



Escola Superior de Gestão

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Importância da Felicidade no Trabalho na Retenção de Talentos

Carolina Pereira Martinho

Professora Doutora Isabel Pinto dos Reis

Santarém

Ano 2025

AGRADECIMENTOS

Concluo agora uma etapa muito importante da minha vida académica e pessoal. Este percurso foi exigente, cheio de desafios e superações, mas também repleto de aprendizagens, momentos gratificantes e conquistas que me orgulharam. Ao longo deste caminho, tive o privilégio de contar com o apoio de pessoas extraordinárias que contribuíram para que esta jornada fosse possível. É a todas essas pessoas que dirijo, com enorme gratidão, estas palavras.

Ao Instituto Superior de Gestão, ISLA Santarém, onde iniciei o meu caminho no Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, agradeço por me ter proporcionado esta oportunidade de crescimento. A todos os professores do mestrado, agradeço por partilharem os vossos conhecimentos e experiências de forma tão dedicada. Foi um privilégio aprender com profissionais de excelência.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram incondicionalmente, o meu mais sincero obrigada. Obrigada por me ensinarem a lutar pelos meus sonhos e por me guiarem com o vosso exemplo. Sem o vosso apoio, carinho e incentivo, este momento não seria possível.

Ao Diogo, o meu namorado, agradeço todo o amor, paciência e compreensão que sempre demonstrou. Obrigada por me acompanhares em cada passo, por nunca desistires de mim, por me acalmares nos momentos mais difíceis e por me motivares quando sentia que não era capaz. O teu apoio foi, sem dúvida, um dos alicerces que me ajudou a chegar até aqui.

À minha família e amigos, que sempre me motivaram e acreditaram em mim, muito obrigada por estarem presentes e por me lembrarem, nos momentos certos, daquilo que sou capaz de alcançar.

E, principalmente, à minha orientadora, Professora Doutora Isabel Pinto dos Reis, expresso um agradecimento muito especial pela disponibilidade, orientação e compreensão ao longo desta etapa. O seu acompanhamento foi fundamental para a concretização deste trabalho e guardo os seus ensinamentos como um valioso contributo para o meu futuro profissional. É uma referência que levo comigo.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso e deixaram a sua marca nestes dois anos de mestrado, o meu sincero obrigada. Este caminho foi, sem dúvida, inesquecível graças a cada um de vocês.

Carolina Martinho

Dedico este trabalho aos meus pais e ao meu namorado,
com todo o meu amor, admiração e profunda gratidão, pelo
apoio incondicional, pelo carinho e pela presença
constante ao longo de todos estes anos.
Este caminho só foi possível graças a vocês.

Resumo

A presente investigação centra-se na importância da felicidade no trabalho como fator decisivo para a retenção de talentos. Este estudo visa compreender de que forma a felicidade no trabalho influencia a decisão dos colaboradores de permanecerem nas organizações, tendo por base o atual contexto organizacional marcado pela competitividade e rotatividade. A metodologia adotada trata-se de uma metodologia qualitativa sustentada por entrevistas semiestruturadas aplicadas a uma amostra de quinze indivíduos de diferentes empresas, áreas e níveis hierárquicos. A seleção dos participantes foi realizada por amostragem em bola de neve e os dados recolhidos foram analisados com recurso à análise de conteúdo. Os resultados revelaram que fatores como o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, o clima organizacional, a liderança, a autonomia, a confiança, o reconhecimento, o feedback e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional são determinantes para a felicidade no trabalho e, conseqüentemente, para a retenção de talentos. Foi também notório que os colaboradores mais jovens valorizam, principalmente, as oportunidades de desenvolvimento, enquanto os mais antigos dão maior valor à estabilidade e ao clima organizacional. A remuneração, apesar de não ser apontada como o fator principal, quando vista como injusta, influencia negativamente a motivação e a intenção dos indivíduos permanecerem nas organizações. A discussão dos resultados confirma e complementa a literatura existente, reforçando a importância de práticas organizacionais que promovam ambientes de trabalho saudáveis e motivadores. Conclui-se que a felicidade no trabalho é um fator estratégico na gestão de recursos humanos, devendo ser considerada uma prioridade para as organizações que pretendem reter e valorizar os seus talentos, aumentando tanto o desempenho e como o bem-estar dos colaboradores.

Palavras-chave: *Felicidade no Trabalho; Retenção de Talentos; Motivação; Satisfação; Desempenho; Bem-estar.*

Abstract

This research focuses on the importance of happiness at work as a decisive factor for talent retention. The study aims to understand how workplace happiness influences employees' decisions to remain within organizations, considering the current organizational context marked by competitiveness and high turnover rates. A qualitative methodology was adopted, supported by semi-structured interviews conducted with a sample of fifteen individuals from different companies, sectors, and hierarchical levels. Participant selection was carried out using the snowball sampling method, and the data collected were analysed through content analysis. The results revealed that factors such as work-life balance, organizational climate, leadership, autonomy, trust, recognition, feedback, and opportunities for professional growth and development are crucial for workplace happiness and, consequently, for talent retention. It was also noted that younger employees primarily value development opportunities, while more experienced employees place greater importance on stability and the organizational climate. Although remuneration was not identified as the main factor, when perceived as unfair, it negatively affects motivation and the intention to remain in the organization. The discussion of the results confirms and complements the existing literature, reinforcing the importance of organizational practices that promote healthy and motivating work environments. It is concluded that workplace happiness is a strategic factor in human resource management and should be considered a priority for organizations aiming to retain and value their talents, while simultaneously enhancing both performance and employee well-being.

Keywords: *Workplace Happiness; Talent Retention; Motivation; Satisfaction; Performance; Well-being.*

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	ii
INTRODUÇÃO	1
REVISÃO DA LITERATURA	2
2.1. Retenção de Talentos	2
2.1.1. Conceito de talentos e retenção de talentos	2
2.1.2. Fatores que influenciam a retenção de talentos	3
2.2. Felicidade no Trabalho	5
2.2.1. Conceito de felicidade no trabalho	5
2.2.2. Fatores que influenciam a felicidade no trabalho	6
2.2.3. Modelos de felicidade no trabalho	10
2.3. Impactos da felicidade no trabalho na retenção de talentos	13
2.3.1. Relação entre a felicidade no trabalho e o comprometimento organizacional	13
2.3.2. A influência da felicidade no trabalho na satisfação profissional.....	13
2.3.3. Efeitos da felicidade no trabalho na produtividade	13
METODOLOGIA	15
ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	17
4.1. Caracterização da Amostra.....	17
4.2. Análise e Discussão.....	20
4.2.1. Remuneração.....	21
4.2.2. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional	21
4.2.3. Clima organizacional e Liderança.....	22
4.2.4. Autonomia, confiança, reconhecimento e feedback.....	22
4.2.5. Crescimento e desenvolvimento profissional.....	24
CONCLUSÕES	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33
Anexos	41
Anexo 1 - Entrevista	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fatores que Influenciam a Retenção de Talentos.....	4
Figura 2: Fatores que Influenciam a Felicidade no Trabalho	9
Figura 3: Modelo de Wesarat, Shafif e Midi	12
Figura 4: Género	17
Figura 5: Idade	17
Figura 6: Escolaridade	18
Figura 7: Tempo de Permanência na Empresa	19

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Síntese de Análise de Dados	26
---	----

INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, o contexto organizacional está cada vez mais competitivo e volátil, caracterizado pela elevada rotatividade, sendo por isso que a retenção de talentos se tem tornado num grande desafio estratégico. A literatura demonstra que, além das tradicionais variáveis salariais, a felicidade no trabalho tem um papel crucial na satisfação e permanência dos colaboradores (Ryan & Deci, (2001) e Fisher, 2010).

Fisher (2010) defende que a felicidade no trabalho integrada dimensões como compromisso afetivo e bem-estar psicológico, estando assim associada a melhores níveis de desempenho, maior saúde mental e menor intenção de rotatividade.

Apesar dos avanços nos diversos estudos já realizados, há ainda lacunas no que concerne ao entendimento aprofundado de como a felicidade influencia diretamente as decisões de os indivíduos permanecerem nas organizações. A maioria das investigações já existentes recorrem a métodos quantitativos e focam-se em distribuições amplas, deixando por explorar as percepções subjetivas dos colaboradores.

Este estudo insere-se nessa lacuna, adotando uma abordagem qualitativa sustentada por entrevistas semiestruturadas, de forma a compreender como é que a felicidade no trabalho influencia a intenção de retenção de colaboradores. Do ponto de vista teórico, contribui para a consolidação da relação felicidade e retenção, enriquecendo a literatura com dados qualitativos que complementam os resultados quantitativos anteriores. Do ponto de vista prático, oferece orientações importantes para a criação de políticas organizacionais que promovam ambientes de trabalho mais humanos e motivacionais.

A originalidade deste estudo reside na sua natureza e no foco direto nas percepções dos colaboradores, permitindo uma compreensão mais rica e detalhada do problema na sua vivência real.

O presente trabalho visa responder à questão de investigação: Como é que a felicidade no trabalho influencia a retenção de talentos? fornecendo uma base sólida para intervenções tanto académicas quanto organizacionais. De forma a responder à questão, adotou-se uma metodologia qualitativa suportada por entrevistas semiestruturadas, tendo sido a amostra selecionada por amostragem em bola de neve e os dados analisados com recurso à análise de conteúdo. Através desta metodologia, foi possível concluir que a felicidade no trabalho influencia a retenção de talentos através de diversos fatores, entre os quais o clima organizacional.

REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Retenção de Talentos

2.1.1. Conceito de talentos e retenção de talentos

A globalização, as mudanças sociais, económicas, políticas e tecnológicas têm suscitado várias mudanças organizacionais (Wood Jr., 2009), impulsionando o ambiente organizacional a tornar-se, cada vez mais global, complexo, dinâmico, volátil e competitivo (Tarique & Schuler, 2010).

As organizações, tendencialmente, apresentam a necessidade de recorrer e apostar no capital humano como fatores competitivo e, assim se distinguirem no mercado (Tarique & Schuler, 2010). Porém, tendo em conta o cenário atual, as organizações veem-se envolvidas na designada “guerra pelo talento” (Goessling, 2017).

A “Guerra do Talento” surge, pela primeira vez, em 1998 num relatório da consultora americana *McKinsey & Company*. Esta guerra tem como características a dificuldade em reter talentos e a disputa em contratar os melhores talentos.

