felicidade na Organização e que se divide em Felicidade na Organização e Felicidade na Função foi efetuada utilizando o programa SPSS para Windows, versão 25.0. Os valores obtidos foram:

**Tabela 6: Alfa de Cronbach para a Felicidade Organizacional**

	Alfa de Cronbach	Itens	Nº de Itens
<b>Felicidade na Organização</b>			
Ambiente Interno	.817	1 a 8	8
Reconhecimento e Confiança	.879	9 a 13	5
Desenvolvimento Pessoal	.919	14 a 21	8
Remuneração	.862	22 e 23	2
Gostar do que faço	.832	24 a 26	3
Sustentabilidade e Inovação	.921	27 a 31	5
Envolvimento com Chefias	.912	32 a 39	8
Objetivos	.890	40 a 42	3
Equilíbrio trabalho e vida Pessoal	.801	43 a 45	3
<b>Felicidade na Função</b>			
Desempenho da Função	.801	47 a 51	5
Desenvolvimento Pessoal	.902	52 a 56	5
Reconhecimento e Respeito	.693	57 e 58	2
Ambiente de Trabalho	.871	59 a 62	4
Remuneração	- 4	63	1
Objetivos da Função	.765	64 a 66	3
Sustentabilidade e Segurança	.869	67 a 670	4
Apoio das Chefias	.930	71 a 73	3
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	-	74	1
Ser Empreendedor	.791	75 a 77	3

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Os valores de Alfa de Cronbach obtidos em todas as dimensões demonstram confiabilidade das escalas utilizada para medir a Felicidade na Organização e na Função. As dimensões Desenvolvimento Pessoal, Sustentabilidade e Inovação, Envolvimento com Chefias, Desenvolvimento Pessoal e Apoio das Chefias demonstram uma elevada confiabilidade ( $> .9$ ). As dimensões Ambiente Interno, Reconhecimento e Confiança, Remuneração, Gostar do que faço, Objetivos, Equilíbrio

<sup>4</sup> Para as dimensões Remuneração e Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal não foi possível calcular o valor do alfa de Cronbach, pois existe apenas um item (questão) para cada dimensão.

trabalho e vida Pessoal, Desempenho da Função, Ambiente de Trabalho e Sustentabilidade e Segurança demonstram uma boa confiabilidade ( $> .8$ ). E as dimensões Objetivos da Função e Ser Empreendedor demonstram uma confiabilidade aceitável ( $> .7$ ). Apenas a dimensão do Reconhecimento e Respeito apresenta um Alfa de Cronbach mais baixo que demonstra uma confiabilidade questionável (.693). Este valor poderá ser explicado pelo facto do número de itens (ou questões) utilizados ser baixo (inferior a 10) o que leva a uma intercorrelação entre itens menos forte.

A análise de confiabilidade realizada para a escala que mede a Qualidade de Vida no Trabalho foi efetuada utilizando o programa SPSS para Windows, versão 25.0. O valor obtido foi:

Tabela 7: Alfa de Cronbach para a Qualidade de Vida no Trabalho

	Alfa de Cronbach	Itens	Nº de Itens
Qualidade de Vida no Trabalho	.894	79 a 101	23

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Relativamente à Qualidade de vida no Trabalho, o valor de Alfa de Cronbach obtido foi de .894 o que demonstra confiabilidade da escala utilizada para medir a Qualidade de Vida no Trabalho.

## 4.2. Média das Dimensões da Felicidade Organizacional

Para avaliar a existência de diferenças nas pontuações obtidas nas várias dimensões da Felicidade na Organização realizou-se o cálculo da média de cada dimensão.

A Tabela 8 apresenta as médias ponderadas das dimensões da Felicidade Organizacional divididas em Felicidade na Organização e na Função e a média global da Felicidade Organizacional.

**Tabela 8: Média das Dimensões da Felicidade Organizacional**

	Média	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão
<b>Felicidade na Organização</b>	3.30	1.83	4.45	.68
Ambiente Interno	3.17	2	5	.61
Reconhecimento e Confiança	3.39	1	4.5	.86
Desenvolvimento Pessoal	3.30	1	5	.85
Remuneração	2.45	1	5	1.11
Gostar do que faço	3.36	1	5	.98
Sustentabilidade e Inovação	3.25	1	5	.90
Envolvimento com Chefias e Inovação	3.04	1	5	.81
Objetivos	4.11	1.67	5	.81
Equilíbrio trabalho e vida Pessoal	3.57	1.67	5	.80
<b>Felicidade na Função</b>	3.48	2.02	4.57	.65
Desempenho da Função	3.78	1.80	5	.81
Desenvolvimento Pessoal	3.64	1.4	5	.82
Reconhecimento e Respeito	3.34	1	5	.91
Ambiente de Trabalho	3.00	1	4.5	.84
Remuneração	2.44	1	5	1.20
Objetivos da Função	3.59	1.67	5	.75
Sustentabilidade e Segurança	3.89	1	5	.79
Apoio das Chefias	3.74	1	5	1.05
Equilíbrio Trabalho e vida Pessoal	3.78	2	5	.91
Ser Empreendedor	3.54	1	5	.87
<b>Felicidade Organizacional</b>	3.38	2	4.46	.64

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Analisando a Tabela 8, verificou-se que a dimensão da Felicidade na Organização que apresenta uma média ponderada mais elevada (4.11) é a dimensão Objetivos e a que apresenta a média ponderada mais baixa (2.45) é a dimensão Remuneração.

O valor mais elevado de desvio padrão (1.11) é o da Remuneração, o que indica que os dados respeitantes a esta dimensão estão mais afastados/dispersos da média.

Na Felicidade na Função a dimensão que apresenta uma média ponderada mais elevada (3.89) é a dimensão Sustentabilidade e Segurança e a que apresenta a média ponderada mais baixa (2.44) é a dimensão Remuneração.

Os valores mais elevados de desvio padrão são os da Remuneração (1.20) e do Apoio das Chefias (1.05), o que indica que os dados respeitantes a esta dimensão estão mais afastados/espalhados da média.

A média da Felicidade na Organização é de 3.3, a média na Felicidade na Função é de 3.48 e a média global da Felicidade Organizacional é de 3.38.

#### 4.2.1. Distribuição das respostas da Felicidade Organizacional

Para avaliar a existência de diferenças entre as respostas às várias dimensões da Felicidade Organizacional, dividiram-se as respostas em % pela escala de Likert.

**Tabela 9: Distribuição das respostas às dimensões da Felicidade Organizacional pela escala de Likert**

	[1-2[	[2-3[	[3-4[	[4-5]
<b>Felicidade na Organização</b>	7.1	25.0	48.3	19.6
Ambiente Interno	0	33.9	53.6	12.5
Reconhecimento e Confiança	5.4	19.6	37.5	37.5
Desenvolvimento Pessoal	8.9	19.7	48.2	23.2
Remuneração	30.4	26.7	26.8	16.1
Gostar do que faço	8.9	23.2	28.6	39.3
Sustentabilidade e Inovação	7.1	23.3	44.6	25.0
Envolvimento com Chefias e Inovação	5.4	42.8	39.3	12.5
Objetivos	1.8	3.6	26.7	67.9
Equilíbrio trabalho e vida Pessoal	3.6	12.5	41	42.9

<b>Felicidade na Função</b>				
	0	25	46.4	28.6
Desempenho da Função	1.8	16.1	30.3	51.8
Desenvolvimento Pessoal	3.6	14.3	35.7	46.4
Reconhecimento e Respeito	7.1	12.5	39.3	41.1
Ambiente de Trabalho	5.4	39.3	35.7	19.6
Remuneração	30.4	19.6	32.1	17.9
Objetivos da Função	3.6	8.9	48.2	39.3
Sustentabilidade e Segurança	1.8	7.1	32.2	58.9
Apoio das Chefias	8.9	8.9	26.8	55.4
Equilíbrio Trabalho e vida Pessoal	0	5.4	41	53.6
Ser Empreendedor	3.6	7.1	50	39.3
<b>Felicidade Organizacional</b>	0	28.6	50	21.4

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Através da análise da Tabela 9 podemos observar que 67.9% (48.3% + 19.6%) dos inquiridos estão felizes na Organização e 32.1% (7.1% + 25%) estão infelizes na Organização. A grande maioria dos inquiridos estão felizes na função que desempenham (75%) e 25% estão infelizes. No global, a esmagadora maioria (71.4%) apresenta um resultado igual ou superior a 4 o que significa que estão satisfeitos com a Felicidade Organizacional. De forma oposta, 28.6% dos inquiridos estão insatisfeitos com a Felicidade Organizacional.

A maioria dos indivíduos encontra-se satisfeito com todas as dimensões da Felicidade Organizacional, expeto com a Remuneração na Organização recebida que apenas 42.9% dos inquiridos se sente satisfeito. Esta é também a dimensão que a maioria dos indivíduos se sente insatisfeito (57.1%).

#### 4.2.2. Média das Dimensões da Felicidade Organizacional por Segmento Demográfico

Para avaliar a existência de diferenças entre géneros, estado civil e funções nas pontuações obtidas nas dimensões da Felicidade na Organização e na Função, realizou-se um Teste T de Student para amostras independentes. E para avaliar a existência de diferenças entre os vários níveis de habilitações literárias nas pontuações obtidas nas dimensões da Felicidade na Organização e na Função, procedeu-se à realização de uma ANOVA, complementando com o teste de Bonferroni.

Tabela 10: Teste T de Student para Amostras Independentes – Sexo

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	T	Df	Sig. (2 extremidades)
Ambiente Interno	Variâncias iguais assumidas	1.01	.32	.079	52	.937
	Variâncias iguais não assumidas			.084	43.163	.934
Reconhecimento e Confiança	Variâncias iguais assumidas	2.886	.095	1	52	.322
	Variâncias iguais não assumidas			1.105	48.155	.274
Desenvolvimento Pessoal	Variâncias iguais assumidas	6.652	.013	.586	52	.56
	Variâncias iguais não assumidas			.673	51.168	.504
Remuneração	Variâncias iguais assumidas	.297	.588	-.428	52	.67
	Variâncias iguais não assumidas			-.445	41.456	.658
Gostar do que Faço	Variâncias iguais assumidas	2.563	.115	.124	52	.902
	Variâncias iguais não assumidas			.135	46.776	.893
Sustentabilidade e Inovação	Variâncias iguais assumidas	10.748	.002	1.013	52	.316
	Variâncias iguais não assumidas			1.203	51.986	.234
Envolvimento com as Chefias e Organização	Variâncias iguais assumidas	4.679	.035	-.234	52	.816
	Variâncias iguais não assumidas			-.273	51.822	.786
Objetivos	Variâncias iguais assumidas	2.5	.12	.808	52	.423
	Variâncias iguais não assumidas			.892	48.067	.377
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Variâncias iguais assumidas	3.56	.065	.885	52	.38
	Variâncias iguais não assumidas			.977	48.046	.334
Desempenho da Função	Variâncias iguais assumidas	1.333	.254	1.135	52	.261
	Variâncias iguais não assumidas			1.203	43.597	.235
Desenvolvimento Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.110	.742	.500	52	.619

	Variâncias iguais não assumidas			.508	38.843	.614
Reconhecimento e Respeito	Variâncias iguais assumidas	1.584	.214	.003	52	.998
	Variâncias iguais não assumidas			.003	45.740	.998
Ambiente de Trabalho	Variâncias iguais assumidas	.249	.620	.083	52	.934
	Variâncias iguais não assumidas			.088	43.240	.930
Remunerações	Variâncias iguais assumidas	.008	.928	-1.018	52	.314
	Variâncias iguais não assumidas			-1.040	39.398	.305
Objetivos da Função	Variâncias iguais assumidas	.334	.566	1.415	52	.163
	Variâncias iguais não assumidas			1.514	44.671	.137
Sustentabilidade e Segurança	Variâncias iguais assumidas	1.835	.181	.680	52	.499
	Variâncias iguais não assumidas			.750	47.907	.457
Apoio das Chefias	Variâncias iguais assumidas	.022	.881	-1.041	52	.303
	Variâncias iguais não assumidas			-1.030	36.038	.310
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.087	.770	-.084	52	.933
	Variâncias iguais não assumidas			-.084	36.203	.934
Ser Empreendedor	Variâncias iguais assumidas	.000	.983	.500	52	.619
	Variâncias iguais não assumidas			.511	39.465	.612

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 10, nenhuma dimensão da Felicidade Organizacional apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes do sexo feminino e masculino.

**Tabela 11: Média das dimensões por sexo**

	Feminino		Masculino	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
<b>Felicidade na Organização</b>	3.34	.43	3.24	.79
Ambiente Interno	3.19	.55	3.18	.66
Reconhecimento e Confiança	3.53	.68	3.28	.95
Desenvolvimento Pessoal	3.37	.59	3.23	.97
Remuneração	2.35	1.01	2.49	1.15
Gostar do que Faço	3.35	.80	3.32	1.07
Sustentabilidade e Inovação	3.40	.55	3.14	1.05
Envolvimento com Chefias e Organização	2.98	.53	3.03	.93
Objetivos	4.19	.63	4.01	.89
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	3.68	.63	3.48	.89
<b>Felicidade na Função</b>	3.47	.56	3.44	.70
Desempenho da Função	3.90	.69	3.65	.84

Desenvolvimento Pessoal	3.68	.80	3.57	.85
Reconhecimento e Respeito	3.32	.75	3.32	.97
Ambiente de Trabalho	3.01	.75	2.99	.90
Remuneração	2.21	1.13	2.56	1.22
Objetivos da Função	3.74	.62	3.45	.78
Sustentabilidade e Segurança	3.98	.63	3.82	.88
Apoio das Chefias	3.51	1.08	3.82	1.05
Equilíbrio Trabalho e vida Pessoal	3.74	.93	3.76	.91
Ser Empreendedor	3.61	.84	3.49	.90
<b>Felicidade Organizacional</b>	<b>3.40</b>	<b>.48</b>	<b>3.34</b>	<b>.72</b>

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No segmento Sexo, a dimensão Remuneração da Felicidade na Organização apresenta a média mais baixa nos dois sexos (2.35 no sexo feminino e 2.49 no sexo masculino), sendo o sexo feminino que apresenta o menor valor. A dimensão Objetivos apresenta em ambos os sexos a média mais alta (4.19 no sexo feminino e 4.01 no sexo masculino), sendo o sexo feminino que apresenta o valor mais elevado. O valor mais elevado de desvio padrão é o da Remuneração (1.01 no sexo feminino e 1.15 no sexo masculino) o que indica que os dados respeitantes a esta dimensão estão mais afastados/espalhados da média.

Na Felicidade na Função, a dimensão que apresenta a média mais baixa nos dois sexos é a Remuneração (2.21 no sexo masculino e 2.56 no sexo masculino), sendo o sexo feminino apresentar o menor valor. A dimensão que apresenta a média mais alta é a Sustentabilidade e Segurança nos dois sexos (3.98 no sexo feminino e 3.82 no sexo masculino), sendo que no sexo masculino encontra-se com a mesma pontuação da dimensão Apoio das Chefias. Os valores mais elevados de desvio padrão são o da Remuneração (1.13 no sexo feminino e 1.22 no sexo masculino) e o do Apoio das Chefias (1.08 no sexo feminino e 1.05 no sexo masculino), o que indica que os dados respeitantes a estas dimensões estão mais afastados/espalhados da média.

Tanto o sexo feminino como o sexo masculino apresentam médias mais elevadas na Felicidade na Função do que na Felicidade na Organização.

