

A FELICIDADE ORGANIZACIONAL ENQUANTO DIMENSÃO DE MARKETING INTERNO: UMA ABORDAGEM SOCIOCULTURAL

ESTUDO DE CASO NA EMPRESA MOTA-ENGIL

AUTORA: Renata Sousa

Dissertação apresentada ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão de Marketing** realizada sob a orientação científica da Professora Doutora **Catarina Domingos**.

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING, MAIO 2022

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, quero agradecer à minha família, que ao longo dos anos me tem apoiado na concretização dos meus sonhos e ambições. Sem o apoio incondicional deles, nada do que alcancei até hoje seria possível.

À minha equipa incrível de Recursos Humanos da Mota-Engil, que desde o primeiro dia me recebeu de braços abertos, com um carinho enorme e que me apoiaram incansavelmente, ao longo de todo este percurso. Agradecer também, por todo o conhecimento que me transmitiram e por todas as palavras de força nos dias mais difíceis.

À Babi, Bárbara Pinheiro, que me recrutou, acompanhou o meu estágio, facilitou a minha integração na empresa e me ouviu nos momentos mais difíceis e delicados deste ano. Serás sempre uma grande inspiração para mim.

Agradecer também aos meus amigos, por me ouvirem sempre nos momentos em que estava assobrada de trabalho e por não me terem importunado por ter faltado a vários momentos especiais.

À Lena, Isabel e Mati por acompanharem este processo todo, principalmente nos momentos mais complicados, onde não faltou palavras de incentivo para não desistir e continuar a dar o meu melhor.

À minha orientadora, Catarina Domingos, não só pelo apoio constante com ideias, sugestões de melhoria, mas também, pelo incentivo, pelo entusiasmo e pelas palavras amigas ao longo de todo o percurso.

Ao Francisco Martins e à Elisabete Ramos, um obrigado gigante pela disponibilidade para rever esta dissertação em termos linguísticos.

A todos muito obrigada, por estarem lá para me apoiar e me incentivar a terminar esta etapa. Foi um ano desafiante, mas felizmente tive as pessoas certas e a motivação necessária para finalizar mais uma etapa da minha vida.

RESUMO

Numa sociedade cada vez mais global e desenvolvida, com empresas mais digitais, mais culturalmente diversificadas e cujos assuntos, como saúde mental, ganham uma dimensão ainda maior após a pandemia Covid-19, é fundamental para as organizações encontrarem novas estratégias de Marketing Interno, de forma a garantir a felicidade dos seus colaboradores. Este estudo pretende mensurar a Felicidade Organizacional numa empresa multicultural e demonstrar a necessidade e a importância de considerar e incorporar esta dimensão como parte da estratégia das empresas.

Com vista a dar resposta ao objetivo da investigação, foi inicialmente realizada uma revisão da literatura centrada na Felicidade Organizacional, enquanto dimensão de Marketing Interno. Com a adoção do estudo de caso enquanto metodologia de investigação, foi elaborado um inquérito por questionário, dirigido aos colaboradores da empresa objeto de estudo (6,731 inquiridos), de maneira a mensurar a Felicidade Organizacional, num contexto organizacional multicultural. Através da aplicação de diversas técnicas de análise de dados, foi possível validar o modelo desenvolvido e mensurar o Índice de Felicidade Organizacional da empresa estudada (3,5 de 0 a 5).

Para além disto, os resultados obtidos permitiram retirar conclusões quanto às hipóteses formuladas, sendo possível afirmar que, mediante os dados recolhidos, a comunicação e a formação (variáveis do Marketing Interno) contribuíram para o aumento da satisfação dos clientes internos. Foi também possível perceber quais são os fatores mais valorizados da Felicidade Organizacional pelos clientes internos dos mercados em análise e comparar as diferenças entre eles.

Por fim, foram ainda obtidas conclusões que permitiram elaborar algumas recomendações à empresa que facilitou a realização deste estudo.

Palavras-Chave: Análise Fatorial, Comunicação; Clientes Internos; Contextos Socioculturais; Felicidade Organizacional; Formação; Marketing Interno.

ABSTRACT

In an increasingly global and developed society, with more digital and culturally diverse companies, whose subjects, such as mental health, gain even more relevance after the Covid-19 pandemic. For that it is essential for organizations to find new Internal Marketing strategies, to ensure the happiness of their employees. This study intends to measure the Happiness at Work in a multicultural company and demonstrate the need and the impact of incorporating this dimension as part of the companies' strategy.

To respond to the research goal, a literature review was initially carried out focusing on Happiness at Work, as a dimension of Internal Marketing. With the adoption of the case study as a research methodology, a questionnaire survey was prepared, aimed at the employees of Mota-Engil (6,731 respondents), to measure Happiness at Work, in a multicultural organizational context. Through the application of several data analysis techniques, it was possible to validate the model developed and measure the Happiness at Work Index of the studied company (3.5 from 0 to 5).

Furthermore, the results obtained allowed us to draw conclusions regarding the formulated hypotheses, and it is possible to affirm that, through the data collected, communication and training (variables of Internal Marketing) contributed to the increase of internal customer satisfaction. It was also possible to perceive which are the most valued factors of Happiness a Work by internal customers, in the markets under analysis, and compare the differences between them.

Finally, this conclusion allowed the elaboration of some recommendations to the company that facilitated this study.

Keywords: Communication; Factor analysis; Happiness at Work; Internal Employees; Internal Marketing; Training; Sociocultural Contexts.

ÍNDICE

Agradecimentos	2
Resumo	3
Abstract	4
1. Introdução	13
2. Revisão da Literatura	16
2.1. Enquadramento teórico sobre Felicidade Organizacional	16
2.1.1. Marketing Interno	16
2.1.2. Felicidade Organizacional: Definição e contextualização	19
2.1.3. Felicidade Organizacional: Medição	23
2.2. Fatores de Felicidade Organizacional	28
2.2.1. Desempenho	28
2.2.2. Cultura Organizacional	29
2.2.3. Confiança Organizacional	29
2.2.4. Satisfação no Trabalho	30
2.2.5. Liderança	30
2.2.6. Motivação individual	31
2.3. O impacto da Felicidade Organizacional nas empresas	33
2.4. A relação entre a Felicidade, a Felicidade Organizacional e Cultura	35
2.5. Cross-cultural Internal Marketing	37
3. Modelo conceptual e Hipóteses de investigação	40
4. Metodologia	44
4.1. Estudo de caso	44
4.2. Técnicas de recolha de dados	44
4.2.1. Inquérito por questionário	45

4.2.2. População e amostra	47
4.3. Técnicas de análise de dados	50
4.3.1. Análise Fatorial	50
4.3.2. Análise descritiva das dimensões em estudo	52
4.3.3. Diferenças estatisticamente significativas entre grupos	52
4.3.4. Análise bivariada dos dados obtidos no questionário	53
4.3.5. Teste Q-quadrado e Tabelas cruzadas	54
5. Análise e Discussão de Dados	55
5.1. A empresa	55
5.2. Análise de Dados Quantitativos	60
5.2.1. Validação de Instrumentos	60
5.3. Análise das dimensões da Felicidade Organizacional	76
5.3.1. Sentimento sobre a empresa	77
5.3.2. Imagem da empresa	78
5.3.3. Comunicação	78
5.3.4. Desempenho	80
5.3.5. Formação	81
5.3.6. Relações internas	82
5.3.7. Carreiras	83
5.3.8. Remuneração	84
5.3.9. Condições de Trabalho	85
5.3.10. Avaliação da Satisfação no trabalho	85
5.4. Diferenças estatisticamente significativas entre grupos	87
5.4.1. Posição ocupada na empresa	87
5.5. Validação das hipóteses	96
5.5.1. Regressão Linear Simples	97
5.5.2. Teste qui-quadrado e Tabelas cruzadas	99
6. Conclusão	106

6.1. Resposta ao problema	106
6.2. Principais contributos e recomendações da investigação	110
6.3. Limitações e sugestões para investigações futuras	111
7. Referências Bibliográficas	113
8. Anexos	120

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: N° de estudos, ao longo dos anos, sobre Felicidade Organizacional no trabalho	21
Tabela 2: Adaptação do constructo da Felicidade Organizacional.....	24
Tabela 3: Fatores nomeado de felicidade e infelicidade no trabalho.....	32
Tabela 4: Estudos sobre Cross Cultural Marketing. Erro! Marcador não definido.	
Tabela 5: Objetivos específicos da investigação	40
Tabela 6: Métricas consideradas no Modelo da Felicidade Organizacional	42
Tabela 7: Total de respostas, total de colaboradores empresa e respetiva amostra probabilística.....	49
Tabela 8: Habitações Literárias dos inquiridos	57
Tabela 9: Mercados que os inquiridos trabalham	58
Tabela 10: Antiguidades dos inquiridos na empresa	59
Tabela 11: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Sentimento sobre a empresa"	61
Tabela 12: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Sentimento sobre a empresa"	62
Tabela 13: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett dimensão "Imagem da empresa"	63
Tabela 14: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Imagem da empresa"	64
Tabela 15: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Comunicação"	64
Tabela 16: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Comunicação"	65
Tabela 17: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Liderança"	66
Tabela 18: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Liderança"	67
Tabela 19: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Desempenho"	67
Tabela 20: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Desempenho"	68

Tabela 21: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Formação"	69
Tabela 22: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Formação"	70
Tabela 23: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Organizações e relações internas"	70
Tabela 24: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Organizações e relações internas"	71
Tabela 25: Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Carreiras"	72
Tabela 26: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Carreiras"	73
Tabela 27: Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Remuneração"	73
Tabela 28: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Remuneração"	74
Tabela 29: Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Condições de trabalho"	75
Tabela 30: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Condições de trabalho"	76
Tabela 31: Tabela de Frequências Sentimento sobre a empresas	77
Tabela 32: Tabela de Frequências Imagem da empresa	78
Tabela 33: Tabela de Frequências Comunicação	79
Tabela 34: Tabela de Frequências Liderança	80
Tabela 35: Tabela de Frequências Desempenho	80
Tabela 36: Tabela de Frequências Relações Internas	82
Tabela 37: Tabela de Frequências Relações Internas	83
Tabela 38: Tabela de Frequências Remuneração	84
Tabela 39: Tabela de Frequências Relações Internas	85
Tabela 40: Tabela de Frequências Satisfação no Trabalho	86
Tabela 41: Médias do construto Felicidade Organizacional e Satisfação no Trabalho	86
Tabela 42: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição I	87
Tabela 43: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição II	88
Tabela 44: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição III	88

Tabela 45: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da antiguidade I.....	89
Tabela 46: Tabela 45: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da antiguidade II.....	90
Tabela 47: Tabela 46: Tabela 45: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da antiguidade II	91
Tabela 48: Total de respostas, total de colaboradores empresa e respectiva amostra probabilística.....	92
Tabela 49: ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham I.....	93
Tabela 50: ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham II.....	94
Tabela 51: ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham III.....	95
Tabela 52: Correlação entre a Satisfação e a Comunicação.....	96
Tabela 53: Correlação entre a Satisfação e a Formação	97
Tabela 54: Regressão linear simples entre a comunicação e satisfação ...	98
Tabela 55: Regressão linear simples entre a comunicação e satisfação	98
Tabela 56: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados I.....	99
Tabela 57: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados II.....	100
Tabela 58: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados III.....	101
Tabela 59: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados IV	101
Tabela 60: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados V.....	102
Tabela 61: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados VI.....	102
Tabela 62: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados VII.....	103
Tabela 63: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados VIII	103

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Faixa etária dos inquiridos	56
Gráfico 2: Posição dos inquiridos ocupada na empresa	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Adaptação do constructo da Felicidade Organizacional	27
Figura 2: Modelo conceptual da investigação	41

1. INTRODUÇÃO

Desde 1990, as pesquisas sobre a Felicidade Organizacional têm aumentado exponencialmente (Diener et al., 2009), sobretudo devido ao aparecimento de evidências da importância da felicidade dos colaboradores na *performance* das empresas (Forbes, 2019). No entanto, surge uma necessidade acrescida de estudar esta temática a partir de 2019, devido ao contexto pandémico, que teve um impacto determinante na sociedade e nas empresas.

Por exemplo, num estudo realizado nos Estados Unidos da América pela Gallup, em 2020, um terço dos americanos mostrou sinais de ansiedade clínica ou depressão. De acordo com esta consultora, estados de espírito como raiva, *stress*, preocupação e tristeza aumentaram globalmente na última década – mesmo antes da pandemia de Covid-19 – no entanto, todos atingiram valores recordes em 2020. Este paradigma tem um efeito negativo, não só nos indivíduos, como também, na própria energia económica das empresas (Clifton, 2021).

Além disso, a pandemia acelerou a Revolução Tecnológica. Num estudo de Feld, Reich, Störk e Durth (2020), indica que a pandemia veio acelerar a Revolução 4.0 e começa a pressionar os líderes a mudar as operações e a ajustar as suas estratégias, assim como os seus modelos de negócios, tornando-os mais focados nas emoções e no ser humano. Por consequência, a saúde mental no trabalho foi, finalmente, incluída no debate de algumas empresas com modelos mais conservadores de liderança e, palavras e expressões como propósito, compromisso, colaboração, motivação e estabilidade emocional são incluídas nos planos estratégicos internos (Raghuvanshi, 2021).

Esta mudança de paradigma reflete-se, também, nos requisitos que são procurados pelos novos jovens trabalhadores no mercado de trabalho; um deles é o compromisso das empresas com a diversidade, equidade e inclusão (DE&I). O acontecimento relativo à morte de George Floyd, em 2020, que teve um enorme

peso na opinião pública mundial, pressionou, mais do que nunca, as empresas a diversificarem as suas culturas corporativas (Agovino, 2021). Apesar das organizações ainda terem um longo caminho a percorrer, relativamente aos modelos de inclusão cultural (Dixon-Fyle, Dolan & Hunt, 2020), existe uma tendência clara para o seu aumento (Agovino, 2021). Esta tendência justifica-se, em parte, pelo aparecimento do trabalho remoto, que se tornou uma realidade a partir de 2020. De acordo com uma pesquisa da *Enterprise Technology Research*, a métrica de produtividade confirma a eficácia do trabalho remoto. Outra pesquisa recente do *Chief Finance Officer* (CFO) da Gartner revelou que mais de dois terços (74%) das empresas planeiam mudar, permanentemente, os funcionários para trabalho remoto, após o fim da pandemia da Covid-19 (Castrillon, 2020). Esta nova realidade permite, segundo Yeloushan, contratar mais colaboradores através do digital, o que, por sua vez, permite um acesso mais simples a uma *pool* de talentos mais diversificada culturalmente (Agovino, 2021).

Além disso, foi evidenciado, também, que organizações com maior diversidade cultural têm melhor desempenho que empresas menos inclusivas e que, nos Estados Unidos e no Reino Unido, a representação de minorias étnicas nas equipas executivas passou de 7%, em 2014, para 13%, em 2019 (Dixon-Fyle, Dolan, & Hunt, 2020). Eric Ellis, presidente e *Chief Executive Officer* (CEO) da Integrity Development Corp., acrescenta que as sessões de estratégia que realiza sobre a diversidade, equidade e inclusão nas empresas incluem mais CEOs e não apenas executivos de recursos humanos (Castrillon, 2020).

Estas mudanças de paradigma exigem que os profissionais de Marketing trabalhem, cada vez mais, em conjunto com as áreas de recursos humanos para definir estratégias internas de valorização dos colaboradores e culturas corporativas mais fortes e diversificadas (Mitchell, 2002). Apesar desta necessidade, o conceito "Marketing Interno" foi introduzido na literatura, mais tarde, apenas em 1981, por Berry's, (Rafiq & Ahmed, 2000) e ainda não é reconhecido como uma ferramenta importante, na maioria das empresas, o que reflete o pouco desenvolvimento e profundidade da temática (Mitchell, 2002).

O objetivo do presente estudo é medir a Felicidade Organizacional e perceber a importância atribuída a cada dimensão do constructo, de acordo com os diferentes contextos socioculturais. Este estudo vai permitir desenvolver a temática, para uma melhor compreensão e possível realização de estratégias de Marketing Interno mais direcionadas.

O presente estudo vai ser realizado na empresa Mota-Engil, uma empresa líder em Portugal, com uma posição consolidada no *ranking* dos 25 maiores grupos europeus de construção civil (Mota-Engil, 2021). O Grupo marca presença em 24 países, repartidos por três áreas geográficas: Europa, África e América Latina. Conta com mais de 37 mil colaboradores, de 75 nacionalidades diferentes e mais de 1000 colaboradores mobilizados, tendo como principais valores a fomentação da mobilidade dentro do Grupo e a inclusão cultural (Mota-Engil, 2020).

É uma empresa que trabalha, anualmente, para atingir metas sustentáveis, baseada em três vertentes de sustentabilidade: económica, ambiental e social. A vertente social assumiu, em 2020, especial preponderância, nomeadamente em matéria de saúde física e mental, assim como, na segurança dos seus clientes internos (Mota-Engil, 2020).

Em suma, estudar e medir o impacto da Felicidade Organizacional, enquanto dimensão de Marketing Interno, e comparar os diferentes contextos socioculturais trata-se de uma investigação de carácter exploratório, no entanto, pertinente por duas razões principais: por um lado, pela mudança do paradigma e estratégias empresarias mais focadas nos estados de espírito dos colaboradores e, por outro, pelo aparecimento de cada vez mais empresas diversificadas culturalmente.

O Grupo Mota-Engil reúne um conjunto de características que facilitaram a realização da investigação, sendo esta igualmente pertinente para o respetivo ambiente corporativo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

De seguida, será realizada uma revisão, relativamente a cada um dos objetivos específicos em estudo, com as referências consideradas mais pertinentes para a investigação.

2.1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE FELICIDADE ORGANIZACIONAL

2.1.1. Marketing Interno

Existe uma grande heterogeneidade na literatura sobre o que é exatamente o Marketing Interno, o que deve fomentar, como deve ser feito e por quem. A variedade de interpretações sobre o que constitui, conduziu a uma abordagem abrangente e diversificada de atividades.

Segundo Berry (1981), o Marketing Interno consiste em olhar para os colaboradores como clientes internos da organização, que têm um emprego que satisfaz as suas necessidades e desejos, ao mesmo tempo que está alinhado com os objetivos da organização. Berry (1991) acrescentam que o Marketing Interno e as suas estratégias funcionam como uma ferramenta para atrair, desenvolver, motivar e reter clientes internos de qualidade, ao satisfazer as suas necessidades profissionais. Mais tarde, e numa perspetiva mais abrangente, Rafiq e Ahmed (2000) afirmam que existem três fases distintas na literatura do Marketing Interno, mas estreitamente interligadas.

Na fase inicial, a grande parte da literatura existente sobre Marketing Interno concentra-se na questão da motivação e satisfação dos colaboradores, de forma

a melhorar o seu desempenho profissional e a qualidade do serviço prestado aos clientes externos (Rafiq & Ahmed, 2000).

O segundo grande passo no desenvolvimento deste conceito está relacionado com a necessidade de sensibilizar as chefias para focarem as suas estratégias de Marketing nos clientes internos das organizações. Grönroos (1981) introduziu o conceito "Marketing Interativo", que surge desta necessidade: reconheceu que as interações entre o "*front-office marketer*" e o cliente têm impacto nas decisões de compra, proporcionando assim uma oportunidade no desenvolvimento de estratégias de Marketing. Para aproveitar essas oportunidades, é necessário reter clientes internos orientados para a venda, não sendo suficiente que os funcionários estejam apenas motivados para um melhor desempenho da organização (como na abordagem da primeira fase), devendo, também, estar orientados para a venda.

Por fim, na terceira fase de evolução do conceito descobriu-se o potencial estratégico do Marketing Interno na Gestão Organizacional (Rafiq & Ahmed, 2000). Winter (1985) define Marketing Interno como uma ferramenta para alinhar, educar e motivar as equipas das organizações para objetivos institucionais. O autor foi um dos primeiros a destacar o potencial do Marketing Interno como uma ferramenta estratégica para gerir colaboradores e alinhá-los com os objetivos organizacionais, de maneira a que entendam e reconheçam, não apenas o valor do plano estratégico da empresa, mas também o seu lugar no mesmo.

No entanto, Piercy e Morgan (1991) consideram que a literatura de Marketing Interno ainda carece de um bom conjunto conceitual e de ferramentas analíticas na criação de estratégias de Marketing Interno. Sugerem que devemos pensar numa estratégia de Marketing Interno, tendo por base o Marketing Mix: produto, preço, comunicação e distribuição.

Produto – Os autores consideram que o produto é uma estratégia de Marketing Interno. O que está implícito é que o produto a ser "vendido" são os valores, atitudes e comportamentos que são necessários para fazer o plano de Marketing funcionar.

Preço – Refere-se ao sacrifício que é pedido ao colaborador por aderir a um plano de Marketing. Inclui o sacrifício de abdicar de outros projetos que competem com o mesmo, mas, principalmente, o custo psicológico de adotar diferentes valores dentro da organização.

Comunicação – A comunicação é a estratégia mais visível e refere-se à forma de informar e persuadir os clientes internos. Inclui comunicação escrita, resumos de planos e relatórios diretamente relevantes e apresentações presenciais para moldar a visão da empresa. Os autores reforçam que o simples ato de comunicar às pessoas que têm de ser manter fiéis à empresa é bastante ingênuo e realçam a importância de elaborar estratégias de comunicação, tal como é feito externamente.

Distribuição – Refere-se aos canais de distribuição como os locais em que são entregues o produto e as comunicações: reuniões, comitês, sessões de formação, seminários, relatórios escritos e comunicações informais. Acrescentam uma dimensão e consideram que o canal de distribuição está na gestão de recursos humanos, ao avaliar sistemas de recompensa e recrutamento, para que a cultura da empresa se torne, por si só, o principal canal de distribuição de estratégias de Marketing Interno.

Tendo em conta as várias abordagens relativas ao Marketing Interno, os autores Rafiq e Ahmed (2000) consideram existir 5 elementos principais do Marketing Interno:

- (1) Satisfação e motivação dos clientes internos;
- (2) Orientação e satisfação profissional;
- (3) Integração dos colaboradores nas empresas;
- (4) Utilização de ferramentas de Marketing;
- (5) Implementação de culturas corporativas ou estratégias funcionais.

Ting (2011) confirmou a hipótese de que as aplicações de estratégias de Marketing Interno têm impacto no compromisso dos clientes internos, sendo que o compromisso organizacional aumenta com o incremento da satisfação no trabalho e envolvimento – variáveis estas que fazem parte do constructo da Felicidade Organizacional (Fisher, 2010), como é referido de seguida.

Segundo a visão de Huang e Rundle-Thiele (2014), os conceitos abordados na literatura ao longo dos anos resumem-se a três grandes pilares estratégicos: comunicação interna, formação e pesquisas de Marketing Interno.

Em suma, podemos concluir que o Marketing Interno tem como finalidade melhorar a *performance* e reter colaboradores através de estratégias funcionais e culturas corporativas, que se refletem na melhor comunicação, formação e valorização do cliente interno. Estas estratégias são, assim, uma forma de melhorar o desempenho de uma empresa e contribuir para a sua Felicidade Organizacional, como abordado de seguida.

2.1.2. Felicidade Organizacional: Definição e contextualização

A “Felicidade” é um conceito que pode ter diversas interpretações e pode ser definido de forma multidisciplinar (Diener et al., 2009). É definida, no seu geral, pela literatura, como a frequência de emoções positivas, a satisfação geral com a vida e a rara ocorrência de experiências negativas emocionais (Lyubomirsky, Sheldon, & Schkade, 2005). Por ser um conceito bastante complexo, no entanto valorizado por grande parte das sociedades, tem sido objeto de estudo, desde os primeiros filósofos gregos. Aristóteles lança os fundamentos de uma doutrina moral, que identifica a felicidade como a prática do bem ou, mais especificamente, como a realização de atividades focadas no bem e na virtude (Moccia, 2016).

Apesar disso, quando comparamos a “Felicidade” com a “Felicidade Organizacional” estamos a analisar dois termos distintos entre si. Um estudo realizado por Singh e Aggarwal (2018) demonstrou que existem temas distintos

subjacentes ao constructo da Felicidade Organizacional e da felicidade pessoal. Os colaboradores nos meios profissionais associam a felicidade ao salário, à tipologia do trabalho, à função que desempenham e ao crescimento dentro da empresa; em comparação com a felicidade geral, que se expressa, principalmente, por meio de eventos sociais e vínculos afetivos.

Assim, quando abordamos as pesquisas sobre Felicidade Organizacional, os primeiros estudos surgem relativos à positividade no trabalho, devido à evolução da filosofia do trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Em simultâneo, surgem estudos sobre os efeitos que a felicidade podia ter na sociedade e nas organizações, que vieram a confirmar a premissa “pessoas com índices superiores de felicidade são também mais confiantes, mais positivas e mais motivadas para atingir objetivos pessoais” (Ricks & Wessman, 1966).

Embora o bem-estar tenha sido amplamente considerado na pesquisa acadêmica, a felicidade não foi amplamente utilizada entre os mesmos, pelo menos no contexto relativo ao local de trabalho. No entanto, há evidências claras do crescente interesse pela temática da Felicidade Organizacional (Salas-Vallina et al., 2018).

Tabela 1: Nº de estudos, ao longo dos anos, sobre Felicidade Organizacional no trabalho

Ano	Nº de estudos
2000	18
2001	27
2002	29
2003	41
2004	17
2005	35
2006	26
2007	31
2008	45
2009	23
2010	41
2011	37
2012	43
2013	33
2014	31
2015	46
2016	37

Fonte: Adaptado de Salas-Vallina et al. (2018)

Assim, surgem vários conceitos para a Felicidade Organizacional, não sendo linear a literatura existente a esse respeito, pelo que se destacam, principalmente, três grandes dimensões: pessoal, corporativa e estados emocionais transitórios (Fisher, 2010).