Ao longo da literatura, autores como Chesse et al. (2008) e Tansley (2011) estudaram o tema do talento, tendo este sido definido tendo em conta diversas perspetivas, o que se traduz na compilação de várias ideias de diversos autores.

O conceito de talento é abordado em diferentes contextos tendo em conta duas dimensões: objetiva e subjetiva (Thunnissen et al., 2013). Para o autor, na abordagem objetiva, o talento apresenta-se nas características dos indivíduos e nos seus atributos individuais, ou seja, nas suas habilidades, conhecimentos e competências. Em contrapartida, na abordagem subjetiva o talento está intrinsecamente relacionado com os indivíduos, ou seja, os recursos humanos das organizações são considerados recursos valiosos e difíceis de substituir (Thunnissen et al., 2013).

Chiavenato (2014) define talentos como indivíduos dotados de conhecimentos, habilidades e competências que se encontram em constante atualização e, por isso, são recompensados.

Ulrich e Smallwood (2012) afirmam que todo e qualquer colaborador pode e deve ser considerado talento, estando munido por competências, desejos e objetivos. Para além disto, devem ser capazes, empenhados e contribuir positivamente para a organização.

Contudo, esta perspectiva só é validada se a organização valorizar os indivíduos e investir, adequadamente, na atração e retenção dos talentos.

A retenção de talentos tem como característica a capacidade das organizações reterem os colaboradores através de praticas contínuas de melhoria, de forma a manter os talentos na organização, promovendo o comprometimento para com a organização e a satisfação (Sharma, 2019).

2.1.2. Fatores que influenciam a retenção de talentos

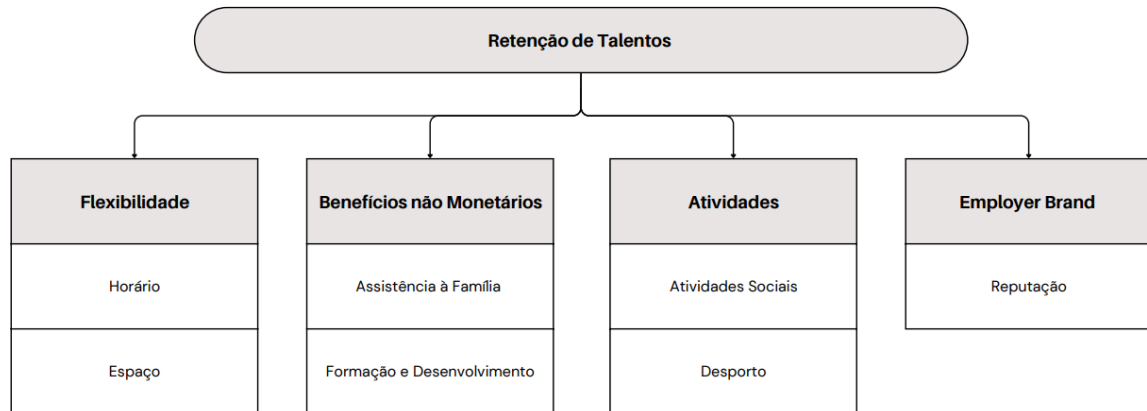
Atualmente, é imprescindível compreender a mudança de paradigma das motivações que levam os indivíduos a permanecerem nas organizações, uma vez que as aspirações profissionais e os valores pessoais evoluíram, exigindo que as organizações ajustassem as estratégias de retenção (Martins, 2024). Desta forma, devem desenvolver políticas e ferramentas de forma a mitigar perdas crucias de talentos (Rego et al., 2023).

As gerações anteriores consideravam a remuneração como o principal fator de motivação e satisfação no trabalho. Atualmente, devido à mudança de paradigma outros elementos se destacam, influenciando a relação que os colaboradores têm com as organizações (Martins, 2024).

Na mesma linha de pensamento, Rodríguez-Sánchez et al. (2020) consideram que o salário já não é o fator mais importante para os indivíduos, mas sim incentivos e benefícios que promovam a felicidade dos mesmos, entre os quais: equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, satisfação profissional e bem-estar pessoal. Tendo em conta esta linha de pensamento, os autores desenvolveram um modelo para a retenção de talentos, sendo o mesmo sustentado por fatores como a flexibilidade, os benefícios não monetários, atividades externas e *employer brand* (Figura 1).

Figura 1

Fatores que Influenciam a Retenção de Talentos



Por outro lado, Ortlieb & Sieben (2012) defendem cinco fatores que potenciam a retenção de talentos:

- Incentivos monetários e não monetários: aumentos salariais e oportunidades de carreira;
- Normas e valores: envolvimento com os objetivos da empresa;
- Coerção: políticas de regulamentação de trabalho com penalizações por deixar de trabalhar na organização;
- Recrutamento de novos profissionais;
- Gestão do conhecimento: obtenção de *know-how* através de tecnologias e experiências.

Na perspetiva de Martins (2024) a liderança, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e a cultura organizacional são os fatores mais importantes para a retenção de talentos. No que concerne à liderança, os indivíduos procuram líderes que motivem, desenvolvam as suas equipas e proporcionem um ambiente de trabalho saudável. Atualmente, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é um dos fatores mais decisivos. Assim, organizações com políticas de trabalho flexíveis, tais como o trabalho remoto e horários flexíveis são muito valorizados pelos profissionais que pretendem equilibrar as várias áreas das suas vidas. Por fim, a cultura organizacional apresenta-se como um dos fatores importantes na retenção de talentos, nomeadamente, quando apresentam valores

como a inclusão, transparência e respeito uma vez que, a mesma desempenha um papel importante na forma como os indivíduos se relacionam entre si e com a organização.

Por outro lado, o conceito de *employer branding* surge como um pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelas organizações, ou seja, trata-se de um conjunto de esforços por parte da organização para promover, tanto interna quanto externamente, uma visão clara que a torna diferente e desejável, potenciando assim a retenção de talentos (Backhaus & Tikoo, 2004).

Assim, através de uma investigação sobre o impacto da *employer branding* no compromisso afetivo dos indivíduos nas organizações, Alves et al. (2020) constataram que as compensações e os benefícios não se destacam como os principais fatores de retenção de talentos, mas sim a identificação com a cultura organizacional através da missão, visão, valores e princípios; sentimento de respeito por parte da organização; justiça e equidade e, por fim uma boa imagem e comunicação eficaz.

2.2. Felicidade no Trabalho

2.2.1. Conceito de felicidade no trabalho

Ao longo dos anos, o estudo da felicidade tem-se destacado, substancialmente, sendo um conceito complexo e que apresenta um significado acrescido na vida do ser humano (Tosten et al., 2017). Para além disso, a felicidade apresenta-se como um tema subjetivo porque cada indivíduo tem uma perceção de felicidade diferente (Luthans, Avolio, et al., 2007).

Veenhoven (2015) considera que a forma mais viável de avaliar a felicidade dos indivíduos é através do autorrelato dos mesmos, analisando a consistência da felicidade ao longo do tempo.

Ao longo da vida, o trabalho ocupa uma parte significativa da vida dos indivíduos, tornando-se, por isso, um fator crucial para o seu bem-estar e felicidade. Nesse sentido, a felicidade apresenta-se como uma avaliação global da vida, sendo que o trabalho representa uma das suas áreas fundamentais. Surge, assim, a necessidade de investigar a felicidade nas organizações, explorar as condições de trabalho, compreender o papel que cada indivíduo desempenha nas suas funções e identificar as características do ambiente que mais podem influenciar o estado de felicidade dos colaboradores ((Bataineh, 2019; Pincheira & Garcés, 2018; Sobrinho & Porto, 2012; Veenhoven, 2015).

As organizações têm apresentado, cada vez mais, preocupação e interesse em compreender o nível de felicidade dos seus colaboradores uma vez que, a felicidade é influenciada por vários fatores ao nível do seio organizacional (Fisher, 2010).

De acordo com alguns autores, a felicidade no trabalho é um vínculo positivo entre o trabalho e a organização e, que apresenta inerente à mesma conceitos como satisfação no trabalho, envolvimento e comprometimento efetivo (Bataineh, 2019; Fisher, 2010).

Na mesma perspetiva de Fisher (2010), todas as definições de felicidade têm em comum o facto de se referirem à felicidade como satisfação, atitudes positivas e experiências agradáveis no trabalho.

O conceito de felicidade no trabalho pode ser dividido em quatro dimensões: dimensão pessoal, dimensão relacional, dimensão espiritual e condição material de existência (Budde & Silva, 2020). A primeira engloba os aspetos de autoconhecimento e de personalidade, nomeadamente, a autoestima e a autoeficácia e também o otimismo, a esperança e a resiliência. A dimensão relacional aborda o ambiente psicossocial de trabalho e a qualidade das interações entre os trabalhadores tendo por base a confiança, empatia, cooperação, amizade, participação, respeito, transparência e partilha de conhecimentos. A dimensão espiritual compreende propósitos pessoais e profissionais dos trabalhadores, bem como os objetivos organizacionais, o uso e desenvolvimento de competências, motivação, criatividade e inovação. Por fim, a condição material de existência trata questões mais objetivas referentes ao ambiente físico de trabalho, carga horária, remuneração e aos benefícios recebidos (Budde & Silva, 2020).

2.2.2. Fatores que influenciam a felicidade no trabalho

Tendo por base as constantes mudanças organizacionais, os colaboradores são os ativos mais diferenciadores e importantes das organizações, tornando-os no principal património das mesmas (Paschoal et al., 2010). Estes autores destacam a importância das organizações desenvolverem e implementarem estratégias que promovam a felicidade no trabalho.

Através da implementação destas práticas, surge o desafio de conseguir manter indivíduos saudáveis, eficientes e envolvidos com o trabalho (Bataineh, 2019).

Fisher (2010), através de diferentes estudos, constatou que existem diversas condicionantes que impactam a felicidade dos indivíduos. Esta felicidade está estritamente

relacionada com o meio onde estão inseridas (Fisher, 2010). A autora elenca um conjunto de ações organizacionais que alavancam a felicidade dos colaboradores:

- Cultura organizacional onde impera o apoio e o respeito;
- Promover uma liderança assertiva;
- Desenvolver atividades que motivem e desafiam, incentivando a existência de feedback;
- Adequar os indivíduos ao trabalho tendo em conta as suas competências, aptidões e motivações;
- Implementar práticas de acolhimento e integração adequadas.
- **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional**

A noção de equilíbrio entre vida profissional e pessoal remete para o tempo que os colaboradores têm para a vida pessoal, face às exigências do trabalho (Darcy et al., 2012). Assim, as organizações devem implementar práticas que visem melhorar a experiência dos colaboradores em ambos os domínios, tais como a flexibilidade de horários e modalidades de trabalho (Lizote et al., 2021; Pincheira & Garces, 2018).