**Tabela 12: Teste ANOVA - Habilitações Literárias**

		Soma dos Quadrados	Df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Ambiente Interno	Entre Grupos	4.075	4	1.019	3.126	.023
	Nos grupos	15.967	49	.326		
	Total	20.042	53			
Reconhecimento e Confiança	Entre Grupos	6.618	4	1.655	2.431	.060
	Nos grupos	33.349	49	.681		
	Total	39.967	53			
Desenvolvimento Pessoal	Entre Grupos	.771	4	.193	.249	.909
	Nos grupos	37.922	49	.774		
	Total	38.693	53			
Remuneração	Entre Grupos	10.730	4	2.683	2.473	.057
	Nos grupos	53.148	49	1.085		
	Total	63.878	53			
Gostar do que Faço	Entre Grupos	7.235	4	1.809	2.040	.103
	Nos grupos	43.436	49	.886		
	Total	50.671	53			
Sustentabilidade e Inovação	Entre Grupos	4.554	4	1.139	1.416	.243
	Nos grupos	39.398	49	.804		
	Total	43.953	53			
Envolvimento com as Chefias e Organização	Entre Grupos	2.862	4	.716	1.118	.359
	Nos grupos	31.376	49	.640		
	Total	34.239	53			
Objetivos	Entre Grupos	1.920	4	.480	.723	.580
	Nos grupos	32.517	49	.664		
	Total	34.437	53			
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Entre Grupos	2.109	4	.527	.794	.535
	Nos grupos	32.538	49	.664		
	Total	34.647	53			
Desempenho da Função	Entre Grupos	6.455	4	1.614	2.942	.029
	Nos grupos	26.875	49	.548		
	Total	33.331	53			
Desenvolvimento Pessoal	Entre Grupos	2.163	4	.541	.782	.542
	Nos grupos	33.861	49	.691		
	Total	36.023	53			
Reconhecimento e Respeito	Entre Grupos	5.854	4	1.464	1.969	.114
	Nos grupos	36.429	49	.743		
	Total	42.283	53			
Ambiente de Trabalho	Entre Grupos	7.495	4	1.874	3.010	.027
	Nos grupos	30.505	49	.623		
	Total	38.000	53			
Remunerações	Entre Grupos	12.193	4	3.048	2.377	.065
	Nos grupos	62.826	49	1.282		
	Total	75.019	53			
Objetivos da Função	Entre Grupos	2.881	4	.720	1.375	.256
	Nos grupos	25.675	49	.524		

	Total	28.557	53			
Sustentabilidade e Segurança	Entre Grupos	1.294	4	.323	.489	.744
	Nos grupos	32.405	49	.661		
	Total	33.699	53			
Apoio das Chefias	Entre Grupos	8.923	4	2.231	2.166	.087
	Nos grupos	50.453	49	1.030		
	Total	59.376	53			
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Entre Grupos	1.610	4	.403	.468	.759
	Nos grupos	42.142	49	.860		
	Total	43.752	53			
Ser Empreendedor	Entre Grupos	.745	4	.186	.228	.921
	Nos grupos	39.980	49	.816		
	Total	40.725	53			

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 12, as dimensões Ambiente Interno, Desempenho da Função e Ambiente de Trabalho, apresentam diferenças estatisticamente significativas ( $p = .023$ ,  $p = .029$  e  $p = .027$  respetivamente) entre os grupos de respondentes dos diferentes níveis de Habilitações.

Para verificar as diferenças de pontuações dadas por cada grupo em relação às dimensões que apresentaram diferenças significativas, aplicou-se o teste estatístico de Bonferroni (Tabela 13).

**Tabela 13: Teste Bonferroni**

Variável dependente			Sig.
<b>Ambiente Interno</b>	1º Ciclo (até 4º ano)	2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	0.345
	2º Ciclo (até ao 6º ano)	1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	1.000
	3º Ciclo (até ao 9º ano)	1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	0.890
	Ensino Secundário	1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Superior	.014
Ensino Superior	1º Ciclo (até 4º ano)	.345	

		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	.890
		Ensino Secundário	.014
<b>Desempenho da Função</b>	1º Ciclo (até 4º ano)	2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	.443
	2º Ciclo (até ao 6º ano)	1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	1.000
	3º Ciclo (até ao 9º ano)	1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	.229
	Ensino Secundário	1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Superior	.020
	Ensino Superior	1º Ciclo (até 4º ano)	.443
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	.229
		Ensino Secundário	.020
	<b>Ambiente de Trabalho</b>	1º Ciclo (até 4º ano)	2º Ciclo (até ao 6º ano)
3º Ciclo (até ao 9º ano)			1.000
Ensino Secundário			1.000
Ensino Superior			1.000
2º Ciclo (até ao 6º ano)		1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	1.000
3º Ciclo (até ao 9º ano)		1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		Ensino Secundário	1.000
		Ensino Superior	.457
Ensino Secundário		1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	1.000
		Ensino Superior	.012
Ensino Superior		1º Ciclo (até 4º ano)	1.000
		2º Ciclo (até ao 6º ano)	1.000
		3º Ciclo (até ao 9º ano)	.457
		Ensino Secundário	.012

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

O teste de Bonferroni (Tabela 13) indicou significância estatística ( $p = .014$ ) no Ambiente Interno entre os inquiridos com o Ensino Secundário e os inquiridos com o Ensino Superior, sendo os inquiridos com o Ensino Superior que apresentam o maior

valor (Tabela 14). No Desempenho da Função, as diferenças estatisticamente significativas ( $p = .020$ ) são entre os inquiridos com o Ensino Secundário e os inquiridos com o Ensino Superior, sendo os inquiridos com o Ensino Superior que apresentam o maior valor (Tabela 14). E no Ambiente de Trabalho, as diferenças estatisticamente significativas ( $p = .012$ ) são entre os inquiridos com o Ensino Secundário e os inquiridos com o Ensino Superior, sendo os inquiridos com o Ensino Superior que apresentam o maior valor (Tabela 14).

**Tabela 14: Média das Dimensões por Habilitações Literárias**

	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Ensino Superior
<b>Felicidade na Organização</b>					
Ambiente Interno	3.11	3.11	3.30	3.06	3.68
Reconhecimento e Confiança	2.91	3.13	3.23	2.95	3.62
Desenvolvimento Pessoal	3.32	3.63	3.15	3.13	3.96
Remuneração	3.20	3.36	3.30	3.16	3.46
Gostar do que faço	2.25	2.75	2.31	2.08	3.19
Sustentabilidade e Inovação	2.78	2.83	3.56	3.05	3.82
Envolvimento com Chefias e Organização	3.00	3.00	3.22	3.01	3.72
Objetivos	3.16	3.00	3.04	2.77	3.35
Equilíbrio trabalho e vida Pessoal	3.95	3.67	4.23	3.91	4.29
	3.39	2.67	3.69	3.52	3.66
<b>Felicidade na Função</b>					
Desempenho da Função	3.40	3.52	3.35	3.29	3.84
Desenvolvimento Pessoal	3.46	3.60	3.66	3.49	4.34
Reconhecimento e Respeito	3.46	4.10	3.60	3.44	3.88
Ambiente de Trabalho	3.34	3.75	3.14	3.06	3.85
Remuneração	3.00	3.25	2.96	2.65	3.60
Objetivos da Função	1.75	2.50	2.34	2.14	3.23
Sustentabilidade e Segurança	3.15	3.33	3.46	3.47	3.93
Apoio das Chefias	3.99	3.88	3.64	3.88	4.08
Equilíbrio Trabalho e vida Pessoal	4.92	4.33	3.54	3.44	3.87
Ser Empreendedor	3.70	3.00	3.68	3.77	3.92
	3.22	3.50	3.50	3.52	3.69
<b>Felicidade Organizacional</b>					
	3.25	3.32	3.33	3.17	3.76

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No segmento das Habilitações, a dimensão Remuneração da Felicidade na Organização apresenta a média mais baixa em todos os níveis de habilitações, sendo os inquiridos com o Ensino Secundário que apresentam o menor valor (2.08). A dimensão Objetivos apresenta a média mais alta em todos os níveis de habilitações, sendo os inquiridos com Ensino Superior que apresentam o valor mais elevado (4.29).

Relativamente à Felicidade na Função, constata-se que a dimensão que apresenta a média mais baixa em todos os níveis de habilitações é a Remuneração, sendo no 1º Ciclo que se encontra o menor valor (1.75). A dimensão que apresenta a média mais alta é no 1º e 2º Ciclo o Apoio das Chefias (4.92 e 4.33 respetivamente), no 3º Ciclo o Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal (3.68), no Ensino Secundário é a Sustentabilidade e Segurança (3.88) e no Ensino Superior é o Desempenho da Função (4.34).

Alem disso, em todos os diferentes níveis de habilitações, os colaboradores são mais felizes na Função do que na Organização.

**Tabela 15: Teste T de Student para Amostras Independentes - Estado Civil**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	T	Df	Sig. (2 extremidades)
Ambiente Interno	Variâncias iguais assumidas	.148	.702	1.968	52	.054
	Variâncias iguais não assumidas			2.009	36.038	.052
Reconhecimento e Confiança	Variâncias iguais assumidas	.149	.701	1.313	52	.195
	Variâncias iguais não assumidas			1.389	39.604	.173
Desenvolvimento Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.295	.589	.481	52	.632
	Variâncias iguais não assumidas			.491	35.999	.626
Remuneração	Variâncias iguais assumidas	.634	.430	1.618	52	.112
	Variâncias iguais não assumidas			1.520	29.059	.139
Gostar do que Faço	Variâncias iguais assumidas	.670	.417	.630	52	.531
	Variâncias iguais não assumidas			.651	37.276	.519

Sustentabilidade e Inovação	Variâncias iguais assumidas	.001	.973	.907	52	.368
	Variâncias iguais não assumidas			.889	32.322	.381
Envolvimento com as Chefias e Organização	Variâncias iguais assumidas	1.368	.248	1.138	52	.260
	Variâncias iguais não assumidas			1.062	28.568	.297
Objetivos	Variâncias iguais assumidas	1.571	.216	.771	52	.444
	Variâncias iguais não assumidas			.825	40.761	.414
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.643	.426	1.553	52	.126
	Variâncias iguais não assumidas			1.616	37.950	.114
Desempenho da Função	Variâncias iguais assumidas	2.634	.111	1.694	52	.096
	Variâncias iguais não assumidas			1.902	45.974	.064
Desenvolvimento Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.160	.691	-230	52	.819
	Variâncias iguais não assumidas			-215	28.495	.832
Reconhecimento e Respeito	Variâncias iguais assumidas	.689	.410	.970	52	.336
	Variâncias iguais não assumidas			1.030	40.020	.309
Ambiente de Trabalho	Variâncias iguais assumidas	.018	.895	2.207	52	.032
	Variâncias iguais não assumidas			2.250	35.886	.031
Remunerações	Variâncias iguais assumidas	1.040	.313	.878	52	.384
	Variâncias iguais não assumidas			.815	28.201	.422
Objetivos da Função	Variâncias iguais assumidas	3.496	.067	1.302	52	.199
	Variâncias iguais não assumidas			1.514	49.309	.136
Sustentabilidade e Segurança	Variâncias iguais assumidas	2.758	.103	.983	52	.330
	Variâncias iguais não assumidas			1.101	45.737	.277
Apoio das Chefias	Variâncias iguais assumidas	.111	.740	.985	52	.329
	Variâncias iguais não assumidas			1.000	35.516	.324
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.028	.867	.965	52	.339
	Variâncias iguais não assumidas			.950	32.666	.349
Ser Empreendedor	Variâncias iguais assumidas	.023	.879	.273	52	.786
	Variâncias iguais não assumidas			.282	37.139	.780

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 15, apenas a dimensão Ambiente de Trabalho apresenta diferenças estatisticamente significativas ( $p = .032$ ) entre os respondentes casados/união de facto e os solteiros/viúvos/divorciados, sendo os inquiridos solteiros/viúvos/divorciados que apresentam o valor mais alto (Tabela 16).

**Tabela 16: Média das Dimensões por Estado Civil**

	Solteiro/Viúvo/Divorciado		Casado/União de Facto	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
<b>Felicidade na Organização</b>	3.46	.68	3.18	.67
Ambiente Interno	3.41	.57	3.07	.61
Reconhecimento e Confiança	3.58	.77	3.26	.91
Desenvolvimento Pessoal	3.36	.83	3.24	.88
Remuneração	2.78	1.22	3.27	1.01
Gostar do que Faço	3.45	.92	3.27	1.01
Sustentabilidade e Inovação	3.39	.95	3.15	.89
Envolvimento com Chefias e Organização	3.19	.91	2.93	.74
Objetivos	4.19	.70	4.01	.86
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	3.79	.73	3.43	.83
<b>Felicidade na Função</b>	3.62	.62	3.37	.65
Desempenho da Função	3.99	.60	3.61	.85
Desenvolvimento Pessoal	3.57	.95	3.63	.77
Reconhecimento e Respeito	3.48	.79	3.23	.94
Ambiente de Trabalho	3.35	.79	2.83	.83
Remuneração	2.64	1.27	2.33	1.10
Objetivos da Função	3.73	.51	3.46	.82
Sustentabilidade e Segurança	4.03	.62	3.80	.87
Apoio das Chefias	3.91	1.03	3.61	1.07
Equilíbrio Trabalho e vida Pessoal	3.92	.94	3.67	.89
Ser Empreendedor	3.58	.83	3.51	.91
<b>Felicidade Organizacional</b>	3.54	.62	3.27	.64

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No segmento Estado Civil, na Felicidade na Organização, a dimensão Remuneração apresenta a média mais baixa nos Solteiros/Viúvos/Divorciados (2.78) e a dimensão Envolvimento com as Chefias e a Organização apresenta a média mais baixa nos Casados/União de Facto (2.93). Por outro lado, a dimensão Objetivos apresenta a média mais elevada (4.19 nos Solteiros/Viúvos/Divorciados e 4.01 nos Casados/União de Facto), sendo os inquiridos Solteiros/Viúvos/Divorciados que apresentam o valor mais alto.

Na Felicidade na Função, a dimensão que apresenta a média mais baixa continua a ser a Remuneração nos diferentes estados civis (2.64 nos

Solteiros/Viúvos/Divorciados e 2.33 nos casados/união de facto), sendo nos inquiridos Casados/União de Facto que apresentam o menor valor. A dimensão Sustentabilidade e Segurança apresenta o valor mais elevado nos dois estados civis (4.03 nos Solteiros/Viúvos/Divorciados e 3.8 nos Casados/União de Facto), sendo os Solteiros/Viúvos/Divorciados que apresentam o maior valor.