Weiss e Cropanzano (1996) acreditam que o que determina a Felicidade Organizacional são os estados emocionais, que dependem, unicamente, do humor e das emoções pessoais de cada um, que determinam comportamentos, bons indicadores de satisfação e desempenho no trabalho: a forma como cada colaborador lida com as emoções depende das suas experiências pessoais afetivas. Nesse sentido, os autores acreditam que a psicologia, pode ser utilizada de forma positiva para a criação de ambientes organizacionais melhores. Seligman e Csikszentmihalyi (2000) acrescentam uma dimensão ao estudo anterior e defendem que a felicidade dos colaboradores não só depende de momentos

transitórios que vivem nos locais de trabalho, mas também dos estados emocionais de saúde física e mental (Csikszentmihalyi, 2000).

Já Luthans (2002) define a Felicidade Organizacional como o estudo para desenvolver e amplificar as forças dos clientes internos e das suas atitudes positivas, como forma de melhorar o desempenho da empresa. Baseia-se em cinco forças psicológicas:

1. Autoeficácia;
2. Motivação;
3. Persistência;
4. Pensamento positivo;
5. Tolerância ao *stress*.

Fineman (2003), numa perspetiva mais unitária (corporativa), realça a importância da qualidade de vida no espaço de trabalho, como um elemento-chave. O autor defende que a positividade pode ser impulsionada nas culturas corporativas e tem impacto no desenvolvimento da empresa. Por sua vez, Roberts (2006) completa os estudos de Fineman, defendendo que o caminho para a Felicidade Organizacional depende de um universo corporativo melhor, caracterizado pela equidade, integridade, verdade, inclusão e cumprimento.

O conceito de Felicidade Organizacional evolui e esta tem sido avaliada como uma interação entre os diferentes níveis referidos anteriormente, sendo associada a “uma experiência de bem-estar subjetivo”, que envolve a interação entre as experiências individuais dos clientes internos (por exemplo, valorização do trabalho, sentimento de pertença e importância no local de trabalho) e as experiências organizacionais (por exemplo, a criação de culturas corporativas de ajuda e compreensão), conforme Singh e Aggarwal (2018).

Podemos concluir que o conceito pode ser definido de diferentes formas: numa primeira fase encontra-se associado ao estado de espírito pessoal e aos estados transitórios emocionais do colaborador e, mais tarde, associa-se às culturas corporativas. Todas as teorias abordadas complementam-se, todavia, e por serem mais pertinentes para o presente estudo, serão analisadas e estudadas

as teorias relativas às culturas corporativas, as quais abordaremos de seguida, analisando os diferentes constructos de medição da Felicidade Organizacional.

2.1.3. Felicidade Organizacional: Medição

O estudo sobre a Felicidade Organizacional é recente e composto por diversas limitações. Para dar uma resposta a este problema e tentar mensurar esta variável surgiram vários modelos, que diferem bastante entre si e que têm vários pontos de partida.

Warr (1994) desenvolveu um modelo chamado "*Vitamin Model*", para descrever as características de trabalho mais comuns, que têm impacto no bem-estar e no crescimento dos clientes internos. Essas características incluem: (1) supervisão e apoio; (2) autonomia; (3) oportunidade de contacto interpessoal (quantidade e qualidade das interações entre os funcionários); (4) objetivos geridos pelas chefias (5) salário; (6) variedade de tarefas no dia-a-dia; (7) oportunidade para o uso de competências (8) clareza na cultura ambiental – uso de políticas e procedimentos consistentes; (9) significado do trabalho efetuado.

De acordo com este modelo, assim como cada indivíduo precisa de diferentes tipos de vitaminas para manter uma vida saudável, os colaboradores também precisam de diferentes características no trabalho ou "vitaminas" para conseguirem ser produtivos e felizes no seu ambiente corporativo. A quantidade de vitaminas no corpo humano deve ser apropriada, para não causar um desequilíbrio; do mesmo modo, as características do trabalho que influenciam o bem-estar devem ser controladas. Por exemplo, a supervisão pode ser importante nas fases iniciais de um projeto, mas pode ser contraproducente se limitar a autonomia pessoal. Este modelo de vitaminas de Warr descreve os desafios que os investigadores enfrentam ao tentar compreender as diversas características que influenciam o bem-estar no trabalho e a interação entre essas características (Pinto, 2009). Este modelo é um dos mais conhecidos e muito utilizado nas pesquisas internas de recursos humanos, no entanto carece de uma abordagem mais

profunda e correlacionada com o Marketing Interno e a Felicidade Organizacional.

Num estudo mais complexo, Cythia D. Fisher, em “Happiness at work”, começa por definir, em primeiro lugar, a Felicidade Organizacional, que simplifica ao associar o conceito a atitudes e experiências positivas no local de trabalho. O constructo da Felicidade Organizacional pode ser concebido por inúmeras variáveis, em diferentes níveis (transitório, pessoal e unitário), que vão desde sentimentos e *moods*, os quais têm de ser medidos repetidamente, porque dependem de experiências (transitório), assim como variáveis mais estáveis, a nível pessoal e da organização (tabela 2). Acrescenta que o conceito é construído por mais do que uma variável (“satisfação dos trabalhadores”, normalmente utilizada em estudos sobre o tema) e apresenta sete hipóteses, que têm sido objeto de pesquisa sobre comportamento organizacional: satisfação no trabalho; empenho organizacional; envolvimento no trabalho; compromisso; prosperidade e vigor; motivação intrínseca e importância no trabalho (Fisher, 2010).

Tabela 2: Adaptação do constructo da Felicidade Organizacional

Nível Transitório	Nível Pessoal	Nível Unitário
Satisfação no Trabalho	Satisfação no Trabalho	Valores morais e éticos coletivos
Disposição transitória emocional (momento atual)	Disposição afetiva	Tom afetivo do grupo
Momento transitório (sentimento atual)	Compromisso organizacional	Disposição afetiva do grupo
Disposição na execução de uma tarefa	Envolvimento no trabalho	Envolvimento global
Compromisso no momento	Disposição habitual no trabalho	Satisfação das tarefas de grupo
Gosto na realização de tarefas	Participação	
Emoção no trabalho	Prospeção	
Motivação interna para realizar tarefas	Vigor	
	Crescimento	
	Bem-estar emocional no trabalho	

Apesar do modelo de Fisher ser o mais completo da literatura, é também o de mais difícil aplicação, visto que contém variáveis que devem ser analisadas repetidamente e de forma mais aprofundada. Pryce-Jones (2010), numa visão mais holística em “Happiness At Work: Maximizing Your Psychological Capital for Success”, propõe cinco fatores interligados e que se afetam mutuamente, conhecidos como os 5Cs:

- Contribuição – relativamente aos esforços dos colaboradores;

- Convicção – motivação a curto-prazo;
- Cultura – sentimento de pertença à organização;
- Comprometimento – envolvimento com a organização a longo-prazo;
- Confiança – crença no trabalho e na organização.

A perspectiva de Pryce-Jones (2010) acaba por resumir o constructo de Fisher, ao considerar tanto os estados transitórios (motivação a curto-prazo e envolvimento a longo-prazo), como os pessoais (contribuição e confiança) e os unitários (cultura corporativa). Apesar de ser uma visão menos completa, esta perspectiva resume, essencialmente, os pilares da teoria anteriormente mencionada. No entanto, Wang, Pan e Luo (2015) sugerem que a felicidade no trabalho deve ser amplamente medida por meio de apenas dois constructos: a felicidade individual do cliente interno e sob a escala de afetividade positiva e negativa no trabalho.

Mais tarde, surgem modelos mais direcionados à satisfação dos colaboradores, para uma análise mais prática da qualidade do ambiente de trabalho e do seu bem-estar. Seligman (2018) formulou a hipótese de medir a felicidade através da fórmula PERMA (*positive emotions, engagement, relationships, meaning, achievement*), apoiando-se em cinco fatores chave: emoções positivas, envolvimento, relações, significado e conquista. Este modelo surge com base na psicologia positiva, que confirma que emoções positivas ajudam a construir pensamentos e ações favoráveis às situações que se apresentam no dia-a-dia. Paralelamente, contribuem também para construir resiliência em momentos complicados. Do ponto de vista organizacional, as emoções positivas têm um efeito extremamente importante na melhoria do ambiente corporativo.

Outros estudos focam-se mais no envolvimento e compromisso dos colaboradores, conceitos estritamente relacionados com a Felicidade Organizacional.

Para Schaufeli e Salanova (2007), envolvimento pessoal com o trabalho é a expressão pessoal de um colaborador “no seu melhor” na realização de tarefas. Envolve que o mesmo tenha muita energia no trabalho e no relacionamento com os outros, ao contrário do *burnout*, que envolve baixos níveis em ambos. Para Meyer et al (2002), o compromisso organizacional compreende três grandes dimensões: afetiva, continuidade e compromisso. A dimensão afetiva está relacionada com as ligações emocionais criadas, assim como, com a identificação e envolvimento com a organização. A continuidade refere-se à importância percebida pelo cliente interno no seu trabalho diário, ou seja, aos custos percebidos pelo próprio, caso este decida abandonar a organização. Por sua vez, o compromisso normativo refere-se à obrigação que o colaborador sente de permanecer na organização (J. P. Meyer et al., 2002).

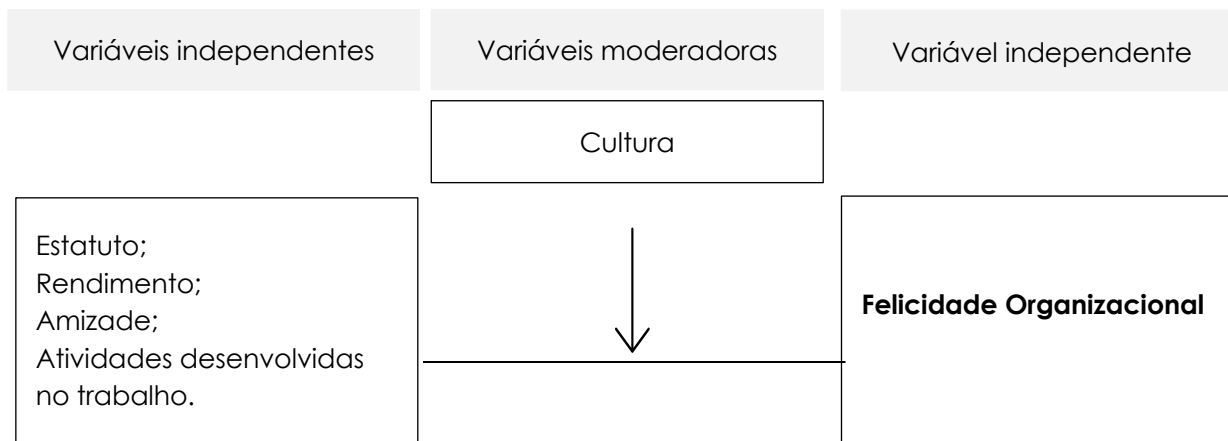
Salas-Vallina et al., (2018) apresentam pontos de vista diferentes em relação a dois grandes pilares da Felicidade Organizacional, que acabam por se relacionar entre si e que contribuem para um possível constructo da medição da Felicidade Organizacional num determinado contexto empresarial.

Em 2019, surge uma nova variável na equação que não estava completamente explícita nos estudos anteriores. Semedo, Coelho, Ribeiro e Neuza (2019) estudaram a relação entre algumas variáveis separadamente e a felicidade dos clientes internos. Neste caso, os autores analisaram as percepções de liderança autêntica e compromisso afetivo do cliente interno, tanto direta quanto indiretamente, com a variável moderadora da felicidade no trabalho. Os resultados apoiam a realização de um novo constructo que incluía a liderança como variável, sugerindo que os comportamentos autênticos do líder desempenham um papel essencial nas organizações, na medida em que os funcionários desenvolvem um vínculo emocional maior ao trabalho.

Apesar das várias perspetivas, Wesarat et al., (2015) acreditam que os estudos se encontram incompletos e em desenvolvimento. Propõem, assim, a elaboração de um constructo da “Felicidade Organizacional”, relativo ao trabalho (estatuto, salário, amizade e atividades no trabalho) e com base em

variáveis independentes focadas na felicidade individual dos clientes internos e, por sua vez, acrescenta os valores culturais como variável moderadora.

Figura 1: Adaptação do constructo da Felicidade Organizacional



Fonte: Adaptado de de Wesarat et al. (2014)

Este modelo é inovador por considerar um fator que distingue os colaboradores de acordo com as suas origens e/ou contextos socioculturais, como um elemento moderador da Felicidade de uma organização.

Num estudo realizado sobre a relação entre as percepções do clima de segurança e a satisfação no trabalho entre os colaboradores da indústria da construção foi encontrada uma forte correlação entre a satisfação e a segurança no trabalho. Concluiu-se que a satisfação no trabalho nas empresas de construção resultou das atitudes positivas no local de trabalho, assim como do clima organizacional, que inclui, por sua vez, a segurança e a priorização da mesma, dentro da organização; esperam-se, assim, menos acidentes e lesões no ambiente de trabalho (Stoilkovska et al., 2015).

Podemos, desta forma, concluir que existem conceitos que são abordados várias vezes na literatura, como é o caso do envolvimento, compromisso, satisfação no trabalho, motivação, salário, desempenho e relações internas. Mais tarde, alguns autores acrescentam as variáveis da liderança, cultura (como

variável moderadora) e segurança no trabalho como elementos importantes a analisar na Felicidade Organizacional de um determinado contexto corporativo.

Numa outra perspetiva, há autores que optam por tentar perceber os fatores mais valorizados pelos colaboradores, para a criação de um construto mais personalizado da Felicidade Organizacional. Assim sendo, no próximo capítulo, iremos perceber quais são esses fatores.

2.2. FATORES DE FELICIDADE ORGANIZACIONAL

Numa outra perspetiva, há autores que optam por tentar perceber os fatores mais valorizados pelos colaboradores para a criação de um possível construto de Felicidade Organizacional.

Januwarsono (2015) efetuou um estudo, na Indonésia, com 279 colaboradores, para perceber os fatores mais valorizados no ambiente de trabalho, tendo apresentado seis resultados: desempenho, cultura Organizacional, confiança organizacional, liderança, satisfação no trabalho e motivação individual. Para um melhor entendimento dos conceitos, abordaremos, de seguida, estudos relativos ao significado de cada um deles.

2.2.1. Desempenho

Januwarsono (2015) define desempenho como o registo dos resultados produzidos por um colaborador/equipa, numa função/atividade específica, num determinado período de tempo.

2.2.2. Cultura Organizacional

Schein (2004) define cultura organizacional como um sistema de significados partilhados, mantidos entre os membros de uma organização para se diferenciarem de outras organizações. Por sua vez, define o conhecimento, a confiança, a moralidade, as leis/costumes, os comportamentos/normas, as regras, e os valores como elementos culturais de uma organização.

Segundo Cameron e Quinn (cit in Januwarsono 2015), existem quatro tipos de cultura organizacional:

- a) Cultura de tribo – a cultura corporativa com um carácter mais familiar, que fomenta o trabalho de equipa, o desenvolvimento de recursos humanos e a integração dos clientes.
- b) Cultura *adhocracia* – a cultura corporativa que exige inovação e iniciativa dos colaboradores, bem como a criação de novos produtos e serviços para antecipar necessidades futuras.
- c) Cultura de mercado – a cultura corporativa que possui um conjunto de regras competitivas e pouco amigáveis, cujo principal objetivo é colocar a empresa à frente da concorrência, mesmo que as ações para alcançar esse objetivo, não sejam as mais éticas.
- d) Cultura hierárquica – a cultura corporativa que se caracteriza por uma estrutura bem definida e em pirâmide.

2.2.3. Confiança Organizacional

De acordo com Robbins et al. (2008), a confiança é uma expectativa positiva, seja por meio de palavras, ações e/ou políticas corporativas. Segundo os mesmos autores, a confiança tem um impacto significativo na coesão do grupo, na perceção de uma decisão justa, no comportamento dos membros de uma equipa, na satisfação no trabalho e na eficácia organizacional.

2.2.4. Satisfação no Trabalho

Como referido anteriormente, a satisfação no trabalho é amplamente estudada na literatura. Segundo Robbins (2006), a satisfação no trabalho é a atitude de um colaborador em relação ao trabalho, ao passo que a avaliação da variável depende de inúmeros fatores, como a interação com colegas e chefias, o cumprimento das regras e políticas da organização e padrões de desempenho. Já Greenberg e Baron (2003) defendem que a satisfação no trabalho se define por um conjunto de atitudes positivas ou negativas que um colaborador realizou no seu ambiente de trabalho. Luthans (2011) acredita que existem cinco dimensões importantes que avaliam a satisfação no trabalho: satisfação no trabalho, prémios e remuneração, oportunidade de promoção, satisfação com chefias e colegas de trabalho.

2.2.5. Liderança

Yukl (2010) sugere que a abordagem comportamental iniciada em 1950 não está completa, por se focar apenas nos traços de personalidade e não no trabalho que é desenvolvido pelos líderes nas suas tarefas diárias. Desenvolveu-se, então, uma teoria com base na visão comportamental, de que a liderança pode ser abordada a partir do padrão de comportamento de um indivíduo, e não das características pessoais do líder. Nesse caso, a teoria comportamental revela que a forma como uma pessoa age determinará a eficácia da liderança.

Os estudos de Michigan, que começaram no final da década de 1950, encontraram três características críticas de líderes eficazes. Primeiro, eles identificaram o comportamento do líder orientado para a execução de tarefas que não eram realizadas pela equipa que coordenavam – esse grupo de líderes passa tempo a planear, coordenar e supervisionar a execução de tarefas da equipa. Um segundo tipo de líder mostrou comportamentos direcionados para a

criação de conexões afetivas – esses líderes orientam-se em função dos resultados das tarefas, mas também com atenção ao relacionamento com a equipa, que se reflete em conexões internas e externas. O terceiro estilo de liderança foi a chamada liderança participativa – neste caso, o líder facilitou processos e não os direcionou, ao trabalhar em conjunto com os colaboradores, para construir uma equipa mais uniforme e mais coesa.

2.2.6. Motivação individual

Segundo Robbins (2006), as características individuais incluem idade, género, grau académico, estado civil e antiguidade na organização. Segundo o autor, um colaborador, ao entrar numa nova organização, traz consigo novas capacidades, novas necessidades e experiências passadas. Todas elas, são características que, ao entrar num novo ambiente, passam a fazer parte da organização.

Por sua vez, Singh e Aggarwal (2018) realizaram outro estudo no mesmo sentido. Os autores entenderam que, ao estudar a Felicidade Organizacional, os entrevistados também se referiram à infelicidade mesmo quando não foram explicitamente questionados sobre isso. Para enriquecer e complementar todos os modelos anteriores, encontra-se na tabela 3 uma lista adicional com os fatores que foram nomeados pelos entrevistados no estudo realizado, como fonte de felicidade e infelicidade no trabalho.

Tabela 3: Fatores nomeado de felicidade e infelicidade no trabalho.

Felicidade Organizacional	Infelicidade Organizacional
Networking/ Oportunidades de crescimento pessoal	Incertezas na evolução de carreiras
Oportunidades de crescimento na empresa	Sensação de insegurança no trabalho
Salário justo e promoções	Salários injustos
Férias e feriados	Carga de trabalho excessiva
Teambuildings	Ambientes de trabalho infeliz
Segurança no trabalho	Sensação de insegurança no trabalho/ Local desarrumado e sem condições
Justiça percebida em relação aos funcionários e o processo justo de tomada de decisão/ Ética de liderança	Carga de trabalho desproporcional entre colegas/ Tratamento injusto
Realizações pessoais (autoestima)	Stresse
Envolvimento com o trabalho	Local de trabalho longe/ má localização
Impacto na vida de outros	

Fonte: Adaptado de Singh e Aggarwal (2018)

Novamente, existem fatores que foram abordados que já tinham sido referidos anteriormente na abordagem dos diferentes constructos da Felicidade Organizacional, sendo que se acrescentam as variáveis: impacto na vida de outros, oportunidades de evolução de carreira e ética de liderança.

De seguida, abordaremos a importância da Felicidade Organizacional nos contextos empresariais, para uma melhor compreensão do impacto da energia das organizações.

2.3. O IMPACTO DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL NAS EMPRESAS

De acordo com a hipótese “trabalhadores felizes são mais produtivos”, os autores (referidos de seguida) confirmam esta premissa. No entanto, é ainda uma hipótese bastante questionada, principalmente por empresas que preferem um estilo mais tradicional de gestão (Wright & Cropanzano, 2000).

Oswald et al., (2015) estudam a relação entre a felicidade e a produtividade, em matéria económica. O estudo foi dividido em duas fases e realizado com 270 indivíduos e conclui que um aumento na felicidade resulta numa maior produtividade na realização de uma tarefa paga: a qualidade do trabalho não muda, no entanto, a quantidade de peças produzidas aumenta. Na experiência número dois, o mesmo acontece, provando uma ligação estatística e significativa entre a felicidade e a produtividade.

Os autores sugerem, ainda, que este estudo pode ser melhor explorado relativamente ao desempenho da felicidade nos resultados financeiros das empresas, e não apenas como variável dos estudos de desempenho de colaboradores (Oswald, Proto & Sgroi, 2015).

Koys (2001) complementa os estudos na área, ao estudar a relação entre “satisfação no trabalho, os comportamentos organizacionais e a efetividade das organizações” e conclui que o comportamento organizacional tem impacto na rentabilidade das empresas e que a satisfação dos trabalhadores tem impacto na satisfação dos clientes. Apesar da hipótese “satisfação dos trabalhadores aumenta a rentabilidade das empresas” não ser confirmada pelo estudo, o autor acredita que a hipótese não deve ser ignorada, visto que:

- Heskett (1997) confirma que a satisfação dos trabalhadores aumenta a satisfação dos clientes e que, por sua vez, aumenta a rentabilidade das empresas;
- Organ e Ryan (1995) defendem que a satisfação dos clientes internos é importante, porque conduz a um melhor comportamento organizacional, o

que confirma a hipótese “o comportamento organizacional tem impacto na rentabilidade”.

Num estudo mais aprofundado de Pryce-Jones (2012), o autor conseguiu comprovar o impacto da satisfação dos clientes internos na *performance* das empresas:

- Colaboradores mais felizes tendem a aceitar desafios profissionais em mais 18% e metas profissionais em mais 33%;
- Pessoas felizes no local de trabalho são 47% mais produtivas, o que corresponde a um dia de trabalho a mais;
- Existe uma correlação clara entre as ausências no trabalho (por doença) e a felicidade/infelicidade no trabalho;
- Pessoas felizes no trabalho têm mais energia e mantêm mais relações com os outros;
- Colaboradores felizes estão 108% mais envolvidos com os colegas de trabalho;
- Colaboradores felizes são 50% mais motivados;
- Colaboradores felizes têm mais 28% de respeito pelo trabalho que os mais insatisfeitos;
- Pessoas felizes são 25% mais eficazes, eficientes e autoconfiantes.

Em suma, a felicidade tem efeitos muito positivos nos clientes internos e, consequentemente, nas empresas; por esse motivo, devem ser aplicadas estratégias com foco na satisfação dos clientes internos.

Para além disso, os colaboradores passam a ocupar um papel central nas organizações. Num tempo cada vez mais global, as empresas enfrentam uma competição e uma velocidade muito desafiantes no mercado de trabalho. Fatores de ordem económica, política, social e tecnológica fazem com que estas sejam obrigadas a se adaptarem e a mudarem a estrutura convencional, para alcançarem o sucesso. Esta mudança significa uma valorização maior do cliente interno, passando a ser visto como essencial para o sucesso de uma organização. É esperado dos novos colaboradores, conhecimento, competências técnicas,

responsabilidade e representatividade, mas também devem ser entusiastas, adaptáveis, capazes de trabalhar em equipa e com alegria (Januwarsono, 2015).

Apesar de já existir uma boa base de literatura relativamente ao Marketing Interno e à Felicidade Organizacional, poucos são os contributos relativos ao efeito da diversidade cultural na implementação de estratégias de Marketing Interno e na medição da Felicidade Organizacional (Huang & Rundle-Thiele, 2014). Deste modo, no próximo capítulo será estudada, com maior profundidade, a relação destas duas variáveis com a cultura.

2.4. A RELAÇÃO ENTRE A FELICIDADE, A FELICIDADE ORGANIZACIONAL E CULTURA

A relação entre Felicidade, Felicidade Organizacional e as culturas não está muito desenvolvida e, por isso, as temáticas são abordadas de maneiras muito distintas. De seguida, vamos perceber a evolução da relação entre os diferentes conceitos.

Segundo, o “World Happiness Report ONU: Happiness at work”, a medição da felicidade geral de uma população, de um determinado país, depende de métricas relacionadas com o trabalho, como o salário, ter um emprego, o tipo de emprego, a autonomia, o balanço da vida pessoal/profissional e a satisfação do trabalho. Admitem ainda que, a felicidade no trabalho não só afeta os índices de felicidade de uma população, como melhora a *performance* das empresas e das sociedades (De Neve & Ward, 2017).

Já Blanchflower e Oswald (2011) estudaram, comparativamente, a Felicidade Organizacional entre países, através da variável “satisfação no trabalho” e concluem que existem métricas compatíveis entre todas as culturas, tais como a autonomia, a segurança em manter o emprego, a educação superior e o salário. Apesar desta perspetiva, Ashkanasy (2011) acredita não haver razão para correlações transnacionais de *performance* e felicidade. Afirma que o estudo

de Blanchflower e Oswald (2011), baseado em regressões, não explica o fenómeno que ele tenta compreender como estudante de comportamento organizacional e que deve ser complementado com uma análise interdisciplinar, ao ter em consideração os sentimentos individuais, os valores e as atitudes positivas no local de trabalho.