A flexibilidade permite aos colaboradores adaptarem os seus horários, desempenhando as respetivas funções com autonomia promovendo, assim, o envolvimento e o compromisso que os indivíduos têm com as organizações (Bataineh, 2019; Pincheira & Garces, 2018, 2018)

Numa perspetiva motivacional, a promoção do equilíbrio estimula a satisfação dos indivíduos, refletindo-se num investimento organizacional que diminui os custos associados ao *turnover*, aumentando a produtividade da organização (Dutschke et al., 2019).

- Clima organizacional

O clima organizacional apresenta-se como um dos elementos importantes para o sucesso das organizações visto que, influencia o comportamento, o desempenho, a satisfação e os resultados dos colaboradores (Silva et al., 2024).

Fisher (2010) defende que os colaboradores apresentam maiores níveis de felicidade no trabalho quando estão inseridos num ambiente organizacional que vá ao encontro dos seus valores, objetivos, preferências e necessidades. Para a autora, o impacto das relações

sociais vividas em contexto organizacional apresentam-se também como decisivas na satisfação e felicidade dos indivíduos no trabalho.

Assim, nas organizações quando o clima organizacional é adequado e está associado a padrões de desempenho elevados, onde os objetivos são bem definidas, produzem nos colaboradores elevados níveis de felicidade no trabalho (Pincheira & Garces, 2018).

- Liderança

A felicidade no trabalho pode ser também impactada pelo estilo de liderança (Fisher, 2010). Nas organizações quando os líderes demonstram apoio e confiança nos indivíduos, através de atitudes e comportamentos, e os motivam e inspiram, os níveis de bem-estar e a felicidade aumentam significativamente (Dutschke et al., 2019).

- Remuneração

Apesar de Rodríguez-Sánchez et al. (2020) considerarem que a remuneração já não se apresenta como o fator mais importante para a felicidade, este continua a ser um fator que promove a felicidade no trabalho uma vez que se trata de um conceito que abrange o salário, benefícios extras, incentivos e compensações (Sender & Fleck, 2017).

Para Paschoal et al. (2010) a remuneração apresenta uma correlação baixa com a felicidade dos colaboradores, não gerando sempre efeitos diretos, mas influencia na satisfação geral. A remuneração trata-se de um fator motivador quando está em consonância com os colaboradores e o trabalho que os mesmos executam (Sánchez & García, 2017).

- Sistemas de avaliação de desempenho

A definição de um sistema de avaliação de desempenho com objetivos definidos e claros beneficia as perspetivas de realização dos colaboradores, ou seja, através deste sistema, os colaboradores aumentam os seus níveis motivacionais, executando o trabalho com altos níveis de desempenho (Pincheira & Garces, 2018).

- Feedback

No seguimento dos sistemas de avaliação de desempenho surge o feedback, que permite aos colaboradores compreenderem e conhecerem o seu trabalho e a forma como o mesmo é avaliado (Wright, 2004). Para alguns indivíduos quando o feedback é positivo, estes desenvolvem sentimentos de felicidade refletindo-se na sua motivação e, consequentemente, na sua retenção nas organizações (Morgeson & Humphrey, 2006).

- Crescimento e desenvolvimento profissional

O crescimento e o desenvolvimento profissional desempenham um papel crucial na promoção da felicidade no trabalho, visto que se tratam de fatores fundamentais para a felicidade dos colaboradores (Kraimer et al., 2011).

A felicidade no trabalho encontra-se ligada à percepção de suporte organizacional, sendo que tanto o crescimento como o desenvolvimento profissional operam como agentes motivacionais (Luthans et al., 2007).

Segundo De Vos et al. (2020), o desenvolvimento das competências individuais e a percepção de progressão na carreira têm um impacto significativo no bem-estar dos indivíduos.

A sensação de crescimento reduz a intenção da rotatividade, reforçando a importância da gestão estratégica das carreiras para a retenção de talentos. Além disso, práticas organizacionais focadas no desenvolvimento dos colaboradores promovem maior envolvimento. O crescimento e desenvolvimento profissional, aliados à autonomia e ao reconhecimento, promovem a satisfação, a motivação, o comprometimento e, portanto, a felicidade no trabalho (Kraimer et al., 2011).

Figura 2

Fatores que Influenciam a Felicidade no Trabalho



2.2.2.1. Capital Psicológico e Percepção do Suporte Organizacional

A felicidade no trabalho é influenciada por diversos fatores sustentados pelo Capital Psicológico Positivo, que promove um ambiente psicológico mais resiliente e otimista (Luthans et al., 2007).

Segundo Luthans et al. (2007) o Capital Psicológico Positivo engloba quatro componentes: esperança, resiliência, otimismo e autoeficácia. Este conjunto de capacidades psicológicas representa um estado positivo de desenvolvimento individual e está intimamente ligado à satisfação e ao desempenho nos colaboradores no trabalho. Esses componentes não se destacam apenas por serem mensuráveis e desenvolvíveis, mas também porque possuem impacto direto na performance e na satisfação (Luthans et al., 2007). Assim, o autor considera que indivíduos com níveis elevados de capital psicológico apresentam maior motivação no trabalho e, portanto, tendencialmente, são mais felizes.

Por outro lado, os autores Rhoades & Eisenberger (2002) defendem que a Percepção do Suporte Organizacional sugere que os colaboradores desenvolvam crenças positivas relativamente ao valor que as organizações lhe atribuem bem como, o quanto valorizam o bem estar de cada indivíduo. Nesta perspetiva, os indivíduos sentem a obrigação de ajudar a organização a atingir os objetivos, desenvolvendo um sentimento de compromisso para com as mesmas. Portanto, indivíduos com elevados níveis de compromisso são mais felizes (Bakker & Oerlemans, 2016).

2.2.3. Modelos de felicidade no trabalho

2.2.3.1. Modelo de Joo e Lee

Joo e Lee (2017) desenvolveram um Modelo Conceptual onde analisam a felicidade no trabalho, tendo por base três dimensões: empenho no trabalho, satisfação com a carreira e bem-estar subjetivo. Este modelo identifica dois conceitos base que influenciam as dimensões: a percepção do suporte organizacional e o capital psicológico.

A percepção do suporte organizacional reflete a percepção dos colaboradores relativamente ao grau em que a organização valoriza o empenho e se preocupa com o bem-estar dos mesmos. Este suporte está associado a níveis mais elevados de compromisso afetivo, melhor desempenho no trabalho e maior retenção dos indivíduos nas organizações. Já o capital psicológico é composto por quatro dimensões: autoeficácia, esperança, resiliência e otimismo. Assim, colaboradores com níveis mais elevados de capital

psicológico apresentam, tendencialmente, maior motivação intrínseca, resiliência e um comportamento proativo no trabalho.

Para os autores, o empenho no trabalho refere-se a um estado positivo e proativo que tem um papel mediador importante entre o capital psicológico e a satisfação com a carreira. A satisfação com a carreira trata-se de uma avaliação subjetiva do sucesso profissional, incluindo fatores como oportunidades de desenvolvimento, promoções e remuneração. Por fim, o bem-estar subjetivo representa a avaliação global da felicidade, abrangendo o equilíbrio entre emoções positivas e negativas, bem como a satisfação geral com a vida.

O modelo de Joo e Lee (2017) sugere que o empenho no trabalho permeie a relação entre o capital psicológico e a satisfação com a carreira. Adicionalmente, a satisfação com a carreira intercede a relação entre a percepção do suporte organizacional e o bem-estar subjetivo. O capital psicológico apresenta também um efeito direto sobre o bem-estar subjetivo, evidenciando a relevância das características psicológicas positivas para a felicidade geral dos colaboradores.

Assim, este modelo demonstra que fatores organizacionais, como a percepção do suporte organizacional, e individuais, como o capital psicológico, são fundamentais na promoção da felicidade no trabalho. Destaca também que a satisfação paralelamente à carreira funciona como uma ponte entre a percepção do suporte organizacional e o bem-estar subjetivo, enaltecendo a importância de uma gestão organizacional que foque e valorize o desenvolvimento das carreiras. Por fim, destaca que o contexto organizacional pode ter um impacto mais significativo na felicidade do trabalho do que fatores culturais externos.

As conclusões apresentadas pelos autores refletem a importância de implementar e desenvolver estratégias organizacionais que promovam o desenvolvimento do capital psicológico por meio de formação e desenvolvimento, bem como aumentar a percepção do suporte organizacional mediante práticas justas de gestão de desempenho e oportunidades de crescimento profissional. Desta forma, o presente modelo permite que as organizações possam melhorar a felicidade e o bem-estar dos seus colaboradores.

2.2.3.2. Modelo de Wesarat, Shafif e Majid

O Modelo Conceptual da felicidade de Wesarat et al. (2014) surge com o objetivo de identificar e organizar os fatores que influenciam a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores. Este modelo integra variáveis independentes, uma variável moderadora e uma variável dependente, que interagem entre si.