**Tabela 17: Teste T de Student para Amostras Independentes - Função**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	Df	Sig. (2 extremidades)
Ambiente Interno	Variâncias iguais assumidas	.056	.813	1.168	52	.248
	Variâncias iguais não assumidas			1.176	48.644	.245
Reconhecimento e Confiança	Variâncias iguais assumidas	.642	.427	1.307	52	.197
	Variâncias iguais não assumidas			1.335	50.647	.188
Desenvolvimento Pessoal	Variâncias iguais assumidas	2.271	.138	.937	52	.353
	Variâncias iguais não assumidas			.974	51.884	.335
Remuneração	Variâncias iguais assumidas	.172	.680	.652	52	.517
	Variâncias iguais não assumidas			.658	48.912	.514
Gostar do que Faço	Variâncias iguais assumidas	.443	.509	-.641	52	.524
	Variâncias iguais não assumidas			-.653	50.429	.516
Sustentabilidade e Inovação	Variâncias iguais assumidas	9.452	.003	1.498	52	.140
	Variâncias iguais não assumidas			1.625	48.362	.111
Envolvimento com as Chefiadas e Organização	Variâncias iguais assumidas	3.673	.061	.231	52	.818
	Variâncias iguais não assumidas			.248	50.441	.805
Objetivos	Variâncias iguais assumidas	.187	.668	.543	52	.590
	Variâncias iguais não assumidas			.543	47.471	.590
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Variâncias iguais assumidas	1.447	.234	-.747	52	.458
	Variâncias iguais não assumidas			-.775	51.840	.442
Desempenho da Função	Variâncias iguais assumidas	.016	.900	.681	52	.499
	Variâncias iguais não assumidas			.679	46.834	.501
Desenvolvimento Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.000	.985	-.256	52	.799
	Variâncias iguais não assumidas			-.256	47.373	.799
Reconhecimento e Respeito	Variâncias iguais assumidas	.705	.405	-.328	52	.745
	Variâncias iguais não assumidas			-.323	45.165	.748
Ambiente de Trabalho	Variâncias iguais assumidas	.734	.396	.472	52	.639
	Variâncias iguais não assumidas			.459	42.285	.649

Remunerações	Variâncias iguais assumidas	.115	.736	.816	52	.418
	Variâncias iguais não assumidas			.806	45.130	.425
Objetivos da Função	Variâncias iguais assumidas	2.678	.108	1.326	52	.190
	Variâncias iguais não assumidas			1.387	52.000	.171
Sustentabilidade e Segurança	Variâncias iguais assumidas	2.155	.148	.976	52	.333
	Variâncias iguais não assumidas			1.023	51.987	.311
Apoio das Chefias	Variâncias iguais assumidas	.546	.463	-.094	52	.926
	Variâncias iguais não assumidas			-.095	49.038	.925
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	Variâncias iguais assumidas	.002	.963	-.169	52	.866
	Variâncias iguais não assumidas			-.169	47.402	.866
Ser Empreendedor	Variâncias iguais assumidas	.114	.737	-.284	52	.777
	Variâncias iguais não assumidas			-.282	45.887	.779

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 17, nenhuma dimensão da Felicidade Organizacional apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes que desempenham funções de serviços e de produção.

**Tabela 18: Média das Dimensões por Função**

	Serviços		Produção	
	Média	Desvio-Padrão	Média	Desvio-Padrão
<b>Felicidade na Organização</b>	3.37	.55	3.24	.77
Ambiente Interno	3.30	.59	3.11	.62
Reconhecimento e Confiança	3.57	.79	3.25	.92
Desenvolvimento Pessoal	3.42	.73	3.20	.94
Remuneração	2.57	1.09	2.37	1.15
Gostar do que Faço	3.25	.92	3.43	1.05
Sustentabilidade e Inovação	3.46	.58	3.09	1.07
Envolvimento com Chefias e Organização	3.08	.59	3.03	.96
Objetivos	4.18	.81	4.06	.81
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	3.50	.66	3.66	.84
<b>Felicidade na Função</b>	3.52	.66	3.45	.66
Desempenho da Função	3.86	.82	3.71	.80
Desenvolvimento Pessoal	3.60	.83	3.66	.83
Reconhecimento e Respeito	3.30	.97	3.39	.89
Ambiente de Trabalho	3.09	.94	2.98	.79
Remuneração	2.61	1.27	2.34	1.16
Objetivos da Função	3.74	.62	3.47	.84
Sustentabilidade e Segurança	4.01	.65	3.80	.89

Apoio das Chefias	3.74	1.04	3.77	1.10
Equilíbrio Trabalho e vida Pessoal	3.78	.90	3.82	.90
Ser Empreendedor	3.49	.91	3.56	.86
<b>Felicidade Organizacional</b>	3.45	.60	3.55	.69

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No que diz respeito à Função que desempenham, a dimensão da Felicidade na Organização que apresenta a média mais baixa é a Remuneração nas diferentes funções (2.57 nos Serviços e 2.37 na Produção), sendo os inquiridos da Produção que apresentam o menor valor. A dimensão Objetivos apresenta a média mais elevada nas diferentes funções (4.18 nos Serviços e 4.06 na Produção), sendo os inquiridos que desempenham funções nos Serviços que apresentam o valor mais elevado.

Ao nível da Felicidade na Função, a dimensão Remuneração apresenta os valores mais baixos (2.61 nos Serviços e 2.34 na Produção), sendo a Produção que apresenta o menor valor. A dimensão Sustentabilidade e Segurança apresenta as médias mais altas nas diferentes funções (4.01 nos Serviços e 3.8 na Produção), sendo os inquiridos que desempenham funções nos Serviços que apresentam o valor mais elevado.

### 4.3. Média dos Itens da Qualidade de Vida no Trabalho

Para avaliar a existência de diferenças nas pontuações obtidas nas várias questões da Qualidade de Vida no Trabalho realizou-se o cálculo da média para cada item.

A Tabela 19 apresenta as médias ponderadas dos itens da Qualidade de Vida no Trabalho e a média global da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Flamingo, S.A.

**Tabela 19: Média dos Itens da Qualidade de Vida no Trabalho**

	Média	Mínimo	Máximo	Desvio-Padrão
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	3.17	1.48	4.17	.60
Compensação justa e adequada: Equidade Interna	2.48	1	5	1.16
Compensação Justa e adequada: Equidade Externa	2.50	1	5	1.16
Jornada de Trabalho	3.43	1	5	.92
Carga de Trabalho	3.55	1	5	1.08
Ambiente Físico: Ventilação e Temperatura	2.59	1	5	1.21
Ambiente Físico: Luminosidade	3.04	1	5	1.29
Ambiente Físico: Nível de som/barulho	2.55	1	5	1.26
Ambiente Físico: Posturas	3.15	1	5	1.20
Ambiente Físico: Espaços de Lazer	2.20	1	5	1.08
Ambiente Saudável: Normas de H SST	2.93	1	5	1.25
Stress	3.45	1	5	1.15
Variedade de Tarefas	3.42	1	5	1.05
Retroinformação	3.15	1	5	1.09
Possibilidade de Carreira	2.74	1	5	1.11
Igualdade de Tratamento	3.37	1	5	1.00
Igualdade de Oportunidades	3.04	1	5	1.05
Relacionamento: Ausência de Assédio	4.06	1	5	1.24
Senso Comunitário	3.06	1	5	.99
Direitos de Trabalho	3.13	1	5	1.07
Privacidade Pessoal	3.96	1	5	.94
Liberdade de Expressão	3.31	1	5	1.21
Horário de Entrada e Saída de Trabalho	3.81	1	5	1.29
Responsabilidade Social pelos Produtos	4.00	1	5	.93

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Analisando a Tabela 19, verificou-se que a média da Qualidade de Vida no Trabalho dos inquiridos de 3.17. A subdimensão que apresenta a média ponderada mais elevada (4.06) é a Ausência de Assédio, seguida da Responsabilidade Social da empresa perante os produtos que coloca no mercado (4.00) e seguida da existência de Privacidade Pessoal no local de trabalho (3.96). A subdimensão que apresenta a média ponderada mais baixa é a existência de Espaços de Lazer (2.2), seguida da

Igualdade Interna relativa às condições remuneratórias (2.48) e seguida da Igualdade Externa relativa às condições remuneratórias (2.5).

Os valores mais elevados de desvio padrão (1.29) são os da Luminosidade e Horário de Entrada e Saída do Trabalho, o que indica que os dados respeitantes a estes itens estão mais afastados/dispersos da média. Além disso, a maioria dos Itens apresenta um desvio padrão superior a 1, o que significa que os níveis de satisfação são dispersos.

#### 4.3.1. Distribuição das respostas da Qualidade de Vida

Para avaliar a existência de diferenças entre as respostas aos vários itens da Qualidade de Vida no Trabalho, dividiram-se as respostas em % pela escala de Likert.

Tabela 20: Distribuição das respostas da QVT pela escala de Likert

	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>	1.9	13	37	37	11.1
Compensação justa e adequada: Equidade Interna	28.8	17.3	32.7	19.2	1.9
Compensação Justa e adequada: Equidade Externa	24	30	20	24	2
Jornada de Trabalho	1.9	13	37	37	11
Carga de Trabalho	5.7	9.4	28.3	37.7	18.9
Ambiente Físico: Ventilação e Temperatura	20.4	29.6	29.6	11.1	9.3
Ambiente Físico: Luminosidade	11.3	28.3	22.6	20.8	17
Ambiente Físico: Nível de som/barulho	24.5	30.2	18.9	18.9	7.5
Ambiente Físico: Posturas	9.4	22.6	24.5	30.2	13.2
Ambiente Físico: Espaços de Lazer	31.4	33.3	21.6	11.8	2
Ambiente Saudável: Normas de HSST	18	14	30	28	10
Stress	7.5	9.4	34	28.3	20.8
Variedade de Tarefas	3.8	13.2	37.7	28.3	17
Retroinformação	11.1	11.1	37	33.3	7.4
Possibilidade de Carreira	15.1	28.3	28.3	24.5	3.8
Igualdade de Tratamento	3.7	13	38.9	21.5	13
Igualdade de Oportunidades	7.4	20.4	42.6	20.4	9.3

Relacionamento: Ausência de Assédio	3.8	11.5	15.4	13.5	55.8
Senso Comunitário	5.9	17.6	51	15.7	9.8
Direitos de Trabalho	9.4	15.1	35.8	32.1	7.5
Privacidade Pessoal	1.9	3.8	22.6	39.6	32.1
Liberdade de Expressão	9.3	16.7	24.1	33.3	16.7
Horário de Entrada e Saída de Trabalho	11.1	0	25.9	22.2	40.7
Responsabilidade Social pelos Produtos	1.9	1.9	25.9	35.2	35.2

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Através da análise da Tabela 20 podemos observar que 48.1% (37% + 11.1%) dos inquiridos estão satisfeitos com a sua Qualidade de Vida no Trabalho e 14.9% (1.9% + 13%) estão insatisfeitos.

A maioria dos indivíduos sente-se satisfeito com a Carga de Trabalho (56.6%), com o Relacionamento nomeadamente Ausência de Assédio (69.3%), com a Privacidade Pessoal (71.7%), com a Liberdade de Expressão (50%), com o Horário de Entrada e Saída (62.9%) e com a Responsabilidade Social da empresa pelos produtos e serviços (70.4%). E a maioria sente-se insatisfeito com a Ventilação e a Temperatura (50%), com o Nível de Som/Barulho (54.7%) e com os Espaços de Lazer (64.7%).

#### **4.3.2. Média das Dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho por Segmento Demográfico**

Para avaliar a existência de diferenças entre géneros, estado civil e funções nas pontuações obtidas na escala que mede a Qualidade de Vida no Trabalho, realizou-se um Teste T de Student para amostras independentes. E para avaliar a existência de diferenças entre os vários níveis de habilitações literárias nas pontuações obtidas na escala que mede a Qualidade de Vida no Trabalho procedeu-se à realização de uma ANOVA.

**Tabela 21: Teste T Student para Amostras Independentes - Sexo**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	Df	Sig. (2 extremidades)
QVT	Variâncias iguais assumidas	2.295	.136	-.473	52	.639
	Variâncias iguais não assumidas			-.510	45.570	.613

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 21, a Qualidade de Vida no Trabalho não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes do sexo feminino e masculino.

**Tabela 22: Média da QVT por Sexo**

	Feminino	Masculino
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>		
Média	3.10	3.18
Desvio Padrão	.50	.65

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No segmento Sexo, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta uma média mais elevada no sexo masculino (3.18) do que no sexo feminino (3.10).

**Tabela 23: Teste T de Student para Amostras Independentes - Estado Civil**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	Df	Sig. (2 extremidades)
QVT	Variâncias iguais assumidas	.001	.977	2.221	52	.031
	Variâncias iguais não assumidas			2.313	38.019	.026

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 23, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta diferenças estatisticamente significativas ( $p = .031$ ) entre os respondentes casados/união de facto e os Solteiros/Viúvos/Divorciados, sendo os Solteiros/Viúvos/Divorciados que apresentam o maior valor.

**Tabela 24: Média da QVT por Estado Civil**

	Solteiro/Viúvo/Divorciado	Casado/União de Facto
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>		
Média	3.40	3.03
Desvio Padrão	.53	.60

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No segmento Estado Civil, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta uma média mais elevada nos respondentes Solteiros/Viúvos/Divorciados (3.40) do que nos Casados/União de Facto (3.03).

**Tabela 25: Teste T Student para Amostras Independentes – Função**

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias		
		Z	Sig.	t	Df	Sig. (2 extremidades)
QVT	Variâncias iguais assumidas	.252	.618	1.434	52	.157
	Variâncias iguais não assumidas			1.428	46.802	.160

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 25, a Qualidade de Vida no Trabalho não apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os respondentes que desempenham funções nos Serviços e na Produção.

**Tabela 26: Média da QVT por Função**

	Serviços	Produção
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>		
Média	3.32	3.08
Desvio Padrão	.60	.58

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No segmento Função, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta uma média mais elevada nos respondentes que desempenham funções nos Serviços (3.32) do que os respondentes que desempenham funções na Produção (3.08).

**Tabela 27: Teste ANOVA para Habilitações Literárias**

	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig
QVT Entre Grupos	3.551	4	.888	2.803	.036
Nos grupos	15.519	49	.317		
Total	19.070	53			

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Como se pode observar na Tabela 27, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os grupos de respondentes com diferentes níveis de Habilitações.

**Tabela 28: Média da QVT por Habilitações Literárias**

	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Ensino Superior
<b>Qualidade de Vida no Trabalho</b>					
Média	2.99	3.00	3.01	3.01	3.61
Desvio Padrão	.54	.25	.80	.49	.40

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

No segmento Habilitações Literárias, a Qualidade de Vida no Trabalho apresenta uma média mais elevada nos respondentes com Ensino Superior (3.61), seguidos dos respondentes com o Ensino Secundário e o 3º ciclo (3.01). A média mais baixa é apresentada nos respondentes com o 1º Ciclo (2.99). Pode-se concluir, que quanto maior é o grau de escolaridade, melhor é a Qualidade de Vida no Trabalho.

#### **4.4. Análise de Correlações**

De forma a perceber se existem relações significativas entre as variáveis sociodemográficas (idade, número de filhos, tempo na organização e na função) e as dimensões da Felicidade Organizacional, procedeu-se à realização das correlações de Pearson.

O coeficiente de correlação de Pearson mede o grau de relação linear entre duas variáveis quantitativas. Este coeficiente assume apenas valores entre -1 e 1, sendo que o valor 0 significa que não há relação linear, o valor 1 indica uma relação linear positiva perfeita e o valor -1 também indica uma relação linear negativa perfeita, ou seja, quando uma das variáveis aumenta a outra diminui. Nesse sentido, quanto mais próximo estiver de 1 ou -1, mais forte é a associação linear entre as duas variáveis. As correlações são fracas quando o valor absoluto de  $r$  é inferior a .25, são moderadas quando o valor de  $r$  é igual ou superior a .25 e inferior a .5, são fortes quando o valor de  $r$  é igual ou superior a .5 e inferior a .75, e são muito fortes quando o valor de  $r$  é igual ou superior a .75 (Marôco, 2011).