Já Fineman (2003) apela a uma abordagem mais sociocultural nos estudos de Felicidade Organizacional. O autor acredita que um método igual para todas as culturas é ineficaz, visto que existem diferenças de perceção de felicidade pessoal nos diferentes contextos socioculturais, que devem ser tidos em conta, uma vez que acabam por ter impacto na energia das organizações. Por exemplo, a pesquisa revela diferenças significativas na maneira como as culturas conceptualizam, encorajam e ensinam os filhos sobre a natureza da felicidade e da vida. Algumas culturas consideraram a felicidade uma experiência pessoal, alcançada através do esforço próprio, enquanto outras consideram a felicidade uma experiência mais coletiva.

Da mesma forma, existe uma forte correlação entre autoestima positiva e felicidade nas culturas ocidentais, mas essa correlação é menos forte em países como a China, por exemplo (Ed Diener et al., 1999). Outros autores estudaram esta relação no que respeita às diferenças entre a perceção de felicidade. Lu et al. (2001), num estudo realizado com 439 tailandeses e 344 britânicos, acrescentam que indivíduos de culturas diferentes valorizam, pessoalmente, coisas diferentes, sendo que o conceito "Felicidade" evolui de forma distinta em indivíduos com *backgrounds* culturais opostos.

Assim, a felicidade evolui de forma diferente de pessoa para pessoa e depende de valores (culturais), atitudes no local de trabalho e sentimentos individuais. Uma análise mais qualitativa deve ser adotada neste tipo de estudos, devido à complexidade dos significados.

2.5. CROSS-CULTURAL INTERNAL MARKETING

Relativamente aos estudos sobre o Marketing intercultural, estes têm vindo a aumentar com a mudança gradual do paradigma. Numa pesquisa comparativa por Engelen e Brettel (2011) a 99 artigos, em 14 jornais de Marketing e negócios líderes, é indicado um forte crescimento nos estudos interculturais, especialmente em assuntos relacionados com as atitudes e comportamentos do consumidor e promoção de produtos.

No entanto, a literatura continua a carecer de estudos sobre o Marketing Interno intercultural. Joseph (1998) aponta que continuam a faltar evidências empíricas da influência da cultura dos colaboradores sobre as ferramentas de Marketing Interno. A maioria dos estudos de Marketing Interno que consideraram a cultura de um colaborador foram, sobretudo, conceituais e qualitativos, sendo que poucos exploraram empiricamente a cultura de um forma quantitativa (Huang & Rundle-Thiele, 2014). De seguida (tabela 4), é possível observar algumas das abordagens ao relacionamento entre o Marketing Interno e os contextos culturais diversificados.

Tabela 4: Estudos sobre Cross Cultural Marketing

Autor	Contexto	Método	Key points
Joseph (1996)	Saúde	Conceptual	- Colaboradores culturalmente diversificados podem apresentar desafios ao nível de linguístico e cultural.
			- A compreensão e formação cultural é normalmente esperada no processo de Marketing Interno.
Maguire, Ball, e MacRae (2001)	Educação	Entrevista	- A compreensão das diferenças culturais aumentou, à medida que o número de estudantes internacionais aumentou.
Kale (2007)	Casino	Conceptual	- O número crescente de colaboradores de diferentes culturas influencia a gestão e a estratégia organizacional.
			- Os líderes ocidentais devem preocupar-se com as necessidades dos clientes internos orientais, ao trabalhar nas culturas orientais.
Kelemen and Papasolomou (2007)	Banco	Entrevista	- Há uma lacuna cultural entre a alta administração e os seus colaboradores.
Budhwar, Varma, Malhotra, e Mukherjee (2009)	Call center	Entrevista/ Questionário	- O marketing interno deve ser adaptado a diferentes contextos.

Fonte: Adaptado de Huang & Rundle-Thiele (2014)

Para além disso, denota-se um lapso de conhecimento acerca do Marketing intercultural, nos países menos desenvolvidos. Estes tratam-se, predominantemente, de estudos que ocorrem em países desenvolvidos, pelo que existe uma falta de conhecimento na realização de estudos em ambientes culturalmente mais heterogêneos, como é o caso da América Latina e de África (Engelen & Brettel 2011).

No entanto, autores como Keegan e Green (2008) afirmam não existir razão para correlações entre valores culturais e o Marketing Interno. Acreditam que o profissional de Marketing percebe que grande parte da aparente diversidade cultural no mundo não passa de uma ilusão e que as estratégias de Marketing não podem ser moderadas pela mesma. Já Bohlander et al. (2001) acreditam que as atitudes, crenças, valores e costumes das pessoas numa sociedade são

influenciados pela cultura e afetam o comportamento no local de trabalho e, consequentemente, na cultura da organização. Alertam, ainda, para uma mudança contínua cultural, sendo necessário o ajuste das políticas e procedimentos de recursos humanos.

3. MODELO CONCEITUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral desta investigação passa por desenvolver e validar um modelo que permita medir a felicidade no contexto organizacional da Mota-Engil e entender como as variáveis se comportam nos diferentes contextos socioculturais. Desconstruindo este objetivo geral, resultam os seguintes objetivos específicos (tabela 5):

Tabela 5: Objetivos específicos da investigação

i.	Analisar a Felicidade Organizacional num contexto empresarial multicultural;
ii.	Analisar a Felicidade Organizacional nos diferentes contextos socioculturais da empresa;
iii.	Compreender a influência das variáveis "comunicação" e "formação" do Marketing Interno na satisfação no trabalho no contexto empresarial;
iv.	Compreender as diferenças da importância atribuída a cada uma das variáveis nos diferentes contextos socioculturais (empresarial).

Fonte: Elaboração própria

De forma a dar resposta aos objetivos específicos, a investigação compreende três fases distintas: uma primeira onde se pretende desenvolver e validar um modelo através de uma análise fatorial, que permita mensurar a Felicidade Organizacional num contexto empresarial multicultural; uma segunda fase, na qual o objetivo é analisar se as variáveis de Marketing Interno (comunicação e formação) têm impacto na satisfação dos colaboradores; e, uma última fase, com vista a perceber se existem, efetivamente, diferenças na importância atribuída a cada uma das variáveis nos diferentes contextos socioculturais.

Figura 2: Modelo conceptual da investigação



Fonte: Elaboração própria

A primeira fase tem, como base, um conjunto de autores abordados (Tabela 6) nas literaturas e vai permitir desenvolver e validar o modelo formulado para esta investigação, em estreita ligação com os constructos identificados na figura anterior.

Tabela 6: Métricas consideradas no Modelo da Felicidade Organizacional

Constructo	Autores
Sentimento & Imagem sobre a Empresa	Fisher (2010); Fineman (2006); Pryce (2010); Januwarsono (2015)
Liderança	Januwarsono (2015); Semedo, Coelho, Ribeiro e Neuza (2019)
Desempenho	Fisher (2010); Januwarsono (2015)
Organização & Relações Internas	Fisher (2011); Seligman (2018); Wesarat, Sharif e Majid (2014)
Carreiras	Fisher (2010); Warr (2002), Seligman (2018) Singh e Aggarwal (2018)
Remuneração	Wesarat, Sharif e Majid (2014); Warr (2002); Singh e Aggarwal (2018)
Condições de trabalho	Stoilkovska et al., (2015); Singh e Aggarwal (2018)
Satisfação no trabalho	Fisher (2010); Salas-Vallina et al (2018)
Comunicação	Piercy e Morgan (1991); Huang e Rundle-Thiele (2014)
Formação e Desenvolvimento	Fisher (2011); Warr's (2002); Huang e Rundle-Thiele (2014) e Singh e Aggarwal (2018)

Fonte: Elaboração própria

Por sua vez, a segunda fase deste estudo tem em consideração os trabalhos de investigação disponíveis na literatura e abordados no enquadramento teórico, por forma a suportarem a formulação de hipóteses de investigação.

Em primeiro lugar, os autores Rafiq e Ahmed (2000) comprovam a estrita ligação entre o Marketing Interno e a satisfação/motivação dos colaboradores, através de uma pesquisa profunda pela literatura do Marketing Interno. Acrescentam-se, ainda, os trabalhos de Huang e Rundle-Thiele (2014), que consideram a comunicação, a formação e a pesquisa de Marketing Interno como sendo os três grandes pilares estratégicos para a satisfação dos colaboradores. Com base nos estudos de Rafiq e Ahmed (2000) e de Huang e Rundle-Thiele (2014), o objetivo será confirmar se, efetivamente, existe uma relação positiva entre as duas variáveis – comunicação e formação – e a satisfação geral dos colaboradores. Surge assim a primeira hipótese de estudo:

H1: As ações de Marketing Interno contribuem para a satisfação geral dos colaboradores da Mota-Engil

A segunda hipótese de investigação, surge com base nos trabalhos de Wesarat, Sharif e Majid (2014). Os autores acreditam que os estudos da Felicidade Organizacional se encontram incompletos e em desenvolvimento. Propõem a elaboração de um constructo da Felicidade Organizacional com base em variáveis independentes, focadas na felicidade individual dos clientes internos, relativamente ao trabalho, e acrescenta, como variável moderadora, os valores culturais. Além disso, Joseph (1996) aponta para a falta de evidências empíricas da influência da cultura dos colaboradores sobre as ferramentas de Marketing Interno e Engelen e Brettel (2011) protestam a falta de conhecimento empírico na pesquisa de Marketing intercultural em ambientes culturalmente mais heterogêneos, como é o caso da América Latina e de África.

Por sua vez, Bohlander-Snell-Sherman (2003) acredita que as atitudes, crenças, valores e costumes das pessoas numa sociedade são influenciados pela cultura e afetam o comportamento no local de trabalho e, consequentemente, a cultura da própria organização. Surge, assim, a segunda hipótese de estudo:

H2: A importância atribuída às variáveis do constructo da Felicidade Organizacional varia consoante os contextos socioculturais na Mota-Engil

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

4. METODOLOGIA

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

4.1. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso consiste numa estratégia de pesquisa que se foca em compreender dinâmicas dentro de contextos mais específicos, usado para testar ou gerar teoria (Eisenhardt, 1989), com a finalidade de entender e explorar processos ou comportamentos que são pouco perceptíveis (Meyer, 2001). Tendo em conta que a presente investigação particulariza o estudo de uma empresa concreta e que se pretende mensurar a Felicidade Organizacional através de um novo construto, considera-se que a abordagem adequada a adotar seja o estudo de caso.

4.2. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

As técnicas de recolha de dados são utilizadas para recolher e tratar a informação sobre a realidade que estamos a investigar (Silvestre & Araújo, 2011). Em primeiro lugar foi realizada uma análise documental com base em dados secundários e primários. Foi necessário recolher dados secundários, visto que se trata de uma problemática de cariz atual e, por isso, tiveram uma relevância acrescida para a justificação da importância da problemática de investigação.

Numa fase seguinte, foi necessário efetuar um enquadramento teórico adequado, para sustentar, com uma maior clareza, o estudo em questão.

Para a obtenção de dados primários, e a fim de conseguir responder às hipóteses formuladas, a técnica a aplicar é o inquérito por questionário. Este método consiste em colocar um conjunto de questões a uma amostra, normalmente representativa da população em estudo, sobre algum acontecimento, problema ou ponto de interesse dos investigadores (Quivy & Campenhoudt, 1998).

A principal vantagem deste método, é que todos os dados são quantificáveis, podendo traduzir-se em números e informação para que, posteriormente, possam ser analisados com recurso a métodos estatísticos (Malhotra, 2012). Como limitações deste método apontam-se a superficialidade das respostas, a falta da individualização dos inquiridos e a possibilidade de existir uma taxa relativamente elevada de não respostas (Quivy & Campenhoudt, 1998). Segundo Rowley (2014), deve ser sempre elaborado um pré-teste, com vista a garantir a coerência do inquérito, a linguagem e outras questões que sejam pertinentes para a melhoria das ferramentas.

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

4.2.1. Inquérito por questionário

Como se trata de um questionário para fins empresariais e com um propósito predefinido pela empresa, de continuidade e de *benckmark* de melhores empresas para trabalhar, este inquérito teve por base (1) um questionário realizado pela Revista Exame, em parceria com a Accenture, para o *ranking* de melhores empresas para trabalhar, em 2013 (Anexo 1) e (2) um *benckmarking* de inquéritos de satisfação realizados noutras médias/grandes empresas portuguesas. Ainda

assim, o questionário foi complementado com recurso à revisão da literatura, de acordo com os dados secundários e primários recolhidos, como abordado no capítulo relativo ao Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação.

Este questionário foi submetido a um pré-teste, com o intuito de analisar as questões que pudessem suscitar eventuais dúvidas e criar dificuldades aos inquiridos. Para esse efeito, o questionário foi inicialmente validado pelas equipas de recursos humanos dos diferentes mercados. Foram inquiridos cerca de 110 colaboradores, realizando-se os ajustes necessários para avançar com o inquérito para todo o Grupo.

O questionário final é composto por um total de 48 questões (Anexo 2), maioritariamente de resposta fechada. Este encontra-se dividido em seis grandes partes, de forma a separar as questões por temática e a orientar o inquirido da melhor forma possível. As métricas compreendem um conjunto de diferentes itens/questões e são avaliadas de acordo com uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). As instruções para o preenchimento do mesmo foram colocadas na introdução do questionário.

A primeira parte destina-se a introduzir o idioma do questionário. Como o mesmo foi lançado para um universo de colaboradores de várias partes do mundo e com idiomas diferentes, foi necessário construí-lo em português, português do brasil, espanhol, francês, inglês e polaco.

A segunda parte destina-se a introduzir o tema, o âmbito e o propósito da investigação e é constituída apenas por um texto introdutório. Este explica também o tempo previsto de resposta e procura reforçar a confidencialidade no tratamento dos dados.

A terceira parte está relacionada com a primeira fase da investigação, onde se pretende desenvolver e validar um modelo que permita mensurar a Felicidade Organizacional e, como tal, é constituída pelas perguntas relacionadas com as variáveis a ter em consideração pelos autores referidos anteriormente. Esta compreende um total de 32 questões e encontra-se ainda dividida em três secções.

A quarta parte tem apenas uma questão e pretende avaliar o grau de satisfação no trabalho.

A quinta parte é constituída por uma questão e pretende aferir quais são os fatores mais valorizados pelos colaboradores na satisfação e motivação, tendo em conta as variáveis anteriormente mencionadas.

Por último, a sexta parte destina-se à recolha de dados sociodemográficos para caracterização dos inquiridos relativamente à idade, sexo, habilitações literárias, grupo profissional, antiguidade na empresa, mercado e empresa. Estas variáveis não constituem diretamente objeto de estudo, sendo a sua consideração tomada como meio de enriquecimento da caracterização dos colaboradores da organização.

4.2.2. População e amostra

A população é definida como o conjunto de elementos com uma ou mais características em comum, ao passo que a população de interesse é o grupo total de pessoas do qual necessitamos de obter informações (McDaniel & Gates, 2003). Por vezes, a população que se pretende estudar não está acessível na sua totalidade, o que obriga à necessidade de se trabalhar com amostras representativas dessa mesma população (Karlson et al., 2003).

Deste modo, a população da Mota-Engil considera um universo de 38,500 colaboradores, sendo que cerca 27 mil não têm acesso a *e-mail*, por ocuparem posições operacionais ou voláteis. A estes casos foi aplicado um inquérito em papel que não será considerado neste estudo.

Para esta investigação, concretamente, foram considerados cerca de 10,000 colaboradores efetivos, através da realização de um inquérito *online*, dos quais 6,731 foram inquiridos, o que corresponde a uma taxa de resposta na ordem dos 18% do universo total de colaboradores da Mota-Engil e de 67% dos

colaboradores que têm e-mail. A dimensão mínima para a amostra ser considerada representativa seria 381 respostas. Com este número de respostas, conseguimos garantir uma amostra representativa probabilística. O tipo de amostragem utilizado foi a Aleatória Simples. Nesta técnica de amostra, os indivíduos de uma determinada população têm uma oportunidade igual ou maior que zero de serem selecionados para compor a amostra. Esta é chamada de Amostra Aleatória Simples, porque a seleção de elementos é feita em sorteio, ou seja, não existe critério ou filtro no processo de amostragem, e toda população têm a mesma probabilidade de vir a pertencer à amostra,

Importa realçar que participaram, neste inquérito, colaboradores de 26 países diferentes. Como referido anteriormente, existem mercados ainda em desenvolvimento (tabela 7) e, por esse motivo, têm pouca representatividade. Além disso, muitos países têm colaboradores não efetivos, que foram inquiridos através de um questionário em papel, os quais não serão alvo deste estudo.

Tabela 7: Total de respostas, total de colaboradores da empresa e respetiva amostra probabilística

Países	Frequência	Total Empresa	Amostra probabilística
África do Sul	87	441	206
Angola	663	4202	353
Argentina	2	2	2
Brasil	234	6314	363
Camarões	3	10	10
Colômbia	135	205	134
Costa do Marfim	203	3684	348
Gana	3	11	11
Guiné	66	1095	285
Hungria	2	2	2
Malawi	86	2409	332
Mali	3	15	15
México	1230	3114	343
Moçambique	286	2873	339
Nigéria	19	25	25
Panamá	12	16	16
Paraguai	4	5	5
Peru	514	3050	342
Polónia	193	1015	279
Quénia	32	39	39
República Checa	2	2	2
República Dominicana	8	8	8
Ruanda	79	1260	295
Uganda	118	1251	295
Zimbabwe	2	6	6
Portugal	2745	7687	366
Total	6731	38741	

3.2.3. Recolha de dados

A recolha de dados para a investigação foi efetuada *online*, recorrendo à aplicação do inquérito por questionário através do *QuestionPro*, sendo preenchido de forma autónoma e anónima. O *link* que permitia o acesso ao questionário foi apenas partilhado com os colaboradores da empresa objeto de estudo. A recolha de dados foi efetuada entre os dias 3 de fevereiro e 30 de março de 2022.

4.3. TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

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

4.3.1. Análise Fatorial

Antes de se proceder à realização dos testes de hipótese e, consequente, análise e discussão dos resultados obtidos, considera-se essencial verificar a qualidade e adequabilidade da base de dados construída, assim como a fiabilidade das escalas utilizadas.

Neste sentido, recorre-se à Análise Fatorial Exploratória (AFE) ou "Factor Analysis" em inglês. É uma técnica, dentro da análise fatorial, cujo objetivo abrangente é identificar as relações subjacentes entre as variáveis medidas. A AFE é uma técnica estatística que estuda correlações entre um grande número de variáveis, agrupando-as em fatores. Esta técnica permite reduzir os dados, ao avaliar as variáveis mais importantes e que melhor justificam uma determinada dimensão (JF Hair et al., 2009).

Para simplificar a interpretação dos dados, é utilizado um conjunto de técnicas que permitem identificar os fatores que melhor explicam a relação entre variáveis (Figueiredo & Silva, 2010). Para isso, é comum o uso de dois métodos de avaliação: o critério de Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett (Dziuban & Shirkey, 1974).

O índice de KMO, também conhecido como índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens. Este índice indica o quão adequada é a aplicação da AFE, para o conjunto de dados em estudo (Hair et al., 2009).

No que diz respeito ao Teste de KMO, consideram-se indicadores positivos à AFE os valores acima de 0,7, tendo em conta os critérios de interpretação de valores: menos de 0,5 é considerado inaceitável; entre 0,5 e 0,6 considera-se mau, mas aceitável; entre 0,6 e 0,7 tratam-se de valores medíocres; entre 0,7 e 0,8 são

valores médios; entre 0,8 e 0,9 é considerado bom; e, por fim, entre 0,9 e 1 é considerado excelente. Quanto ao teste de Esfericidade de Bartlett, espera-se alcançar um nível de significância menor que 0,05 (Marôco, 2014).

Após a verificação da adequabilidade da base de dados em estudo, é necessário definir o tipo de extração a aplicar e, posteriormente, extrair os fatores que melhor explicam as correlações entre as variáveis. O critério de Kaiser-Guttman (Guttman, 1954) é um dos mais utilizados, também conhecido como critério do *eigenvalue* (autovalor) maior do que 1,0 ($\lambda_i > 1$). Tal critério propõe uma avaliação rápida e objetiva do número de fatores a ser retidos e, cada fator acima de 1, apresenta um autovalor que se refere ao total de variância explicada por este fator (Damásio, 2012).

Depois de verificar a adequabilidade da base de dados e determinar a técnica de extração e o número dos fatores, o investigador deve seguir para a próxima fase: decidir o tipo de rotação dos fatores. O *varimax*, proposto por Kaiser (1958), é o mais conhecido e utilizado nas pesquisas entre os métodos ortogonais (Damásio, 2012).

De seguida, são também analisadas as comunalidades. Os valores resultantes indicam “a fração da variância de cada variável que é explicada pelos fatores retidos” (Marôco, 2006). Utiliza-se, como referência, o valor de 0,5, ou seja, apenas as variáveis que expliquem, no mínimo, 50% da variância serão admitidas para teste. Caso surjam valores abaixo do limite, as variáveis correspondentes deverão ser eliminadas e a análise fatorial repetida (Figueiredo & Silva, 2010).

Além da Análise Fatorial Exploratória, pretende-se para esta investigação avaliar a consistência interna das escalas que compõem o instrumento em estudo, visto que estamos a testar um novo constructo de Felicidade Organizacional. Nesse sentido, aplicou-se o coeficiente Alpha de Cronbach, que permite perceber o grau de consistência entre as variáveis que constituem uma determinada dimensão. O valor do coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo que, em investigações da área das ciências sociais, considera-se aceitável um coeficiente superior a 0,6 (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

4.3.2. Análise descritiva das dimensões em estudo

A análise descritiva foi utilizada, em primeiro lugar, para caracterização da amostra, com base nos dados sociodemográficos: idade, sexo, habilitações literárias, posição ocupada, antiguidade, mobilidade, mercado e empresa. Posteriormente, serviu para medir o grau de concordância dos colaboradores em relação às dimensões do modelo conceptual, apresentadas no questionário, utilizando uma escala de *Likert* de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Esta técnica permitiu avaliar o grau de concordância em cada uma das dimensões do constructo da Felicidade Organizacional.

4.3.3. Diferenças estatisticamente significativas entre grupos

Para além da estatística descritiva, foram também realizados testes para determinar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre as médias, em função de alguns grupos sociodemográficos. Os grupos sociodemográficos analisados foram a posição ocupada na empresa, a antiguidade e o mercado.

Para verificar se existiam diferenças estatisticamente significativas entre a posição ocupada na empresa e a antiguidade foi utilizado o teste t-student. Este tipo de teste utiliza-se sempre que se pretende comparar médias entre duas amostras independentes, sendo que, neste estudo foram comparados os colaboradores que ocupam uma posição operacional e os colaboradores que ocupam uma posição de administração e direção. Em relação à antiguidade, foram comparados os grupos de colaboradores que estão na empresa há menos de 1 ano e os que estão na empresa há mais de 20 anos. No que diz respeito à análise do Teste-T, a hipótese nula (H_0) representa a existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias das duas amostras. Caso o nível de significância (sig.) seja inferior a 0,05, a hipótese H_0 é aceite. Caso o valor de significância seja superior a 0,05, a H_0 é rejeitada, o que significa que não existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (Marôco, 2014).

Em relação à análise comparativa entre mercados, como se trata de mais de dois grupos em análise, foi utilizado o teste *One Way ANOVA*. Este tipo de teste é utilizado para comparar médias entre grupos com, pelo menos, três amostras independentes. Se o sig. for inferior a 0,05, considera-se que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos, caso contrário, considera-se o oposto. No caso de se confirmarem diferenças estatisticamente significativas deve seguir-se com um teste *Post-Hoc*, com objetivo de identificar os grupos que apresentam essas diferenças (Marôco, 2014).

4.3.4. Análise bivariada dos dados obtidos no questionário

Numa fase posterior, e para testar a primeira hipótese de estudo relativa à importância das variáveis “formação” e “comunicação” na satisfação no trabalho, foi necessário analisar a correlação e a regressão entre as mesmas. Este método de análise, compreende a análise de dados amostrais para determinar se duas ou mais variáveis estão relacionadas entre si numa determinada população (Marôco, 2014).

Em primeiro lugar, a análise de correlação destina-se a medir o grau de relação entre duas variáveis. O coeficiente de correlação adequado é o de *Pearson*, que mede o grau forte ou fraco da correlação e indica a direção positiva ou negativa da mesma. Importa notar que apenas são assumidos valores compreendidos entre -1 e 1. Um coeficiente de correlação próximo de 0 indica que não existe relação entre as variáveis e, quanto mais o coeficiente se aproxima de 1 ou -1, mais forte é a relação entre elas (Pestana & Gageiro, 2008).

Em relação à regressão linear, o objetivo do modelo é estimar o valor de uma variável em função de outra. Estas variáveis são definidas como variáveis dependentes e independentes. A variável dependente é sempre a que varia consoante a variável independente. Quando estamos perante uma análise entre uma variável dependente e uma variável independente, estamos perante um modelo de regressão linear simples; caso estejamos perante uma análise com mais do que uma variável independente, o modelo a utilizar é o de regressão múltipla.

No presente estudo, a satisfação é a variável independente, enquanto as dimensões consideradas na hipótese (comunicação e formação) são as variáveis dependentes. Para avaliar esta relação, o coeficiente adequado é o de Determinação (r^2). Este mede a quantidade de variância da variável dependente que é explicada pela variável independente, assumindo valores compreendidos entre 0 e 1, sendo que, quanto mais próximo de 1, maior é a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra e, quanto mais próximo for de 0, menor é a percentagem de variação de uma variável explicada pela outra (Pestana & Gageiro, 2008).

Em resumo, a análise de correlação destina-se a medir o grau de relação entre duas variáveis, enquanto a análise de regressão se destina a medir a relação entre uma variável dependente e independente. No entanto, a utilização do modelo de regressão linear destinou-se apenas a potenciar o grau de confiança relativamente às conclusões retiradas, uma vez que a análise da correlação já vai permitir testar as hipóteses desta investigação.