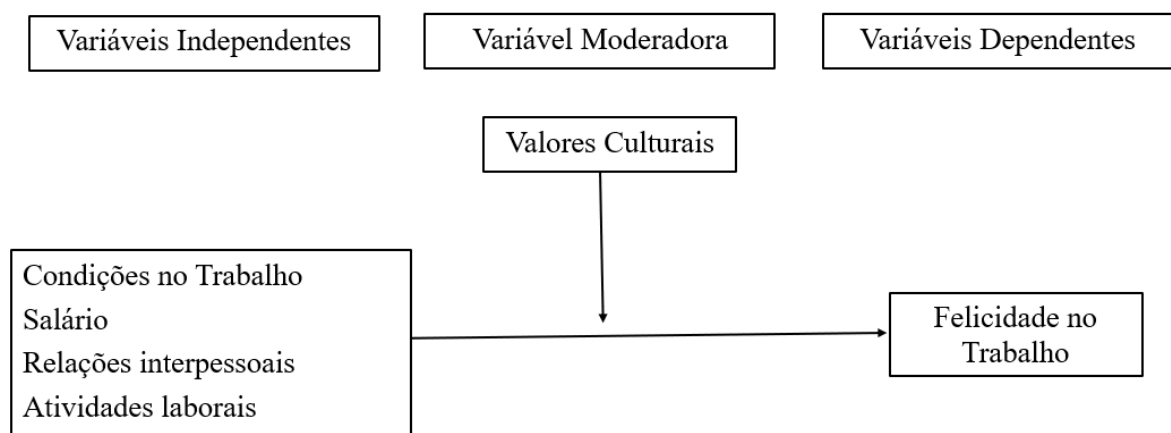
As variáveis independentes consistem em elementos diretamente relacionados com a experiência dos colaboradores no local de trabalho. Nesta variável destaca-se o tipo e as condições no trabalho que influenciam o bem-estar subjetivo; o rendimento, que abrange tanto o salário como a percepção de patrimônio líquido dos rendimentos, ou seja, trabalhos que oferecem remunerações adequadas e entendidas como justas tendem a promover maior felicidade. Além disso, as relações interpessoais entre colegas, superiores e subordinados, é apontada como um fator positivo na construção do bem-estar. Por fim, as atividades laborais que se referem às tarefas realizadas pelos trabalhadores, sendo que estas são mais valorizadas quando os colaboradores sentem que o seu trabalho é significativo.

A variável moderadora trata-se dos valores culturais, que representam a influência de diferentes contextos culturais na forma como os mesmos afetam a felicidade. Ou seja, estes valores moldam a intensidade e o tipo de influência que as variáveis independentes exercem sobre a felicidade.

Por fim, a variável dependente corresponde à felicidade no trabalho, ou seja, à satisfação global dos indivíduos com a sua vida profissional. Este conceito inclui tanto o bem-estar emocional como a sensação de realização no trabalho. O presente modelo sugere que, ao compreender as interações entre cada variável, as organizações podem criar estratégias de forma a alavancar a felicidade no trabalho. Mediante os contextos culturais, esta perspetiva deve ser ajustada aos diferentes contextos permitindo que as empresas adotem práticas de gestão alinhadas às necessidades dos colaboradores. Assim, através da promoção da felicidade, a produtividade e o desempenho organizacional sofrem um aumento significativo (Wesarat et al., 2014).

Figura 3

Modelo de Wesarat, Shafif e Majid



2.3. Impactos da felicidade no trabalho na retenção de talentos

2.3.1. Relação entre a felicidade no trabalho e o comprometimento organizacional

O Comprometimento Organizacional trata-se do estado psicológico que vincula a relação do indivíduo à organização e, que apresenta efeitos sobre a sua decisão de nela continuar ou não (Meyer & Allen, 1997).

O impacto da felicidade no comprometimento organizacional destaca a forma como o bem-estar dos colaboradores pode aumentar o seu compromisso para com a organização. Os níveis mais elevados de felicidade no trabalho correlacionam-se positivamente com o comprometimento organizacional, na medida que a promoção de um ambiente de trabalho positivo disputa um maior compromisso por parte dos colaboradores e, por sua vez a redução da rotatividade (Kurniawan, 2024).

2.3.2. A influência da felicidade no trabalho na satisfação profissional

A felicidade organizacional e a satisfação profissional são conceitos interdependentes que influenciam o bem-estar dos colaboradores e o desempenho das organizações. A felicidade no trabalho refere-se ao estado emocional positivo resultante de um ambiente de trabalho saudável, enquanto a satisfação profissional está relacionada com a percepção que os colaboradores têm sobre o seu trabalho (Fisher, 2010).

A felicidade organizacional pode ser definida como um fator mais amplo que engloba a satisfação profissional. Porém, um colaborador pode se sentir satisfeito com aspectos específicos de seu trabalho, como o salário ou a progressão de carreira, mas não se sentir feliz no ambiente organizacional. No entanto, quando a organização promove um clima positivo existe uma maior probabilidade de os colaboradores se sentirem felizes e satisfeitos profissionalmente (Fisher, 2010).

Desta forma, as organizações que promovem a felicidade e a satisfação dos seus colaboradores têm níveis de rotatividade menores e maior retenção de talentos (Ali & Kaushal, 2023).

2.3.3. Efeitos da felicidade no trabalho na produtividade

A felicidade no trabalho para além de aumentar a satisfação dos colaboradores, aumenta também, significativamente, a produtividade e o desempenho global. Esta relação

é influenciada por fatores como as práticas que promovem um ambiente de trabalho positivo, potenciando a satisfação dos colaboradores e, portanto, o aumento da produtividade e do desempenho (Samat et al., 2024).

A relação entre a felicidade e a produtividade é proporcional, na medida em que nas organizações quanto mais felizes são os colaboradores, maior os níveis de produtividade (Samat et al., 2024 e Sahani, 2024)

Para além disto, existe uma relação direta com a satisfação profissional uma vez que, a mesma também apresenta um papel mediador na produtividade nos colaboradores. Assim, o aumento da satisfação profissional promove o aumento da produtividade dos mesmos (Maryati et al., 2024).

Dada a revisão de literatura surge a pergunta: Como é que a felicidade no trabalho influencia a retenção de talentos?

METODOLOGIA

A presente dissertação tem como objetivo principal compreender a importância da felicidade no trabalho na retenção de talentos. Assim, de forma a aprofundar o estudo, optou-se pela utilização de uma abordagem qualitativa. Esta escolha fundamenta-se no pressuposto de que a investigação qualitativa permite entender paradigmas complexos e subjetivos dependentes do contexto, permitindo uma compreensão detalhada da realidade estudada (Yin, 2018). Esta metodologia é também adequada para investigar a dimensão humana associando-se, neste caso, à felicidade no contexto do trabalho, permitindo conhecer experiências e percepções individuais (Creswell, 2013).

No âmbito desta investigação qualitativa, selecionou-se o método das entrevistas semiestruturadas. Este método permite uma interação flexível com os participantes, garantindo a abordagem dos temas inicialmente definidos, bem como investigar temas emergentes e aprofundar questões suscitadas ao longo da entrevista (Sofaer, 1999). Esta abordagem facilita a obtenção de informações mais concisas sobre as percepções, atitudes e comportamentos dos participantes no que concerne à felicidade no trabalho e como esta influencia as suas decisões na permanência ou saída da organização. O formato semiestruturado permite ao investigador adequar-se a cada indivíduo, potenciando um ambiente de confiança que, por sua vez, incentiva a partilha honesta e espontânea das diversas experiências (Patton, 2015).

O guião das entrevistas semiestruturadas foi desenvolvido com base na revisão bibliográfica, garantindo assim uma fundamentação teórica sólida que orientou os temas explorados junto dos entrevistados. A construção do mesmo tem por base questões abertas, claras e objetivas que permitiram aos entrevistados expor livremente as suas opiniões e experiências pessoais (Mills et al., 2010).

A seleção dos participantes segue um método de amostragem não probabilística, especificamente o *Snowball Sampling* (Amostragem em Bola de Neve). Esta técnica é adequada quando a população-alvo do estudo é específica e difícil de identificar diretamente pelo investigador (Sofaer, 1999 e Mills et al., 2010). Numa primeira fase, foram selecionados alguns participantes-chave que, após o contacto, indicaram outros participantes relevantes ao estudo. Este processo desenvolveu-se de forma iterativa, garantindo uma diversidade de participantes até atingir o ponto de saturação teórica, ou seja, quando a recolha de novos dados deixou de acrescentar informação nova e significativa ao fenómeno em estudo (Yin,

2018). Este raciocínio atesta robustez aos resultados e garante que as conclusões sejam representativas da diversidade de experiências do contexto analisado (Yin, 2018).

No decorrer da análise foi ainda garantida a triangulação dos dados através da comparação cruzada entre os entrevistados, de forma a assegurar uma maior validade e fiabilidade dos resultados obtidos (Braun & Clarke, 2006).

As entrevistas decorreram durante no mês de maio de 2025, realizadas a quinze indivíduos de diversas áreas e a laboral em empresas distintas.

O processo metodológico garantiu transparência nas etapas do mesmo, desde a preparação e realização das entrevistas até à análise e interpretação dos resultados, garantindo validade dos resultados obtidos (Yin, 2018 e Lincoln et al., 1985). Para além disso, as questões foram respondidas com a condição de garantia de anonimato e confidencialidade.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1. Caracterização da Amostra

A amostra é composta por 15 entrevistados e a distribuição por sexo é relativamente equilibrada, porém existe uma ligeira predominância do sexo masculino (53,3%). A maioria da idade dos entrevistados compreende os 25 e os 45 anos, refletindo uma amostra profissionalmente ativa. Para além disso, existe entrevistados com mais de 50 anos, o que permite obter diferentes perspetivas.

Figura 4

Género

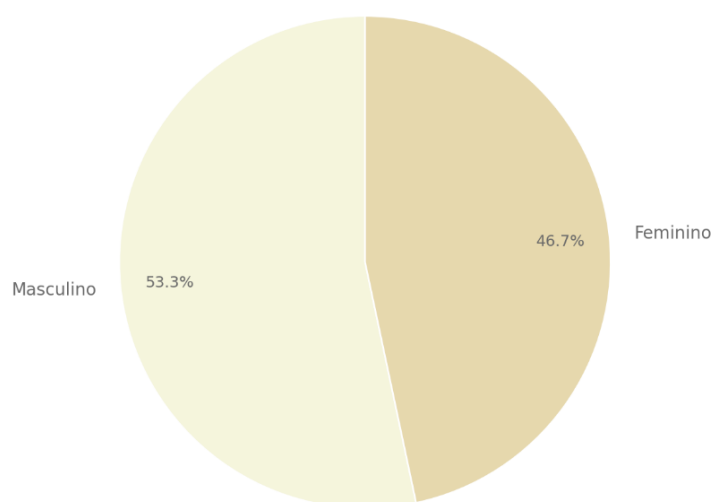
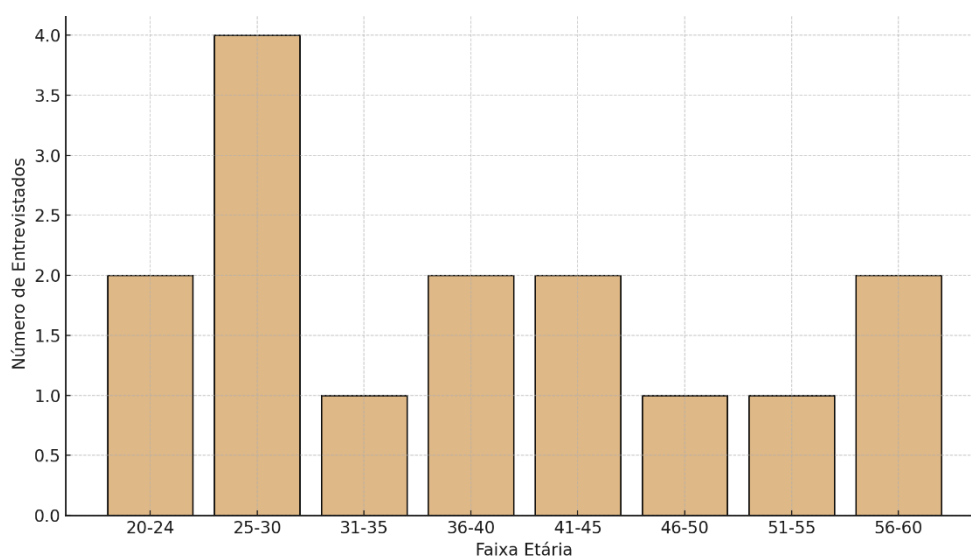