Os resultados obtidos que podem ser consultados nas Tabelas do anexo D e E, mostram que todas as correlações entre as idades dos inquiridos e as dimensões da Felicidade na Organização e na Função não apresentam significância estatística até 5% (.05) de nível de significância.

Em relação ao número de filhos e a sua relação com as dimensões da Felicidade na Organização e na Função, apenas existe uma correlação positiva, de fraca intensidade ( $r = .282$ ) e estatisticamente significativa ( $p < .05$ ) entre o número de filhos e a satisfação com a remuneração. Podemos concluir que quanto maior é o número de filhos dos inquiridos, menor é a satisfação com a remuneração.

No que diz respeito ao tempo na organização, os resultados obtidos mostram que todas as correlações entre o número de anos que os inquiridos trabalham na organização e as dimensões da Felicidade na Organização e na Função não apresentam significância estatística até 5% (.05) de nível de significância.

Em relação ao tempo na função, os resultados obtidos mostram que todas as correlações entre o número de anos que os inquiridos trabalham na atual função e as dimensões da Felicidade na Organização e da Função não apresentam significância estatística até 5% (.05) de nível de significância.

Foi possível observar também que todas as correlações entre as nove dimensões da Felicidade na Organização apresentam significância estatística até 5% (.05) de nível de significância, exceto na relação entre os objetivos e a remuneração ( $p = .14$ ).

As correlações positivas, de forte intensidade ( $r > .75$ ) e estatisticamente significativas ( $p < .01$ ) são entre o reconhecimento e confiança e o desenvolvimento pessoal ( $r = .787$ ), a sustentabilidade e inovação e o envolvimento com as chefias e organização ( $r = .790$ ), e o desenvolvimento pessoal e o envolvimento com as chefias e organização ( $r = .774$ ).

E não existem correlações fracas entre as dimensões da Felicidade na Organização, sendo as correlações que apresentam os valores mais baixos são entre o ambiente interno e os objetivos ( $r = .335$ ) e a remuneração e o equilíbrio trabalho e vida pessoal ( $r = .272$ ).

No que diz respeito às dimensões da Felicidade na Função, os resultados obtidos mostram que todas as correlações entre as dez dimensões da Felicidade na Função apresentam significância estatística até 5% (.05) de nível de significância, expeto na relação entre o reconhecimento e respeito e o equilíbrio trabalho e vida pessoal ( $p = .197$ ), entre a remuneração e os objetivos da função ( $p = .095$ ) e entre a remuneração e o equilíbrio trabalho e vida pessoal ( $p = .0155$ ).

A única correlação positiva, de forte intensidade ( $r > .75$ ) e estatisticamente significativa ( $p < .01$ ) é entre o reconhecimento e respeito e o ambiente de trabalho ( $r = .762$ ).

E não existem correlações fracas entre as dimensões da Felicidade na Função, sendo as correlações que apresentam os valores mais baixos são entre o ambiente interno e equilíbrio trabalho e vida pessoal ( $r = .321$ ), entre os objetivos da função e equilíbrio trabalho e vida pessoal ( $r = .335$ ) e entre o apoio das chefias e os objetivos da função ( $r = .346$ ).

No que diz respeito à relação entre as dimensões da Felicidade Organizacional e as dimensões da Felicidade na Função, os resultados obtidos (Anexo F) mostram que todas as correlações entre as nove dimensões da Felicidade na Organização e as dez dimensões da Felicidade na Função apresentam significância estatística até 5% (.05) de nível de significância, expeto na relação entre o ambiente interno e a sustentabilidade e segurança ( $p = .109$ ), a remuneração da função e os objetivos ( $p = .191$ ), a remuneração da função e o equilíbrio trabalho e vida pessoal da organização ( $p = .056$ ), o equilíbrio trabalho e vida pessoal da função e a remuneração na organização ( $p = .291$ ) e o equilíbrio trabalho e vida pessoal da função e a sustentabilidade e inovação ( $p = .136$ ).

**Tabela 29: Correlações QVT**

		QVT	Idade	Número de Filhos	Tempo na Organização	Tempo na Função
QVT	Correlação de Pearson	1	-.115	-.221	-.039	-.201
	Sig. (2 extremidades)		.417	.123	.782	.148
	N	56	52	50	53	53
Idade	Correlação de Pearson	-.115	1	.446**	.453**	.556**
	Sig. (2 extremidades)	.417		.001	.001	.000
	N	52	52	48	51	50
Número de Filhos	Correlação de Pearson	-.221	.446**	1	.256	.217
	Sig. (2 extremidades)	.123	.001		.076	.138
	N	50	48	50	49	48
Tempo na Organização	Correlação de Pearson	-.039	.453**	.256	1	.891**
	Sig. (2 extremidades)	.782	.001	.076		.000
	N	53	51	49	53	52
Tempo na Função	Correlação de Pearson	-.201	.556**	.217	.891**	1
	Sig. (2 extremidades)	.148	.000	.138	.000	
	N	53	50	48	52	53

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

Fonte: Elaboração própria (através do programa SPSS)

Em relação à Qualidade de Vida no Trabalho, os resultados da Tabela 29 mostram que as correlações entre a idade, o número de filhos, o tempo na organização ou na função e a Qualidade de Vida no Trabalho não apresentam significância estatística até 5% (.05) de nível de significância.

Entre os Itens que avaliam a Qualidade de Vida no Trabalho (Anexo G) não existem correlações de intensidade muito forte ( $r > .75$ ) e estatisticamente significativa ( $p < .05$ ). As correlações mais fortes são entre a remuneração recebida e a remuneração de outras empresas no mercado de trabalho ( $r = .719$ ), a jornada de trabalho e a carga de trabalho ( $r = .608$ ), os espaços de lazer e o cumprimento das normas de HSST ( $r = .665$ ), o cumprimento das normas de HSST e dos direitos do trabalho ( $r = .635$ ), a igualdade de tratamento e a retroinformação ( $r = .675$ ), a igualdade de tratamento e a possibilidade de carreira ( $r = .603$ ).

## 5. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo iniciar o diagnóstico de marketing interno, começando pela análise da Felicidade Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores da Flamingo, S.A.

Através dos resultados obtidos pode-se concluir que os colaboradores da Flamingo, S.A. são moderadamente felizes (3.38) se tivermos em conta que são realmente felizes a partir de uma média de 4 e atendendo a que o estudo foi efetuado numa escala de Likert de 1 a 5. Este resultado é semelhante ao resultado da População Portuguesa realizado pela Happiness Works em 2019 que mostra que os profissionais portugueses são “quase felizes” com um resultado de 3.8.

Verificou-se também que 71.4% dos colaboradores apresentaram um resultado igual ou superior a 4 o que significa que estão satisfeitos com a Felicidade Organizacional. De forma oposta, 28.6% dos inquiridos estão insatisfeitos com a Felicidade Organizacional, uma vez que apresentaram um resultado inferior a 3.

A remuneração é a única dimensão que os colaboradores da Flamingo estão realmente insatisfeitos, tendo em conta que é a única dimensão da Felicidade Organizacional que apresenta uma média inferior a 3. O que pode indicar que a organização possui uma política de remuneração injusta. Por outro lado, a dimensão objetivos é a única dimensão que os colaboradores da Flamingo estão realmente satisfeitos, uma vez que é a única dimensão da Felicidade na Organização que apresenta uma média superior a 4. O que pode indicar que a organização define objetivos justos e atingíveis.

Em relação à Felicidade na Organização as dimensões que apresentaram o menor resultado foram a remuneração (2.45), seguido do envolvimento com as chefias e a organização (3.04) e do ambiente interno (3.17). Assim, conclui-se que os colaboradores da Flamingo estão insatisfeitos com a remuneração recebida na

organização, uma vez que apresenta um valor inferior a 3. De forma oposta, a dimensão objetivos traduz o maior nível de Felicidade na Organização (4.11), seguido do equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal (3.57) e do reconhecimento e confiança (3.39). Ou seja, os colaboradores da Flamingo estão realmente satisfeitos com os objetivos definidos pela organização (>4).

Observou-se também que os colaboradores da Flamingo são mais felizes na Função do que na Organização, uma vez que o resultado da Felicidade na Função (3.48) foi superior ao da Felicidade na Organização (3.3). Ainda assim, todas as dimensões da Felicidade na Função apresentaram valores médios inferiores a 4, o que significa que não existe nenhuma dimensão em que os colaboradores da Flamingo estejam realmente satisfeitos. Estes resultados corroboram investigações da Happiness Works que mostraram que desde os estudos de 2012 até aos de 2018 a Felicidade na Função é sempre superior à Felicidade na Organização e que nenhuma média da dimensão da Felicidade na Função ultrapassa a pontuação 4.

Na Felicidade na Função, a dimensão sustentabilidade e segurança (3.89) traduz o maior nível de felicidade, seguido pelo desempenho da função (3.78) e equilíbrio trabalho e vida pessoal (3.78). A dimensão remuneração é a que obtém níveis de insatisfação por parte dos colaboradores atingindo apenas os 2.44 pontos (<3).

Os colaboradores da Flamingo são mais felizes na Função do que na Organização ao nível do desenvolvimento pessoal apresentando as pontuações de 3.64 e 3.30 respetivamente. Já na definição dos objetivos são mais felizes na Organização do que na Função com pontuações de 4.11 e 3.59 respetivamente. Estes dados corroboram os estudos de Cunha (2015) e de Campaniço (2012) que apresentaram os mesmos resultados com a população portuguesa.

Também são mais felizes na Função do que na Organização ao nível do equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, apresentando as pontuações de 3.78 e 3.57

respetivamente. O que contraria o estudo de Cunha (2015) que apresentou o mesmo resultado na Organização e na Função e contraria também estudo de Campaniço (2012) que mostrou que os profissionais portugueses são mais felizes nessa dimensão na Organização do que na Função.

Verificou-se também que tanto as mulheres como os homens são moderadamente felizes na Organização (3.34 no sexo feminino e 3.24 no sexo masculino) e na Função (3.47 no sexo feminino e 3.44 no sexo masculino), no entanto as mulheres apresentaram resultados superiores ao dos homens. Os dois sexos encontram-se realmente satisfeitos com os objetivos propostos pela organização (4.19 no sexo feminino e 4.01 no sexo masculino), e insatisfeitos com a remuneração (2.35 e 2.21 no sexo feminino e 2.49 e 2.56 no sexo masculino).

Os colaboradores com o ensino superior são os mais felizes a nível Organizacional (3.76) e os menos felizes são os colaboradores com o ensino secundário (3.17). No entanto, em todos os diferentes níveis de habilitações, os colaboradores são mais felizes na Função do que na Organização.

Os colaboradores com o ensino superior encontram-se realmente satisfeitos com os objetivos definidos pela organização (4.29) e a sustentabilidade e segurança (4.08), e não se encontram insatisfeitos com nenhuma dimensão. Os colaboradores com o ensino secundário não apresentam nenhuma dimensão que estejam totalmente satisfeitos (>4), apenas apresentam a remuneração como a dimensão que estão realmente insatisfeitos (2.08 e 2.14). Os colaboradores com o 3º Ciclo encontram-se realmente satisfeitos com os objetivos definidos pela organização (4.23) e insatisfeitos com a remuneração (2.31 e 2.34). Os colaboradores com o 2º Ciclo encontra-se realmente satisfeito com o apoio das chefias (4.33), e insatisfeitos com a remuneração (2.5 e 2.75). Os colaboradores com o 1º Ciclo encontram-se mesmo muito satisfeitos com o apoio das chefias apresentando quase a pontuação máxima (4.92) mas por outro lado encontram-se muito insatisfeitos com a remuneração

(1.75). Além disso, verificou-se que quanto menos habilitações possuem menor é a satisfação com o intraempreendedorismo e com os objetivos da função.

Os colaboradores solteiros/viúvos/divorciados são mais felizes do que os casados/união de facto tanto na Organização como na Função, o que contraria a literatura que atesta que o casamento está diretamente relacionado à felicidade (Seligman, 2004) e que aponta que as pessoas casadas ou que vivem em união consensual, de ambos os sexos, apresentam maiores níveis de felicidade do que aquelas que nunca foram casadas, as divorciadas e as viúvas (Díaz Llanes, 2001).

Tanto os solteiros/viúvos/divorciados como os casados/união de facto estão realmente satisfeitos com os objetivos (4.19 e 4.01 respetivamente) e insatisfeitos com a remuneração (2.78, 2.64 e 2.2, 2.83 respetivamente)

Os colaboradores que desempenham funções nos serviços são mais felizes do que os que desempenham funções na produção tanto na Organização como na Função. No entanto, em ambas as funções são mais felizes na Função do que na Organização.

Os colaboradores que desempenham funções nos serviços encontram-se realmente satisfeitos com os objetivos (4.18) e a sustentabilidade e segurança (4.01), e insatisfeitos com a remuneração (2.57 e 2.61). Os colaboradores que desempenham funções na produção encontram-se realmente satisfeitos com os objetivos (4.06) e insatisfeitos com a remuneração (2.37 e 2.34).

Não se verificaram diferenças significativas da felicidade entre as diferentes idades, o que corrobora a investigação de Watson (2000) que refere que a idade tem uma implicação muito pequena na felicidade.

O número de filhos só apresentou diferenças significativas na Felicidade Organizacional dos colaboradores da Flamingo em relação à satisfação com a remuneração, o que confirma algumas pesquisas que apontam que o número de filhos tem um efeito nulo ou fracamente negativo nos níveis de bem-estar (Diener, 1984).

Quanto à antiguidade na organização ou na função, estas variáveis também não apresentaram diferenças significativas, remetendo para os estudos de Schroder (2008) e Castillo e Cano (2004) que não verificaram nenhuma relação significativa entre a satisfação no trabalho e o tempo de trabalho.

Relativamente à Qualidade de Vida, os Colaboradores da Flamingo apresentaram um valor médio de 3.17, que significa que não estão nem muito, nem pouco satisfeitos com a sua Qualidade de Vida no Trabalho, tendo em conta que o estudo foi efetuado numa escala de Likert de 1 a 5, e considerando que os inquiridos estão realmente satisfeitos em relação a determinado fator ou dimensão para os níveis 4 e 5 da escala de Likert utilizada. Observou-se também que 48.1% dos colaboradores estão satisfeitos com a sua Qualidade de Vida no Trabalho e 14.9% estão insatisfeitos.

Os colaboradores da Flamingo encontram-se insatisfeitos com a compensação (2.48 e 2.5), com o nível de som/barulho do local de trabalho (2.55), com os espaços de lazer disponíveis (2.20), com o cumprimento das Normas de HSST (2.93) e com a possibilidade de carreira (2.74), uma vez que todos estes itens apresentaram valores médios inferiores a 3. E estão realmente satisfeitos com o relacionamento entre os colaboradores nomeadamente com a ausência de assédio (4.06) e com a responsabilidade social da organização pelos produtos (4.0), uma vez que estes itens apresentaram um valor médio superior a 4.

Tanto as mulheres como os homens apresentaram pontuações muito semelhantes nos níveis de satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho (3.10 e 3.18 respetivamente), revelando que não estão muito, nem pouco satisfeitos com a sua Qualidade de Vida na Flamingo. No entanto, os homens apresentaram um resultado superior ao das mulheres, o que contraria estudos anteriores que revelam que as mulheres tendem a avaliar mais positivamente as suas condições de trabalho do que os homens (Rodrigues, Barroso & Caetano, 2010).