4.3.5. Teste Q-quadrado e Tabelas cruzadas

Por último, foi utilizado o método de tabelas cruzadas para analisar os fatores mais valorizados pelos colaboradores em cinco países diferentes. A pergunta consistia em ordenar, por grau de importância, cada fator da Felicidade Organizacional. O método consistiu em cruzar cada uma das dimensões do constructo da Felicidade Organizacional com os países em análise. Em relação ao qui-quadrado, a análise permite-nos extrair os fatores que têm diferenças estatísticas significativas. Caso o valor do Qui-quadrado seja inferior a 0,01, estamos perante diferenças estatisticamente significativas entre os grupos (Marôco, 2014).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

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

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

5.1. A EMPRESA

A Mota-Engil é uma empresa líder em Portugal e com uma posição consolidada no *ranking* dos 25 maiores grupos europeus de construção. Marca presença, atualmente, em 24 países, repartidos por três áreas geográficas: Europa, África e América Latina (Mota-Engil, 2021).

O Grupo é constituído por mais de 200 empresas e posiciona-se no mercado de acordo com os seus valores e identidade cultural, alicerçada numa visão estratégica, única e integrada para a Mota-Engil do futuro: um Grupo mais internacional, inovador e competitivo à escala global (Mota-Engil, 2022b).

A Mota-Engil encontra-se dividida em seis áreas de negócio: engenharia e construção; ambiente e serviços; concessão de transportes; energia; mineração e turismo.

A empresa tem um compromisso vincado com a sustentabilidade a três níveis: social, económico e ambiental. Um dos níveis a desenvolver, até 2026, segundo o Plano Estratégico 2026, é a vertente social (Mota-Engil, 2022a):

“(...)Pessoas – na linha da frente e no back-office – unidas e a trabalhar em espelho, de forma empenhada e solidária, para garantirem que, apesar das vicissitudes, honramos sempre os compromissos com os nossos colaboradores, com os nossos clientes, com os nossos parceiros e com a comunidade, tendo sempre presente a preocupação de sermos um Grupo cada mais sustentável e focado em contribuir para a prossecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Este é o nosso lema, esta é a nossa força.”

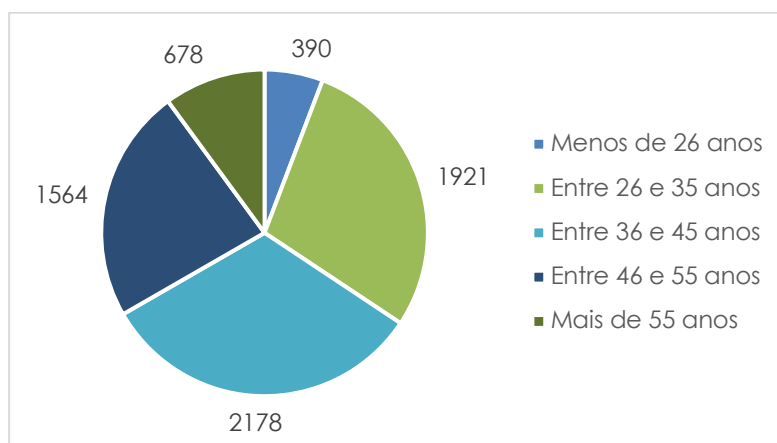
Num mercado global e altamente competitivo, atrair e reter pessoas qualificadas e motivadas é determinante para o sucesso da missão e objetivos do Grupo Mota-Engil. Perante este cenário de crescimento, é fundamental para a empresa considerar e incorporar estratégias de Marketing Interno focadas na Felicidade Organizacional, como forma a garantir este objetivo estratégico.

4.2. Caracterização sociodemográfica dos colaboradores

A amostra deste estudo é composta por 6,731 clientes internos da Mota-Engil. Em relação à variável idade, verificou-se que a maioria dos inquiridos tem entre 36 e os 45 anos (33%) e apenas 6% tem menos de 26 anos. Importa realçar que 1,921 inquiridos têm mais de 55 anos (10%).

No que diz respeito ao género, 1,499 (22,3%) são do sexo feminino e 5,033 (74,7%) são do sexo masculino. Importa referir que 181 inquiridos preferiram não responder e 18 (3%) identificam-se com “outro género”.

Gráfico 1: Faixa etária dos inquiridos



Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do QuestionPro

Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que menos de metade dos inquiridos possui o Ensino Superior (48,6%), 1,909 inquiridos têm concluído o Ensino Secundário e 36,2% têm apenas o ensino obrigatório. Estes resultados permitem-nos concluir que a população em estudo não apresenta uma homogeneidade nas habilitações literárias e, portanto, estamos perante uma amostra com diferentes níveis de ensino.

Tabela 8: Habitações Literárias dos inquiridos

Habilitações Literárias	Frequência (n)	Percentagem (%)
1º Ciclo (4º ano/ou antiga 4ª classe)	213	3.2%
2º Ciclo (6º ano)	459	10%
3º Ciclo (9º ano)	877	23%
Ensino Secundário	1909	28,40%
Ensino Superior	3273	48.6%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do QuestionPro

Relativamente ao país no qual os colaboradores exercem as suas funções, a maior parte dos colaboradores trabalham em Portugal, com 2,745 respostas (40,8%). Este número justifica-se, porque existe um grande número de empresas (23) que pertencem à Mota-Engil, em Portugal. Segue-se o mercado do México com 1,230 respostas (o que corresponde a uma taxa de 18,3%) e Angola com 663 respostas (9,8%). Os mercados da Mota-Engil dependem de projetos que estão a ser desenvolvidos e, por isso, existem mercados mais desenvolvidos e com mais clientes internos que outros.

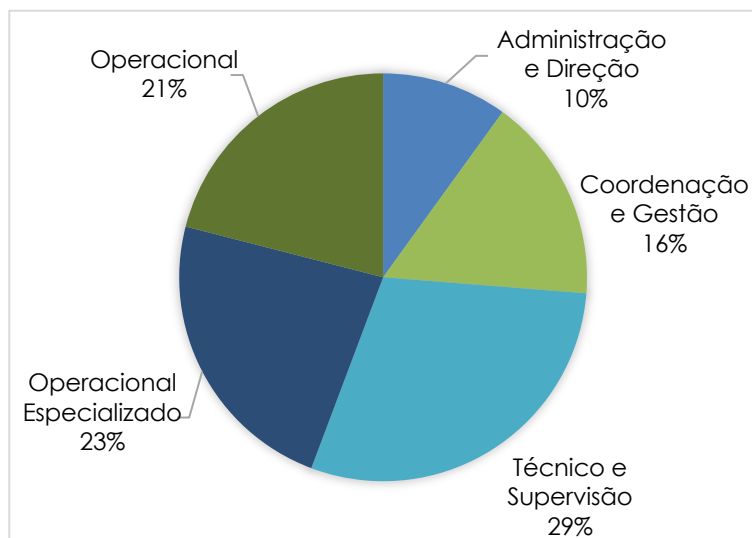
Tabela 9: Mercados que os inquiridos trabalham

Países	Frequência
África do Sul	87
Angola	663
Argentina	2
Brasil	234
Camarões	3
Colômbia	135
Costa do Marfim	203
Gana	3
Guiné	66
Hungria	2
Malawi	86
Mali	3
México	1230
Moçambique	286
Nigéria	19
Panamá	12
Paraguai	4
Peru	514
Polónia	193
Quênia	32
República Checa	2
República Dominicana	8
Ruanda	79
Uganda	118
Zimbabwe	2
Portugal	2745
Total	6731

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do QuestionPro

No que respeita à posição ocupada na empresa, 692 (10%) pessoas integram funções de Administração ou Direção, 1,089 (16%) exercem atividades de Coordenação e Gestão, 1,569 (29%) ocupam cargos de Técnico e Supervisão, 1,569 (23%) são operacionais especializados e 1,385 (21%) são operacionais (gráfico 2).

Gráfico 2: Posição dos inquiridos ocupada na empresa



Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do QuestionPro

Por fim, em relação à antiguidade dos colaboradores, verifica-se uma maior percentagem de colaboradores entre os 4 e os 10 anos de antiguidade, seguido de 1 a 3 anos (tabela 10). Importa ressaltar que a empresa tem dificuldade em atrair e reter talento jovem, o que se reflete em poucas entradas na empresa, comparativamente às necessidades.

Tabela 10: Antiguidades dos inquiridos na empresa

Antiguidade	Frequência (n)	Percentagem (%)
Até 1 ano	1134	17%
Entre 1 e 3 anos	1550	23%
Entre 4 a 10 anos	1824	27%
Entre 11 e 20 anos	1274	19%
Mais de 20 anos	949	14%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do QuestionPro

5.2. ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS

Previamente, procedeu-se ao tratamento dos dados obtidos através do inquérito por questionário, tendo sido executada a codificação do ficheiro Excel e, posteriormente, analisados em SPSS - *Statistical Package for the Social Science*.

5.2.1. Validação de Instrumentos

Antes de se proceder à realização dos testes de hipótese e à consequente análise e discussão dos resultados obtidos, considera-se essencial verificar a qualidade e adequabilidade da base de dados construída, assim como a fiabilidade das escalas utilizadas. Neste sentido, recorre-se à AFE, para simplificar a interpretação dos dados, através de um conjunto de técnicas que permitem identificar os fatores que melhor explicam a relação entre variáveis (Figueiredo & Silva 2010).

- Adequabilidade da base de dados em estudo: Em primeiro lugar, é essencial validar e aferir a qualidade do conjunto de dados em estudo, tendo sido desenvolvidos, para esse propósito, o Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) e o Teste de Esfericidade de Bartlett, cujos índices indicam o quão adequada é a aplicação da AFE (Hongyu, 2018). No que diz respeito ao Teste de KMO, consideram-se indicadores positivos à AFE os valores acima de 0,7, tendo em conta os critérios de interpretação de valores: menos de 0,5 é considerado inaceitável; entre 0,5 e 0,6 considera-se mau, mas aceitável; entre 0,6 e 0,7 correspondem a valores medíocres; entre 0,7 e 0,8 são valores médios; entre 0,8 e 0,9 é considerado bom; e, por fim, entre 0,9 e 1, é considerado excelente. Quanto ao teste de Esfericidade de Bartlett, espera-se alcançar um nível de significância menor que 0,05 (Marôco, 2018).

Além da Análise Fatorial Exploratória, pretende-se para esta investigação avaliar a consistência interna das escalas que compõem o instrumento em estudo. Nesse sentido, aplicou-se o coeficiente Alpha de Cronbach, que permite averiguar o grau de consistência entre as variáveis que constituem uma certa dimensão ou fator. O valor do coeficiente pode variar entre 0 e 1, sendo que, em investigações da área das ciências sociais, se considera aceitável um coeficiente superior a 0,6 (Marôco & Garcia-Marques, 2006).

a) Sentimento sobre a empresa

Numa primeira fase, é então testada a adequabilidade da base de dados, através do Teste de KMO e do Teste de Esfericidade de Bartlett. Observou-se que, para a dimensão “sentimento sobre a empresa”, tanto o valor de KMO (0,812), como o teste de Esfericidade de Bartlett (,000) confirmam a adequabilidade do conjunto de dados para análise fatorial.

Tabela 11: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão “Sentimento sobre a empresa”

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,812	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	11443,594
	QI	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Ao serem analisadas as comunalidades resultantes desta análise, verificou-se que todas as variáveis cumprem o limite necessário para serem consideradas válidas ($> 0,5$).

A análise fatorial da dimensão em estudo, de acordo com o critério de Kaiser, pode ser explicada por um único fator extraído, tendo valor próprio superior a 1 (2,774), cuja solução fatorial explica mais de metade da variância total dos

dados (69,31%). Além disso, o coeficiente Alpha de Cronbach apresenta um resultado muito bom (.853).

Tabela 12: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Sentimento sobre a empresa"

Itens	Comunalidades	F1
Tenho orgulho em trabalhar para a empresa e recomendo-a como um local para trabalhar.	1	0,659
A empresa motiva-me todos os dias a trabalhar mais do que o que me é exigido.	1	0,672
A empresa acredita e valoriza as pessoas que aqui trabalham.	1	0,728
Identifico-me com a cultura e forma de estar/trabalhar da empresa.	1	0,716
Valor Próprio		2,774
Variância Explicada		69,31%
Alfa de Cronbach		0,853

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

b) Imagem da empresa

Numa primeira fase, e testando-se a adequabilidade da base de dados, através do Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett, observou-se que, para a dimensão "Imagem da empresa", tanto o valor de KMO (0,778), como o teste de Esfericidade de Bartlett (.000), confirmam a adequabilidade do conjunto de dados para análise fatorial.

Tabela 13: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett dimensão “Imagem da empresa”

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,778	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	6783,628
	QI	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Numa primeira análise, foi possível extrair um fator que explica 59,45% da variância total, sendo este valor considerado válido. Contudo, ao serem analisadas as comunalidades resultantes desta análise, verificou-se que a mesma variável “na empresa o cliente está sempre em primeiro lugar” apresenta 0,491, não cumprindo o limite necessário para ser considerada ($> 0,5$).

A variável em questão foi excluída e a análise fatorial repetida, apenas com as variáveis restantes. Após a exclusão da variável, o teste de KMO apresentou um valor medíocre, mas aceitável (,652) e o teste de Esfericidade de Bartlett manteve-se estatisticamente significativo (,000), possibilitando a realização da análise fatorial. A análise fatorial da dimensão em estudo, de acordo com o critério de Kaiser, pode ser explicada por um único fator extraído – “os negócios da empresa são conduzidos de forma ética e em conformidade com as leis e regras aplicáveis” – tendo valor próprio superior a 1 (2,020), cuja solução fatorial explica mais de metade da variância total dos dados (67,334%). Além disso, o coeficiente Alpha de Cronbach apresenta um resultado razoável e válido (0,757).

Tabela 14: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Imagem da empresa"

Itens	Comunalidades	F1
Os negócios da empresa são conduzidos de forma ética e em conformidade com as leis e regras aplicáveis.	1	0,656
Conheço a estratégia da empresa e está claro para mim o meu papel para a apoiar a alcançar o sucesso.	1	0,625
A empresa é solidária, ajuda as populações locais e preocupa-se com o meio ambiente.	1	0,606
Valor Próprio		2,02
Variância Explicada		67,33%
Alfa de Cronbach		0,757

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

c) Comunicação

Tendo por base os procedimentos anteriormente descritos, foi efetuada a análise da escala que avalia a dimensão, tendo em conta os quatro itens que a constituem. O valor de KMO observado (0,802) é considerado médio pela literatura e, em conjunto com o teste de Esfericidade de Bartlett (0,000), validam a realização de análise fatorial para a escala a ser avaliada.

Tabela 15: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Comunicação"

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,802	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	11958,409
	QI	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Apenas um fator foi extraído pela análise fatorial, apresentando um valor próprio de 2,787 e uma variância total explicada de 69,686%. No que diz respeito às comunalidades, todas apresentam uma forte carga fatorial, não tendo sido necessária a exclusão de qualquer item.

O valor de Alpha é considerado aceitável, indicando assim a existência de consistência interna da escala (7,92).

Tabela 16: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão “Comunicação”

Itens	Comunalidades	F1
Na empresa existe abertura para as pessoas falarem e apresentarem as suas opiniões.	1	0,67
Existe uma boa comunicação entre os vários serviços da empresa.	1	0,733
Tenho a informação que necessito sobre a empresa (ex.: planos de trabalho, regulamentos, objetivos, atividades,	1	0,626
O estilo de comunicação utilizado na empresa é adequado e facilita o relacionamento entre todos.	1	0,759
Valor Próprio		2,787
Variância Explicada		69,69%
Alfa de Cronbach		0,792

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

d) Liderança

A próxima escala a ser testada é composta por quatro variáveis, cujas afirmações permitem avaliar a dimensão liderança do constructo da Felicidade Organizacional. Foram realizados os testes de KMO e de Esfericidade de Bartlett, tendo sido obtidos valores que permitem a análise fatorial da escala.

Tabela 17: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Liderança"

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,810	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	21651,529
	Ql	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

O valor de KMO (,810) é considerado médio e o teste de Esfericidade de Bartlett garante significância estatística (,000).

Quanto à análise fatorial, todas as variáveis que compõem a escala foram admitidas, na medida em que apresentam cargas fatoriais elevadas. Com apenas um fator extraído, este explica quase a totalidade da variância (81,4%), tendo obtido um valor próprio bastante elevado (3,256). Embora todas as variáveis contribuam, em grande peso, para a construção da dimensão "Liderança", é de realçar o peso fatorial da variável - "a conduta dos meus superiores/chefias motiva-me e são para mim um exemplo a seguir."

O Alpha de Cronbach complementa esta análise fatorial e revela uma ótima consistência interna da escala (,924).

Tabela 18: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Liderança"

Itens	Comunalidades	F1
A conduta dos meus superiores/chefias motiva-me e são para mim um exemplo a seguir.	1	0,829
Os meus superiores/chefias, através das suas palavras e atitudes, fazem-me sentir importante dentro da empresa.	1	0,811
O meu superior/chefia direta acompanha-me e aconselha-me com frequência.	1	0,801
O meu superior/chefia direta cria um bom ambiente de trabalho na equipa.	1	0,814
Valor Próprio		3,256
Variância Explicada		81,41%
Alfa de Cronbach		0,924

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

e) Desempenho

Foram realizados, inicialmente, os testes de adequabilidade da base de dados para esta escala, de acordo com os procedimentos anteriormente descritos, sendo esta composta por quatro itens que avaliam o desempenho dos clientes internos da Mota-Engil.

Em ambos os testes, a escala em análise obteve valores positivos, sendo que o valor de KMO se considera válido (,824) e o teste de Esfericidade de Bartlett (,000) apresenta significância estatística, o que permite a análise fatorial seguinte.

Tabela 19: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Desempenho"

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,824	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	14229,76
	Ql	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Com valores de comunalidade a respeitar o valor de referência, todas as variáveis foram alvo de análise fatorial, tendo sido extraído um fator, cujo valor próprio é de 2,952, explicando assim 73,8% da variância total. Através dos resultados, podemos concluir que a variável “o modelo de avaliação de desempenho é adequado e objetivo” obteve a carga fatorial mais elevada (,837), o que significa que é a variável que mais contribui para a construção do fator “Desempenho”.

Por fim, o valor de Alpha de Cronbach apresenta um valor ótimo, tendo em conta que, quanto mais próximo de 1, maior é a consistência interna da escala (,882).

Tabela 20: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão “Desempenho”

Ítems	Comunalidades	F1
O modelo de avaliação de desempenho é adequado e objetivo.	1	0,741
Os colaboradores são reconhecidos e premiados pelo seu desempenho e pelo seu trabalho.	1	0,72
Recebo orientação e informação com frequência sobre o meu desempenho no trabalho.	1	0,764
Conheço os critérios da avaliação de desempenho e percebo o modo como sou avaliado/a.	1	0,726
Valor Próprio		2,952
Variância Explicada		73,80%
Alfa de Cronbach		0,882

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

f) Formação

Composta por quatro itens, a escala contém um conjunto de afirmações que procuram averiguar o nível de satisfação na variável “formação”.

Num primeiro teste, os indicadores de adequabilidade apresentam valores positivos à análise fatorial – valor de KMO razoável (787) e Esfericidade de Bartlett significativa (,000).

Tabela 21: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Formação"

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,787	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	9602,238
	QI	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Todas as variáveis apresentaram comunalidades com valores acima da referência. Nesse sentido, foram incluídas todas as variáveis.

A variável que acarreta maior peso fatorial, com 65%, e que mais contribui para a construção do fator "Desempenho" está relacionada com o modelo de avaliação de desempenho.

Por fim, o Alpha de Cronbach revela a existência de correlação entre as variáveis que compõem o fator, traduzido numa consistência interna boa (,819).

Tabela 22: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Formação"

Itens	Comunalidades	F1
Estou satisfeito/a com a formação que recebo na empresa e considero que a mesma me ajuda a realizar melhor	1	0,726
Na empresa a formação é muito importante e uma forma de valorização dos colaboradores.	1	0,683
Estou a desenvolver competências que ajudarão a ter sucesso nas exigências futuras do meu trabalho.	1	0,683
Considero que possuo a formação necessária para realizar bem o meu trabalho.	1	0,509
Valor Próprio		2,600
Variância Explicada		65,00%
Alfa de Cronbach		0,819

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

g) Organização e Relações internas

Composta por quatro itens, a escala contém um conjunto de afirmações que procuram averiguar o nível de satisfação na variável "relações internas".

Num primeiro teste, os indicadores de adequabilidade apresentam valores positivos à análise fatorial – valor de KMO médio (710) e de Esfericidade de Bartlett significativa (,000).

Tabela 23: Teste KMO e de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Organizações e relações internas"

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,710	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	6989,485
	QI	3
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Todas as variáveis apresentaram comunalidades com valores acima da referência. Nesse sentido, foram incluídas todas as variáveis, sendo que a questão “existe, na empresa, um espírito de equipa e entreaajuda entre os vários serviços/departamentos” justifica 73% da dimensão “Relações internas”.

Por fim, o Alpha de Cronbach revela a existência de correlação entre as variáveis que compõem o fator, traduzindo-se numa consistência interna razoável (,710).

Tabela 24: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão “Organizações e relações internas”

Itens	Comunalidades	F1
Existe, na empresa, um espírito de equipa e entreaajuda entre os vários serviços/departamentos.	1	0,738
A empresa promove momentos de encontro informais entre a generalidade dos colaboradores.	1	0,689
Considero que a empresa está bem organizada, o que contribui para reduzir a burocracia e facilitar o trabalho	1	0,762
Valor Próprio		2,189
Variância Explicada		72,97%
Alfa de Cronbach		0,813

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

h) Carreiras

Na dimensão carreiras observou-se que para a dimensão, tanto o valor de KMO (0,852), como o teste de Esfericidade de Bartlett (,000), confirmam uma boa adequabilidade do conjunto de dados para análise fatorial.

Tabela 25: Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Carreiras"

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,803	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	10802,584
	Ql	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

No entanto, uma das variáveis apresenta comunalidades com valores abaixo da referência. Nesse sentido, foi excluída a variável "Na empresa, pessoas com características diversas (idade, educação, gênero, etnia, etc.) são tratadas com respeito." (,475).

Repetiram-se os testes de adequabilidade do conjunto de dados, apenas com as 4 variáveis restantes, e obteve-se um valor de KMO um pouco mais baixo, em comparação ao teste inicial (0,803), e um resultado estatisticamente significativo no teste de Esfericidade de Bartlett (,000).

O fator "considero que as oportunidades de carreira na empresa vão para as pessoas mais qualificadas" justifica 67% da dimensão "Carreiras".

Por fim, o Alpha de Cronbach revela a existência de correlação entre as variáveis que compõem o fator, traduzido numa consistência interna favorável (,836).

Tabela 26: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão "Carreiras"

Itens	Comunalidades	F1
Considero que as oportunidades de carreira na empresa vão para as pessoas mais qualificadas.	1	0,524
A empresa proporciona oportunidades e experiências que me ajudam a desenvolver e progredir enquanto profiss	1	0,732
Recebo aconselhamento e acompanhamento sobre as possibilidades de evoluir na empresa.	1	0,731
A empresa promove a mobilidade (funcional e/ou geográfica) necessária para desenvolver o meu potencial.	1	0,708
Valor Próprio		2,695
Variância Explicada		67,37%
Alfa de Cronbach		0,836

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

i) Remuneração

A próxima escala a ser testada é composta por quatro variáveis, cujas afirmações permitem avaliar a dimensão "remuneração" na Felicidade Organizacional da Mota-Engil.

Foram realizados os testes de KMO e Esfericidade de Bartlett, tendo sido obtidos valores que permitem a análise fatorial da escala. O valor de KMO (,825) é considerado bom e o teste de Esfericidade de Bartlett garante significância estatística (,000).

Tabela 27: Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da dimensão "Remuneração"

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,825	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	23733,55
	Ql	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Quanto à análise fatorial, todas as variáveis que compõem a escala foram admitidas, na medida em que apresentam cargas fatoriais boas em detrimento da variável “a atribuição dos prêmios monetários e de aumentos salariais está ligada ao bom desempenho das pessoas” (,596), ainda assim com um valor superior a 0,5.

No teste de comunidades, embora todas as variáveis contribuam em grande peso para a construção da dimensão “remuneração”, é de realçar o peso fatorial da variável “recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo e pelos resultados que atinjo”. Com apenas um fator extraído, este explica quase a totalidade da variância (80,4%), tendo obtido um valor próprio bastante elevado (3,217).

O Alpha de Cronbach complementa esta análise fatorial e revela uma ótima consistência interna da escala (,916).

Tabela 28: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão “Remuneração”

Itens	Comunalidades	F1
Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo e pelos resultados que atinjo.	1	0,88
Recebo uma remuneração justa pelos conhecimentos e capacidades que possuo.	1	0,887
O meu vencimento (salário fixo, prémios e benefícios) é atrativo e motiva-me a melhorar o meu desempenho.	1	0,854
A atribuição dos prémios monetários e de aumentos salariais está ligada ao bom desempenho das pessoas.	1	0,596
Valor Próprio		3,217
Variância Explicada		80,43%
Alfa de Cronbach		0,916

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

j) Condições de trabalho

Foi testado novamente a adequabilidade da base de dados, através do Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett. Observou-se que, para a dimensão “Condições de trabalho”, tanto o valor de KMO (0,783), como o teste de Esfericidade de Bartlett (,000), confirmam a adequabilidade do conjunto de dados para análise fatorial.