Figura 5

Idade

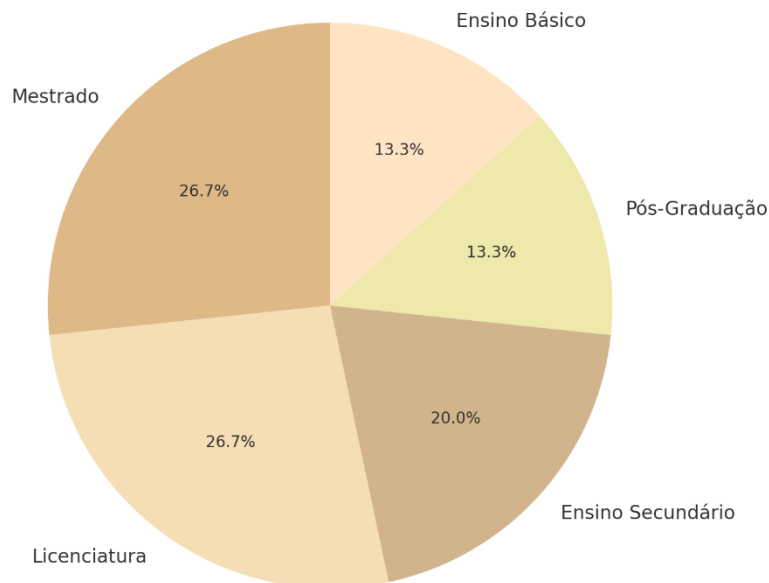


Relativamente à escolaridade, a maioria dos entrevistados (66,7%) possui formação superior (Licenciatura, Mestrado ou Pós-Graduação), o que sugere uma amostra, maioritariamente, qualificada. Esta característica poderá refletir funções técnicas ou de maior complexidade dentro das organizações, com exigências cognitivas e de autonomia mais elevada.

Os entrevistados com Ensino Secundário e Ensino Básico permitem alargar o espectro de análise, incorporando realidades laborais distintas, nomeadamente, funções operacionais e administrativas. Esta heterogeneidade enriquece a compreensão dos fatores que influenciam a felicidade no trabalho em diferentes níveis hierárquicos e funções.

Figura 6

Escolaridade



A análise das funções desempenhadas pelos entrevistados revela uma amostra profissionalmente heterogénea, englobando diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais dentro da organização. Esta diversidade de funções permite uma compreensão abrangente das dinâmicas organizacionais.

As funções podem ser agrupadas em três grandes categorias. Em primeiro lugar, destacam-se as funções operacionais e técnicas que estão geralmente associadas a rotinas mais rígidas, menor autonomia e reconhecimento limitado. Os entrevistados nestes cargos

tendem a identificar obstáculos à sua felicidade profissional, nomeadamente a ausência de perspectivas de progressão e a pouca valorização.

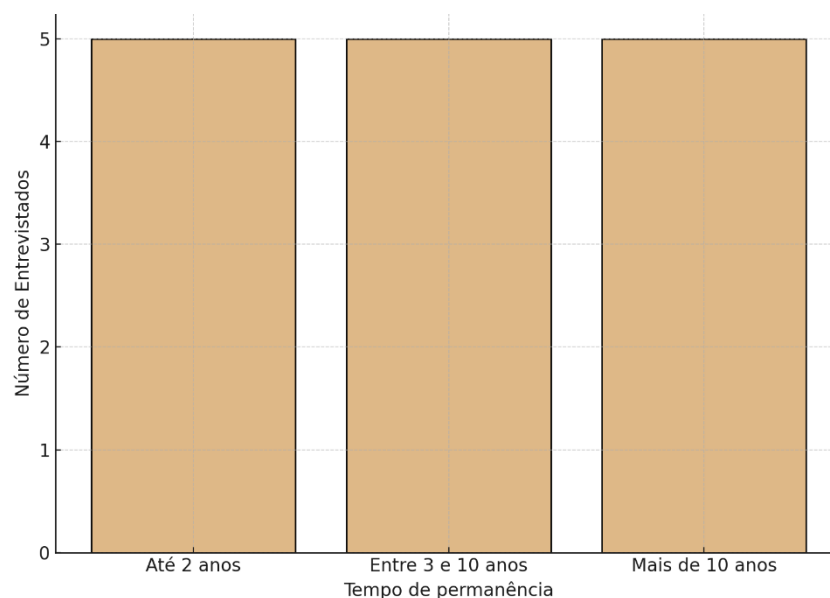
Seguem-se as funções intermédias, como técnicos superiores e responsáveis. Estes indivíduos ocupam posições com algum grau de responsabilidade, beneficiando de um equilíbrio razoável entre execução e coordenação. Manifestam, contudo, expectativas mais elevadas em relação ao desenvolvimento e ao reconhecimento, os quais nem sempre se concretizam, o que resulta numa perceção ambivalente quanto à felicidade no trabalho.

Por fim, as funções de gestão e chefia, exercidas por diretores e responsáveis de departamento, apresentam-se como aquelas onde a autonomia, a influência organizacional e o acesso a oportunidades de crescimento são mais acentuadas. Os entrevistados nestes cargos expressam, de forma geral, maior satisfação e sentimento de realização, embora também refiram desafios relacionados com a pressão, o volume de trabalho e o impacto da liderança nas equipas que coordenam.

No que concerne ao tempo de permanência dos colaboradores na empresa, o mesmo oscila entre 6 meses e 38 anos. A distribuição do tempo permite comparar diferentes perceções de felicidade, motivação e intenção de permanecer na empresa de acordo com as diferentes fases da carreira.

Figura 7

Tempo de Permanência na Empresa



Os colaboradores que se encontrem há menos tempo na empresa tendem a valorizar mais o ambiente de trabalho, a formação e o crescimento. Esta tendência é refletida nas respostas dos entrevistados, que apontam a fase de descoberta e integração como positiva, apesar de algumas reservas quanto à remuneração ou à progressão de carreira. Comparativamente à literatura, De Vos et al. (2020) destaca que os primeiros anos são críticos para os indivíduos se adaptarem à organização bem como para os mesmos terem a perceção da existência de apoio ao desenvolvimento profissional, tanto através de formação como de progressão na carreira. Com isto, é possível verificar que o estudo vai ao encontro da literatura já existente.

O tempo médio entre 3 a 10 anos, reflete a fase de reavaliação do percurso profissional por parte dos colaboradores. Tal como menciona Hom et al. (2017), trata-se de uma fase cuja motivação está associada à perceção de equidade, em termos de remuneração, oportunidades e ao alinhamento com o valores da organização, sendo por isso um período decisivo.

Em contrapartida, os colaboradores com mais de 10 anos demonstram uma forte consideração à estabilidade e à cultura organizacional, apesar de fazerem notar algum desgaste motivacional, falta de reconhecimento e limitações. Estes dados vão ao encontro de Ng & Feldman (2008), que defendem que com o acumular dos anos numa organização, a felicidade tende a diminuir quando não existe progressão na carreira ou reconhecimento contínuo.

4.2. Análise e Discussão

Apesar da heterogeneidade dos perfis da amostra, emergiram padrão consistentes entre os mesmos, o que evidencia a existência de dimensões transversais que influenciam a perceção da felicidade no trabalho, entre os quais: ambiente de trabalho e relações interpessoais, reconhecimento e feedback, autonomia e confiança e equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

A análise evidenciou algumas consideráveis diferenças. Os colaboradores mais jovens demonstram maior sensibilidade às oportunidades de progressão e desenvolvimento. Em contrapartida, os colaboradores mais experientes valorizam a estabilidade, a segurança na empresa e a relação com os colegas, ainda que reconheçam algumas limitações em termos

de evolução ou remuneração. Por fim, em casos em que a liderança é próxima, os indivíduos apresentam maior comprometimento com a organização, o que em situações de liderança autoritária ou ausente destaca-se a desmotivação e a intenção de sair da empresa.

Como ressalva, alguns entrevistados, mesmo não estando completamente satisfeitos, preferem permanecer nas organizações pela estabilidade proporcionada ou proximidade geográfica. Ou seja, esta permanência por parte dos indivíduos não é consequência da felicidade no trabalho, mas sim de fatores externos.

A remuneração, embora que para a maioria da amostra não seja considerada como o fator mais importante, foi indicada como um fator que quando percebido como injusto, potencia um impacto, significativamente, direto na motivação e na satisfação.

4.2.1. Remuneração

Aos entrevistados foi questionado sobre a importância da remuneração na felicidade dos mesmos. A maioria considera a remuneração como aceitável, mas raramente vista como justa ou generosa. Porém, torna-se como fator decisivo apenas quando surge em combinação com outros fatores negativos. Importa também destacar que quando os colaboradores percebem injustiças salariais, o impacto vai para além da insatisfação financeira. Ou seja, pode originar sentimentos de desvalorização e fomentar comparações destrutivas entre colegas afetando o clima organizacional. Este padrão confirma a perspectiva de Herzberg (1959) em que o salário se trata de um fator higiénico que é imprescindível para evitar insatisfação, mas insuficiente para gerar motivação ou felicidade. Isso reforça que a verdadeira satisfação resulta da combinação entre fatores materiais e psicológicos (Herzberg, 1959; WorkL, 2025), o que vem assim validar os resultados da amostra.