Os colaboradores Solteiros/Viúvos/Divorciados apresentaram pontuações superiores dos níveis de satisfação com a Qualidade de Vida no Trabalho (3.40) comparativamente com os Casados/União de Facto (3.03), revelando que os Solteiros/Viúvos/Divorciados têm uma Qualidade de Vida no Trabalho superior aos Casados/União de Facto. Os solteiros/viúvos/divorciados estão moderadamente satisfeitos com a sua Qualidade de Vida na Flamingo, enquanto os casados/união de facto não estão muito, nem pouco satisfeitos.

Os colaboradores que desempenham funções nos serviços apresentaram níveis de satisfação com a qualidade de vida no trabalho superiores (3.32), com base em pontuações médias, em relação aos colaboradores que desempenham função na produção (3.08).

Os resultados obtidos mostraram também que quanto mais elevado é o nível de habilitações, maior é a satisfação dos colaboradores da Flamingo com a Qualidade de Vida no Trabalho, o que corrobora os estudos que mostram que trabalhadores menos qualificados são os que apresentam os menores níveis médios de bem-estar no trabalho declarado (Rodrigues, Barroso & Caetano, 2010).

Os colaboradores da Flamingo com o Ensino Superior estão moderadamente satisfeitos com a sua Qualidade de Vida no Trabalho, apresentando um valor médio de 3.61. Por outro lado, os outros níveis de habilitações apresentam valores muito próximos de 3 o que significa que não estão muito, nem pouco satisfeitos com a sua Qualidade de Vida no Trabalho.

Constatou-se ainda que para os colaboradores da Flamingo, a idade, o número de filhos, o tempo na organização e na função não influenciam de forma significativa a Qualidade de Vida no Trabalho, pois apresentaram um valor de  $p \geq .05$ .

Pode-se concluir que a média da Felicidade Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho foi superior a 3, o que significa que as pontuações das dimensões

podem ser consideradas boas, mas que ainda pode existir uma melhoria, para alcançar o pretendido, Felicidade na Flamingo.

### 5.1. Contributos

Em relação aos contributos deste estudo, pretende-se demonstrar à Flamingo que o marketing interno deve ser visto como parte integrante da estratégia global da empresa e, por isso, deve ser desenvolvido e nunca esquecido.

O processo de marketing interno requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decisivo da chefia da organização. Assim, os colaboradores devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. Este é um processo de envolvimento, comprometimento e valorização dos funcionários. Os bens e serviços da empresa devem ser vendidos aos colaboradores, antes de irem para o mercado (Bekin, 1995).

Para Bekin (1995), o plano de marketing interno divide-se em dois níveis: o de diagnóstico e o de um programa de ação. Para que um programa possa ser eficiente, é preciso um diagnóstico que guie a ação do marketing interno. Na fase de diagnóstico, é necessário examinar e avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, das forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários. O diagnóstico efetuado permitiu analisar o perfil dos colaboradores, o espírito de equipa e os fatores que podem inibi-lo, as necessidades de formação, o ambiente interno, a imagem que têm da empresa, o nível de conhecimento dos objetivos da empresa, o reconhecimento e o apoio que recebem.

Com este diagnóstico decisivo realizado é possível iniciar o programa de ação para a organização que se deve centrar na melhoria da comunicação interna, aumento do número de reuniões, criação de eventos, programas de progressão de carreira, melhoria das condições de trabalho e da gestão de recursos humanos.

A comunicação interna é importante para qualquer empresa, pois permite a partilha de informações essenciais para o desenvolvimento de trabalho. Esta foi uma necessidade identificada, nomeadamente a falta de informação nos colaboradores da produção e a falta de abertura de comunicação com as chefias. A proposta é existir uma abertura de comunicação interna e partilhar a informação com todos os colaboradores da Flamingo, para que os colaboradores da produção possam se sentir à vontade para fazer questões importantes ou comunicar melhorias. E também criar uma rede social interna que permita a todos os colaboradores trocar dicas, experiências e informações entre si irá aumentar a união da equipa.

As reuniões são cruciais para o desenvolvimento de um trabalho de qualidade e também permitem estimular a motivação para a execução das tarefas. Como existem poucas reuniões em algumas secções da organização, deve-se começar a realizar reuniões quinzenalmente por cada secção/departamento. As reuniões irão permitir aos colaboradores esclarecer questões importantes para o cumprimento das tarefas atribuídas e reportar falhas nos serviços e produção que permitam efetuar melhorias. Com isto, além de melhorar o serviço e produção, irá também aumentar o grau de confiança com as chefias, permitindo uma proximidade entre ambas as partes.

Os eventos são essenciais para estimular a cultura organizacional e o convívio entre os colaboradores. Assim, é importante desenvolver eventos internos, sem grandes custos, de modo a estimular o convívio.

A progressão de carreira também é um item que deve ser melhorado, passando pela criação de planos de carreira que possibilitem aos colaboradores a oportunidade de crescimento pessoal.

As condições de trabalho também devem ser revistas. Desde o equipamento de trabalho fornecido, as condições climatéricas e as normas abrangidas pela Segurança e Higiene do Trabalho.

É importante também definir uma atribuição de tarefas adequadas às competências de cada colaborador, e caso esse colaborador não as tenha, atribui-se um plano de formação profissional. E por outro lado, reconhecer, valorizar e premiar quando os colaboradores realizam o trabalho corretamente, são proativos e ajudam os colegas de trabalho.

A concretização de todas as ações mencionados são fundamentais para concretizar uma estratégia de marketing interno e, conseqüentemente, importantes para termos colaboradores felizes na organização e nas suas funções.

## 5.2. Limitações

O estudo em questão é limitado pois apenas explora a realidade de uma empresa, ou seja, por se tratar de um estudo de caso os resultados não podem ser generalizáveis.

A proibição da empresa em recolher os dados online, obrigou à recolha de dados em papel o que por si só constitui uma limitação.

O número de inquéritos recolhidos também foi reduzido considerando o número total de colaboradores da empresa, o que limitou a análise. Poder-se-ia ter complementado com outras técnicas devido à baixa participação, mas não houve tempo. A limitação de tempo constitui outra limitação do estudo.

A escassez de informação relativa ao tema principal, a não consensualidade sobre a sua definição e a falta de instrumentos validados sobre a Felicidade Organizacional por ser um tema recente constituiu a principal limitação da investigação.

### 5.3. Investigações Futuras

Este estudo de caso apresenta uma técnica de recolha de dados quantitativa, pelo que futuramente seria interessante complementar a técnica do questionário com uma técnica qualitativa que permitisse compreender as pontuações das variáveis em análise.

Sugere-se, mediante os resultados encontrados e toda a investigação feita, criar um plano de marketing interno para a empresa Flamingo, S.A.

Aplicar o mesmo estudo com mais empresas e de diferentes setores de atividade, aferindo em qual delas existe maiores níveis de Felicidade, comparar os resultados e apurar os motivos.

Com base no Questionário existente, desenvolver um outro com a mesma confiabilidade, mas com menos perguntas facilitando a adesão ao preenchimento do questionário.

## BIBLIOGRAFIA

Aday, L. U., & Cornelius, L. J. (1989). *Designing and conducting health surveys*. San Francisco. Miaoulis, G., & Michener, R. D. (1976). *An introduction to sampling*. Kendall.

Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 20(2), 153-164.

Albuquerque, L. G., & França, A. C. L. (1998). Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 33(2), 40-51.

Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho in: *Manual de Psicossociologia das Organizações* (pp. 281-306). Lisboa: Mc Graw Hill.

Baas, M., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2008). A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus?. *Psychological bulletin*, 134(6), 779.

Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. New Jersey, USA: Pearson Education.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Baptista, C. S., & Sousa, M. J. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios* (4ª ed.). Lisboa: Pactor.

Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York.

Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of retailing*, 52(3), 3-14.

Bom Sucesso, E. D. P. (1998). Trabalho e qualidade de vida. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., & McKibben, E. S. (2007). Self engagement at work. *Positive organizational behavior*, 143-158.

Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological bulletin*, 120(2), 235.

Brum, A. D. M. (2003). *Respirando endomarketing*. Porto Alegre: L&PM.

Campaniço, E. (2012). *Em Felicidade Organizacional – Proposta de uma Escala de Medida para as Organizações em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Atlântica, Barcarena, 1-222.

Campbell, K. N. (1999). Adult education: helping adults begin the process of learning. *AAOHN Journal*, 47(1), 31-40.

Campos, V. F. (1992). *Controle de qualidade total*. 2.ed. São Paulo: Bloch Editores.

Cardoso, R. (2016). *Marketing relacional interno – o colaborador em primeiro lugar*. Dissertação de mestrado, Instituto Português de Administração e Marketing, Porto.

Chiavenato, I. (2004). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.

Cobra, M., & Ribeiro, A. (2000). *Marketing: magia e sedução*. Cobra.

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

- Costa, D. (2010). Endomarketing inteligente: A empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre, Dublinense.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperPerennial.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Rocco.
- Csikszentmihalyi, M., & LeFevre, J. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 815.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow In AJ Elliot & C. Dweck. *Handbook of competence and motivation*, 598-608.
- Deci, E., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Devi, V. R. (2009). Employee engagement is a two-way street. *Human resource management international digest*, 17(2), 3-4.
- Díaz Llanes, G. (2001). El bienestar subjetivo: Actualidad y perspectivas. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 17(6), 572-579.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276-302.
- Dommermuth, W. P. (2011). *The use of sampling in marketing research*. Marketing Classics Press.

Fernandes, E. C. (1996). Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade.

Ferreira, J., Neves, J., & Caetano, A. (2001). Manual de psicossociologia das organizações. Lisboa: MacGraw Hill. Development Matters, 5(2), 13 -16

Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21(2), 185-202.

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

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. International journal of management reviews, 12(4), 384-412.

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

França, A. C. L. (1997). Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. Revista Brasileira de Medicina Psicossomática. Rio de Janeiro, 1(2), 79-83.

Fraser, T. M. (1983). Human stress, work and job satisfaction: a critical approach. German: International Labour Office.

George, D. & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

George, W. R. (1977). Retailing of services-challenging future. Journal of Retailing, 53(3), 85-98.

George, W. R. (1990). Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. journal of Business Research, 20(1), 63-70.

Glassman, M., & McAfee, B. (1992). Integrating the personnel and marketing functions: The challenge of the 1990s. *Business Horizons*, 35(3), 52-59.

Gronroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, 41-47.

Grönroos, C. (1995). Relationship marketing: the strategy continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170.

Harris, R. B. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaptation framework. *Advances in Nursing Science*, 11 (2), 12-28.

Inkotte, A. L. (2000) Endomarketing: elementos para a construção de um marco teórico. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Junior, J. C., & Albuquerque, L. G. (2002). Comprometimento organizacional: uma abordagem holística e simultânea dos determinantes envolvidos no processo. *Revista de Administração Mackenzie*, 3(2), 13-38.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.

Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human relations*, 45(4), 321-349.

Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on psychological science*, 3(2), 117-125.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14<sup>a</sup> ed.). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Larsen, R. J., & Diener, E. (1992). Promises and problems with the circumplex model of emotion.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.

Locke, E. A. (1984). Job satisfaction. *Social psychology and organizational behavior*, 93-117.

Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24-33.

Lutterbie, S., & Pryce-Jones, J. (2013). Measuring happiness at work. *Assessment & Development Matters*, 5(2), 13-16.

Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

Marôco, J. (2011). *Análise estatística com o SPSS Statistics (5ª ed.)*. Pêro Pinheiro, Portugal: Report Number.

Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de psicologia social do trabalho*, 6, 59-78.

McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A history*. Grove Press.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three - component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, Vol. 1, 61-89.

Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace; Theory, research and application*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications

Miaoulis, G., & Michener, R. D. (1976). *An introduction to sampling*. Kendall.

Murray, J.G. (1979), The importance of internal marketing. *Bankers Magazine*, July/August, 38-40

Oswald, A. J., Proto, E., & SgROI, D. (2012). Happiness and Productivity. Discussion paper No. 4645, University of Warwick and IZA Bonn, Coventry.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação psicológica*, 7(1), 11-22.

Peiró, J. M. (1986). *Psicología de la organización*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.

Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gubernkian.

Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127-140.

Pinder, C. (1984). *Work motivation: Theory, issues, and applications*. Scott Foresman & Co.

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

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1993). The scope of internal marketing: defining the boundary between marketing and human resource management. *Journal of Marketing Management*, 9(3), 219-232

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, 14(6), 449-462.

Remington, N. A., Fabrigar, L. R., & Visser, P. S. (2000). Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of personality and social psychology*, 79(2), 286.

Requena, I. B. (2003). Endomarketing: elas, as pessoas. *Revista científica de Administração*, 1(1), 25-33.

Ribeiro, L. A., & Santana, L. C. D. (2015). Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica- RIC Cairu*, 2(2), 75-96.

Rocha, S. K. D. (1998). Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso no setor têxtil.

Rodrigues, E., Barroso, M., & Caetano, A. (2010). Trabalho, família e bem-estar: factores e padrões de qualidade de vida na Europa.

Rodrigues, M. V. C. (1999). Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise no nível gerencial. *Petrópolis, Editora Vozes*, (2)

Rodrigues, M. V. C. (2001) Qualidade de vida no trabalho: evolução e análise num nível gerencial. *Rio de Janeiro: Vozes*, (8)

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

Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of personality and social psychology*, 39(6), 1161.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166.

Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of happiness studies*, 9(1), 13-39.

Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement?. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155-182.

Salanova, M., Bakker, A. B., & Llorens, S. (2006). Flow at work: Evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22.

Schimmack, U. (2008). The structure of subjective well-being. *The science of subjective well-being*, 97-123.

Seligman, M. E. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: The Free Press, 160, 168-266.

Seligman, M. E. (2004). *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*. 55(1). 5

Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: the self-concordance model. *Journal of personality and social psychology*, 76(3), 482-497.

Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 135-164). Emerald Group Publishing Limited.

Shirom, A. (2007). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. *Positive organizational behavior*, 86-100.

Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 29(3), 331-339.

Silva, L. V. (2001). *Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier: uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

Silva, M. A. D., & Marchi, R. (1997). Saúde e qualidade de vida no trabalho. Best Seller.

Smith, H. W. (1975). Strategies of social research. The methodological imagination. Estrategias? de investigacion social. La imaginacion metodologica.

Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. Revista científica de Administração, 10(10), 51-61.

Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. Positive organizational behavior, 74-85.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2004). Enabling thriving at work: A process model of human growth in organizations. Organization Science.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. Organization science, 16(5), 537-549.

Steuer, R. S., & Dallari, S. G. (1989). Satisfação no trabalho, conflito e ambiguidade de papéis: estudo junto às enfermeiras de Maternidade Escola do Município de São Paulo.

Tamayo, A., Lima, D., & Silva, A. V. D. (2004). Clima organizacional e estresse no trabalho. Cultura e saúde nas organizações. Porto Alegre: Artmed, 77-101.

Thompson, T.W., Berry, L.L. & Davidson, P.H. (1978), Banking Tomorrow: Managing Markets Through Planning. Van Nostrand Reinhold Company, New York.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. BMC health services research, 11(1), 98-106.

Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E., & Kelloway, E. K. (2000). Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors. Journal of occupational health psychology, 5(2), 219.

Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Watson, D., & Tellegen, A. (1985). Toward a consensual structure of mood. *Psychological bulletin*, 98(2), 219.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

Weiss, H. M., Nicholas, J. P., & Daus, C. S. (1999). An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time. *Organizational behavior and human decision processes*, 78(1), 1-24.

Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123.

Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: a marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.