Tabela 29: Teste de KMO e Teste de Esfericidade de Bartlett da dimensão “Condições de trabalho”

Teste de Kaiser-Meyer-Olkin Measure e Teste de Esfericidade de Bartlett		
Medida KMO de adequação de amostragem	0,783	
Teste de Esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-Quadrado	8816,962
	QI	6
	Sig.	,000

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

Contudo, ao serem analisadas as comunalidades resultantes desta análise, verificou-se que a variável “tenho condições físicas (instalações, luz, temperatura, etc.) e meios (equipamentos e ferramentas de trabalho)” apresenta 0,485, não cumprindo o limite necessário para ser considerada ($> 0,5$). A variável em questão foi excluída e a análise fatorial repetida, apenas com as variáveis restantes.

Após a exclusão da variável, o teste de KMO apresentou um valor bom (,704) e o teste de Esfericidade de Bartlett manteve-se estatisticamente significativo (,000) possibilitando a realização da análise fatorial.

A análise fatorial da dimensão em estudo, de acordo com o critério de Kaiser, pode ser explicada por um único fator extraído, tendo valor próprio superior a 2 (2,171), cuja solução fatorial explica mais de metade da variância total dos dados (79,378%). Além disso, o coeficiente Alpha de Cronbach apresenta um resultado bom e, por isso, válido.

Tabela 30: Comunalidades e Alpha de Cronbach da dimensão “Condições de trabalho”

Itens	Comunalidades	F1
A empresa promove um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	1	0,685
Sinto-me satisfeito(a) e realizado(a) com as minhas funções, responsabilidades e autonomia.	1	0,734
Considero que a empresa proporciona um ambiente de estabilidade e segurança, contribuindo para a qualidade	1	0,753
Valor Próprio		2,171
Variância Explicada		72,38%
Alfa de Cronbach		0,916

Fonte: Elaboração própria com base nos dados extraídos do SPSS

5.3. ANÁLISE DAS DIMENSÕES DA FELICIDADE ORGANIZACIONAL

Após a validação do instrumento que orienta a análise quantitativa, foram utilizadas diferentes técnicas para determinar o grau de concordância dos inquiridos em relação às dimensões relacionadas com a primeira fase da investigação.

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

5.3.1. Sentimento sobre a empresa

Para avaliar o sentimento dos colaboradores sobre a empresa, foram apresentadas quatro afirmações que foram respondidas com base numa escala de Likert de 5 pontos.

Tabela 31: Tabela de Frequências Sentimento sobre a empresas

Sentimento sobre a empresa	1	2	3	4	5	Média
Tenho orgulho em trabalhar para a empresa e recomendo-a como um local para trabalhar.	1,80%	3,30%	10,60%	49,40%	34,90%	4,12
A empresa motiva-me todos os dias a trabalhar mais do que o que me é exigido.	5%	14%	22,40%	43,20%	15,40%	3,5
A empresa acredita e valoriza as pessoas que aqui trabalham.	7,40%	16,50%	22,60%	38,70%	14,80%	3,37
Identifico-me com a cultura e forma de estar/trabalhar da empresa.	2,80%	7,50%	17,90%	52,40%	19,40%	3,78
						3,7

Na primeira análise, verifica-se que a afirmação com que os inquiridos mais concordam diz respeito ao orgulho em trabalhar para empresa (49%). Como podemos observar pela validação no modelo fatorial, a primeira afirmação é a que melhor justifica a dimensão e permite determinar que mais de 84% dos colaboradores Mota-Engil têm orgulho em trabalhar na empresa e, por isso, sentem-se comprometidos com a empresa.

Por sua vez, a afirmação com que os inquiridos mais discordam está relacionada com a valorização das pessoas que trabalham na empresa, o que nos indica que é necessário iniciar mecanismo de valorização dos colaboradores. Realça, também que apenas 10% dos inquiridos não se identifica com a cultura e com a forma de estar/trabalhar na empresa.

Podemos concluir que o sentimento sobre a empresa é bom, visto que a a média é de 3,7, equivalente a um "concordo" na escala utilizada.

5.3.2. Imagem da empresa

Para avaliar a percepção dos clientes internos da empresa Mota-Engil, foram realizadas quatro questões, sendo que foram extraídas na análise fatorial três delas. As tabelas 32 e 33, dizem respeito à análise das frequências referentes às afirmações consideradas em cada dimensão do construto.

Tabela 32: Tabela de Frequências Imagem da empresa

Imagem da empresa	1	2	3	4	5	Média
Os negócios da empresa são conduzidos de forma ética e em conformidade com as leis e regras aplicáveis.	18%	37%	13%	52%	30%	4,03
Conheço a estratégia da empresa e está claro para mim o meu papel para a apoiar a alcançar o sucesso.	19%	48%	12%	52%	30%	4,03
A empresa é solidária, ajuda as populações locais e preocupa-se com o meio ambiente.	22%	46%	16%	51%	27%	3,95
						4

Através da análise da tabela anterior é possível concluir que a maioria dos colaboradores da empresa têm uma imagem favorável da empresa, conhecem a estratégia da empresa e consideram que trabalham num local de trabalho solidária e que se preocupa com o meio ambiente.

Podemos concluir que a percepção dos colaboradores é boa, visto que a média (4) equivalente a um “concordo” na escala utilizada.

5.3.3. Comunicação

A questão seguinte tem como objetivo perceber de que forma os colaboradores percebem a comunicação interna da empresa.

Tabela 33: Tabela de Frequências Comunicação

Comunicação	1	2	3	4	5	Média
Na empresa existe abertura para as pessoas falarem e apresentarem as suas opiniões.	5,3%	10,8%	19,2%	47,2%	17,5%	3,61
Existe uma boa comunicação entre os vários serviços da empresa.	5,6%	14,7%	22,0%	44,1%	13,7%	3,46
Tenho a informação que necessito sobre a empresa (ex.: planos de trabalho, regulamentos, objetivos, atividades,	2,5%	7,4%	14,0%	56,5%	19,6%	3,83
O estilo de comunicação utilizado na empresa é adequado e facilita o relacionamento entre todos.	3,5%	12,0%	19,5%	5,0%	15,0%	3,61
						3,63

Através dos resultados é possível perceber que mais de metade dos colaboradores acredita que existe abertura para apresentarem as suas opiniões, que existe uma boa comunicação entre os vários serviços, que têm a informação necessária sobre a empresa e que o estilo de comunicação é o mais adequado. Apenas na segunda questão, 20% dos colaboradores acredita que não existe boa comunicação entre os serviços da empresa e, por isso é possível ser fator a melhorar.

No entanto, a média da dimensão é de 3,63, o que permite concluir que a maior parte dos clientes internos considera que existe uma boa comunicação na empresa.

4.4.4 Liderança

A dimensão Liderança pretende avaliar o nível de satisfação dos colaboradores, em relação as chefias/superiores do Grupo. Segundo os resultados, a maioria dos colaboradores considera que os chefes motivam, acompanham e criam um bom ambiente de trabalho.

Tabela 34: Tabela de Frequências Liderança

Liderança	1	2	3	4	5	Média
A conduta dos meus superiores/chefias motiva-me e são para mim um exemplo a seguir.	5,7%	9,6%	19,7%	43,5%	21,6%	3,66
Os meus superiores/chefias, através das suas palavras e atitudes, fazem-me sentir importante dentro da empresa.	6,4%	11,6%	21,3%	41,9%	18,9%	3,55
O meu superior/chefia direta acompanha-me e aconselha-me com frequência.	4,7%	8,6%	16,1%	46,1%	24,5%	3,77
O meu superior/chefia direta cria um bom ambiente de trabalho na equipa.	4,7%	6,7%	15,9%	45,6%	27,2%	3,84
						3,71

Por sua vez, a afirmação com que os inquiridos mais discordam está relacionada, mais uma vez, com a valorização dos colaboradores pelas chefias, o que reforça a necessidade de iniciar mecanismo de valorização dos colaboradores.

No geral, a satisfação em relação à liderança da empresa é positiva (3,71) o que equivale, na mesma escala, a um concordo.

5.3.4. Desempenho

Na dimensão Desempenho, o objetivo é perceber se os mecanismos utilizados pela empresa, para melhorar o desempenho dos colaboradores têm tido um efeito positivo e, conseqüentemente, melhorado a *performance* dos mesmos.

Tabela 35: Tabela de Frequências Desempenho

Desempenho	1	2	3	4	5	Média
O modelo de avaliação de desempenho é adequado e objetivo.	8,6%	14,0%	27,2%	38,2%	12,1%	3,31
Os colaboradores são reconhecidos e premiados pelo seu desempenho e pelo seu trabalho.	15,6%	22,1%	26,3%	27,3%	8,7%	2,92
Recebo orientação e informação com frequência sobre o meu desempenho no trabalho.	9,2%	17,6%	24,1%	38,4%	10,7%	3,24
Conheço os critérios da avaliação de desempenho e percebo o modo como sou avaliado/a.	8,4%	15,7%	23,6%	40,8%	11,5%	3,31
						3,20

Segundo os resultados, a maioria dos inquiridos considera que o modelo de avaliação de desempenho é adequado, no entanto, existe uma grande percentagem de colaboradores que não está satisfeito com o método (23%). No mesmo sentido, em relação à pergunta “os colaboradores são reconhecidos e premiados pelo seu desempenho e pelo seu trabalho”, as respostas dividem-se e 38% considera que não existe esse reconhecimento. Mais uma vez, realça a necessidade de se trabalhar mecanismos de valorização dos clientes internos. Na questão relativa à orientação e informação sobre o desempenho no trabalho, os resultados melhoram e a maioria concorda com a afirmação, apesar da diferença não ser tão significativa como em dimensões anteriores. Por último a maioria conhece os critérios de avaliação e desempenho.

No geral, a dimensão desempenho tem uma média de 3,20, o que na mesma escala equivale a um “nem descordo, nem concordo” e por isso deve ser analisada para que se possam desenvolver ações para melhorar o desempenho e *performance* dos colaboradores.

5.3.5. Formação

Em relação à dimensão Formação, o propósito é perceber o nível de satisfação dos colaboradores em relação à disponibilidade da empresa para a educação e crescimento profissional dos clientes internos.

Tabela 36: Tabela de Frequências Formação

Formação	1	2	3	4	5	Média
Estou satisfeito/a com a formação que recebo na empresa e considero que a mesma me ajuda a realizar melhor	6,1%	12,9%	21,2%	44,3%	15,4%	3,5
Na empresa a formação é muito importante e uma forma de valorização dos colaboradores.	4,7%	9,4%	18,2%	48,4%	19,3%	3,68
Estou a desenvolver competências que ajudarão a ter sucesso nas exigências futuras do meu trabalho.	2,6%	6,0%	16,5%	52,7%	22,2%	3,86
Considero que possuo a formação necessária para realizar bem o meu trabalho.	1,8%	5,3%	11,5%	53,6%	27,9%	4
						3,76

Através das respostas dos inqueridos, é possível concluir que a maioria dos colaboradores se sentem satisfeitos com o nível de formação dado pela empresa. É importante destacar a última questão, que tem um nível de concordância superior, o que significa que a maioria dos colaboradores considera que possui a formação necessária para a realização do seu trabalho. Em contrapartida, a questão com maior concordância negativa é a primeira, referente à satisfação com a formação que recebe na empresa. Neste sentido, será importante perceber se é a mais adequada às necessidades de todos os clientes internos.

No total, a dimensão formação tem uma boa média (3,76) o que significa que a maior parte dos inquiridos está satisfeito com a formação dada pela empresa.

5.3.6. Relações internas

A dimensão relações internas tem como objetivo avaliar o grau de satisfação da empresa no que diz respeito às ligações que os clientes internos criam na empresa.

Tabela 36: Tabela de Frequências Relações Internas

Relações Internas	1	2	3	4	5	Média
Existe, na empresa, um espírito de equipa e entreeajuda entre os vários serviços/departamentos.	5,9%	13,7%	22,5%	43,5%	14,4%	3,47
A empresa promove momentos de encontro informais entre a generalidade dos colaboradores.	12,3%	22,7%	28,5%	28,6%	7,6%	2,96
Considero que a empresa está bem organizada, o que contribui para reduzir a burocracia e facilitar o trabalho	6,5%	15,7%	25,1%	41,6%	11,1%	3,35
						3,26

Relativamente à questão “Existe, na empresa, um espírito de equipa e entreeajuda entre os vários serviços/departamentos”, a média de avaliação é de 3,5% o que corresponde a um concordo e obtém a maior concordância de todas as questões (58%). Em relação à segunda questão a maioria dos colaboradores considera não existir momentos informais e de encontro dentro da empresa, por

isso, deve ser um ponto a ter em consideração e de melhoria. A última questão tem uma média superior às restantes, em relação à dimensão da burocracia no trabalho, que se traduz numa melhor relação entre as chefias, gestores e operacionais.

Apesar da maioria dos colaboradores concordarem que existe um espírito de equipa na empresa, existe uma grande percentagem de colaboradores que não concordam nem discordam com as afirmações, o que se traduz numa média de 3,26, posicionando-se mais perto da insatisfação relativa às relações internas no Grupo. É importante reavaliar a questão.

5.3.7.Carreiras

Sobre a dimensão carreiras, foram colocadas quatro questões, sendo que foram extraídas na análise fatorial três delas, e pretendem avaliar o nível de satisfação relativamente à evolução e desenvolvimento das carreiras dos clientes internos.

Tabela 37: Tabela de Frequências Relações Internas

Carreiras	1	2	3	4	5	Média
Considero que as oportunidades de carreira na empresa vão para as pessoas mais qualificadas.	6,4%	12,9%	30,8%	37,6%	12,3%	3,37
A empresa proporciona oportunidades e experiências que me ajudam a desenvolver e progredir enquanto profissional.	5,5%	10,6%	20,9%	47,2%	15,8%	3,57
Recebo aconselhamento e acompanhamento sobre as possibilidades de evoluir na empresa.	9,4%	20,0%	26,7%	35,4%	8,6%	3,14
						3,36

A resposta que obtém mais concordância é relativa às oportunidades proporcionadas pela empresa, para desenvolvimento e progressão da carreira (63%). Em contrapartida, a questão que tem menos concordância é relativa ao aconselhamento e acompanhamento sobre a possibilidade de evolução na empresa, onde 30% dos clientes não concordam com a afirmação. Deste modo, é necessário avaliar o acompanhamento dado aos clientes internos, para um possível desenvolvimento das mesmas. No entanto, ao analisar a primeira questão,

metade dos inquiridos concorda que as oportunidades de carreira na empresa vão para as pessoas mais qualificadas (50%). Apesar destes resultados, continuam a persistir os inquiridos que não concordam nem discordam com as afirmações,

Ainda assim, a média é correspondente a 3,36%, o que nos indica que existe espaço de melhoria no acompanhamento e evolução das carreiras dos clientes internos.

5.3.8. Remuneração

No que diz respeito à dimensão remuneração, o propósito é perceber se os inquiridos se sentem satisfeitos com a remuneração que recebem pelo trabalho que realizam.

Tabela 38: Tabela de Frequências Remuneração

Remuneração	1	2	3	4	5	Média
Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo e pelos resultados que atinjo.	14,7%	23,2%	23,9%	30,0%	8,2%	2,94
Recebo uma remuneração justa pelos conhecimentos e capacidades que possuo.	14,5%	24,0%	23,4%	30,6%	7,5%	2,92
O meu vencimento (salário fixo, prémios e benefícios) é atrativo e motiva-me a melhorar o meu desempenho.	14,9%	22,7%	26,2%	27,3%	8,9%	2,93
A atribuição dos prémios monetários e de aumentos salariais está ligada ao bom desempenho das pessoas.	14,6%	19,1%	26,0%	29,2%	11,0%	3,03
						2,93

Como é possível perceber pelos resultados, a maioria dos inquiridos não está satisfeito com a remuneração que recebe sendo que a média das primeiras questões é de 2,9%. A questão que mais inquiridos discordam refere-se ao aferido do salário consoante as suas capacidades.

É importante realçar que esta é a dimensão com a média mais baixa de todas as dimensões e, por isso, deve ser repensada a política de remuneração.

5.3.9. Condições de Trabalho

Esta dimensão refere-se às condições de trabalho e segurança promovidas pela Mota-Engil e do nível de satisfação dos colaboradores com a realização do seu trabalho diário.

Tabela 39: Tabela de Frequências Relações Internas

Condições de trabalho	1	2	3	4	5	Média
A empresa promove um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	6,9%	13,0%	23,5%	44,6%	12,0%	3,42
Sinto-me satisfeito(a) e realizado(a) com as minhas funções, responsabilidades e autonomia.	3,6%	7,7%	17,1%	52,6%	19,0%	3,76
Considero que a empresa proporciona um ambiente de estabilidade e segurança, contribuindo para a qualidade de vida dos colaboradores.	3,3%	6,4%	16,7%	54,2%	19,4%	3,8
						3,66

Através dos resultados podemos concluir que a maioria dos colaboradores está satisfeito com o seu trabalho no geral. Na primeira questão relativa ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação (57%). Na segunda questão, relativa à satisfação com as suas funções, responsabilidades e autonomia, uma grande maioria concorda com a afirmação (72%). Na terceira e última questão, relativamente à segurança e estabilidade, a maioria dos inquiridos concorda com a afirmação (74%), o que significa que devem ser continuados os esforços de segurança no trabalho e estabilidade que a empresa tem vindo a privilegiar e desenvolver.

A média de satisfação relativo às condições de trabalho dos colaboradores é boa (3,66) e equivalente a um concordo na escala utilizada.

5.3.10. Avaliação da Satisfação no trabalho

Por fim, considerou-se pertinente elaborar uma questão final isolada (46) destinada a mensurar o nível de Felicidade Organizacional dos colaboradores após responderem a todas as questões presentes no inquérito por questionário.

A questão é independente e foi utilizada uma escala de Likert de 5 pontos, variando de 1 “muito insatisfeito”, a 5 “muito satisfeito”.

Tabela 40: Tabela de Frequências Satisfação no Trabalho

Seguidamente, pedimos que refira o seu grau de satisfação em geral com a empresa:	Frequência	Percentagem
Muito insatisfeito	289	4,3
Insatisfeito	879	13,1
Indiferente	744	11,1
Satisfeito	3699	55
Muito satisfeito	1120	16,6

Através dos resultados podemos concluir que a satisfação está em concordância com as respostas dadas pelos inquiridos nas perguntas anteriores. A maioria nos clientes interno está satisfeito ou muito satisfeito com o seu trabalho, no entanto, é importante notar que 17% dos colaboradores está descontente com a empresa, o que corresponde a um conjunto de 1168 pessoas. Assim, será importante, perceber quais são os mercados/empresas em que é necessário atuar, de acordo com os resultados que foram analisados anteriormente.

Finalmente, torna-se particularmente importante comparar a média da satisfação resultante da questão anterior, com a média obtida através da análise fatorial desenvolvida para mensurar a Felicidade Organizacional.

Tabela 41: Médias do construto Felicidade Organizacional e Satisfação no Trabalho

Dimensão	Média
Felicidade Organizacional	3,5
Satisfação no Trabalho (<i>Questão isolada</i>)	3,6

O valor das médias é parecido, o que comprova que o questionário desenvolvido é adequado para mensurar o Índice de satisfação no trabalho, também considerada pela literatura como um bom indicador para medir a Felicidade Organizacional num determinado contexto empresarial.

5.4.DIFERENÇAS ESTATISTICAMENTE SIGNIFICATIVAS ENTRE GRUPOS

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

5.4.1. Posição ocupada na empresa

Para simplificação da análise da existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias em função da posição ocupada na empresa, considerou-se pertinente dividir as variáveis de teste em função das dimensões do modelo conceptual e das conclusões da análise fatorial.

Para tal, foram realizados três testes t-student considerando cada uma das dimensões do construto da Felicidade Organizacional. Em relação às variáveis de agrupamento, importa mencionar que a variável "Operacional" corresponde ao grupo 1 e a variável "Administração e Direção" corresponde ao grupo 2.

Tabela 42: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição I

Teste de amostras		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para igualdade de Médias						
		z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% de Confiança da Diferença	
Sentimento sobre a empresa	Variâncias iguais assumidas	0,002	0,961	4,369	2075	<.001	0,16435	0,03762	0,09058	0,23813
	Variâncias iguais não assumidas			4,395	1403,763	<.001	0,16435	0,0374	0,09099	0,23772
Imagem da empresa	Variâncias iguais assumidas	6,973	0,008	5,637	2075	<.001	0,18856	0,03345	0,12297	0,25416
	Variâncias iguais não assumidas			5,585	1347,655	<.001	0,18856	0,03377	0,12232	0,2548
Comunicação	Variâncias iguais assumidas	1,201	0,273	1,603	2075	0,109	0,06261	0,03906	-0,01398	0,13921
	Variâncias iguais não assumidas			1,591	1354,794	0,112	0,06261	0,03935	-0,01457	0,1398

Em relação às dimensões apresentadas na tabela 42, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre a posição ocupada na empresa para duas das dimensões: Sentimento sobre a empresa (<0,01) e Imagem da empresa (<0,01). Por meio da análise do carácter das diferenças de média

mencionadas, e uma vez que o intervalo de diferença se apresenta negativo, é ainda possível constatar que em todas as dimensões, a avaliação dos colaboradores que ocupam uma posição de gestão é mais positiva do que os colaboradores que ocupam uma posição operacional.

Tabela 43: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição II

Teste de amostras		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% de Confiança da Diferença	
Liderança	Variancias iguais assumidas	2,391	0,122	4,044	2075	<0,001	0,17951	0,04439	0,09246	0,26656
	Variancias iguais não assumidas			4,088	1422,469	<0,001	0,17951	0,04391	0,09338	0,26565
Desempenho	Variancias iguais assumidas	0,219	0,64	2,511	2075	0,012	0,11579	0,04611	0,02537	0,20622
	Variancias iguais não assumidas			2,515	1387,42	0,012	0,11579	0,04604	0,02548	0,20611
Formação	Variancias iguais assumidas	3,421	0,065	1,048	2075	0,295	0,03619	0,03452	-0,0315	0,10389
	Variancias iguais não assumidas			1,033	1329,422	0,302	0,03619	0,03503	-0,03252	0,10491
Relações Internas	Variancias iguais assumidas	1,713	0,191	-1,481	2075	0,139	-0,06473	0,04371	-0,15046	0,021
	Variancias iguais não assumidas			-1,456	1322,448	0,146	-0,06473	0,04444	-0,15192	0,02246

Através da análise presente na tabela 43, verifica-se a existência de diferenças com significado estatístico no que concerne à Liderança (<0,001) e ao Desempenho (<0,001). Novamente, a avaliação dos colaboradores que ocupam uma posição de administração e gestão é mais positiva do que os colaboradores que ocupam uma posição operacional.

Tabela 44: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da posição III

Teste de amostras		Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% de Confiança da Diferença	
Carreiras	Variancias iguais assumidas	2,323	0,128	2,283	2075	0,023	0,08927	0,03911	0,01258	0,16597
	Variancias iguais não assumidas			2,246	1323,777	0,025	0,08927	0,03975	0,0113	0,16725
Remuneração	Variancias iguais assumidas	1,429	0,232	5,971	2075	<0,001	0,30452	0,051	0,20451	0,40453
	Variancias iguais não assumidas			6,013	1407,801	<0,001	0,30452	0,05064	0,20518	0,40386
Condições de trabalho	Variancias iguais assumidas	0,655	0,418	2,547	2075	0,011	0,09998	0,03926	0,023	0,17697
	Variancias iguais não assumidas			2,537	1367,349	0,011	0,09998	0,03941	0,02267	0,1773
Felicidade Organizacional (FO)	Variancias iguais assumidas	0,001	0,977	3,409	2075	<0,001	0,11589	0,03399	0,04923	0,18256
	Variancias iguais não assumidas			3,401	1373,507	<0,001	0,11589	0,03407	0,04906	0,18273

Em relação às dimensões apresentadas na tabela 44, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre a posição ocupada na empresa para todas dimensões: Carreiras (0,023), remuneração (<0,01), condições de trabalho (0,011) e Felicidade Organizacional (<0,01). Por meio da análise do carácter das diferenças de média mencionadas, é possível constatar que, como anteriormente, em todas as dimensões, a avaliação dos colaboradores que ocupam uma posição de gestão é mais positiva do que os colaboradores que ocupam uma posição operacional.

Importa ainda realçar que, apesar do teste ter demonstrado que os colaboradores que ocupam uma posição de administração e gestão apresentam um Índice de Felicidade Organizacional superior aos colaboradores que ocupam uma posição operacional, o intervalo de diferença média não é muito elevado, apesar de estatisticamente significativo.

4.8.1. Antiguidade

Para análise da existência de diferenças estatisticamente significativas entre as médias em função da antiguidade na empresa, considerou-se pertinente dividir as variáveis de teste em função das dimensões do modelo conceptual. Para tal, foram realizados três testes t-student. Em relação às variáveis de agrupamento, importa mencionar que a variável “menos de 1 ano” corresponde ao grupo 1, enquanto a variável “mais de 20 anos” corresponde ao grupo 2.

Tabela 45: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da antiguidade I

Teste de amostras		Teste de Levene para igualdade de		Teste-t para igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% de Confiança da Diferença	
									Interior	Superior
Compromisso	Variâncias iguais assumidas	0,034	0,854	8,949	2081	<.001	0,30781	0,0344	0,24035	0,37526
	Variâncias iguais não assumidas			8,995	2051,201	<.001	0,30781	0,03422	0,2407	0,37491
Imagem da empresa	Variâncias iguais assumidas	12,067	<.001	3,091	2081	0,002	0,09451	0,03057	0,03455	0,15446
	Variâncias iguais não assumidas			3,118	2067,799	0,002	0,09451	0,03031	0,03507	0,15394
Comunicação	Variâncias iguais assumidas	5,638	0,018	5,653	2081	<.001	0,199	0,0352	0,12996	0,26804
	Variâncias iguais não assumidas			5,709	2072,165	<.001	0,199	0,03485	0,13065	0,26736

Em relação às dimensões apresentadas na tabela 45, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre antiguidade na empresa para todas as dimensões: Sentimento sobre a empresa ($<0,01$) e Imagem da empresa ($<0,02$) e Comunicação ($<0,01$). Por meio da análise do carácter das diferenças de média mencionadas, e uma vez que o intervalo de diferença se apresenta negativo, é ainda possível constatar que em todas as dimensões a avaliação dos colaboradores que entraram há menos de um ano é mais positiva do que os colaboradores que estão na empresa há mais de 20 anos. É importante realçar que a média do sentimento pela empresa é bem mais positiva nos colaboradores com menos de 1 de experiência da empresa.