4.2.2. Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

O equilíbrio entre a vida pessoal e profissional trata-se do tempo que os indivíduos têm para a vida pessoal conciliando com a vertente profissional (Darcy et al., 2012). Para os entrevistados, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional é essencial para a sua felicidade e satisfação, pelo que a ausência do mesmo provoca alguma frustração e exaustão. Para além disso, alguns entrevistados mencionaram a implementação de um horário híbrido. Estes pontos de vista vão ao encontro da literatura que defende que políticas de flexibilidade podem reduzir a rotatividade e melhorar tanto o bem-estar como o desempenho (Medina-Garrido et al., 2017).

4.2.3. Clima organizacional e Liderança

No que concerne ao clima organizacional, os entrevistados indicaram todos que o ambiente de trabalho entre colegas e chefias é um dos principais fatores que contribui para a felicidade dos mesmos. O estilo de liderança também foi considerado como um fator importante para a felicidade. Assim, para os entrevistados um clima positivo e um líder empático fortalece a felicidade, enquanto o oposto aumenta a decisão de querer sair da organização. Com isto, é essencial investir no desenvolvimento de lideranças transformadoras com foco na empatia e no envolvimento, adaptadas às expectativas e às novas gerações que valorizam, cada vez mais, as relações humanas.

A literatura vem assim corroborar esta perspectiva, no sentido em que, os colaboradores com níveis mais elevados de felicidade no trabalho são indivíduos que estão inseridos em ambientes de trabalho saudáveis e que se coadunam com os seus valores (Fisher, 2010). Ao nível da liderança, a literatura também defende que quando os líderes confiam nos colaboradores e o demonstram através de atitudes positivas, a satisfação e motivação dos indivíduos aumentam substancialmente o que, por sua vez, aumenta a felicidade no trabalho (Dutschke et al., 2019).

4.2.4. Autonomia, confiança, reconhecimento e feedback

A autonomia no trabalho foi, de forma consistente, valorizada pelos entrevistados. Muitos referiram que sentir-se autónomo contribui para uma maior felicidade no trabalho e para o desenvolvimento da confiança pessoal e profissional. A autonomia surge como impulsionadora do bem-estar, da responsabilidade e da agilidade em contexto profissional. No entanto, mediante as respostas dos entrevistados, esta autonomia aparenta ser mais evidente em contextos onde existe uma liderança aberta e onde os colaboradores já demonstraram competência técnica, o que pode indicar que, em algumas organizações, a autonomia é ainda condicionada e atribuída apenas a colaboradores com provas dadas. Por outro lado, alguns entrevistados, apesar de afirmarem ter autonomia, referem que a mesma é limitada por lideranças controladoras e ambientes de pressão. De forma geral, os dados das entrevistas confirmam que a autonomia é um fator crucial para a felicidade no trabalho.

A literatura confirma as respostas das entrevistas, uma vez que a autonomia é uma necessidade psicológica fundamental que, quando satisfeita, contribui para a motivação intrínseca dos colaboradores (Deci & Ryan, 2000). Assim, as organizações que permitem aos seus colaboradores ter liberdade para tomar decisões e gerir as suas tarefas aumentam os

níveis de felicidade no trabalho e diminuem a rotatividade (Morganson et al., 2010; Morgeson & Humphrey, 2006).

Na globalidade das entrevistas, a confiança demonstrada pelas chefias é unanimemente reconhecida como um fator que aumenta o compromisso e reforça a felicidade no trabalho. Os participantes que relataram relações baseadas na confiança sentem-se mais motivados e disponíveis para assumir responsabilidades. Foi mencionado que a confiança depositada pela liderança é fundamental para a evolução e para o sentimento de valorização profissional. Em contrapartida, os colaboradores que mencionaram lideranças rígidas associam este controle a ambientes desmotivadores.

Tal como era previsto, os resultados do estudo vão ao encontro da literatura. Segundo a mesma, a confiança é considerada como um pilar essencial para o estabelecimento de relações saudáveis no ambiente de trabalho e é fulcral para a felicidade e retenção de talentos. Um clima organizacional apoiado na confiança promove a colaboração e o comprometimento dos colaboradores (Dirks & Ferrin, 2002). Nestes ambientes, os colaboradores sentem-se mais seguros para partilhar ideias, arriscarem e envolverem-se na organização, o que aumenta a satisfação e o bem-estar e, diminui a intenção de saída (Costa et al., 2001; Tan & Lim, 2009).

Relativamente ao reconhecimento, o mesmo surge no estudo como um dos fatores mais críticos para a felicidade no trabalho e para a decisão de permanência na empresa. A maioria dos entrevistados sublinhou que sentirem-se reconhecidos é extremamente motivador. Alguns casos, evidenciam que o reconhecimento, mesmo que simples, tem um impacto profundo na motivação e na felicidade. Os entrevistados que se sentem valorizados demonstram maior envolvimento e menor intenção de saída. Por outro lado, experiências de ausência de reconhecimento, refletem-se em desmotivação.

Os dados da amostra são assim validados pela literatura que, segundo Brun & Dugas (2008) o reconhecimento é um dos principais fatores que influenciam a satisfação e a felicidade dos colaboradores, potenciando a motivação e a retenção dos mesmo. O reconhecimento quando aplicado de forma justa e consistente, contribui significativamente para a construção de um ambiente positivo, sendo por isso uma estratégia eficaz para aumentar o envolvimento e reduzir a rotatividade (Shlomo et al., 2022).

Assim e, de acordo com o estudo, o reconhecimento trata-se de um fator-chave que permite reforçar a felicidade e prevenir a rotatividade.

Ao longo das entrevistas, o feedback foi referido como um dos principais fatores para o desenvolvimento profissional, aumento da felicidade e promoção da melhoria contínua. Alguns entrevistados, destacam a importância de receber feedback regular como forma de validação e de aprendizagem. O feedback é visto como um instrumento que permite não só corrigir falhas, mas também reconhecer competências e reforçar o sentimento de progressão. Nos contextos onde o feedback é presente e bidirecional, os entrevistados sentem-se mais motivados e com espaço para crescer. Em contrapartida, quando relatam a inexistência de feedback, os mesmos sentem-se pouco valorizados pelas suas chefias. Estas percepções tendem a alimentar a insatisfação e a vontade de procurar novos contextos organizacionais. O feedback é assim encarado como um catalisador da felicidade no trabalho quando é regular e coerente.

Novamente, o conteúdo da amostra está de acordo com a literatura. Para os autores Anseel et al. (2015), quando os colaboradores recebem feedback frequente, têm tendência a sentirem-se mais valorizados e com maior segurança e foco nas suas responsabilidades e progressão de carreira. Desta forma, o feedback constitui uma ferramenta essencial na gestão de talentos, uma vez que promove o crescimento individual e, assim, aumenta a felicidade no trabalho.

4.2.5. Crescimento e desenvolvimento profissional

No que concerne ao crescimento profissional foi questionado aos entrevistados sobre o impacto que o mesmo tem na felicidade no trabalho e na decisão de permanecer na empresa. As respostas dos mesmos evidenciam que a existência de oportunidades de crescimento é um dos fatores mais valorizados, sobretudo pelos colaboradores mais jovens e, principalmente, pelos que estão no início de carreira. Estes dados confirmam que o crescimento profissional é visto como um pilar essencial para a construção de um vínculo emocional sólido com a organização. A literatura corrobora esta percepção no sentido em que, segundo Kraimer et al. (2011), as oportunidades de crescimento dentro da organização aumentam o comprometimento dos trabalhadores e reduzem a intenção de procurar novas oportunidades, funcionando, assim, como um fator relevante de retenção de talentos.

Na amostra é possível constatar que alguns entrevistados conseguem garantir a sua felicidade e comprometimento com a empresa, mesmo quando o salário não é plenamente satisfatório, mas têm possibilidade de progredir dentro da organização.

Assim, a falta de perspectivas de evolução não só reduz a felicidade, como também aumenta o risco de rotatividade, sendo por isso fulcral que as organizações criem oportunidades de crescimento.

Neste estudo, os entrevistados, para além de valorizarem o crescimento profissional, valorizam, igualmente, o desenvolvimento profissional. De forma consistente, os indivíduos referiram que o acesso a formação contínua, a oportunidades de aprendizagem, e a novas experiências dentro da empresa são elementos importantíssimos para a sua felicidade no trabalho e, em muitos casos, para a sua permanência na organização.

Por outro lado, alguns entrevistados demonstraram insatisfação relativamente à ausência de desenvolvimento profissional. Este sentimento é, especialmente, visível quando partilham uma perceção de estagnação e ausência de investimento por parte das organizações no desenvolvimento das suas competências. Destacam-se entrevistados que não têm acesso a formação nem a novos desafios, sentindo que o seu potencial se encontra desvalorizado e mal aproveitado, bem como outro que expressa desilusão com a falta de perspectivas de crescimento referindo que esta ausência é um dos motivos para ponderarem sair da empresa. Estes testemunhos refletem que quando as empresas não desenvolvem mecanismos de desenvolvimento profissional, os colaboradores sentem-se esquecidos e desmotivados.

Estes dados vão ao encontro da literatura uma vez que, o crescimento e o desenvolvimento profissional revelam-se como fatores essenciais para a felicidade no trabalho, visto que os colaboradores valorizam, cada vez mais, oportunidades de aprendizagem contínua, progressão de carreira e aquisição de novas competências (De Vos et al., 2020). É também de notar que tanto na literatura como no presente estudo, os profissionais mais jovens em comparação com os mais antigos, atribuem maior importância às oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, considerando-as determinantes para a felicidade no trabalho.

De forma conclusiva, a felicidade no trabalho trata-se de uma dimensão complexa e multifatorial, intimamente influenciado pelas experiências individuais e pelo contexto organizacional. O presente estudo evidencia a necessidade de práticas de gestão de recursos humanos diferenciadas, que promovam ambientes de trabalho saudáveis, lideranças eficazes e oportunidades de desenvolvimento ajustadas às expectativas dos colaboradores. A construção de uma cultura organizacional justa e inclusiva é determinante para fomentar a felicidade no trabalho, o comprometimento e a retenção dos talentos.