Wright, T. A., & Bonett, D. G. (1996). The role of activation and pleasantness-based affect in performance prediction. In *Academy of Management Annual Meeting*, Cincinnati.

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 84-94.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research - Design and Methods* (4th ed., Vol. 5). United States of America: Sage.

Yu, Q., & Barnes, B. R. (2010). Performance improvement by investing in internal marketing management. *IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*, 708-713.

Zalewska, A. M. (1999a). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395-416.

Zalewska, A. M. (1999b). Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(4), 485-511.

## ANEXOS

### 5.1. Anexo A

#### Questionário

#### FELICIDADE ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO FLAMINGO, S.A.

Esta investigação tem fins académicos e visa estudar a Felicidade Organizacional na Flamingo, S.A.

A sua colaboração é imprescindível, pelo que agradecemos que responda com a máxima sinceridade, dado que toda a investigação é **anónima** e **confidencial**, sendo os dados tratados estatisticamente e não individualmente. Os resultados serão partilhados com todos durante o mês de Setembro de 2019 numa sessão agendar.

**Hoje, 14 de Maio está a receber um questionário juntamente com um envelope. O preenchimento deverá ser realizado em casa com esferográfica e entregue no envelope fechado amanhã, 15 de Maio, numa caixa disponível na receção da Flamingo. Muito Obrigada pela sua participação!**

Ana Sofia Pereira Ribeiro,  
*Instituto Português de Administração e Marketing – Porto*

#### I. Dados sociodemográficos:

1. **Sexo:**  Feminino  Masculino | 2. **Idade:** \_\_\_\_\_ anos
3. **Estado Civil:**  Solteiro/ Viúvo/ Divorciado  Casado/ União de facto
4. **Habilitações Literárias?**  
 1º Ciclo (*até 4º ano*)  2º Ciclo (*até 6º ano*)  3º Ciclo (*até 9º ano*)  Ens. Secundário  Ens. Superior
5. Quantos filhos tem? R.: \_\_\_\_\_ filhos
6. Há quantos anos trabalha na Flamingo, S.A.? R.: \_\_\_\_\_ anos
7. Qual é a sua função na Flamingo, S.A.?  Serviços  Produção
8. Há quanto anos desempenha a sua **FUNÇÃO atual** na Flamingo, S.A.? R.: \_\_\_\_\_ anos
9. Quando pensa na sua produtividade, diria que...  
 Sou pouco produtivo  
 Sou pouco produtivo e podia ser mais  
 Não sou muito, nem pouco produtivo  
 Sou produtivo, mas podia ser mais  
 Estou no máximo da minha produtividade diária

## II. Felicidade Organizacional

### Pense na organização onde trabalha.

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes (*assinale apenas com um círculo, a opção que mais se adequa a si*)

FELICIDADE NA ORGANIZAÇÃO	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1 ☹	2	3	4	5 ☺
1. Tenho um bom ambiente de trabalho	1	2	3	4	5
2. Os colegas têm energia e são bons profissionais	1	2	3	4	5
3. Existe um bom espírito de equipa na organização	1	2	3	4	5
4. Existe humor no dia a dia	1	2	3	4	5
5. A comunicação na organização é fácil	1	2	3	4	5
6. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho	1	2	3	4	5
7. A organização gere devidamente os conflitos	1	2	3	4	5
8. Considero os meus colegas como amigos	1	2	3	4	5
9. Sou reconhecido pelo meu mérito	1	2	3	4	5
10. Sou respeitado como individuo e pelo trabalho que desenvolvo	1	2	3	4	5
11. A organização mostra confiança no meu trabalho	1	2	3	4	5
12. A organização é justa	1	2	3	4	5
13. A organização é honesta	1	2	3	4	5
14. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional	1	2	3	4	5
15. A organização permite-me aprender continuamente	1	2	3	4	5
16. A organização permite-me ter novos desafios	1	2	3	4	5
17. Tenho autonomia e responsabilidade	1	2	3	4	5
18. Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	1	2	3	4	5
19. A organização permite-me ser empreendedor e pró-ativo	1	2	3	4	5
20. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente	1	2	3	4	5
21. A organização permite a rotação de funções	1	2	3	4	5
22. As minhas condições financeiras são justas para o trabalho que desempenho	1	2	3	4	5
23. As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticados pela organização, no geral, são boas	1	2	3	4	5
24. A organização permite-me fazer o que gosto	1	2	3	4	5
25. Estou realizado pois sinto que sou útil à organização	1	2	3	4	5
26. Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar	1	2	3	4	5
27. A organização tem trabalho e projetos	1	2	3	4	5
28. A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes	1	2	3	4	5
29. A organização tem processos de trabalho bem organizados	1	2	3	4	5
30. A organização dá-me estabilidade e segurança	1	2	3	4	5
31. A organização é inovadora e promove inovação	1	2	3	4	5
32. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização	1	2	3	4	5

33. A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização	1	2	3	4	5
34. Existe uma proximidade adequada entre a direção e os restantes colaboradores	1	2	3	4	5
35. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores	1	2	3	4	5
36. Sinto-me envolvido com os valores da organização	1	2	3	4	5
37. Sinto orgulho em trabalhar para a organização	1	2	3	4	5
38. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	1	2	3	4	5
39. Tenho o apoio que necessito da direção	1	2	3	4	5
40. Procuo fazer a diferença através da excelência no desempenho	1	2	3	4	5
41. Procuo atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos	1	2	3	4	5
42. Os meus objetivos estão bem definidos	1	2	3	4	5
43. Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	1	2	3	4	5
44. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto individuo (na família e sociedade)	1	2	3	4	5
45. A organização tem preocupações de responsabilidade social	1	2	3	4	5

46. Existe outros comentários que gostasse de deixar sobre a sua Felicidade na Flamingo, S.A.? (Resposta opcional)

R.: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

### III. Felicidade na Função

FELICIDADE NA FUNÇÃO	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente	
	1	2	3	4	5
47. Desempenho a minha função com gosto	1	2	3	4	5
48. Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	1	2	3	4	5
49. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	1	2	3	4	5
50. Tenho as condições necessárias para desempenhar com dignidade a minha função	1	2	3	4	5
51. Desempenho uma função na minha área de formação	1	2	3	4	5
52. A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra	1	2	3	4	5
53. A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional	1	2	3	4	5
54. A minha função permite-me aprender continuamente	1	2	3	4	5
55. A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização	1	2	3	4	5
56. A minha função permite o estímulo intelectual	1	2	3	4	5

57. Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho	1	2	3	4	5
58. A minha função permite sentir-me respeitado como individuo	1	2	3	4	5
59. Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função	1	2	3	4	5
60. A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função	1	2	3	4	5
61. A maior parte dos meus colegas sentem-se motivados no desempenho da sua função	1	2	3	4	5
62. Existe boa interação entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função	1	2	3	4	5
63. As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	1	2	3	4	5
64. Os objetivos definidos para a minha função são justos e atingíveis	1	2	3	4	5
65. Os objetivos definidos para a minha função são claros e concretos	1	2	3	4	5
66. Procuo atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função	1	2	3	4	5
67. A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função	1	2	3	4	5
68. Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais	1	2	3	4	5
69. Considero que a minha função é útil para a organização	1	2	3	4	5
70. Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização	1	2	3	4	5
71. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	1	2	3	4	5
72. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe	1	2	3	4	5
73. Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspirador para o desempenho da minha função	1	2	3	4	5
74. A minha função permite equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional	1	2	3	4	5
75. Posso ser empreendedor na minha função	1	2	3	4	5
76. A minha função permite-me ser criativo	1	2	3	4	5
77. Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias	1	2	3	4	5

78. Existe outros comentários que gostasse de deixar sobre a sua Felicidade na **Função** na Flamingo, S.A.? (Resposta opcional)

R.: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

#### IV. Qualidade de Vida no Trabalho

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	Discordo Totalmente ☹️			Concordo Totalmente 😊	
	1	2	3	4	5
79. As minhas condições remuneratórias, no geral, são equivalentes à dos meus colegas de trabalho que têm a mesma função que eu	1	2	3	4	5
80. As minhas condições remuneratórias, no geral, são equivalentes à de outros profissionais no mercado de trabalho	1	2	3	4	5
81. A minha Jornada de trabalho diária é razoável	1	2	3	4	5
82. A quantidade de trabalho que realizo durante o meu dia de trabalho é razoável	1	2	3	4	5
83. A ventilação e a temperatura no meu local de trabalho são adequadas	1	2	3	4	5
84. A luminosidade do meu local de trabalho é adequada	1	2	3	4	5
85. O nível de som/ barulho do meu local de trabalho é ajustado	1	2	3	4	5
86. As posturas que realizo no meu posto de trabalho não me causam constrangimentos	1	2	3	4	5
87. Os espaços de lazer (cantina, corredores e outros) são espaços agradáveis	1	2	3	4	5
88. A organização implementa as normas legais vigentes de HSST-Higiene, saúde e segurança no trabalho	1	2	3	4	5
89. A minha função provoca-me stress	1	2	3	4	5
90. O meu posto de trabalho está concebido de forma a permitir-me realizar tarefas variadas e não-repetitivas	1	2	3	4	5
91. O meu chefe dá-me feedback sobre o meu trabalho	1	2	3	4	5
92. A organização possibilita-me a progressão de carreira	1	2	3	4	5
93. Sou tratado da mesma forma que todos os outros colaboradores	1	2	3	4	5
94. A organização promove a igualdade de tratamento, acesso e oportunidades a todos os colaboradores	1	2	3	4	5
95. Sinto que não existe assédio no local de trabalho (moral, sexual, religioso, outros)	1	2	3	4	5
96. Existe um sentido de comunidade e pertença na organização	1	2	3	4	5
97. A organização cumpre as normas e regras previstas na Legislação do trabalho	1	2	3	4	5
98. A organização respeita a minha privacidade quanto à vida pessoal	1	2	3	4	5
99. Sinto-me à vontade para expressar livremente as minhas ideias	1	2	3	4	5
100. O meu horário de entrada e de saída é adequado	1	2	3	4	5
101. A organização preocupa-se com os produtos que coloca no mercado	1	2	3	4	5

102. Para terminar, se desejar, deixe um comentário sobre outros aspetos da Qualidade de Vida no Trabalho na Flamingo, S.A. (Resposta opcional)

R.: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Obrigada pela sua colaboração!

## 5.2. Anexo B

### Perguntas da QVT baseadas nas dimensões de Walton

Compensação justa e adequada	Remuneração adequada	23 - As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticados pela organização, no geral, são boas
		22 - As minhas condições financeiras são justas para o trabalho que desempenho
		63 - As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho
	Equidade interna	79- As minhas condições remuneratórias, no geral, são equivalentes à dos meus colegas de trabalho que têm a mesma função que eu*
Equidade externa	80- As minhas condições remuneratórias, no geral, são equivalentes à de outros profissionais no mercado de trabalho*	
Condições de trabalho	Jornada de trabalho	81- A minha Jornada de trabalho diária é razoável*
	Carga de trabalho	82- A quantidade de trabalho que realizo durante o meu turno é razoável*
	Ambiente Físico	50 - Tenho as condições necessárias para desempenhar com dignidade a minha função
		83 - A ventilação e a temperatura no meu local de trabalho são adequadas*
		84 - A luminosidade do meu local de trabalho é adequada*
		85 - O nível de som/ barulho do meu local de trabalho é ajustado*
		86 - As posturas que realizo no meu posto de trabalho não me causam constrangimentos*
	87 - Os espaços de lazer (cantina, corredores e outros) são espaços agradáveis*	
	Material e Equipamento	49 - Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função
		6 - Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho
	Ambiente Saudável	1 - Tenho um bom ambiente de trabalho
60 - A organização tem um bom ambiente de trabalho o que me ajuda no desempenho da minha função		
88 - A Organização implementa as normas legais vigentes de HSST-Higiene, saúde e segurança no trabalho*		
Stress	89 - A minha função provoca-me stress*	
Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia	48 - Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função
		17 - Tenho autonomia e responsabilidade
	Significado de Tarefas	25 - Estou realizado pois sinto que sou útil à organização
		69 - Considero que a minha função é útil para a organização
	Identidade de Tarefas	68 - Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais
	Variedade de Habilidades	24 - A organização permite-me fazer o que gosto
Retroinformação	90 - O meu posto de trabalho está concebido de forma a permitir-me realizar tarefas variadas e não-repetitivas*	
Oportunidade de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira	21 - A organização permite a rotação de funções
		91 - O meu chefe dá-me feedback sobre o meu trabalho*
	Crescimento pessoal	92 - A organização possibilita-me a progressão de carreira*
		14 - A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional
		53 - A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional
		15 - A organização permite-me aprender continuamente

		54 - A minha função permite-me aprender continuamente
		56 - A minha função permite o estímulo intelectual
	Segurança de emprego	30 - A organização dá-me estabilidade e segurança
		70 - Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização
		67 - A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função
Integração social na organização	Igualdade de oportunidades	93 - Sou tratado da mesma forma que todos os outros colaboradores*
		94 - A organização promove a igualdade de tratamento, acesso e oportunidades a todos os colaboradores*
	Relacionamento	72 - Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe
		39 - Tenho o apoio que necessito da direção
		34 - Existe uma proximidade adequada entre a direção e os restantes colaboradores
		62 - Existe uma boa interação entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função
	Senso Comunitário	95 - Sinto que não existe assédio no local de trabalho (moral, sexual, religioso, outros)*
		35 - Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores
		8 - Considero os meus colegas como amigos
		59 - Existe um espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função
		3 - Existe um bom espírito de equipa na organização
Constitucionalismo	Direitos de trabalho	97 - A organização cumpre as normas e regras previstas na Legislação do trabalho*
	Privacidade pessoal	98 - A organização respeita a minha privacidade quanto à vida pessoal*
	Liberdade de expressão	99 - Sinto-me à vontade para expressar livremente as minhas ideias*
	Normas e Rotinas	29 - A organização tem processos de trabalho bem organizados
		77 - Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias
Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado no trabalho	43 - Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal
		74 - A minha função permite equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional
	Horário de entrada e Saída do trabalho	100 - O meu horário de entrada e saída é adequado*
Relevância social do trabalho na vida	Imagem da empresa	37 - Sinto orgulho em trabalhar para a organização
	Responsabilidade social da empresa	45 - A organização tem preocupações de responsabilidade social
	Responsabilidade social pelos produtos	13 - A organização é honesta
		101 - A organização preocupa-se com os produtos que coloca no mercado*
	Responsabilidade social pelos colaboradores	44 - A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade)
		9 - Sou reconhecido pelo meu mérito
		57 - Sou reconhecido pelo meu mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho
		58 - A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo
		10 - Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo

\* Perguntas criadas para avaliar as dimensões da Qualidade de Vida no Trabalho que o Questionário da Happiness Works não avaliava.

### 5.3. Anexo C

## Pedidos de autorização para utilização do questionário

### Pedido de Autorização



Ana Ribeiro  
sex, 19/04/2019 20:14  
esmeralda.campanico@hotmail.com ✓

Boa tarde Esmeralda,

O meu nome é Ana Ribeiro e estou a concluir o Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM - Porto. A tese que estou a desenvolver é sobre Marketing Interno, nomeadamente Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho aplicado ao estudo de caso da empresa Flamingo, S.A.

Assim, solicito a sua autorização para utilizar o seu Questionário de Escala de Medição da Felicidade Organizacional para realizar a investigação da minha tese. A sua escala além de ser muito completa e ter sido recentemente validada com a população portuguesa, permitirá responder aos objetivos da minha investigação - medir os níveis de felicidade dos colaboradores da empresa Flamingo, S.A.