Tabela 46: Tabela 45: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da antiguidade II

Teste de amostras		Teste de Levene para igualdade de		Teste-t para igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% de Confiança da Diferença	
Liderança	Variancias iguais assumidas	5,272	0,022	8,224	2081	<.001	0,32454	0,03946	0,24715	0,40193
	Variancias iguais não assumidas			8,21	2003,173	<.001	0,32454	0,03953	0,24702	0,40206
Desempenho	Variancias iguais assumidas	0,943	0,332	12,41	2081	<.001	0,50159	0,04042	0,42232	0,58085
	Variancias iguais não assumidas			12,444	2036,569	<.001	0,50159	0,04031	0,42254	0,58064
Formação	Variancias iguais assumidas	1,63	0,202	9,296	2081	<.001	0,30115	0,03239	0,23762	0,36467
	Variancias iguais não assumidas			9,379	2068,229	<.001	0,30115	0,03211	0,23818	0,36412
Relações Internas	Variancias iguais assumidas	5,809	0,016	10,498	2081	<.001	0,41242	0,03928	0,33538	0,48946
	Variancias iguais não assumidas			10,591	2068,28	<.001	0,41242	0,03894	0,33606	0,48878

Como é possível perceber pela tabela mencionada, mais uma vez, as médias entre os colaboradores com antiguidades diferentes no Grupo são significativamente diferentes na liderança, desempenho, formação e relações internas ($<0,01$). Ao comparar as médias é possível realçar que o intervalo de diferença média respeitante às dimensões são bastante elevadas, demonstrando que os colaboradores que entraram há menos de um ano estão muito mais satisfeitos do que colaboradores que entraram há mais de 20 anos na empresa.

Tabela 47: Teste t-student das dimensões da Felicidade Organizacional em função da antiguidade II

Teste de amostras		Teste de Levene para igualdade de		Teste-t para Igualdade de Médias						
		Z	Sig.	t	df	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% de Confiança da Diferença	
									Inferior	Superior
Carreiras	Variâncias iguais assumidas	0,254	0,614	11,101	2081	<.001	0,37971	0,03421	0,31263	0,44679
	Variâncias iguais não assumidas			11,13	2035,537	<.001	0,37971	0,03412	0,3128	0,44662
Remuneração	Variâncias iguais assumidas	0,05	0,824	17,959	2081	<.001	0,78462	0,04369	0,69893	0,8703
	Variâncias iguais não assumidas			18,01	2037,291	<.001	0,78462	0,04357	0,69918	0,87005
Condições de trabalho	Variâncias iguais assumidas	2,403	0,121	6,932	2081	<.001	0,2408	0,03474	0,17268	0,30893
	Variâncias iguais não assumidas			6,987	2064,518	<.001	0,2408	0,03447	0,17321	0,30839
Felicidade Organizacional (FO)	Variâncias iguais assumidas	2,112	0,146	11,576	2081	<.001	0,34776	0,03004	0,28885	0,40668
	Variâncias iguais não assumidas			11,662	2062,632	<.001	0,34776	0,02982	0,28928	0,40624

Como nas análises anteriores, as médias das dimensões são significativamente diferentes e rejeitam a hipótese que as variâncias são iguais. Neste caso, a média de satisfação dos colaboradores em relação à carreira e às condições de trabalho é significativamente superior nos colaboradores que entraram na empresa há menos de um ano. Em relação à remuneração e à Felicidade Organizacional importa realçar que a diferença de média é bastante superior nos colaboradores que entraram há menos de um ano, em comparação com os que estão na empresa há mais de 20.

4.8.2. País que o colaborador trabalha

Para esta fase estudo em concreto, serão analisados, apenas, os mercados que garantem uma amostra representativa probabilística, que é o caso de Angola, Colômbia, México, Peru e Portugal (tabela 48).

Tabela 48: Total de respostas, total de colaboradores empresa e respetiva amostra probabilística

Países	Frequência	Total Empresa	Amostra probabilística
África do Sul	87	441	206
Angola	663	4202	353
Argentina	2	2	2
Brasil	234	6314	363
Camarões	3	10	10
Colômbia	135	205	134
Costa do Marfim	203	3684	348
Gana	3	11	11
Guiné	66	1095	285
Hungria	2	2	2
Malawi	86	2409	332
Mali	3	15	15
México	1230	3114	343
Moçambique	286	2873	339
Nigéria	19	25	25
Panamá	12	16	16
Paraguai	4	5	5
Peru	514	3050	342
Polónia	193	1015	279
Quênia	32	39	39
República Checa	2	2	2
República Dominicana	8	8	8
Ruanda	79	1260	295
Uganda	118	1251	295
Zimbabwe	2	6	6
Portugal	2745	7687	366
Total	6731	38741	

À semelhança dos testes t-student anteriores, para simplificar a análise entre as dimensões do modelo conceptual e os países onde os colaboradores trabalham, foram realizados três testes One-Way ANOVA em função de cada dimensão.

Tabela 49: ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham I

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrad o Médio	Z	Sig.
Sentimento sobre a empresa	Entre Grupos	336,308	4	84,077	136,99	<,001
	Nos grupos	3243,027	5284	0,614		
	Total	3579,335	5288			
Imagem da empresa	Entre Grupos	110,293	4	27,573	58,136	<,001
	Nos grupos	2506,157	5284	0,474		
	Total	2616,45	5288			
Comunicação	Entre Grupos	215,726	4	53,931	83,725	<,001
	Nos grupos	3403,679	5284	0,644		
	Total	3619,405	5288			

Em relação à análise presente na tabela 49, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre os países com os quais os colaboradores trabalham no que diz respeito ao compromisso (<0,001), imagem da empresa (<0,001) e comunicação (<0,001).

Podemos ainda verificar que os colaboradores que trabalham para o México e o Peru avaliam de forma mais positiva as dimensões relacionadas com o sentimento, imagem e comunicação. Por sua vez, os colaboradores que trabalham em Angola apresentam uma avaliação bastante mais baixa, de cerca de 0,5, seguido da Colômbia e Portugal, respetivamente (Anexo 3). Assim, é possível concluir que os níveis de satisfação relativos ao sentimento, imagem e comunicação da empresa, nas equipas de Angola, Colômbia e Portugal, estão abaixo do que seria desejado.

Tabela 50: ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham II

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Liderança	Entre Grupos	197,857	4	49,464	55,462	<,001
	Nos grupos	4712,588	5284	0,892		
	Total	4910,445	5288			
Desempenho	Entre Grupos	575,54	4	143,885	166,424	<,001
	Nos grupos	4568,372	5284	0,865		
	Total	5143,912	5288			
Formação	Entre Grupos	159,452	4	39,863	72,509	<,001
	Nos grupos	2904,941	5284	0,55		
	Total	3064,393	5288			
Organização e Relações Internas	Entre Grupos	406,94	4	101,735	126,273	<,001
	Nos grupos	4257,182	5284	0,806		
	Total	4664,122	5288			

Mais uma vez, como observado na tabela 50, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre os países com os quais os colaboradores trabalham no que diz respeito à liderança, (<0,001), desempenho (<0,001) formação e relações internas (<0,001).

Em relação à satisfação relativa à liderança na empresa, Angola tem o nível mais baixo de satisfação, seguido da Colômbia e depois Portugal. O México e o Peru continuam com uma média bastante alta em comparação com os anteriores mencionados. Relativamente ao desempenho dos colaboradores, Angola tem um nível muito baixo (2,892), Portugal (3,05) e Colômbia (3,22). O México e o Peru continuam com médias muito altas em relação aos restantes (3,7 e 3,8 respetivamente).

No que diz respeito à formação e relações internas, Angola e Portugal tem um nível de satisfação igual e Colômbia é o país com os colaboradores menos satisfeitos, bastante mais baixo que o México e o Peru novamente.

Assim, é possível concluir que os níveis de satisfação estão muito disparem em relação aos mercados da América Latina e os restantes.

Tabela 51: ANOVA entre as dimensões da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham III

ANOVA						
		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Remuneração	Entre Grupos	853,936	4	213,484	207,322	<,001
	Nos grupos	5441,042	5284	1,03		
	Total	6294,978	5288			
Condições de Trabalho	Entre Grupos	244,04	4	61,01	95,431	<,001
	Nos grupos	3378,132	5284	0,639		
	Total	3622,172	5288			
Felicidade Organizacional (FO)	Entre Grupos	300,885	4	75,221	160,492	<,001
	Nos grupos	2476,566	5284	0,469		
	Total	2777,451	5288			

Por último, como observado na tabela anterior, encontram-se diferenças estatisticamente significativas entre os países com os quais os colaboradores trabalham no que diz respeito às variáveis carreiras (<0,001), remuneração, desempenho (<0,001) trabalho e Felicidade Organizacional (<0,001).

Os padrões mantêm-se e, novamente o México e o Peru têm os níveis de satisfação bastante superiores aos restantes países a serem avaliados. Angola, Colômbia e Portugal continuam com níveis de satisfação muito baixos. No entanto, em relação às questões relacionadas com as condições de trabalho, Portugal apresenta um resultado bastante superior a Angola e Colômbia, sendo que Angola continua com o pior de nível de satisfação.

Importa realçar que, a nível de remuneração, os mercados mais satisfeitos com uma grande diferença para os restantes são os da América Latina, sendo que, Angola tem o pior nível de satisfação do que diz respeito aos níveis de remuneração.

Em suma, podemos concluir que, o mercado da América Latina tem níveis de satisfação bastante superiores em relação aos outros mercados em análise,

sendo que Angola é o mercado que apresenta piores níveis de satisfação e Felicidade.

5.5.VALIDAÇÃO DAS HIPÓTESES

Para validar as hipóteses definidas na presente investigação considerou-se necessário recorrer a uma análise bivariada dos dados obtidos através do questionário. Portanto, para avaliar a relação da Felicidade Organizacional com as variáveis consideradas na primeira hipótese do modelo conceptual da investigação, foi necessário analisar a correlação entre as mesmas. Numa segunda fase, foi utilizada a análise de tabelas cruzadas para perceber os fatores mais valorizados por cada país.

4.9.1. Correlação

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

Tabela 52: Correlação entre a Satisfação e a Comunicação

Correlações			
		Comunicação	Satisfação
Comunicação	Correlação de Pearson	1	,533**
	Sig. (2 extremidades)		0
	N	6731	6731
Satisfação	Correlação de Pearson	,533**	1
	Sig. (2 extremidades)	0	
	N	6731	6731

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

Através da análise da tabela anterior, verifica-se que existe uma correlação com significado estatístico (Sig. < 0,05) entre a Índice de Satisfação e satisfação relativa à comunicação na empresa. O coeficiente de Pearson é igual a 0,533 o que indica que a correlação entre as variáveis é positiva moderada, ou seja, à medida que a satisfação relativa à comunicação aumenta, o índice de satisfação geral também aumenta.

Tabela 53: Correlação entre a Satisfação e a Formação

Correlações			
		Comunicação	Satisfação
Formação	Correlação de Pearson	1	,476**
	Sig. (2 extremidades)		0
	N	6731	6731
Satisfação	Correlação de Pearson	,476**	1
	Sig. (2 extremidades)	0	
	N	6731	6731

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

Em relação à Felicidade e à formação podemos concluir que existe uma correlação com significado estatístico positiva moderada (0,476), quer isto dizer que apesar de efetivamente existir uma relação entre as variáveis, a sua variação é moderada.

Assim, podemos validar a primeira hipótese do estudo que as ações de Marketing Interno têm impacto no índice de satisfação dos colaboradores, ainda que de forma moderada. A Hipótese 1 foi validada.

5.5.1. Regressão Linear Simples

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

Tabela 54: Regressão linear simples entre a comunicação e satisfação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,533	0,284	0,284	0,877

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	2052	1	2052,879	2668,476	0
	Resíduo	5176	6729	0,769		
	Total	7229,551	6730			

Na tabela referente ao resumo do modelo anterior, é possível verificar que o coeficiente de determinação (R quadrado) da regressão é igual a 0,284, o que indica que 28,4% da variação observada na satisfação dos colaboradores é explicada pela comunicação. Para testar a significância da regressão foi utilizado o teste F da ANOVA, tendo-se verificado que o valor da Sig. é inferior a 0,05, o que demonstra que a regressão tem significado estatístico.

Tabela 55: Regressão linear simples entre a comunicação e satisfação

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,476	0,226	0,226	0,912

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	1637,312	1	1637,312	1970,137	0
	Resíduo	5592,239	6729	0,831		
	Total	7229,551	6730			

Com base nas tabelas anteriores, verifica-se que este modelo de regressão é bastante adequado para prever a Felicidade Organizacional em função da formação, uma vez que o valor da significância (0,000) é inferior a 0,05 e que o valor do R quadrado ajustado é igual a 0,226, o que indica que 22,6% da variação observada na satisfação é explicada pela formação. Logo, à semelhança dos

valores obtidos na análise de correlação, é possível concluir que existe uma correlação linear moderada entre as variáveis.

5.5.2. Teste qui-quadrado e Tabelas cruzadas

Numa segunda fase, para perceber quais são os fatores que mais influenciam a felicidade dos colaboradores no trabalho, foi pedido aos inquiridos que ordenassem de 1 a 8 os fatores que mais influenciavam a sua motivação e satisfação no trabalho. Para esse efeito, foi-lhes apresentada uma lista com base nos fatores anteriormente mencionados no questionário.

Em primeiro lugar, foram realizados os testes qui-quadrado entre todos os fatores em análise, nos diferentes mercados. Os resultados demonstram que todos os fatores têm diferenças estatísticas significativas ($<0,01$), à exceção do ranking 4º.

Assim sendo, numa segunda fase, foi utilizado método de tabelas cruzadas, para comparar os fatores que mais influenciam a satisfação e a motivação nos 5 países que garantem uma amostra probabilística, com o objetivo de extrapolar os resultados: Angola, Colômbia, México, Peru e Portugal.

Tabela 56: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados I

		Crosstab					
		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	177	33	302	139	363	1014
	Liderança	184	22	307	156	807	1476
	Desempenho	36	4	54	23	145	262
	Formação	68	7	94	33	127	329
	Carreiras	52	15	127	53	237	484
	Remuneração	65	21	130	35	517	768
	Organização e relações internas	26	14	64	35	218	357
	Trabalho	55	19	152	40	333	599
Total		663	135	1230	514	2747	5289

Como é possível observar pela tabela 56, os fatores que foram classificados em 1º lugar pela maioria dos colaboradores e, por isso, os mais valorizados, foram a liderança e a comunicação. Em Angola, no México, Peru e Portugal o fator mais valorizado é a liderança. Nos primeiros 3 países referidos, a comunicação é logo o

segundo fator que mais colaboradores consideram o mais importante, com uma distância mínima do primeiro. Em Portugal, o segundo fator que foi colocado em um lugar, por mais colaboradores, foi a remuneração. Na Colômbia, 33 colaboradores consideram a comunicação o fator mais importante, seguido da liderança.

Através destes resultados, foi possível concluir que a liderança e a comunicação são os fatores mais valorizados, sendo que a distância dos restantes fatores é notória.

Tabela 57: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados II

Crosstab		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	96	21	210	118	389	834
	Liderança	115	18	242	93	465	933
	Desempenho	86	9	112	55	375	637
	Formação	86	14	189	71	241	601
	Carreiras	60	19	130	54	326	589
	Remuneração	77	23	131	45	397	673
	Organização e relações internas	78	15	98	37	247	475
	Trabalho	65	16	118	41	307	547
Total		663	135	1230	514	2747	5289

De acordo com a tabela 57, em segundo lugar, os padrões mantêm-se e os fatores liderança e comunicação continuam a ser os mais valorizados em todos os países, com exceção de Portugal que continua a valorizar mais a remuneração em detrimento da comunicação. Contudo, a distância entre a comunicação e remuneração não é tão alta como no anterior. Podemos concluir que existem claramente dois fatores que são valorizados transversalmente nos diferentes contextos socioculturais. Estes resultados, comprovam a importância da consideração do fator liderança, na medição da Felicidade Organizacional, que não é considerado um fator em vários estudos abordados na revisão da literatura. Além disso, reforça a importância do Marketing Interno, na elaboração de estratégias de comunicação interna.

Tabela 58: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados III

Crosstab							
		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	70	12	160	65	320	627
	Liderança	74	25	162	66	378	705
	Desempenho	89	14	180	84	393	760
	Formação	122	27	220	87	298	754
	Carreiras	86	16	162	75	342	681
	Remuneração	83	14	137	53	440	727
	Organização e relações internas	74	13	93	44	281	505
	Trabalho	65	14	116	40	295	530
Total		663	135	1230	514	2747	5289

Em terceiro lugar, as diferenças entre os contextos socioculturais, ainda não variam muito. A formação é o terceiro fator mais valorizado, na Angola, Colômbia, México, Peru e em Portugal, o segundo a seguir à remuneração. Mais uma vez, reforça a necessidade da implementação de estratégias de Marketing Interno, que não são abordadas muitas vezes, nos estudos de Felicidade Organizacional.

Tabela 59: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados IV

Crosstab							
		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	69	13	71	20	339	512
	Liderança	49	3	92	10	136	290
	Desempenho	72	35	154	62	298	621
	Formação	62	12	94	55	470	693
	Carreiras	99	15	160	35	380	689
	Remuneração	100	19	190	121	328	758
	Organização e relações internas	106	20	233	94	417	870
	Trabalho	106	18	236	117	379	856
Total		663	135	1230	514	2747	5289

Em quarto lugar, a maior parte dos colaboradores considera mais importante as relações internas e as condições de trabalho. Na Colômbia e no Peru, a remuneração é considerada já um fator de importância, no entanto, não se encontra muito distante da organização e relações internas. E em Portugal, a formação já é considerada o 4º fator com mais importância por um número maior de inquiridos. No entanto, o salário contribui bastante menos do que seria expectável para a satisfação no trabalho, existindo um conjunto de outros fatores mais importante, há exceção de Portugal.

Tabela 60: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados V

Crosstab							
		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	60	21	128	41	340	590
	Liderança	62	15	127	43	270	517
	Desempenho	92	20	182	86	397	777
	Formação	87	15	166	68	388	724
	Carreiras	88	19	174	102	360	743
	Remuneração	95	16	146	53	275	585
	Organização e relações internas	82	8	158	55	350	653
	Trabalho	97	21	149	66	367	700
Total		663	135	1230	514	2747	5289

A partir do quinto fator, as variações entre os contextos socioculturais começam a notar-se. Em relação a Angola e Colômbia, a maior parte dos inquiridos considerou o 5º lugar do *ranking* as condições de trabalho, Por outro lado, o México e Portugal consideram o desempenho o 5º lugar do *ranking* e o Peru, considera as carreiras.

Tabela 61: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados VI

Crosstab							
		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	71	10	105	37	337	560
	Liderança	45	13	105	38	200	401
	Desempenho	109	23	175	63	398	768
	Formação	75	19	142	63	417	716
	Carreiras	103	16	158	63	366	706
	Remuneração	75	16	204	97	273	665
	Organização e relações internas	105	21	194	84	399	803
	Trabalho	80	17	147	69	357	670
Total		663	135	1230	514	2747	5289

Em relação ao sexto fator, as diferenças entre os contextos socioculturais voltam a manifestar-se. Em Angola e Colômbia, a maior parte dos inquiridos considerou o desempenho como o 6º fator mais importante, já no México e no Peru, a maioria dos inquiridos colocou a remuneração como o 6º fator mais importante. Em Portugal, o padrão continua a ser distintivo e a maior parte dos colaboradores considera a formação o 6º fator mais importante. É possível perceber que as diferenças começam a notar-se bastante, visto que a formação já foi considerada anteriormente, por países como Angola, Colômbia, México e

Peru, um dos fatores mais valorizados pelos colaboradores. É de realçar também que, em Portugal, apenas 273 inquiridos colocaram a remuneração em 6º lugar, enquanto, nos restantes países este não é um fator tão prioritário.

Tabela 62: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados VII

Crosstab							
		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	53	10	95	33	338	529
	Liderança	57	17	78	38	150	340
	Desempenho	87	18	204	64	342	715
	Formação	75	21	110	53	437	696
	Carreiras	90	16	156	60	384	706
	Remuneração	76	11	165	63	214	529
	Organização e relações internas	117	22	251	111	525	1026
	Trabalho	108	20	171	92	357	748
Total		663	135	1230	514	2747	5289

Em sétimo lugar no ranking, parece existir uma concordância entre os vários mercados e o fator "Organização e relações internas" é o penúltimo fator mais valorizado e por isso, considerado um dos menos importantes para uma grande parte do inquirido. É importante realçar que as condições de trabalho são também o segundo considerado por mais inquiridos na Angola, Colômbia e Peru. No México, 204 inquiridos considera o desempenho em 7º lugar e em Portugal a formação.

Tabela 63: Crosstab dos Fatores mais valorizados pelos mercados VIII

Crosstab							
		Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:					
		Angola	Colômbia	México	Peru	Portugal	Total
Lista - De entre a lista de 8 afirmações que se segue, ordene os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua	Comunicação	69	13	71	20	339	512
	Liderança	49	3	92	10	136	290
	Desempenho	72	35	154	62	298	621
	Formação	62	12	94	55	470	693
	Carreiras	99	15	160	35	380	689
	Remuneração	100	19	190	121	328	758
	Organização e relações internas	106	20	233	94	417	870
	Trabalho	106	18	236	117	379	856
Total		663	135	1230	514	2747	5289

Por último, as diferenças entre contexto notam-se novamente. Em Angola, mais inquiridos consideram como fator menos importante as relações internas e as condições de trabalho. Na Colômbia, o desempenho é considerado por mais colaboradores o fator menos importante e no México as condições de trabalho e

as relações internas voltam a ser o fator com menor classificação. Em relação ao Peru, mais inquiridos consideraram a Remuneração como o fator menos importante para motivação e satisfação no trabalho. Em Portugal, a Formação foi considerada por 470 pessoas o menos importante para a motivação e satisfação no trabalho.

Podemos concluir que, existem efetivamente diferenças entre os contextos socioculturais, apesar de existirem fatores que se destacam em todos os analisados, que é o caso da Comunicação e da Liderança. A Formação destacasse também nos mercados de Angola, Colômbia, México e Peru. Além disso, a Remuneração é um fator bem mais valorizado em Portugal, que os restantes em análise.

Podemos concluir que existem diferenças significativas entre os contextos socioculturais em análise dentro do Grupo Mota-Engil, apesar de não serem muito acentuadas, validando a segunda hipótese de estudo.

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

H1. Com base nos estudos de Huang & Rundle-Thiele (2014), os três grandes pilares estratégicos do Marketing Interno para a satisfação dos colaboradores, são a comunicação, formação e pesquisa de Marketing Interno. O objetivo da investigação foi perceber se efetivamente dois destes fatores contribuem ou não para a Felicidade Organizacional da Mota-Engil. Através das correlações realizadas podemos concluir que ambos os fatores contribuem moderadamente para a satisfação no trabalho. Os resultados são melhores que o esperado, visto que, poucos autores da literatura consideram a “comunicação” e a “formação” como variáveis essenciais para o construto da Felicidade Organizacional.

H2. A segunda hipótese de investigação, surge com base nos trabalhos de Wesarat, Sharif e Majid (2014). Os autores acreditam que os estudos da Felicidade Organizacional se encontram incompletos e em desenvolvimento. Além disso,

Joseph (1996) aponta para a falta de evidências empíricas da influência da cultura dos colaboradores sobre as ferramentas de Marketing Interno. Surgiu assim a segunda hipótese de estudo: A importância atribuída às variáveis do construto da Felicidade Organizacional variam consoante os contextos socioculturais no contexto empresarial Mota-Engil. Podemos concluir que existem diferenças significativas entre os fatores mais valorizados, nos diferentes contextos socioculturais no Grupo Mota-Engil. No entanto, existem fatores transversalmente importantes em todos os mercados em análise. Assim, a hipótese foi validada, ainda que mais fraca que o esperado.

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

6. CONCLUSÃO

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

6.1. RESPOSTA AO PROBLEMA

O objetivo geral desta investigação passa por medir a felicidade num contexto organizacional multicultural e compreender a importância atribuída a cada um dos fatores que a compõem.

Para dar resposta ao objetivo geral e aos objetivos específicos da investigação, foi realizada uma recolha de dados primários dos colaboradores da empresa objeto de estudo, mediante um inquérito por questionário. Este encontrava-se dividido em seis grandes partes, sendo a grande maioria das questões avaliadas por meio de uma escala de Likert de 5 pontos. A primeira parte era de escolha do idioma, a segunda era apenas informativa, a terceira respondia à primeira parte da investigação, onde se pretendeu validar um modelo para mensurar a Felicidade Organizacional, a quarta com uma pergunta para analisar o nível de satisfação geral com a empresa, a quinta para avaliar os fatores que os colaboradores mais valorizam para a sua felicidade no trabalho, e a última referente os fatores sociodemográficos para caracterização dos colaboradores. Os dados recolhidos foram analisados através dos programas SPSS Statistics e SPSS AMOS.