Tabela 1

Síntese de Análise de Dados

Entrevistado	1. Idade	2. Sexo	3. Escolaridade	4. Função	5. Tempo na Empresa	6. Sente-se feliz?	7. A remuneração que auferes está alinhada com suas expectativas e com o trabalho que realiza? De que forma isso afeta sua satisfação e decisão de permanecer na empresa?	8. Existem aspetos no seu trabalho que reduzem a sua felicidade? Se sim, quais?
1	26	Masculino	Mestrado	Engenheiro industrial	2 anos	Feliz, bem integrado e satisfeito.	Remuneração alinhada, mas outros fatores também são importantes.	Momentos de tensão entre colegas, mas sente-se satisfeito no geral.
2	33	Feminino	Licenciatura	Técnica de contabilidade	2 anos	Não se sente feliz devido à pressão e falta de reconhecimento.	Remuneração alinhada, mas não garante retenção a longo prazo.	Principal problema é a falta de reconhecimento diário.
3	30	Masculino	Licenciatura	Técnico Sup. de Seg.e Saúde no Trabalho	5 anos	Feliz na empresa.	Remuneração satisfatória, fator decisivo para permanecer.	Desentendimentos pontuais com colegas afetam a felicidade.
4	58	Feminino	Ensino Secundário	Rececionista	38 anos	Feliz na empresa.	Remuneração abaixo do esperado para os anos de casa.	Gostaria de mais benefícios, mas não afetam significativamente a felicidade.
5	25	Masculino	Pós-Graduação	Responsável da Qualidade e da Manutenção	6 meses	Feliz na empresa, bom ambiente, trabalho interessante.	Remuneração alinhada, valoriza mais o bom ambiente.	Situações stressantes e inesperadas reduzem felicidade.

A Importância da Felicidade no Trabalho na Retenção de Talentos

6	39	Feminino	Pós-Graduação	Educadora de infância	13 anos	Não se sente feliz, mau ambiente e desigualdade salarial.	Remuneração abaixo da tabela, afeta decisão de permanecer.	Horas extra não pagas, descontos quando há atrasos e pressão da diretora.
7	25	Feminino	Licenciatura	Gestora de Recursos Humanos	3 anos	Na generalidade feliz, bom ambiente entre colegas e chefia.	Remuneração baixa face às funções e habilitações, poderá ser decisivo no futuro.	Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.
8	24	Masculino	Licenciatura	Supervisor de equipas de manutenção	2 anos	Feliz, bom ambiente e valorização profissional.	Remuneração acima da média, mas abaixo das responsabilidades.	Bloqueios nos processos e disparidade salarial entre colegas.
9	54	Feminino	Ensino Secundário	Técnica de secretariado	30 anos	Na globalmente feliz, sente estabilidade e bom ambiente.	Remuneração justa e alinhada com as funções.	Acumulação de funções e carga de trabalho variável.
10	58	Masculino	Ensino Básico	Chefe de equipa	31 anos	No geral é feliz, sente-se útil e valorizado.	Remuneração confortável, mas gostaria de mais reconhecimento no salário.	Pressão por resultados e comunicação difícil com a direção.
11	24	Feminino	Mestrado	Técnica de Recursos Humanos	10 meses	Na generalidade feliz, bem integrada e a aprender muito.	Remuneração baixa para as expectativas, aceita por ser o primeiro emprego.	Carga administrativa pesada e tarefas pouco estratégicas.
12	45	Masculino	Ensino Básico	Operário fabril	11 anos	Feliz com estabilidade, mas trabalho repetitivo e exigente.	Remuneração razoável, mas considera baixa para o esforço físico.	Pressão, falta de pausas e ambiente tenso em dias críticos.
13	39	Masculino	Mestrado	Diretor comercial	8 anos	Feliz, identificado com valores da empresa.	Remuneração alinhada e justa com pacote competitivo.	Carga de trabalho e metas ambiciosas são desafiantes.
14	46	Feminino	Ensino Secundário	Assistente administrativa	11 anos	Globalmente feliz, estável e satisfeita com a rotina.	Remuneração abaixo do justo para as responsabilidades.	Sobrecarga em épocas fiscais e falta de reconhecimento.
15	44	Masculino	Mestrado	Diretor de Recursos Humanos	9 anos	Feliz e realizado, sente que o trabalho tem impacto.	Remuneração justa com benefícios adicionais.	Momentos de elevada pressão afetam temporariamente a felicidade.

Entrevistado	9. Como avalia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Influencia diretamente a sua felicidade no trabalho?	10. Considera que um ambiente de trabalho positivo, ou seja, bom relacionamento entre colegas e superiores e liderança adequada são importantes para a sua felicidade no trabalho e decisivos para permanecer na empresa?	11. De que forma a autonomia e a confiança no trabalho, o reconhecimento e o feedback positivo impactam a sua felicidade no trabalho?	12. A empresa proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional? Se sim, isso tem impacto na sua felicidade e na sua decisão de permanecer na mesma?	13. Alguma vez equacionou sair da empresa? Se sim, quais os principais fatores?	14. Na sua opinião quais são os aspetos da cultura organizacional que influenciam diretamente a sua felicidade no trabalho?
1	Bom equilíbrio, empresa permite flexibilidade quando necessário.	Ambiente de trabalho positivo e liderança adequada são decisivos.	Feedback constante e autonomia contribuem para felicidade.	Existem oportunidades de crescimento, o que é motivador.	Nunca equacionou sair da empresa.	Ambiente positivo, abertura, feedback, segurança, remuneração, equilíbrio vida-trabalho.
2	Bom equilíbrio vida-trabalho, administração flexível.	Relação com chefia é negativa, mas boa relação com colegas.	Falta de reconhecimento e feedback, autonomia limitada.	Não existem oportunidades de crescimento.	Equaciona sair devido à má liderança e falta de reconhecimento.	Liderança, reconhecimento, equilíbrio vida-trabalho, feedback e remuneração.
3	Bom equilíbrio vida-trabalho, mas não é decisivo para permanecer.	Ambiente de trabalho e liderança são fundamentais.	Feedback escasso, autonomia e confiança são importantes.	Existem oportunidades, mas evolução limitada pelo curso.	Equacionou sair apenas por motivos pessoais.	Remuneração, ambiente de trabalho, autonomia, flexibilidade horária.
4	Ótimo equilíbrio vida-trabalho.	Ambiente de trabalho melhorou, agora é positivo.	Reconhecimento insuficiente no passado afetou felicidade.	Poucas oportunidades de crescimento e formação.	Nunca equacionou sair da empresa.	Ambiente de trabalho, reconhecimento, salário, equilíbrio vida-trabalho.
5	Equilíbrio é importante, mas não decisivo por si só.	Ambiente positivo e espírito de equipa são decisivos.	Autonomia, reconhecimento e feedback são essenciais.	Empresa oferece oportunidades de crescimento.	Equacionou sair em momentos de stress inicial.	Remuneração, equilíbrio vida-trabalho, reconhecimento, feedback.

A Importância da Felicidade no Trabalho na Retenção de Talentos

6	Desequilíbrio total, grande carga de trabalho pessoal fora do horário.	Ambiente negativo, influência da direção, importante para felicidade.	Autonomia limitada, falta de confiança e reconhecimento.	Apenas formações gratuitas, não afeta felicidade mas desmotiva.	Procura ativa de novo emprego devido a más condições.	Empresa ideal teria respeito pelos horários e reconhecimento justo.
7	Desequilíbrio, falta de teletrabalho e flexibilidade.	Ambiente positivo e bom relacionamento são essenciais para felicidade.	Valorização e confiança impactam positivamente a motivação.	Empresa oferece crescimento e formação, impacta felicidade e decisão de permanecer.	Ainda não equacionou sair, mas poderá ponderar se não houver melhorias.	Ambiente de trabalho, remuneração, flexibilidade, progressão e reconhecimento.
8	Função com elevada disponibilidade, mas consegue conciliar.	Ambiente positivo e bom relacionamento são essenciais.	Autonomia e feedback positivo aumentam felicidade e motivação.	Empresa proporciona formação contínua e progressão interna.	Nunca equacionou sair, apesar de momentos stressantes.	Remuneração, bom ambiente, valorização e reconhecimento.
9	Equilíbrio positivo, apesar de picos de trabalho.	Ambiente positivo e liderança próxima são decisivos.	Autonomia e reconhecimento impactam positivamente.	Oportunidades mais direcionadas a jovens, participa em formações internas.	Já equacionou sair, mas aspetos positivos pesaram mais.	Reconhecimento, autonomia, equilíbrio e bom ambiente são fundamentais.
10	Equilíbrio razoável, conseguiu melhorar horários.	Ambiente positivo com equipa, relação sólida.	Autonomia na gestão da equipa e reconhecimento aumentam motivação.	Formações para novos colaboradores, poucas oportunidades para seniores.	Já equacionou sair no passado, mas estabilidade pesou.	Respeito, estabilidade, reconhecimento e bom ambiente são chave.
11	Equilíbrio muito positivo, não leva trabalho para casa.	Ambiente positivo e liderança próxima são fundamentais.	Autonomia e feedback construtivo aumentam motivação.	Plano de desenvolvimento existe, aguarda concretização.	Já pensou sair por questões salariais e desejo de crescer mais rápido.	Evolução, voz nas decisões, reconhecimento e bom ambiente.
12	Turnos e fins de semana afetam vida pessoal e eventos familiares.	Boa relação com colegas, essencial para suportar o trabalho pesado.	Pouca autonomia, mas reconhecimento pontual aumenta motivação.	Poucas oportunidades de promoção, formações pontuais.	Já pensou sair, mas condições de estabilidade fazem permanecer.	Ambiente, liderança, salário justo e equilíbrio vida-trabalho são decisivos.
13	Desequilíbrio, muitas horas de trabalho.	Bom ambiente e confiança entre direção e equipas são fundamentais.	Autonomia e reconhecimento essenciais para felicidade e motivação.	Participou em formações e progrediu na carreira.	Já equacionou sair em momentos de exaustão, mas cultura	Confiança, autonomia e bom ambiente são fatores chave.

A Importância da Felicidade no Trabalho na Retenção de Talentos

					organizacional reteve-o.	
14	Equilíbrio razoável, mas por vezes pressionada a ficar mais horas.	Boa relação com colegas e ambiente positivo.	Autonomia e reconhecimento fazem diferença na motivação.	Poucas oportunidades de progressão e formação.	Já equacionou sair por sentir estagnação, mas bom ambiente pesou mais.	Ambiente, reconhecimento, equilíbrio e utilidade no trabalho são essenciais.
15	Trabalho muitas horas, tenta compensar nos tempos livres.	Bom ambiente e confiança com colegas e direção são essenciais.	Autonomia, reconhecimento e feedback fortalecem felicidade.	Participou em programas de liderança e tem liberdade para projetos.	Já equacionou sair após propostas externas, mas projeto atual reteve-o.	Autonomia, reconhecimento, crescimento e impacto positivo na empresa.