Aguardo resposta,

Melhores cumprimentos,

Ana Ribeiro

### Pedido de Autorização

AR

Ana Ribeiro

Dutschke@uatlantica.pt

Bom dia,

O meu nome é Ana Ribeiro e estou a concluir o Mestrado em Gestão de Marketing no IPAM - Porto. A tese que estou a desenvolver é sobre Marketing Interno, nomeadamente Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho aplicado ao estudo de caso da empresa Flamingo, S.A.

Assim, solicito a sua autorização para utilizar o seu Questionário de Escala de Medição da Felicidade Organizacional para realizar a investigação da minha tese. A sua escala além de ser muito completa, permitirá responder aos objetivos da minha investigação - medir os níveis de felicidade dos colaboradores da empresa Flamingo, S.A.

Aguardo resposta,

Melhores cumprimentos,

Ana Ribeiro

### Pedido de Autorização

GD

Georg Dutschke <Dutschke@uatlantica.pt>

Você

Cara Ana,

Agradeço o seu interesse.

Pode utilizar para a realização da sua tese. Mas, agradeço não a disponibilize a terceiros.

Caso necessite de algo mais, pf, disponha.

Ob.

Georg Dutschke

## 5.4. Anexo D

### Matriz de correlações entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões da Felicidade na Organização

		Idade	Nº de Filhos	Tempo Organ.	Tempo Função	Amb. Interno	Reconhecimento e Confiança	Desenvolvimento Pessoal	Remuneração	Gostar do que Faço	Sustentab. e Inovação	Envolv. e Chef. e Organ.	Objetivos	Equil. Trab. e Vida Pessoal
Idade	Correlação de Pearson	1	,446**	,453**	,556**	-0,040	-0,153	0,007	-0,063	0,039	-0,128	-0,042	0,087	-0,069
	Sig. (2 extremidades)		0,001	0,001	0,000	0,778	0,279	0,963	0,658	0,784	0,366	0,768	0,539	0,625
	N	52	48	51	50	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Nº de Filhos	Correlação de Pearson	,446**	1	0,256	0,217	-0,188	-0,240	-0,089	-,282*	-0,154	-0,187	-0,118	-	-0,267
	Sig. (2 extremidades)	0,001		0,076	0,138	0,191	0,093	0,539	0,047	0,286	0,193	0,413	0,986	0,061
	N	48	50	49	48	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Tempo Organ.	Correlação de Pearson	,453**	0,256	1	,891**	-0,176	-0,173	-0,061	-0,112	-0,213	-0,176	-0,187	-	-0,111
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,076		0,000	0,207	0,217	0,663	0,424	0,126	0,207	0,180	0,141	0,427
	N	51	49	53	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Tempo Função	Correlação de Pearson	,556**	0,217	,891**	1	-0,211	-0,270	-0,220	-0,171	-0,241	-,322*	-,288*	-	-0,156
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,138	0,000		0,130	0,051	0,113	0,220	0,082	0,019	0,037	0,027	0,266
	N	50	48	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Amb. Interno	Correlação de Pearson	-0,040	-0,188	-0,176	-0,211	1	,650**	,555**	,465**	,633**	,529**	,610**	,335*	,442**
	Sig. (2 extremidades)	0,778	0,191	0,207	0,130		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,001
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Reconhecimento e Confiança	Correlação de Pearson	-0,153	-0,240	-0,173	-0,270	,650**	1	,787**	,572**	,693**	,687**	,684**	,484**	,575**
	Sig. (2 extremidades)	0,279	0,093	0,217	0,051	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56

Desenvolvimento Pessoal	Correlação de Pearson	0,007	-0,089	-0,061	-0,220	,555**	,787**	1	,538**	,731**	,715**	,774**	,579**	,615**
	Sig. (2 extremidades)	0,963	0,539	0,663	0,113	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Remuneração	Correlação de Pearson	-0,063	-,282*	-0,112	-0,171	,465**	,572**	,538**	1	,532**	,500**	,698**	0,200	,272*
	Sig. (2 extremidades)	0,658	0,047	0,424	0,220	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,140	0,043
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Gostar do que Faço	Correlação de Pearson	0,039	-0,154	-0,213	-0,241	,633**	,693**	,731**	,532**	1	,591**	,664**	,454**	,641**
	Sig. (2 extremidades)	0,784	0,286	0,126	0,082	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Sustentabilidade e Inovação	Correlação de Pearson	-0,128	-0,187	-0,176	-,322*	,529**	,687**	,715**	,500**	,591**	1	,790**	,467**	,466**
	Sig. (2 extremidades)	0,366	0,193	0,207	0,019	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Envolv. c/Chef. e Organ.	Correlação de Pearson	-0,042	-0,118	-0,187	-,288*	,610**	,684**	,774**	,698**	,664**	,790**	1	,489**	,581**
	Sig. (2 extremidades)	0,768	0,413	0,180	0,037	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Objetivos	Correlação de Pearson	-0,087	-0,003	-0,205	-,304*	,335*	,484**	,579**	0,200	,454**	,467**	,489**	1	,537**
	Sig. (2 extremidades)	0,539	0,986	0,141	0,027	0,012	0,000	0,000	0,140	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Equilíb. Trab. e Vida Pessoal	Correlação de Pearson	-0,069	-0,267	-0,111	-0,156	,442**	,575**	,615**	,272*	,641**	,466**	,581**	,537**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,625	0,061	0,427	0,266	0,001	0,000	0,000	0,043	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56

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

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## 5.5. Anexo E

### Matriz de correlações entre as variáveis sociodemográficas e as dimensões da Felicidade na Função

		Idade	Nº de Filhos	Tempo Organ.	Tempo Função	Desemp. Função	Desenv. Pessoal	Reconhec. e Respeito	Amb. Trabalho	Remun.	Objet. Função	Sustent. Segurança	Apoio Chef.	Equil. Trab. e Vida Pess.	Intraem prend.
Idade	Correlação de Pearson	1	,446**	,453**	,556**	-0,032	0,044	0,023	-0,004	-0,073	-0,070	-0,211	0,102	-0,084	0,056
	Sig. (2 extremidades)		0,001	0,001	0,000	0,822	0,758	0,873	0,976	0,606	0,620	0,134	0,473	0,553	0,694
	N	52	48	51	50	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
Nº de Filhos	Correlação de Pearson	,446**	1	0,256	0,217	-0,264	0,162	-0,049	-0,104	-0,234	-0,086	0,007	-0,043	-0,015	0,183
	Sig. (2 extremidades)	0,001		0,076	0,138	0,063	0,262	0,734	0,472	0,102	0,554	0,959	0,766	0,915	0,204
	N	48	50	49	48	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Tempo Organ.	Correlação de Pearson	,453**	0,256	1	,891**	-0,049	-0,039	0,009	-0,144	-0,075	0,057	-0,115	-0,009	-0,169	-0,050
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,076		0,000	0,727	0,784	0,949	0,305	0,592	0,686	0,412	0,951	0,225	0,720
	N	51	49	53	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Tempo Função	Correlação de Pearson	,556**	0,217	,891**	1	-0,151	-0,168	-0,063	-0,197	-0,164	-0,058	-0,264	-0,105	-0,174	-0,073
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,138	0,000		0,279	0,230	0,653	0,157	0,242	0,680	0,056	0,453	0,213	0,606
	N	50	48	52	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Desemp. Função	Correlação de Pearson	-0,032	-0,264	-0,049	-0,151	1	,599**	,649**	,639**	,413**	,646**	,445**	,503**	,361**	,448**
	Sig. (2 extremidades)	0,822	0,063	0,727	0,279		0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,001	0,000	0,006	0,001
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Desenv. Pessoal	Correlação de Pearson	0,044	0,162	-0,039	-0,168	,599**	1	,620**	,597**	,403**	,617**	,652**	,542**	,427**	,687**
	Sig. (2 extremidades)	0,758	0,262	0,784	0,230	0,000		0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Reconhec. E Respeito	Correlação de Pearson	0,023	-0,049	0,009	-0,063	,649**	,620**	1	,762**	,511**	,550**	,517**	,571**	0,197	,456**
	Sig. (2 extremidades)	0,873	0,734	0,949	0,653	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,145	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Amb. Trabalho	Correlação de Pearson	-0,004	-0,104	-0,144	-0,197	,639**	,597**	,762**	1	,524**	,490**	,427**	,502**	,321**	,487**
	Sig. (2 extremidades)	0,976	0,472	0,305	0,157	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000	0,016	0,000

	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Remunerações	Correlação de Pearson	-0,073	-0,234	-0,075	-0,164	,413**	,403**	,511**	,524**	1	0,225	0,190	,401**	0,192	,321*
	Sig. (2 extremidades)	0,606	0,102	0,592	0,242	0,002	0,002	0,000	0,000		0,095	0,160	0,002	0,155	0,016
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Objet. Função	Correlação de Pearson	-0,070	-0,086	0,057	-0,058	,646**	,617**	,550**	,490**	0,225	1	,614**	,346**	,335*	,413**
	Sig. (2 extremidades)	0,620	0,554	0,686	0,680	0,000	0,000	0,000	0,000	0,095		0,000	0,009	0,012	0,002
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Sustent. Segurança	Correlação de Pearson	-0,211	0,007	-0,115	-0,264	,445**	,652**	,517**	,427**	0,190	,614**	1	,574**	,409**	,699**
	Sig. (2 extremidades)	0,134	0,959	0,412	0,056	0,001	0,000	0,000	0,001	0,160	0,000		0,000	0,002	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Apoio Chefias	Correlação de Pearson	0,102	-0,043	-0,009	-0,105	,503**	,542**	,571**	,502**	,401**	,346**	,574**	1	,392**	,491**
	Sig. (2 extremidades)	0,473	0,766	0,951	0,453	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,009	0,000		0,003	0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Equil. Trab. E Vida Pessoal	Correlação de Pearson	-0,084	-0,015	-0,169	-0,174	,361**	,427**	0,197	,321*	0,192	,335*	,409**	,392**	1	,574**
	Sig. (2 extremidades)	0,553	0,915	0,225	0,213	0,006	0,001	0,145	0,016	0,155	0,012	0,002	0,003		0,000
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Intrae empreendedorismo	Correlação de Pearson	0,056	0,183	-0,050	-0,073	,448**	,687**	,456**	,487**	,321*	,413**	,699**	,491**	,574**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,694	0,204	0,720	0,606	0,001	0,000	0,000	0,000	0,016	0,002	0,000	0,000	0,000	
	N	52	50	53	53	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

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

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## 5.6. Anexo F

### Matriz de correlações entre as dimensões da Felicidade na Organização e na Função

		Amb. Interno	Reconhec. e Confiança	Desenvolv. Pessoal	Remun.	Gostar do que Faço	Sustentab. e Inovação	Envolv. c/ Chefias e Organi.	Objet.	Equil. Trabab. e Vida Pess.
Amb. Interno	Correlação de Pearson	1	,650**	,555**	,465**	,633**	,529**	,610**	,335*	,442**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,012	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Reconhec. e Confiança	Correlação de Pearson	,650**	1	,787**	,572**	,693**	,687**	,684**	,484**	,575**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Desenvolv. Pessoal	Correlação de Pearson	,555**	,787**	1	,538**	,731**	,715**	,774**	,579**	,615**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Remun.	Correlação de Pearson	,465**	,572**	,538**	1	,532**	,500**	,698**	0,200	,272*
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,140	0,043
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Gostar do que Faço	Correlação de Pearson	,633**	,693**	,731**	,532**	1	,591**	,664**	,454**	,641**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Sustentab. e Inovação	Correlação de Pearson	,529**	,687**	,715**	,500**	,591**	1	,790**	,467**	,466**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Envolv. c/ Chefias e Organi.	Correlação de Pearson	,610**	,684**	,774**	,698**	,664**	,790**	1	,489**	,581**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Objet.	Correlação de Pearson	,335*	,484**	,579**	0,200	,454**	,467**	,489**	1	,537**
	Sig. (2 extremidades)	0,012	0,000	0,000	0,140	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Equil. Trabab. e Vida Pess.	Correlação de Pearson	,442**	,575**	,615**	,272*	,641**	,466**	,581**	,537**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000	0,000	0,043	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

Desemp. Função	Correlação de Pearson	,557**	,741**	,626**	,444**	,691**	,576**	,539**	,612**	,542**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Desenv. Pessoal	Correlação de Pearson	,439**	,629**	,781**	,402**	,662**	,623**	,650**	,567**	,534**
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Reconh. e Resp.	Correlação de Pearson	,563**	,757**	,684**	,611**	,657**	,528**	,724**	,421**	,442**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Amb. de Trab.	Correlação de Pearson	,778**	,673**	,612**	,609**	,662**	,575**	,738**	,469**	,432**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Remun.	Correlação de Pearson	,401**	,475**	,499**	,924**	,526**	,398**	,638**	0,177	0,257
	Sig. (2 extremidades)	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,191	0,056
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Objet. Função	Correlação de Pearson	,341*	,545**	,542**	,269*	,458**	,572**	,506**	,595**	,435**
	Sig. (2 extremidades)	0,010	0,000	0,000	0,045	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Sustent. e Segurança	Correlação de Pearson	0,217	,562**	,633**	0,186	,347**	,513**	,563**	,683**	,555**
	Sig. (2 extremidades)	0,109	0,000	0,000	0,169	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Apoio das Chef.	Correlação de Pearson	,290*	,634**	,625**	,386**	,494**	,354**	,562**	,423**	,568**
	Sig. (2 extremidades)	0,030	0,000	0,000	0,003	0,000	0,008	0,000	0,001	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Equil. Trab. e Vida Pess.	Correlação de Pearson	,401**	,298*	,283*	0,144	,340*	0,202	,375**	,382**	,630**
	Sig. (2 extremidades)	0,002	0,026	0,034	0,291	0,010	0,136	0,004	0,004	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Intraempreendedorismo	Correlação de Pearson	,405**	,451**	,556**	,278*	,457**	,353**	,505**	,552**	,483**
	Sig. (2 extremidades)	0,002	0,000	0,000	0,038	0,000	0,008	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56

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

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

		Desemp. da Funç.	Desenv. Pessoal	Reconh. e Resp.	Amb. de Trab.	Rem. Funç.	Objetiv. da Funç.	Sustent. Segurarça	Apoio das Chef.	Equil. Trab. e Vida Pess.	Intraem preendo dorismo
Amb. Interno	Correlação de Pearson	,557**	,439**	,563**	,778**	,401**	,341*	0,217	,290*	,401**	,405**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	0,000	0,000	0,002	0,010	0,109	0,030	0,002	0,002
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Reconhec. e Confiança	Correlação de Pearson	,741**	,629**	,757**	,673**	,475**	,545**	,562**	,634**	,298*	,451**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Desenvolv. Pessoal	Correlação de Pearson	,626**	,781**	,684**	,612**	,499**	,542**	,633**	,625**	,283*	,556**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,034	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Remun.	Correlação de Pearson	,444**	,402**	,611**	,609**	,924**	,269*	0,186	,386**	0,144	,278*
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,002	0,000	0,000	0,000	0,045	0,169	0,003	0,291	0,038
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Gostar do que Faço	Correlação de Pearson	,691**	,662**	,657**	,662**	,526**	,458**	,347**	,494**	,340*	,457**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,009	0,000	0,010	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Sustentab. e Inovação	Correlação de Pearson	,576**	,623**	,528**	,575**	,398**	,572**	,513**	,354**	0,202	,353**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,008	0,136	0,008
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Envolv. c/ Chefias e Organi.	Correlação de Pearson	,539**	,650**	,724**	,738**	,638**	,506**	,563**	,562**	,375**	,505**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Objet.	Correlação de Pearson	,612**	,567**	,421**	,469**	0,177	,595**	,683**	,423**	,382**	,552**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,001	0,000	0,191	0,000	0,000	0,001	0,004	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Equil. Trabab. e Vida Pess.	Correlação de Pearson	,542**	,534**	,442**	,432**	0,257	,435**	,555**	,568**	,630**	,483**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,001	0,001	0,056	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Desemp. Função	Correlação de Pearson	1	,599**	,649**	,639**	,413**	,646**	,445**	,503**	,361**	,448**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,001	0,000	0,006	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