Para dar resposta ao primeiro objetivo específico, foram validadas as dimensões e métricas do inquérito, através de uma análise fatorial. Este permitiu concluir que a Felicidade Organizacional pode efetivamente ser medida através do sentimento e imagem da empresa, liderança, desempenho, formação, comunicação, organização e relações internas, carreiras, remuneração, condições de trabalho e satisfação no trabalho.

Através da análise descritiva, foi possível determinar que o Índice de Felicidade Organizacional da empresa objeto de estudo é de 3,5 (entre 0 e 5) e o Índice de Satisfação no trabalho é de 3,4. O valor das médias é muito parecido, o que comprova que o questionário desenvolvido é adequado para mensurar o Índice de satisfação no trabalho, também considerada pela literatura como um bom indicador para medir a Felicidade Organizacional num determinado contexto empresarial.

Para além disso, foi possível realizar uma análise mais detalhada de cada uma das dimensões do constructo:

- A maioria dos colaboradores da Mota-Engil tem orgulho em trabalhar na empresa e têm um sentimento e uma imagem favorável da mesma.
- Dimensões como a liderança, comunicação e formação, apresentam uma boa média de satisfação.
- Os esforços que têm sido realizados pela empresa na melhoria das condições de segurança e trabalho devem ser continuados e privilegiados, já que os níveis de satisfação em relação a estas questões são notórias.
- É necessário trabalhar questões de valorização dos colaboradores e fomentar as relações internas na empresa, através de teambuildings.
- A média de satisfação mais baixa de todas as dimensões foi a remuneração e, por isso, deve ser repensada a política e estratégia de remuneração da empresa.

De seguida, através das diferenças significativas entre grupos, importa realçar que, apesar do teste ter demonstrado que os colaboradores que ocupam uma posição de administração e gestão apresentam um Índice de Felicidade

Organizacional superior aos colaboradores que ocupam uma posição operacional, o intervalo de diferença média não é muito elevado, apesar de estatisticamente significativo. Além disso, colaboradores que entraram a menos de 1, estão mais satisfeitos que pessoas que entraram na organização há 20 anos,

De seguida, através das diferenças significativas entre grupos, importa realçar que, apesar do teste ter demonstrado que os colaboradores que ocupam uma posição de administração e gestão apresentam um Índice de Felicidade Organizacional superior aos colaboradores que ocupam uma posição operacional, o intervalo de diferença média não é muito elevado, apesar de estatisticamente significativo. Além disso, colaboradores que entraram a menos de 1 ano, estão mais satisfeitos que pessoas que entraram na organização há 20 anos,

Em relação aos fatores comunicação e formação, os trabalhos de Huang & Rundle-Thiele (2014), consideram-nos como pilares estratégicos do Marketing Interno para a satisfação dos colaboradores. Através do estudo efetuado foi possível perceber que:

- 22,6% da variação observada na satisfação no trabalho é explicada pela formação;
- 28,4% da variação observada na satisfação no trabalho é explicada pela comunicação.

Ao cruzarmos os dados com a análise das tabelas cruzadas foi possível concluir que a comunicação é transversalmente muito valorizada por todos os mercados. A maior parte dos clientes internos em estudo consideraram como um fator determinante de motivação e satisfação no trabalho. Em relação à variável formação, esta foi considerada como a terceira mais importante em determinados contextos socioculturais como é o caso de Angola, Colômbia, México e Peru. Estes resultados permitem validar a hipótese que as ações de Marketing Interno são importantes nas estratégias de satisfação no trabalho e por isso devem ser consideradas nos estudos de Felicidade Organizacional.

Além disso, concluímos também que as variáveis comunicação e liderança são transversalmente valorizadas em todos os mercados em estudo. Variáveis estas

que não são consideradas em muitos estudos na revisão da literatura e por isso, merecem especial atenção.

Em relação à segunda hipótese de estudo, a literatura não encontra concordância relativa ao peso dos valores culturais no constructo da Felicidade Organizacional. Blanchflower & Oswald (2011), estudaram comparativamente a Felicidade Organizacional entre países, através da variável “satisfação no trabalho” e concluem que existem métricas compatíveis entre todas as culturas, como a autonomia, a segurança em manter o emprego, a educação superior e o salário. Ashkanasy (2011), acredita não haver razão para correlações transnacionais de *performance* e felicidade. Por outro lado, Keegan-green (2000), afirma não existir razão para correlações entre valores culturais e o Marketing Interno. Acreditam que o profissional de Marketing percebe que grande parte da aparente diversidade cultural no mundo não passa de uma ilusão e que as estratégias de Marketing não podem ser moderadas pela mesma. Já Bohlander-Snell-Sherman (2003), acredita que as atitudes, crenças, valores e costumes das pessoas numa sociedade são influenciadas pela cultura e afetam o comportamento no local de trabalho e, consequentemente, na cultura da organização. Com esta investigação pretendeu-se compreender se os fatores mais valorizados pelos clientes internos variam de acordo com o contexto sociocultural que estão inseridos. Com os resultados da análise foi possível concluir que existe uma variação, no entanto, menor do que o esperado. Tal como Blanchflower & Oswald (2011) comprovam, existem fatores comuns fortemente valorizados em todos os contextos socioculturais, como é o caso da comunicação e liderança. Encontram-se diferenças notáveis sobretudo entre Portugal e nos restantes países em análise. Em relação aos fatores que mais influenciam a felicidade dos colaboradores no trabalho, foi possível concluir que apesar da remuneração ser um fator bastante importante, em Portugal, nos restantes países é dos fatores menos valorizados para a satisfação e motivação dos clientes internos. Por outro lado, a formação é considerada um dos fatores prioritários em Angola, enquanto em Portugal é dos menos valorizados pelos inquiridos. Apesar dessas diferenças serem ligeiras comprovam que, clientes internos em contextos socioculturais diferentes, valorizam mais ou menos determinados fatores e por isso,

as estratégias de Marketing Interno para a Felicidade Organizacional devem ser adaptadas consoante o ambiente em que o cliente interno se insere.

Em suma, de acordo com os dados recolhidos na presente investigação, torna-se possível medir a Felicidade Organizacional mediante a análise fatorial desenvolvida e afirmar que (1) a formação e a comunicação têm impacto na satisfação dos colaboradores; (2) a comunicação e a liderança são fatores transversalmente importante em todos os mercados em análise e (3) as ações de Felicidade Organizacional devem ser adaptadas aos diferentes contextos socioculturais.

6.2. Principais contributos e recomendações da investigação

Em relação aos contributos teóricos, esta investigação completa a literatura existente sobre a Felicidade Organizacional enquanto dimensão do Marketing Interno em quatro formas distintas.

Primeiro, foi possível complementar os estudos de Felicidade Organizacional com um modelo que articula um conjunto de autores da literatura, juntamente com duas variáveis importantes do Marketing Interno. A partir deste modelo, foi possível perceber que dimensões como a liderança, comunicação e a formação que não são considerados em muitos constructos da Felicidade Organizacional são fatores mais valorizados que o esperado por clientes internos e, por isso, devem ser considerados na literatura da FO. É importante realçar que a quantidade de respostas que foram obtidas no inquérito ultrapassa, num número acentuado, as respostas mínimas para uma amostra probabilística, e por isso, pode considerar-se um estudo de grande viabilidade.

Como visto anteriormente, o Marketing Interno é um conceito que surgiu mais tarde na literatura e não é ainda reconhecido, em muitas empresas, como uma ferramenta importante na elaboração de estratégias de satisfação no trabalho. Foi, assim, possível comprovar que o Marketing Interno tem impacto na satisfação no trabalho.

Em terceiro lugar, a revisão relativa ao cross-cultural Marketing e Felicidade Organizacional em diferentes contextos socioculturais é bastante escassa e pouco desenvolvida, sendo que não existe um consenso de literatura relativamente ao assunto. Ao estudar a Felicidade Organizacional dentro de uma empresa multicultural, foi possível explorar conceitos e concluir que as estratégias de Marketing Interno para a Felicidade Organizacional devem ser adaptadas e repensadas de acordo com os contextos socioculturais em que os clientes internos se encontram inseridos. Noutra perspetiva, existem poucos estudos de Marketing Interno, em ambientes heterogêneos como a América Latina e África. O estudo particulariza mercados como o México, Peru, Colômbia e Angola e por isso contribui para uma maior compreensão do conceito inserido em ambientes pouco estudados e explorados pela literatura.

Por último, em relação às recomendações práticas, a empresa objeto de estudo vai poder delinear estratégias de Marketing Interno que visem o aumento da Felicidade Organizacional através dos resultados obtidos diretamente dos seus colaboradores. Para além disso, essas estratégias podem ser segmentadas por equipas, tendo em conta a análise de diferenças estatisticamente significativas entre os países com os quais os colaboradores trabalham. Em suma, será possível à empresa tomar decisões mais indicadas em relação à felicidade dos seus colaboradores, de forma a garantir uma melhor retenção de talento.

6.3. LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

É importante ter em consideração que existem algumas limitações relativas a este projeto de investigação, das quais resultam sugestões para investigações futuras. Em primeiro lugar, como o universo de colaboradores na empresa em estudo tem acesso limitado ao e-mail não foi possível analisar nesta dissertação as respostas obtidas no questionário em papel, que iriam enriquecer mais os dados e analisar melhor comparativamente as diferenças dentro dos contextos socioculturais. Além disso, existe uma diferença notável dos níveis de Felicidade de países da América Latina, para os restantes mercados de África e Europa, o

que influencia na tomada de decisão relativa aos fatores mais valorizados pelos clientes internos na sua satisfação e motivação.

Em relação à análise estatística dos dados recolhidos, para além de estar sempre sujeita a diversas falhas, como erros na introdução dos dados no SPSS ou erros associados ao teste de hipóteses, existe sempre uma grande probabilidade de ocorrerem erros ou simplesmente más avaliações de questões no preenchimento do questionário por parte dos próprios inquiridos. Além disso, muitos colaboradores não se quiseram posicionar em determinadas questões, devido a questões de confidencialidade, o que justifica os vários "não concordo, nem discordo" em determinadas questões.

Como sugestões de investigações futuras, seria interessante acrescentar ao estudo uma dimensão mais qualitativa. Como é uma investigação com um carácter exploratório, seria importante compreender melhor os conceitos e significados do constructo da Felicidade Organizacional e perceber as diferenças que podem surgir nos diferentes contextos socioculturais. Paralelamente, seria igualmente interessante alargar o estudo a empresas pertencentes a outros setores económicos, a fim de perceber se há diferenças nos níveis de felicidade por setor e até por profissão.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agovino, T. (2021). What will the workplace look like in 2025. Better Workplaces Better World. <https://www.shrm.org/hr-today/news/all-things-work/pages/the-workplace-in-2025.aspx>
- Ashkanasy, N. M. (2011). International happiness: A multilevel perspective. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 23–29. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198446>
- Berry, L. L. (1981). The Employee as a Customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 33–44.
- Berry, L. L. and P. (1991). *Marketing Services—Competing Through Quality*. New York: Free Press.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2011). International happiness: A new view on the measure of performance. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 6–22. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198445>
- Bohlander, G., Snell, S., & A. Sherman. (2001). *Managing Human Resources* (S. W. College (ed.); 12th ed.).
- Castrillon, C. (2020). This Is the Future Of Remote Work In 2021. *Forbes*.
- Christian Grönroos. (1981). Internal Marketing ± theory and practice'. *Marketing of Services*, American Marketing Association Proceedings Series, 236–238.
- Clifton, J. (2021). The Mood of the World. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349229/mood-world.aspx>
- Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação Psicológica*, 11(2), 213–228. http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1677-04712012000200007
- De Neve, J. E., & Ward, G. (2017). Happiness at work (CEP Discussion Paper No. 1474). 1474, 1–72. <http://eprints.lse.ac.uk/83604/1/dp1474.pdf>

- Diener, E., Napa Scollon, C., & Lucas, R. E. (2009). The Evolving Concept of Subjective Well-Being: The Multifaceted Nature of Happiness. 67–100. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_4
- Dziuban, C. D., & Shirkey, E. C. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? Some decision rules. *Psychological Bulletin*, 81(6), 358–361. <https://doi.org/10.1037/h0036316>
- Ed Diener, Eunkook M. Suh, Richard E. Lucas, and H. L. S. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Pulmonary Pharmacology and Therapeutics*, 12(1), 7–12. <https://doi.org/10.1006/pupt.1998.0157>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Engelen, A., & Brettel, M. (2011). Assessing cross-cultural Marketing theory and research. *Journal of Business Research*, 64(5), 516–523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.04.008>
- Figueiredo, F. D. B., & Silva, J. J. A. da. (2010). Visão além do alcance: uma introdução à análise fatorial. *Opinião Pública*.
- Fineman. (2003). ON BEING POSITIVE: CONCERNS AND COUNTERPOINTS. *Transactional Analysis Journal*, 33(4), 332–343. <https://doi.org/10.1177/036215370303300408>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Forbes. (2019). Employees Need Purpose More Than Pay To Be Happy And Productive. *Employees Need Purpose More Than Pay To Be Happy And Productive*.
- Fred Luthans. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Gary Yukl. (2010). *Leadership in Organizations* (8th ed.).
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behaviour in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Guttman, L. (1954). Some necessary conditions for common-factor analysis. *Psychometrika*, 19(2), 149–161. <https://doi.org/10.1007/BF02289162>
- Huang, Y. T., & Rundle-Thiele, S. (2014). The moderating effect of cultural congruence on the internal Marketing practice and employee satisfaction relationship: An empirical examination of Australian and Taiwanese born tourism employees. *Tourism Management*, 42, 196–206. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.12.005>
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of Factors Determinants of Happiness at Work: Case Study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 7(8), 9–18.
- JF Hair, Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados* (B. Editora (ed.)).
- Joseph, W. B. (1998). Joseph, W. B. (1996). Internal Marketing Builds Service Quality. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54-59. *Journal of Health Care Marketing*, 16(1), 54–59.
- Karlson, E. W., Daltroy, L. H., Rivest, C., Ramsey-Goldman, R., Wright, E. A., Partridge, A. J., Liang, M. H., & Fortin, P. R. (2003). Validation of a systemic lupus activity questionnaire (SLAQ) for population studies. *Lupus*, 12(4), 280–286. <https://doi.org/10.1191/0961203303lu332oa>
- Keegan, W. J., & Mark C. Green. (2008). *Global Marketing*. (P. Hall. (ed.)).
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Lu, L., Gilmour, R., & Kao, S. F. (2001). Cultural values and happiness: An east-west dialogue. *Journal of Social Psychology*, 141(4), 477–493. <https://doi.org/10.1080/00224540109600566>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>

- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing happiness: The architecture of sustainable change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131.
<https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing uma orientação aplicada* by Naresh Malhotra (z-lib.org).pdf.
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (Report Num (ed.); 6th ed.).
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? *Questões antigas e soluções modernas? Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2003). *Pesquisa de Marketing* (P. T. Learning (ed.)).
- Meyer, C. B. (2001). A Case in Case Study Methodology. *Field Methods*, 13(4), 329–352.
<https://doi.org/10.1177/1525822X0101300402>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
<https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mitchell, C. (2002). *Selling the Brand Inside*. Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Psychologist Papers*, 37(2), 143–151.
- Mota-Engil. (2020). *Together for Everyone, Mirror the Future*.
- Mota-Engil. (2021). *Mota-Engil no Mundo*. <https://www.mota-engil.com/mota-engil-no-mundo/presenca-internacional/>
- Mota-Engil. (2022a). *Building 25 for a Sustainable Future*.
- Mota-Engil. (2022b). *Site Oficial Mota-Engil*. <https://www.mota-engil.com/>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais - a complementaridade do SPSS* (E. Sílabo (ed.); 5th ed.).

- Piercy, N., & Morgan, N. (1991). Internal Marketing-The missing half of the Marketing programme. *Long Range Planning*, 24(2), 82–93. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90083-Z](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90083-Z)
- Pinto, P. C. A. (2009). Bem-estar no trabalho: um estudo com assistentes sociais.
- Pryce-Jones, J. (2010). Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success. *International Journal of Management Reviews*, 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. Van. (1998). Manual de investigação em ciências sociais. Vasa, 1–34. <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf%5Cnhttp://www.fep.up.pt/docentes/joao/material/manualinvestig.pdf>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal Marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449–462. <https://doi.org/10.1108/08876040010347589>
- Raghuvanshi, A. (2021). Post-pandemic workplace needs culture of kindness. *The Times of India*. <https://timesofindia.indiatimes.com/business/india-business/post-pandemic-workplace-needs-culture-of-kindness/articleshow/87745187.cms>
- Ricks, D. F., & Wessman, A. E. (1966). Winn: A Case Study of a Happy Man. *Journal of Humanistic Psychology*, 6(1), 2–16. <https://doi.org/10.1177/002216786600600102>
- Robbins, Dan, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. Free Press, NewYork.
- Rowley, J. (2014). Designing and using research questionnaires. *Management Research Review*, 37(3), 308–330.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iiedeen.2018.05.003>

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationships with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress and Coping*, 20(2), 177–196. <https://doi.org/10.1080/10615800701217878>
- Schein, E. H. (2004). *Organisation culture and Leadership* (3rd Edition). John Wiley & Sons, 3, 458.
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Semedo, A. S., Coelho, A., & Ribeiro, N. (2019). Authentic leadership, happiness at work and affective commitment: An empirical study in Cape Verde. *European Business Review*, 31(3), 337–351. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2018-0034>
- Silvestre, H., & Araújo, J. (2011). *Metodologia para a Investigação Social* (E. Editora (ed.)).
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439–1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Stephen P. Robbins. (2006). *Organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stoilkovska, B. B., Žileska Pančovska, V., & Mijoski, G. (2015). Relationship of safety climate perceptions and job satisfaction among employees in the construction industry: The moderating role of age. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 21(4), 440–447. <https://doi.org/10.1080/10803548.2015.1096059>
- Sundiatu Dixon-Fyle, Kevin Dolan, Vivian Hunt, and S. P. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Ting, S. C. (2011). The effect of internal Marketing on organizational commitment: Job involvement and job satisfaction as mediators. *Educational Administration Quarterly*, 47(2), 353–382. <https://doi.org/10.1177/0013161X10387589>

- Wang, P., Pan, J., & Luo, Z. (2015). The Impact of Income Inequality on Individual Happiness: Evidence from China. *Social Indicators Research*, 121(2), 413–435.
<https://doi.org/10.1007/s11205-014-0651-5>
- Warr, P. (1994). A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*, 6, 84–97.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory WeissCropanzano.pdf. In *Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 1–74).
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78–88.
<https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal Marketing: a Marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3, 66–77.
- 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. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

8.ANEXOS

Anexo 1 – Questionário Melhores empresas para trabalhar 2013 | Accenture & Revista Exame



MELHORES
EMPRESAS
para
Trabalhar
2013

Questionário de Análise do
Grau de Compromisso dos Colaboradores



Parte II – Questionário

Por favor indique o seu grau de satisfação em relação à sua empresa preenchendo com uma cruz na opção pretendida ☒ apenas uma das opções:

	Muito Satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não sabe/Não Aplicável
6. Qual o seu grau de satisfação relativamente à sua empresa?	☐	☐	☐	☐	☐

Por favor indique o seu grau de concordância ou discordância em relação às diversas afirmações apresentadas de seguida, preenchendo com uma cruz na opção pretendida ☒ para cada questão:

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sabe/Não Aplicável
7. Sempre que tenho oportunidade falo dos aspetos positivos de trabalhar na minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Recomendaria a minha empresa a um amigo que estivesse à procura de emprego.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Seria preciso muito para que eu saísse da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Raramente penso em deixar a minha empresa para ir trabalhar para outra empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
11. A minha empresa motiva-me todos os dias a trabalhar mais do que o que me é exigido.	☐	☐	☐	☐	☐
12. A minha empresa inspira-me todos os dias a exceder-me no trabalho que realizo.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Tenho orgulho em trabalhar para a minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Considero a minha empresa como uma melhor empresa para trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐
15. A minha empresa desempenha um papel de responsabilidade social, ou seja, trabalha com as comunidades locais, apoia projetos de solidariedade social e reduz o impacto ambiental.	☐	☐	☐	☐	☐
16. A burocracia existente não afeta o desenvolvimento do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Os negócios da minha empresa são conduzidos de forma ética.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Participo em ações de responsabilidade social desenvolvidas pela minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Na minha empresa, pessoas com características diversas (diferenças de idade, educação, orientação sexual, género, etnia, estilo de trabalho, culturais, etc.) são tratadas com respeito e o seu contributo é valorizado.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Pratica-se uma comunicação aberta entre os colaboradores da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
21. É-me disponibilizado tudo o que necessito para desempenhar as minhas funções.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Sei o que os outros esperam da minha função.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Reconheço que a minha empresa se guia pelos seus valores.	☐	☐	☐	☐	☐
24. Integro-me efetivamente na cultura da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Faço o trabalho para o qual fui contratado/a.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Sinto uma ligação de compromisso com a minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
27. Os meios internos utilizados para a divulgação de informação são os adequados.	☐	☐	☐	☐	☐
28. A minha empresa está no caminho certo para alcançar o sucesso.	☐	☐	☐	☐	☐
29. A minha empresa destaca-se da concorrência no mercado em que opera.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Identifico-me com a imagem institucional da minha empresa, transmitida para o exterior.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Os meus superiores hierárquicos transmitem uma visão para o futuro da empresa que me motiva.	☐	☐	☐	☐	☐

Copyright © 2012 Accenture All rights reserved.

Setembro de 2012

Empresa | ME109

3



Questionário de Análise do
Grau de Compromisso dos Colaboradores

accenture

	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sabe/Não Aplicável
32. Compreendo que existe uma ligação entre a realização das minhas tarefas diárias e os objetivos da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
33. Conheço a estratégia que está a ser seguida pela minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
34. Conheço e concordo com os valores da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
35. Os meus superiores hierárquicos, através das suas palavras e atitudes, fazem-me sentir importante dentro da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
36. Existe, na minha empresa, um espírito de equipa e entreajuda.	☐	☐	☐	☐	☐
37. O meu superior hierárquico proporciona um bom ambiente de trabalho na equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
38. O meu superior hierárquico acompanha-me regularmente, comunicando-me as suas expectativas sobre mim.	☐	☐	☐	☐	☐
39. O meu superior hierárquico vive e transmite os valores da nossa empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
40. O meu superior hierárquico ajuda-me a equilibrar a minha vida dentro e fora da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
41. O meu superior hierárquico dá-me todas as informações necessárias sobre temas internos importantes e sobre mudanças que venham a ocorrer.	☐	☐	☐	☐	☐
42. Sou tratado com respeito pelos meus colegas.	☐	☐	☐	☐	☐
43. A minha empresa promove momentos de encontro informais entre os colaboradores da organização.	☐	☐	☐	☐	☐
44. A minha empresa promove a mobilidade (em termos geográficos e/ou funcionais) necessária para o desenvolvimento do meu potencial.	☐	☐	☐	☐	☐
45. Confio nas pessoas com as quais trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
46. Sinto que se preocupam comigo na minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
47. Existe uma troca de experiências e conhecimentos que permitem aumentar a qualidade do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
48. Estou a desenvolver capacidades que me permitem desempenhar melhor a minha função.	☐	☐	☐	☐	☐
49. Tenho os conhecimentos e as competências necessárias para a realização das minhas funções.	☐	☐	☐	☐	☐
50. Sou encorajado/a a participar na tomada de decisões que tenham impacto no meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
51. Sou encorajado/a a sugerir novas e melhores formas para realizar as tarefas.	☐	☐	☐	☐	☐
52. Sinto realização pessoal ao desempenhar o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
53. A minha função e responsabilidades atuais estão claramente definidas.	☐	☐	☐	☐	☐
54. Tenho a autonomia adequada para as minhas tarefas e responsabilidades.	☐	☐	☐	☐	☐
55. Os trabalhos realizados em equipa fazem-me sentir envolvido/a e integrado/a na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
56. As informações referentes a procedimentos de trabalho ajudam-me a desempenhar as minhas funções.	☐	☐	☐	☐	☐
57. Tenho orgulho na relação que mantenho com os meus clientes, externos ou internos.	☐	☐	☐	☐	☐
58. Recebo uma remuneração justa pela contribuição que faço para os resultados da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
59. Recebo uma remuneração justa pelos conhecimentos e capacidades que possuo.	☐	☐	☐	☐	☐
60. O plano de benefícios (ex. programa de saúde) responde às minhas necessidades e às da minha família.	☐	☐	☐	☐	☐
61. Sou reconhecido/a regularmente por desempenhar um bom trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
62. Os colaboradores são recompensados pelo seu desempenho e pelos resultados que alcançam no seu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
63. Percebo o modo como sou avaliado/a.	☐	☐	☐	☐	☐
64. Recebo feedback regular sobre o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐



Questionário de Análise do
Grau de Compromisso dos Colaboradores



	Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente	Não sabe/Não Aplicável
65. Dedico parte do meu tempo no desenvolvimento de outros colaboradores, e isso é reconhecido no meu processo de avaliação de desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
66. Acredito que as oportunidades de carreira vão sempre para as pessoas mais qualificadas.	☐	☐	☐	☐	☐
67. O modelo de avaliação anual é adequado e objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
68. A minha empresa proporciona oportunidades e experiências que me ajudam a desenvolver enquanto profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
69. Estou a desenvolver capacidades que ajudarão a ter sucesso nas exigências futuras (a médio/longo prazo).	☐	☐	☐	☐	☐
70. Sinto que na minha empresa consigo atingir os meus objetivos de carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
71. Recebo aconselhamento e acompanhamento sobre a evolução da minha carreira.	☐	☐	☐	☐	☐
72. Ao desempenhar a minha função, obtenho oportunidades de aprendizagem e crescimento enquanto profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
73. Na minha empresa existe orientação sobre formações a realizar.	☐	☐	☐	☐	☐
74. Estou satisfeito com a qualidade e com as oportunidades de formação que me têm sido proporcionadas pela minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
75. Tenho tido a oportunidade de realizar formação através da minha empresa (em sala e/ou online).	☐	☐	☐	☐	☐
76. A formação é considerada como forma de crescimento e valorização profissional dos colaboradores da minha empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
77. Existe um equilíbrio entre a minha vida pessoal e profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
78. Considero que a minha empresa promove práticas que permitem manter o equilíbrio entre a vida dentro e fora da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
79. Tenho acesso aos meios necessários para realizar o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
80. Estou satisfeito com o esforço da empresa em manter um ambiente de trabalho seguro e saudável, contribuindo para melhorar a qualidade e eficiência do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
81. Conheço a estrutura organizativa da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
82. Sinto que existe uma cultura comum às várias áreas da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
83. Existe partilha de informação entre as diferentes áreas da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

84. Por quantos anos mais pensa permanecer na empresa:

☐ Menos de 1 Ano	☐ 2 – 3 Anos	☐ 4 – 5 Anos
☐ 1 – 2 Anos	☐ 3 – 4 Anos	☐ Mais de 5 Anos

Agradecemos a sua colaboração!