CONCLUSÕES

Com base na análise realizada, foi possível constatar que a felicidade no trabalho tem um impacto direto e significativo na decisão dos colaboradores de permanecerem ou não numa organização. A felicidade no trabalho surge como uma variável multidimensional, uma vez que é influenciada por vários fatores.

Os resultados obtidos refletiram que os colaboradores que se sentem felizes no trabalho através de um ambiente organizacional positivo, de uma liderança adequada, de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, com autonomia, reconhecimento, feedback e oportunidades de crescimento, tendencialmente, apresentam um maior nível de comprometimento e menor rotatividade.

A influência da felicidade na retenção de talentos não é fomentada de igual forma para todos os indivíduos, uma vez que os colaboradores mais jovens tendem a valorizar as oportunidades de desenvolvimento e progressão na carreira, enquanto os colaboradores mais experientes atribuem maior importância à estabilidade, ao clima organizacional e ao reconhecimento. Esta diferença sugere que as estratégias de retenção de talentos devem ser adaptadas às diferentes fases da carreira.

Ainda que a remuneração não seja considerada como o fator mais pertinente para a felicidade, quando percebida como injusta, pode ser determinante para a saída dos colaboradores. Desta forma, a remuneração trata-se de um fator fundamental, mas deve ser justa e equitativa.

Também se destaca a importância da promoção da felicidade no trabalho não só para a retenção de talentos, mas também para o aumento da motivação, do desempenho e do bem-estar dos colaboradores.

O presente estudo contribui de forma relevante para a gestão de recursos humanos ao demonstrar a necessidade que as organizações têm em promover ambientes de trabalho saudáveis e estratégias que valorizem os colaboradores.

Concluindo e respondendo à questão de investigação, “Como é que a felicidade no trabalho influencia a retenção de talentos?”, e analisando as respostas dos inquiridos, pode-se afirmar que a felicidade no trabalho é fulcral para a retenção de talentos, uma vez que quando as organizações desenvolvem práticas que promovem a motivação e a satisfação dos

colaboradores, os níveis de felicidade aumentam substancialmente. Posto isto, a felicidade no trabalho apresenta-se como um fator chave na retenção de talentos e deve ser considerada como uma prioridade estratégica para as organizações que pretendem manter os seus colaboradores motivados, satisfeitos e comprometidos.

Limitações do Estudo

O presente estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente a dimensão reduzida da amostra e a restrição aos contextos organizacionais nacionais, o que pode limitar a generalização dos resultados. A análise foi, exclusivamente, baseada na perspetiva dos colaboradores, ficando por explorar a visão das lideranças e das organizações enquanto entidades promotoras das políticas de felicidade.

Sugestões para Estudos Futuros

Para investigações futuras, sugere-se a extensão da amostra a diferentes setores de atividade e contextos culturais, bem como a realização de estudos comparativos entre a visão dos colaboradores e das lideranças. Poderá também ser interessante desenvolver estudos que permitam analisar a evolução da felicidade no trabalho ao longo do tempo e o seu impacto na retenção de talentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ali & Kaushal. (2023). Quality of work-life and its influence on employee satisfaction: a descriptive study. *Journal of Informatics Education and Research*, 3(1). <https://doi.org/10.52783/jier.v3i1.34>
- Alves, P., Santos, V., Reis, I., Martinho, F., Martinho, D., Correia Sampaio, M., José Sousa, M., & Au-Yong-Oliveira, M. (2020). Strategic talent management: the impact of employer branding on the affective commitment of employees. *Sustainability*, 12(23), 9993. <https://doi.org/10.3390/su12239993>
- Anseel, F., Beatty, A. S., Shen, W., Lievens, F., & Sackett, P. R. (2015). How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. *Journal of Management*, 41(1), 318–348. <https://doi.org/10.1177/0149206313484521>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology*, 150(6), 755–778. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1182888>
- Bataineh, K. A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Budde, C., & Silva, N. (2020). Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas. *Psicología desde el Caribe*, 37(1). <https://doi.org/10.14482/psdc.37.1.305.56>
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Editora Manole.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: the relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(3), 225–244. <https://doi.org/10.1080/13594320143000654>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches* (third edition). SAGE.
- Darcy, C., McCarthy, A., Hill, J., & Grady, G. (2012). Work–life balance: one size fits all? An exploratory analysis of the differential effects of career stage. *European Management Journal*, 30(2), 111–120. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.001>
- De Vos, A., Van Der Heijden, B. I. J. M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The «What» and «Why» of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>

- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709–724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>
- 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>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Kurniawan, H. (2024). Influence of perceived organizational support on organizational commitment and turnover intention through the mediating role of happiness at work. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 4(3), 437–449. <https://doi.org/10.55927/mudima.v4i3.8523>
- Lincoln, Y. S., Guba, E. G., & Pilotta, J. J. (1985). Naturalistic inquiry. *International Journal of Intercultural Relations*, 9(4), 438–439. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(85\)90062-8](https://doi.org/10.1016/0147-1767(85)90062-8)
- Lizote, S. A., Teston, S. D. F., Dos Santos Oliveira Régis, E., & De Souza Monteiro, W. L. (2021). Tempos de Pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 248–268. <https://doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5735>

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and Satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Martins, C. (2024). Impacto do employer branding na retenção de talentos. *The Trends Hub*, N.º 4 (2024): The Trends Hub. <https://doi.org/10.34630/TTH.VI4.5664>
- Maryati, T., Danupranata, G., Musoli, M., & Nugraha, S. S. (2024). Job satisfaction's Impact on Employee Performance: the mediating role of employee engagement. *Sentralisasi*, 13(2), 13–30. <https://doi.org/10.33506/sl.v13i2.3202>
- Medina-Garrido, J. A., Biedma-Ferrer, J. M., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2017). Relationship between work-family balance, employee well-being and job performance. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1), 40–58. <https://doi.org/10.1108/ARLA-08-2015-0202>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, tesearch, and application*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452231556>
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2010). *Encyclopedia of case study research*. SAGE Publications.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the

- nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321>
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392–423.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.392>
- Ortlieb, R., & Sieben, B. (2012). How to safeguard critical resources of professional and managerial staff: exploration of a taxonomy of resource retention strategies. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(8), 1688–1704.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610341>
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: integrating theory and practice* (Fourth edition). SAGE Publications, Inc.
- Pincheira, F. J. D., & Garces, M. E. C. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63(4), 52. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6), 1920. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of Research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141–166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sahani, T. (2024). The alchemy of leadership: crafting a symphony of workplace happiness. *American Journal of Management Science and Engineering*, 9(5), 110–115. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20240905.13>
- Samat, N., Zambri, N. A., Chooi Chea, C., Abdul Halim, N., & Mohd Nadzri, N. R. (2024). Cultivating a joyful workplace: The power of supportive management, competitive rewards, emotional well-being, and self-esteem. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(7), Pages 716-734. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i7/21923>
- Sánchez, M. G. T., & García, Ma. D. L. E. V. (2017). Satisfacción laboral en los entornos de trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia et technica*, 22(2), 163. <https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764–787. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284>
- Sharma, N. (2019). P-O fit and employee's turnover intentions: examining the mediation of employee engagement in indian IT Sector. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(2), 51–60. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2019040104>
- Shlomo, R. W., Kizony, R., Nahir, M., Grosman-Rimon, L., & Kodesh, E. (2022). Active lifestyle post first myocardial infarction: A comparison between participants and non-participants of a structured cardiac rehabilitation program. *International Journal*

- of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3617.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19063617>
- Silva, F. P. D., Oliveira, S. F. D., Medeiros, E. S., & Saraiva, P. M. (2024). A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida (QVT) e felicidade dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa GPTW. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 10(8), 4074–4096.
<https://doi.org/10.51891/rease.v10i8.15194>
- Sofaer, S. (1999). Qualitative methods: What are they and why use them? *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1101–1118.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019>
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.004>
- Tosten, R., Avci, Y. E., & Sahin, E. (2017). The relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: the sample of physical education and sport. *European Journal of Educational Research*, volume–7–2018, 151–157. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.7.1.151>
- Veenhoven, R. (2015). Social conditions for human happiness: a review of research. Review of Findings on Happiness. *International Journal of Psychology*, 50(5), 379–391.
<https://doi.org/10.1002/ijop.12161>

- Wesarat, P. O., Yazam Sharif, M., & Halim Abdul Majid, A. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), p78. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Wright, T. A. (2004). The role of “happiness” in organizational research: past, present and future directions. *Research in Occupational Stress and Well-being* (Vol. 4, pp. 221–264). Emerald (MCB UP). [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(04\)04006-5](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(04)04006-5)
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Anexos

Anexo 1 - Entrevista

Guião de Entrevista

Parte I - Identificação do inquirido

1. Idade:
2. Sexo:
3. Grau Académico/Área:

3º Ciclo
Ensino Secundário
Curso profissional. Qual? _____
Licenciatura. Qual? _____
Mestrado. Qual? _____
Doutoramento. Qual? _____
4. Qual a função que exerce atualmente?
5. Há quanto tempo trabalha na empresa?

Parte II – Questões sobre Felicidade no Trabalho

6. Sente-se feliz na empresa onde trabalha?
7. A remuneração que auferes está alinhada com as tuas expectativas e com o trabalho que realizas? De que forma isso afeta a tua satisfação e decisão de permanecer na empresa?
8. Existem aspetos no teu trabalho que reduzem a tua felicidade? Se sim, quais?
9. Como avalia o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal? Influencia diretamente a tua felicidade no trabalho?
10. Considera que um ambiente de trabalho positivo, ou seja, bom relacionamento entre colegas e superiores e liderança adequada são importantes para a tua felicidade no trabalho e decisivos para permanecer na empresa?
11. De que forma a autonomia e a confiança no trabalho, o reconhecimento e o feedback positivo impactam a tua felicidade no trabalho?
12. A empresa proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional? Se sim, isso tem impacto na tua felicidade e na tua decisão de permanecer na mesma?
13. Alguma vez equacionou sair da empresa? Se sim, quais os principais fatores?
14. Na tua opinião quais são os principais fatores que influenciam diretamente a tua felicidade no trabalho?