Desenv. Pessoal	Correlação de Pearson	,599**	1	,620**	,597**	,403**	,617**	,652**	,542**	,427**	,687**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Reconh. e Resp.	Correlação de Pearson	,649**	,620**	1	,762**	,511**	,550**	,517**	,571**	0,197	,456**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,145	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Amb. de Trab.	Correlação de Pearson	,639**	,597**	,762**	1	,524**	,490**	,427**	,502**	,321*	,487**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,001	0,000	0,016	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Remun.	Correlação de Pearson	,413**	,403**	,511**	,524**	1	0,225	0,190	,401**	0,192	,321*
	Sig. (2 extremidades)	0,002	0,002	0,000	0,000		0,095	0,160	0,002	0,155	0,016
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Objet. Função	Correlação de Pearson	,646**	,617**	,550**	,490**	0,225	1	,614**	,346**	,335*	,413**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,095		0,000	0,009	0,012	0,002
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Sustent. e Segurança	Correlação de Pearson	,445**	,652**	,517**	,427**	0,190	,614**	1	,574**	,409**	,699**
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000	0,000	0,001	0,160	0,000		0,000	0,002	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Apoio das Chef.	Correlação de Pearson	,503**	,542**	,571**	,502**	,401**	,346**	,574**	1	,392**	,491**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002	0,009	0,000		0,003	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Equil. Trab. e Vida Pess.	Correlação de Pearson	,361**	,427**	0,197	,321*	0,192	,335*	,409**	,392**	1	,574**
	Sig. (2 extremidades)	0,006	0,001	0,145	0,016	0,155	0,012	0,002	0,003		0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
Intraempreendedorismo	Correlação de Pearson	,448**	,687**	,456**	,487**	,321*	,413**	,699**	,491**	,574**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,016	0,002	0,000	0,000	0,000	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

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

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

## 5.7. Anexo G

### Matriz de correlações entre os Itens da Qualidade de Vida no Trabalho

		79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
79	Correlação de Pearson	1	,719**	,357**	-0,035	,378**	,331*	,340*	0,222	0,238	0,163	0,025	0,236
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,007	0,798	0,004	0,013	0,010	0,100	0,077	0,229	0,855	0,080
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
80	Correlação de Pearson	,719**	1	,401**	0,157	,370**	,351**	,303*	,319*	,309*	0,161	0,123	,364**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,002	0,248	0,005	0,008	0,023	0,017	0,020	0,237	0,367	0,006
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
81	Correlação de Pearson	,357**	,401**	1	,608**	,345**	,436**	,326*	,304*	0,088	-0,027	-0,071	,494**
	Sig. (2 extremidades)	0,007	0,002		0,000	0,009	0,001	0,014	0,023	0,521	0,845	0,604	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
82	Correlação de Pearson	-0,035	0,157	,608**	1	0,205	0,206	0,142	,349**	0,201	0,097	-,383**	,388**
	Sig. (2 extremidades)	0,798	0,248	0,000		0,130	0,128	0,296	0,008	0,137	0,479	0,004	0,003
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
83	Correlação de Pearson	,378**	,370**	,345**	0,205	1	,551**	,700**	,334*	,459**	,578**	-0,095	,298*
	Sig. (2 extremidades)	0,004	0,005	0,009	0,130		0,000	0,000	0,012	0,000	0,000	0,486	0,026
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
84	Correlação de Pearson	,331*	,351**	,436**	0,206	,551**	1	,425**	,395**	,275*	0,160	-0,025	0,254
	Sig. (2 extremidades)	0,013	0,008	0,001	0,128	0,000		0,001	0,003	0,040	0,238	0,855	0,059
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
85	Correlação de Pearson	,340*	,303*	,326*	0,142	,700**	,425**	1	,287*	,518**	,444**	-0,058	-0,060
	Sig. (2 extremidades)	0,010	0,023	0,014	0,296	0,000	0,001		0,032	0,000	0,001	0,672	0,659
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
86	Correlação de Pearson	0,222	,319*	,304*	,349**	,334*	,395**	,287*	1	,304*	,266*	-0,190	,426**
	Sig. (2 extremidades)	0,100	0,017	0,023	0,008	0,012	0,003	0,032		0,023	0,048	0,160	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
97	Correlação de Pearson	0,238	,309*	0,088	0,201	,459**	,275*	,518**	,304*	1	,665**	-,395**	-0,063
	Sig. (2 extremidades)	0,077	0,020	0,521	0,137	0,000	0,040	0,000	0,023		0,000	0,003	0,646
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
88	Correlação de Pearson	0,163	0,161	-0,027	0,097	,578**	0,160	,444**	,266*	,665**	1	-,431**	0,148
	Sig. (2 extremidades)	0,229	0,237	0,845	0,479	0,000	0,238	0,001	0,048	0,000		0,001	0,276
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
89	Correlação de Pearson	0,025	0,123	-0,071	-,383**	-0,095	-0,025	-0,058	-0,190	-,395**	-,431**	1	-0,219
	Sig. (2 extremidades)	0,855	0,367	0,604	0,004	0,486	0,855	0,672	0,160	0,003	0,001		0,104
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
90	Correlação de Pearson	0,236	,364**	,494**	,388**	,298*	0,254	-0,060	,426**	-0,063	0,148	-0,219	1

	Sig. (2 extremidades)	0,080	0,006	0,000	0,003	0,026	0,059	0,659	0,001	0,646	0,276	0,104	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
91	Correlação de Pearson	,457**	,487**	,518**	,342**	,363**	0,201	0,238	0,247	0,166	0,260	-0,031	,329*
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,010	0,006	0,138	0,078	0,066	0,221	0,053	0,818	0,013
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
92	Correlação de Pearson	,459**	,382**	,442**	0,138	,457**	0,209	0,214	0,160	0,101	,280*	0,045	,431**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,004	0,001	0,310	0,000	0,122	0,113	0,238	0,457	0,037	0,741	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
93	Correlação de Pearson	,578**	,490**	,379**	0,089	,348**	,316*	,288*	0,239	,320*	0,241	0,099	0,206
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,004	0,513	0,009	0,018	0,031	0,076	0,016	0,073	0,470	0,127
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
94	Correlação de Pearson	,387**	,403**	,531**	,342**	,461**	0,254	0,236	0,236	,349**	,375**	-0,132	,274*
	Sig. (2 extremidades)	0,003	0,002	0,000	0,010	0,000	0,059	0,080	0,080	0,008	0,004	0,332	0,041
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
95	Correlação de Pearson	0,057	-0,007	0,131	0,155	0,157	0,204	0,195	,275*	0,181	0,078	0,009	-0,028
	Sig. (2 extremidades)	0,678	0,960	0,338	0,254	0,249	0,131	0,150	0,040	0,182	0,569	0,947	0,838
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
96	Correlação de Pearson	0,099	0,115	,316*	,411**	,395**	0,184	,288*	0,223	,532**	,489**	-,330*	0,147
	Sig. (2 extremidades)	0,466	0,400	0,018	0,002	0,003	0,174	0,031	0,099	0,000	0,000	0,013	0,280
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
97	Correlação de Pearson	0,179	0,236	0,134	,266*	,381**	0,261	,341*	,404**	,674**	,635**	-0,234	0,071
	Sig. (2 extremidades)	0,186	0,080	0,326	0,048	0,004	0,052	0,010	0,002	0,000	0,000	0,082	0,601
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
98	Correlação de Pearson	0,115	0,027	0,105	-0,056	0,239	0,129	-0,030	0,261	0,202	,387**	0,033	0,181
	Sig. (2 extremidades)	0,397	0,843	0,441	0,682	0,076	0,343	0,827	0,052	0,135	0,003	0,811	0,183
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
99	Correlação de Pearson	,332*	,327*	,435**	,315*	,322*	,372**	,295*	,465**	,308*	,276*	-0,064	0,249
	Sig. (2 extremidades)	0,012	0,014	0,001	0,018	0,015	0,005	0,027	0,000	0,021	0,039	0,639	0,065
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
100	Correlação de Pearson	0,235	0,229	0,147	0,256	,351**	0,164	0,115	,358**	,405**	,447**	-0,063	0,178
	Sig. (2 extremidades)	0,082	0,090	0,281	0,056	0,008	0,228	0,400	0,007	0,002	0,001	0,644	0,190
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
101	Correlação de Pearson	0,168	0,199	,439**	,536**	0,202	,286*	0,007	,338*	0,155	0,135	-0,150	,430**
	Sig. (2 extremidades)	0,215	0,142	0,001	0,000	0,136	0,033	0,958	0,011	0,255	0,321	0,270	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

		91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101
79	Correlação de Pearson	,457**	,459**	,578**	,387**	0,057	0,099	0,179	0,115	,332*	0,235	0,168
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000	0,003	0,678	0,466	0,186	0,397	0,012	0,082	0,215
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
80	Correlação de Pearson	,487**	,382**	,490**	,403**	-0,007	0,115	0,236	0,027	,327*	0,229	0,199
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,004	0,000	0,002	0,960	0,400	0,080	0,843	0,014	0,090	0,142
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
81	Correlação de Pearson	,518**	,442**	,379**	,531**	0,131	,316*	0,134	0,105	,435**	0,147	,439**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001	0,004	0,000	0,338	0,018	0,326	0,441	0,001	0,281	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
82	Correlação de Pearson	,342**	0,138	0,089	,342**	0,155	,411**	,266*	-0,056	,315*	0,256	,536**
	Sig. (2 extremidades)	0,010	0,310	0,513	0,010	0,254	0,002	0,048	0,682	0,018	0,056	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
83	Correlação de Pearson	,363**	,457**	,348**	,461**	0,157	,395**	,381**	0,239	,322*	,351**	0,202
	Sig. (2 extremidades)	0,006	0,000	0,009	0,000	0,249	0,003	0,004	0,076	0,015	0,008	0,136
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
84	Correlação de Pearson	0,201	0,209	,316*	0,254	0,204	0,184	0,261	0,129	,372**	0,164	,286*
	Sig. (2 extremidades)	0,138	0,122	0,018	0,059	0,131	0,174	0,052	0,343	0,005	0,228	0,033
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
85	Correlação de Pearson	0,238	0,214	,288*	0,236	0,195	,288*	,341*	-0,030	,295*	0,115	0,007
	Sig. (2 extremidades)	0,078	0,113	0,031	0,080	0,150	0,031	0,010	0,827	0,027	0,400	0,958
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
86	Correlação de Pearson	0,247	0,160	0,239	0,236	,275*	0,223	,404**	0,261	,465**	,358**	,338*
	Sig. (2 extremidades)	0,066	0,238	0,076	0,080	0,040	0,099	0,002	0,052	0,000	0,007	0,011
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
97	Correlação de Pearson	0,166	0,101	,320*	,349**	0,181	,532**	,674**	0,202	,308*	,405**	0,155
	Sig. (2 extremidades)	0,221	0,457	0,016	0,008	0,182	0,000	0,000	0,135	0,021	0,002	0,255
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
88	Correlação de Pearson	0,260	,280*	0,241	,375**	0,078	,489**	,635**	,387**	,276*	,447**	0,135
	Sig. (2 extremidades)	0,053	0,037	0,073	0,004	0,569	0,000	0,000	0,003	0,039	0,001	0,321
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
89	Correlação de Pearson	-0,031	0,045	0,099	-0,132	0,009	-,330*	-0,234	0,033	-0,064	-0,063	-0,150
	Sig. (2 extremidades)	0,818	0,741	0,470	0,332	0,947	0,013	0,082	0,811	0,639	0,644	0,270
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
90	Correlação de Pearson	,329*	,431**	0,206	,274*	-0,028	0,147	0,071	0,181	0,249	0,178	,430**
	Sig. (2 extremidades)	0,013	0,001	0,127	0,041	0,838	0,280	0,601	0,183	0,065	0,190	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
91	Correlação de Pearson	1	,690**	,610**	,675**	-0,063	,391**	0,245	,340*	,565**	,329*	,502**
	Sig. (2 extremidades)		0,000	0,000	0,000	0,642	0,003	0,068	0,010	0,000	0,013	0,000

	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
92	Correlação de Pearson	,690**	1	,435**	,603**	-0,048	,317*	0,081	,285*	0,233	,268*	,373**
	Sig. (2 extremidades)	0,000		0,001	0,000	0,727	0,017	0,555	0,034	0,083	0,046	0,005
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
93	Correlação de Pearson	,610**	,435**	1	,584**	0,014	,391**	,453**	,483**	,637**	,451**	,407**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,001		0,000	0,918	0,003	0,000	0,000	0,000	0,000	0,002
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
94	Correlação de Pearson	,675**	,603**	,584**	1	0,131	,578**	,352**	,447**	,617**	,495**	,523**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	0,000		0,334	0,000	0,008	0,001	0,000	0,000	0,000
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
95	Correlação de Pearson	-0,063	-0,048	0,014	0,131	1	0,238	0,138	0,151	0,129	,318*	0,231
	Sig. (2 extremidades)	0,642	0,727	0,918	0,334		0,078	0,309	0,267	0,344	0,017	0,086
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
96	Correlação de Pearson	,391**	,317*	,391**	,578**	0,238	1	,617**	,318*	,517**	,403**	,421**
	Sig. (2 extremidades)	0,003	0,017	0,003	0,000	0,078		0,000	0,017	0,000	0,002	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
97	Correlação de Pearson	0,245	0,081	,453**	,352**	0,138	,617**	1	,444**	,555**	,513**	,304*
	Sig. (2 extremidades)	0,068	0,555	0,000	0,008	0,309	0,000		0,001	0,000	0,000	0,023
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
98	Correlação de Pearson	,340*	,285*	,483**	,447**	0,151	,318*	,444**	1	,414**	,512**	0,261
	Sig. (2 extremidades)	0,010	0,034	0,000	0,001	0,267	0,017	0,001		0,002	0,000	0,052
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
99	Correlação de Pearson	,565**	0,233	,637**	,617**	0,129	,517**	,555**	,414**	1	,401**	,435**
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,083	0,000	0,000	0,344	0,000	0,000	0,002		0,002	0,001
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
100	Correlação de Pearson	,329*	,268*	,451**	,495**	,318*	,403**	,513**	,512**	,401**	1	,408**
	Sig. (2 extremidades)	0,013	0,046	0,000	0,000	0,017	0,002	0,000	0,000	0,002		0,002
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
101	Correlação de Pearson	,502**	,373**	,407**	,523**	0,231	,421**	,304*	0,261	,435**	,408**	1
	Sig. (2 extremidades)	0,000	0,005	0,002	0,000	0,086	0,001	0,023	0,052	0,001	0,002	
	N	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56

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

\* . A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).