Anexo 2 - Inquérito por questionário

Idioma | Language | Langue | Idioma | Język

☐

Portuguese (Português)

☐

Brazilian Portuguese (Português do Brasil)

☐

English☐☐☐

Roadmap to Happiness
and Engagement

MOTA-ENGIL
A World of Inspiration

Motive

Add Question

Logic Settings

O Grupo Mota-Engil vem solicitar a sua participação no preenchimento deste inquérito, que tem como objetivo avaliar o grau de motivação e satisfação dos colaboradores com a Empresa/Mercado onde se encontra atualmente a trabalhar.

O preenchimento do inquérito demorará entre **5 a 10 minutos**, e a sua resposta será fundamental para podermos identificar as áreas fortes e a melhorar no funcionamento da empresa. O tratamento da informação será efetuado com recurso a uma entidade externa ao Grupo Mota-Engil, pelo que garantimos a total confidencialidade e anonimato das respostas.

Os resultados do inquérito serão compilados recorrendo a médias e resultados globais de modo a fornecer uma visão ampla das perceções gerais dos colaboradores e as suas conclusões serão partilhadas no decurso do corrente ano.

Para mais informações, ou em caso de dúvida, contacte, por favor, a HR Global Team: hrcorporate@mota-engil.pt.

A sua resposta é essencial para sabermos como estamos e onde podemos melhorar.

Contamos consigo!  1

* Segue-se um conjunto de afirmações, relativamente às quais pedimos que assinale a opção que melhor descreve a sua opinião.

	Left Anchor		Right Anchor		
	Discordo Totalment e	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalment e
Tenho orgulho em trabalhar para a empresa e recomendo-a como um local para trabalhar.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa motiva-me todos os dias a trabalhar mais do que o que me é exigido.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa acredita e valoriza as pessoas que aqui trabalham.	☐	☐	☐	☐	☐
Identifico-me com a cultura e forma de estar/trabalhar da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
Na empresa o cliente está sempre em primeiro lugar.	☐	☐	☐	☐	☐
Os negócios da empresa são conduzidos de forma ética e em conformidade com as leis e regras aplicáveis.	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço a estratégia da empresa e está claro para mim o meu papel para a apoiar a alcançar o sucesso.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa é solidária, ajuda as populações locais e preocupa-se com o meio ambiente.	☐	☐	☐	☐	☐
Na empresa existe abertura para as pessoas falarem e apresentarem as suas opiniões.	☐	☐	☐	☐	☐
Existe uma boa comunicação entre os vários serviços da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐

* Segue-se um conjunto de afirmações, relativamente às quais pedimos que assinale a opção que melhor descreve a sua opinião.

	Left Anchor		Right Anchor		
	Discordo Totalment e	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalment e
Tenho a informação que necessito sobre a empresa (ex: planos de trabalho, regulamentos, objetivos, atividades, notícias, etc.).	☐	☐	☐	☐	☐
O estilo de comunicação utilizado na empresa é adequado e facilita o relacionamento entre todos.	☐	☐	☐	☐	☐
A conduta dos meus superiores/cheffas motiva-me e são para mim um exemplo a seguir.	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus superiores/cheffas, através das suas palavras e atitudes, fazem-me sentir importante dentro da empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu superior/chefia direta acompanha-me e aconselha-me com frequência.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu superior/chefia direta cria um bom ambiente de trabalho na equipa.	☐	☐	☐	☐	☐
O modelo de avaliação de desempenho é adequado e objetivo.	☐	☐	☐	☐	☐
Os colaboradores são reconhecidos e premiados pelo seu desempenho e pelo seu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo orientação e informação com frequência sobre o meu desempenho no trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Conheço os critérios da avaliação de desempenho e percebo o modo como sou avaliado/a.	☐	☐	☐	☐	☐

* Segue-se um conjunto de afirmações, relativamente às quais pedimos que assinale a opção que melhor descreve a sua opinião.

	Left Anchor		Right Anchor		
	Discordo Totalment e	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalment e
Recebo aconselhamento e acompanhamento sobre as possibilidades de evoluir na empresa.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa promove a mobilidade (funcional e/ou geográfica) necessária para desenvolver o meu potencial.	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo uma remuneração justa pelo trabalho que realizo e pelos resultados que atinjo.	☐	☐	☐	☐	☐
Recebo uma remuneração justa pelos conhecimentos e capacidades que possuo.	☐	☐	☐	☐	☐
O meu vencimento (salário fixo, prémios e benefícios) é atrativo e motiva-me a melhorar o meu desempenho.	☐	☐	☐	☐	☐
A atribuição dos prémios monetários e de aumentos salariais está ligada ao bom desempenho das pessoas.	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho condições físicas (instalações, luz, temperatura, etc.) e meios (equipamentos e ferramentas de trabalho) adequados para o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa promove um equilíbrio entre vida pessoal e profissional.	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me satisfeito(a) e realizado(a) com as minhas funções, responsabilidades e autonomia.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que a empresa proporciona um ambiente de estabilidade e segurança, contribuindo para a qualidade do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐

* Segue-se um conjunto de afirmações, relativamente às quais pedimos que assinale a opção que melhor descreve a sua opinião.

	Left Anchor		Right Anchor		
	Discordo Totalment e	Discordo	Não Concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalment e
Estou satisfeito/a com a formação que recebo na empresa e considero que a mesma me ajuda a realizar melhor o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Na empresa a formação é muito importante e uma forma de valorização dos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Estou a desenvolver competências que ajudarão a ter sucesso nas exigências futuras do meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que possuo a formação necessária para realizar bem o meu trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Existe, na empresa, um espírito de equipa e entreajuda entre os vários serviços/departamentos.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa promove momentos de encontro informais entre a generalidade dos colaboradores.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que a empresa está bem organizada, o que contribui para reduzir a burocracia e facilitar o trabalho.	☐	☐	☐	☐	☐
Na empresa, pessoas com características diversas (idade, educação, género, etnia, etc.) são tratadas com respeito e justiça.	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que as oportunidades de carreira na empresa vão para as pessoas mais qualificadas.	☐	☐	☐	☐	☐
A empresa proporciona oportunidades e experiências que me ajudam a desenvolver e progredir enquanto profissional.	☐	☐	☐	☐	☐

* Seguidamente, pedimos que refira o seu grau de satisfação em geral com a empresa:

- ☐ Muito insatisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Indiferente
- ☐ Satisfeito
- ☐ Muito satisfeito

* De entre a lista de 8 afirmações que se segue, **ordene** os fatores que na sua opinião são mais importantes para a sua motivação e satisfação. Arraste com o seu cursor as opções existentes, ordenando de acordo com o seu **grau de preferência, do 1º ao 8º**:

Comunicação. "Um local onde todos podem apresentar as suas opiniões e a informação circula por todos os colaboradores" 1

Liderança. "Um local onde os Superiores/Chefas se preocupam com os colaboradores e com a sua valorização profissional" 2

Desempenho. "Um local onde a avaliação é clara e objetiva e visa reconhecer o contributo dos melhores" 3

Formação. "Um local onde existem diversas opções de formação para as necessidades presentes e futuras" 4

Carreiras. "Um local onde se proporcionam oportunidades para crescer e evoluir na carreira" 5

Remuneração. "Um local onde os colaboradores são justamente recompensados pelo seu trabalho" 6

Organização e relações internas. "Um local onde os colaboradores são coesos e cooperam uns com os outros" 7

Trabalho. "Um local onde os colaboradores têm as responsabilidades, a autonomia e os meios para realizar o seu trabalho" 8

Top Anchor

Bottom Anchor

Para concluir, pedimos que preencha os seguintes dados, que visam permitir uma análise estatística às respostas recebidas e direcionar ações de melhoria específicas.

Relembramos que estão garantidas a **confidencialidade e anonimato** dos respondentes.

Add Question

Page Break

Separator

Validation Logic Settings

* Indique-nos o seu género:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Prefiro não responder
- ☐ Outro

Add Question

Page BreakSeparator

*** Indique-nos o seu *status* de mobilidade internacional:**

☐ Atualmente mobilizado/a

☐ Já estive mobilizado/a

☐ Nunca estive mobilizado

Add Question

Page BreakSeparator

ValidationLogicSettings⋮

*** Indique-nos o seu intervalo de idade:**

☐ Menos de 26 anos

☐ Entre 26 e 35 anos

☐ Entre 36 e 45 anos

☐ Entre 46 e 55 anos

☐ Mais de 55 anos

Add Question

Page BreakSeparator

ValidationLogicSettings⋮

*** Indique-nos as suas habilitações literárias:**

☐ 1º Ciclo (4º ano/ou antiga 4ª classe)

☐ 2º Ciclo (6º ano)

☐ 3º Ciclo (9º ano)

☐ Ensino Secundário (12º ano/ou curso técnico-profissional com equivalência)

☐ Ensino Superior (Bacharelato, Licenciatura, Pós-Graduação, Mestrado, Doutoramento)

Add Question

Page BreakSeparator

ValidationLogicSettings⋮

*** Indique-nos o seu grupo profissional:**

☐ Administração e Direção

☐ Coordenação e Gestão

☐ Técnico e Supervisão

☐ Operacional Especializado (ex: Chefe Equipa, Op. Equipamentos, Op. Central/Instalação, Manobrador, Administrativo Especializado, Téc. AVAC, Eletricista/Mecânico, entre outros)

☐ Operacional (ex: Administrativo, Operador, Auxiliar, Ajudante, Cantoneiro, entre outros)

Add Question
Page Break
Separator
Validation
Logic
Settings

*** Indique-nos o seu intervalo de antiguidade:**

☐ Até 1 ano
☐ Entre 1 e 3 anos
☐ Entre 4 a 10 anos
☐ Entre 11 e 20 anos
☐ Mais de 20 anos

Add Question
Remove Page Break
Separator

*** Indique o Mercado/Empresa onde se encontra:**

África do Sul

[Add/Edit Options](#)

Add Question
Remove Page Break
Separator

*** Indique a sua Família Funcional:**

Suporte Administrativo

[Add/Edit Options](#)

Add Question
Remove Page Break
Separator

Use esta secção do inquérito para inserir comentários/sugestões:

Multiple Row Answer text

Add Question
Page Break
Separator

Muito obrigada pela sua participação!

Anexo 3 - Testes Post-Hoc ANOVA entre as dimensões do construto da Felicidade Organizacional e os países com os quais os colaboradores trabalham

Bonferroni		(i) Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra		(j) Mercado - Indique o Mercado/Empresa onde se encontra		Diferença média (i-j)		Erro Padrão		Sig.		Intervalo de Confiança 95%	
Variável dependente	imag_con											Limite inferior	Limite superior
imag_con	Angola	Colômbia				-.21423 ³	.06503	.010				-.3968	-.0316
						-.42044 ⁴	.03318	<.001				-.5136	-.3273
						-.41133 ³	.04047	<.001				-.5250	-.2977
						-.15921 ¹	.02980	<.001				-.2429	-.0755
	Colômbia	Angola				.21423 ³	.06503	.010				.0316	.3968
						-.20620 ⁰	.06244	.010				-.3816	-.0309
						-.19710 ⁰	.06660	.031				-.3841	-.0101
						.05503	.06071	1.000				-.1155	.2255
	México	Angola				.42044 ⁴	.03318	<.001				.3273	.5136
						.20620 ⁰	.06244	.010				.0309	.3816
						.00910	.03617	1.000				-.0925	.1107
						.26123 ³	.02363	<.001				.1949	.3276
	Peru	Angola				.41133 ³	.04047	<.001				.2977	.5250
						.19710 ⁰	.06660	.031				.0101	.3841
						-.00910	.03617	1.000				-.1107	.0925
						.25213 ³	.03310	<.001				.1592	.3451
	Portugal	Angola				.15921 ¹	.02980	<.001				.0755	.2429
						-.05503	.06071	1.000				-.2255	.1155
						-.26123 ³	.02363	<.001				-.3276	-.1949
						-.25213 ³	.03310	<.001				-.3451	-.1592
com_con	Angola	Colômbia				-.04190	.07578	1.000				-.2547	.1709
						-.51037 ²	.03867	<.001				-.6190	-.4018
						-.63881 ¹	.04717	<.001				-.7713	-.5064
						-.18525 ⁵	.03473	<.001				-.2828	-.0877
	Colômbia	Angola				.04190	.07578	1.000				.2547	-.1709
						-.46847 ²	.07277	<.001				-.6728	-.2641
						-.59692 ²	.07762	<.001				-.8149	-.3789
						-.14336	.07075	.428				-.3420	.0553
	México	Angola				.51037 ²	.03867	<.001				.6190	.4018
						.46847 ²	.07277	<.001				.2641	.6728
						-.12844 ⁴	.04215	.023				-.2468	-.0101
						.32512 ²	.02754	<.001				.2478	.4024
	Peru	Angola				.63881 ¹	.04717	<.001				.5064	.7713
						.59692 ²	.07762	<.001				.3789	.8149
						.12844 ⁴	.04215	.023				.0101	.2468
						.45356 ⁶	.03857	<.001				.3452	.5619
	Portugal	Angola				.18525 ⁵	.03473	<.001				.0877	.2828
						.14336	.07075	.428				-.0553	.3420
						-.32512 ²	.02754	<.001				-.4024	-.2478
						-.45356 ⁶	.03857	<.001				-.3452	-.5619
lid_con	Angola	Colômbia				-.32946 ⁶	.08917	.002				-.5799	-.0790
						-.58874 ⁴	.04550	<.001				-.7165	-.4610
						-.65432 ²	.05550	<.001				-.8102	-.4985
						-.32087 ²	.04086	<.001				-.4356	-.2061
	Colômbia	Angola				.32946 ⁶	.08917	.002				.0790	.5799
						-.25928 ⁸	.08562	.025				-.4997	-.0188
						-.32486 ⁶	.09133	.004				-.5813	-.0684
						.00859	.08325	1.000				-.2252	.2424
	México	Angola				.58874 ⁴	.04550	<.001				.7165	.4610
						.25928 ⁸	.08562	.025				.4997	.0188
						.32486 ⁶	.09133	.004				.5813	.0684
						.00859	.08325	1.000				-.2252	.2424
	Peru	Angola				.58874 ⁴	.04550	<.001				.7165	.4610
						.25928 ⁸	.08562	.025				.4997	.0188
						.32486 ⁶	.09133	.004				.5813	.0684
						.00859	.08325	1.000				-.2252	.2424
	Portugal	Angola				.58874 ⁴	.04550	<.001				.7165	.4610
						.25928 ⁸	.08562	.025				.4997	.0188
						.32486 ⁶	.09133	.004				.5813	.0684
						.00859	.08325	1.000				-.2252	.2424
desempenho_con	Angola	Colômbia				-.39118 ⁸	.08780	<.001				-.6377	-.1446
						-.85029 ⁹	.04480	<.001				-.9761	-.7245
						-.92130 ⁰	.05464	<.001				-.1.0748	-.7678
						-.22760 ⁰	.04023	<.001				-.3406	-.1146
	Colômbia	Angola				.39118 ⁸	.08780	<.001				.1446	.6377
						-.45910 ⁰	.08430	<.001				-.6958	-.2224
						-.53012 ²	.08992	<.001				-.7826	-.2776
						.16358	.08197	.460				-.0666	.3938
	México	Angola				.85029 ⁹	.04480	<.001				.9761	.7245
						.45910 ⁰	.08430	<.001				.2224	.6958
						-.07101	.04884	1.000				-.2082	.0661
						.62268 ⁸	.03190	<.001				.5331	.7123
	Peru	Angola				.92130 ⁰	.05464	<.001				.1.0748	.7678
						.53012 ²	.08992	<.001				.7826	.2776
						.07101	.04884	1.000				-.0661	.2082
						.69370 ⁷	.04469	<.001				.5682	.8192
	Portugal	Angola				.22760 ⁰	.04023	<.001				.1146	.3406
						-.16358	.08197	.460				-.0666	.3938
						-.62268 ⁸	.03190	<.001				-.7123	-.5331
						-.69370 ⁷	.04469	<.001				-.8192	-.5682

form_con	Angola	Colômbia		.11988	.07001	.869				-.0767	.3165
		México		-.36185 ⁵	.03572	<.001				-.4622	-.2615
		Peru		-.36722 ²	.04357	<.001				-.4896	-.2449
		Portugal		-.00114	.03208	1.000				-.0912	.0890
	Colômbia	Angola		-.11988	.07001	.869				-.3165	.0767
		México		-.48173 ³	.06723	<.001				-.6705	-.2929
		Peru		-.48710 ³	.07171	<.001				-.6885	-.2857
		Portugal		-.12101	.06536	.642				-.3046	.0625
	México	Angola		.36185 ⁵	.03572	<.001				.2615	.4622
		Colômbia		.48173 ³	.06723	<.001				.2929	.6705
		Peru		-.00537	.03894	1.000				-.1147	.1040
		Portugal		.36072 ²	.02544	<.001				.2893	.4322
	Peru	Angola		.36722 ²	.04357	<.001				.2449	.4896
		Colômbia		.48710 ³	.07171	<.001				.2857	.6885
		México		.00537	.03894	1.000				-.1040	.1147
		Portugal		.36609 ²	.03563	<.001				.2660	.4662
	Portugal	Angola		.00114	.03208	1.000				-.0890	.0912
		Colômbia		.12101	.06536	.642				-.0625	.3046
		México		-.36072 ²	.02544	<.001				-.4322	-.2893
		Peru		-.36609 ²	.03563	<.001				-.2660	-.4662
relações_con	Angola	Colômbia		.01848	.08475	1.000				-.2195	.2565
		México		-.56433 ³	.04325	<.001				-.6858	-.4429
		Peru		-.65660 ⁰	.05275	<.001				-.8047	-.5085
		Portugal		-.00581	.03884	1.000				-.1149	.1033
	Colômbia	Angola		.01848	.08475	1.000				-.2565	.2195
		México		-.58281 ¹	.08138	<.001				-.8113	-.3543
		Peru		-.67508 ⁶	.06861	<.001				-.9189	-.4313
		Portugal		-.02429	.07913	1.000				-.2465	.1979
	México	Angola		.56433 ³	.04325	<.001				.4429	.6858
		Colômbia		.58281 ¹	.08138	<.001				.3543	.8113
		Peru		-.09227	.04714	.504				-.2247	.0401
		Portugal		.55851 ¹	.03079	<.001				.4720	.6450
	Peru	Angola		.65660 ⁰	.05275	<.001				.5085	.8047
		Colômbia		.67508 ⁶	.06861	<.001				.9189	.4313
		México		.09227	.04714	.504				-.0401	.2247
		Portugal		.65078 ⁶	.04314	<.001				.5296	.7719
	Portugal	Angola		.00581	.03884	1.000				-.1033	.1149
		Colômbia		.02429	.07913	1.000				-.1979	.2465
		México		-.55851 ¹	.03079	<.001				-.6450	-.4720
		Peru		-.65078 ⁶	.04314	<.001				-.7719	-.5296
carreiras_con	Angola	Colômbia		-.17879	.07366	.152				-.3856	.0281
		México		-.63539 ⁹	.03758	<.001				-.7409	-.5298
		Peru		-.69233 ³	.04584	<.001				-.8211	-.5636
		Portugal		-.19237 ⁷	.03375	<.001				-.2872	-.0976
	Colômbia	Angola		.17879	.07366	.152				-.0281	.3856
		México		-.45659 ⁹	.07073	<.001				-.6552	-.2580
		Peru		-.51354 ⁴	.07544	<.001				-.7254	-.3017
		Portugal		-.01358	.06877	1.000				-.2067	.1795
	México	Angola		.63539 ⁹	.03758	<.001				.5298	.7409
		Colômbia		.45659 ⁹	.07073	<.001				.2580	.6552
		Peru		-.05694	.04097	1.000				-.1720	.0581
		Portugal		.44302 ²	.02676	<.001				.3679	.5182
	Peru	Angola		.69233 ³	.04584	<.001				.8211	.5636
		Colômbia		.51354 ⁴	.07544	<.001				.3017	.7254
		México		.05694	.04097	1.000				-.0581	.1720
		Portugal		.49966 ⁸	.03749	<.001				.3947	.6052
	Portugal	Angola		.19237 ⁷	.03375	<.001				.0976	.2872
		Colômbia		.01358	.06877	1.000				-.1795	.2067
		México		-.44302 ²	.02676	<.001				-.5182	-.3679
		Peru		-.49966 ⁸	.03749	<.001				-.6052	-.3947
remun_con	Angola	Colômbia		-.43803 ⁷	.09582	<.001				-.7071	-.1690
		México		-.103997 ⁷	.04889	<.001				-.11773	-.9027
		Peru		-.105432 ²	.05964	<.001				-.12218	-.8869
		Portugal		-.24957 ⁷	.04391	<.001				-.3729	-.1263
	Colômbia	Angola		.43803 ⁷	.09582	<.001				.1690	.7071
		México		-.60194 ⁴	.09200	<.001				-.8603	-.3436
		Peru		-.61630 ⁰	.09814	<.001				-.8919	-.3407
		Portugal		.18845	.08946	.352				-.0628	.4397
	México	Angola		.103997 ⁷	.04889	<.001				.9027	.11773
		Colômbia		.60194 ⁴	.09200	<.001				.3436	.8603
		Peru		-.01435	.05330	1.000				-.1640	.1353
		Portugal		.79040 ⁰	.03481	<.001				.6926	.8882
	Peru	Angola		.105432 ²	.05964	<.001				.8869	.12218
		Colômbia		.61630 ⁰	.09814	<.001				.3407	.8919
		México		.01435	.05330	1.000				-.1353	.1640
		Portugal		.80475 ⁵	.04877	<.001				.6678	.9417
	Portugal	Angola		.24957 ⁷	.04391	<.001				.1263	.3729
		Colômbia		-.18845	.08946	.352				-.4397	.0628
		México		-.79040 ⁰	.03481	<.001				-.8882	-.6926
		Peru		-.80475 ⁵	.04877	<.001				-.9417	-.6678

		Peru	-,80475	,04877	<,001	-,9417	-,6678
trabalho_con	Angola	Colômbia	-,17154	,07550	,231	-,3836	,0405
		México	-,66802*	,03852	<,001	-,7762	-,5598
		Peru	-,65040*	,04699	<,001	-,7824	-,5184
		Portugal	-,33866*	,03460	<,001	-,4358	-,2415
	Colômbia	Angola	,17154	,07550	,231	-,0405	,3836
		México	-,49648*	,07249	<,001	-,7001	-,2929
		Peru	-,47886*	,07733	<,001	-,6960	-,2617
		Portugal	-,16712	,07049	,178	-,3651	,0308
	México	Angola	,66802*	,03852	<,001	,5598	,7762
		Colômbia	,49648*	,07249	<,001	,2929	,7001
		Peru	,01762	,04199	1,000	-,1003	,1355
		Portugal	,32936*	,02743	<,001	,2523	,4064
	Peru	Angola	,65040*	,04699	<,001	,5184	,7824
		Colômbia	,47886*	,07733	<,001	,2617	,6960
		México	-,01762	,04199	1,000	-,1355	,1003
		Portugal	,31174*	,03843	<,001	,2038	,4197
	Portugal	Angola	,33866*	,03460	<,001	,2415	,4358
		Colômbia	,16712	,07049	,178	-,0308	,3651
		México	-,32936*	,02743	<,001	-,4064	-,2523
		Peru	-,31174*	,03843	<,001	-,4197	-,2038
FEL_con	Angola	Colômbia	-,18766*	,06464	,037	-,3692	-,0061
		México	-,64461*	,03298	<,001	-,7372	-,5520
		Peru	-,66797*	,04023	<,001	-,7810	-,5550
		Portugal	-,20104*	,02962	<,001	-,2842	-,1179
	Colômbia	Angola	,18766*	,06464	,037	,0061	,3692
		México	-,45695*	,06207	<,001	-,6313	-,2826
		Peru	-,48031*	,06621	<,001	-,6662	-,2944
		Portugal	-,01338	,06035	1,000	-,1829	,1561
	México	Angola	,64461*	,03298	<,001	,5520	,7372
		Colômbia	,45695*	,06207	<,001	,2826	,6313
		Peru	-,02336	,03596	1,000	-,1243	,0776
		Portugal	,44357*	,02349	<,001	,3776	,5095
	Peru	Angola	,66797*	,04023	<,001	,5550	,7810
		Colômbia	,48031*	,06621	<,001	,2944	,6662
		México	,02336	,03596	1,000	-,0776	,1243
		Portugal	,46693*	,03290	<,001	,3745	,5593
	Portugal	Angola	,20104*	,02962	<,001	,1179	,2842
		Colômbia	,01338	,06035	1,000	-,1561	,1829
		México	-,44357*	,02349	<,001	-,5095	-,3776
		Peru	-,46693*	,03290	<,001	-,5593	-,3745

*. A diferença média é significativa no nível 0.05.