



Sara Cristina Rangel Vieira

Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída

Coimbra, outubro de 2024



Sara Cristina Rangel Vieira

**Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e
Intenção de Saída**

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão de Recursos Humanos**, realizada sob a orientação do Professor Alexandre Silva e coorientação do Professor António Calheiros.

Coimbra, outubro de 2024

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação de mestrado marca o fim de uma etapa importante que me enche de satisfação e orgulho.

A realização deste trabalho, não seria possível sem o apoio de diversas pessoas e, por isso, não posso deixar de expressar a minha gratidão a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização deste sonho. Desta forma, a cada uma delas, dedico este trabalho.

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais, Fátima e Augusto, e à minha irmã, Ana, pelo amor, incentivo e apoio incondicional que foram fundamentais ao longo deste percurso. A vossa motivação diária e preocupação em ver esta tese finalizada foram um impulso constante para mim. Se hoje cheguei até aqui, foi porque juntos alcançamos este objetivo. A vossa presença inabalável em cada etapa tornou esta conquista possível, e por isso, este resultado é tanto meu, quanto vosso.

Ao meu namorado, Marcelo, deixo o meu agradecimento por estar sempre ao meu lado durante este percurso desafiador, por todas as palavras de incentivo, pelas conversas reconfortantes e por nunca me deixar desistir, mesmo nos momentos mais difíceis. Agradeço, ainda, por me acompanhar em todos os meus sonhos.

Ao meu orientador, Professor Alexandre Silva e coorientador, Professor António Calheiros, expresso a minha sincera gratidão pela orientação, apoio e confiança ao longo deste processo. Agradeço, também, pelas sugestões e ideias, pela partilha de conhecimentos, pelo interesse demonstrado e pela disponibilidade constante.

Aos Professores do Instituto, agradeço pelo compromisso em transmitir conhecimento e pela dedicação em proporcionar um ensino de excelência.

A todos, o meu muito obrigada!

RESUMO

O presente estudo analisa a relação entre Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída, destacando a importância desses fatores na Gestão de Recursos Humanos. O estudo visa preencher uma lacuna existente na literatura sobre como estas variáveis se relacionam, visto que cada uma delas é essencial para a retenção de talentos e o desenvolvimento de práticas de gestão eficazes.

Através de uma abordagem quantitativa, foram recolhidas 141 respostas por meio de um questionário. Os resultados revelam que as três variáveis estão relacionadas, sendo que colaboradores felizes tendem a divulgar e promover a organização de forma voluntária e apresentam menor Intenção de Saída. Assim, é possível concluir que trabalhadores que defendem de forma ativa as suas organizações têm menor vontade de abandonar as mesmas.

Palavras-chave: Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy*, Intenção de Saída

ABSTRACT

The present study analyzes the relationship between Happiness at Work, Employee Advocacy, and Turnover Intention, highlighting the importance of these factors in Human Resource Management. The study aims to fill an existing gap in the literature regarding how these variables are related, as each of them is essential for talent retention and the development of effective management practices.

Using a quantitative approach, 141 responses were collected through a questionnaire. The results reveal that the three variables are interconnected, with happy employees tending to voluntarily advocate for and promote the organization and showing lower Turnover Intention. Therefore, it can be concluded that employees who actively advocate for their organizations are less likely to want to leave.

Keywords: Happiness at Work, Employee Advocacy, Turnover Intention

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO.....	1
1 CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA.....	3
1.1 Felicidade no Trabalho	3
1.2 <i>Employee Advocacy</i>	5
1.3 Intenção de Saída.....	9
2 CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO.....	12
2.1 Objetivos.....	12
2.1.1 Objetivo Geral	12
2.1.2 Objetivos Específicos	12
2.2 Hipóteses	12
2.3 Metodologia.....	14
2.3.1 Natureza do Estudo.....	14
2.3.2 Procedimentos da Investigação	15
2.4 Instrumentos	15
2.4.1 Dados Demográficos	16
2.4.2 Questionário sobre Felicidade no Trabalho.....	17
2.4.3 Questionário sobre <i>Employee Advocacy</i>	18
2.4.4 Questionário sobre Intenção de Saída	19
3 CAPÍTULO III – ANÁLISE DE RESULTADOS	20
3.1 Caracterização da amostra	20
3.2 Confiabilidade dos Instrumentos de Medição	24
3.3 Validação das hipóteses.....	26

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

3.4	Discussão de Resultados.....	29
	CONCLUSÃO.....	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	35
	APÊNDICES	41
	APÊNDICE 1. Questionário: Felicidade no Trabalho, <i>Employee Advocacy</i> e Intenção de Saída	42

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - Fatores determinantes do <i>Employee Advocacy</i>	8
Tabela 1.2 - Tipologia de Saída Organizacional	10
Tabela 2.1 - Escala de Medição de Felicidade no Trabalho	17
Tabela 2.2 - Escala de Medição do <i>Employee Advocacy</i>	18
Tabela 2.3 - Escala de Medição de Intenção de Saída.....	19
Tabela 3.1 - Classificação da consistência a partir do coeficiente α de <i>Cronbach</i>	25
Tabela 3.2 - Índice de Alfa de <i>Cronbach</i> para a Felicidade no Trabalho, <i>Employee Advocacy</i> e Intenção de Saída	25
Tabela 3.3 - Correlação entre Felicidade no Trabalho e <i>Employee Advocacy</i>	27
Tabela 3.4 - Correlação entre Felicidade no Trabalho e Intenção de Saída	28
Tabela 3.5 - Correlação entre <i>Employee Advocacy</i> e Intenção de Saída.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1 – Faixa etária dos inquiridos	20
Figura 3.2 - Género dos inquiridos	21
Figura 3.3 - Estado Civil dos inquiridos.....	21
Figura 3.4 - Nível de Escolaridade dos inquiridos	22
Figura 3.5 - Zona de Residência dos inquiridos	23
Figura 3.6 - Tempo na Empresa Atual	23

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

INTRODUÇÃO

A Felicidade no Trabalho é um tema e uma preocupação presente nos dias de hoje, surgindo como uma possível estratégia para atrair e reter os melhores talentos (Marques, 2019). Segundo o autor, colaboradores felizes tendem a ser mais motivados e produtivos, o que beneficia diretamente a organização. Além de ser um fator importante para o bem-estar e o desempenho individual, a Felicidade no Trabalho poderá estar associada a comportamentos de *Employee Advocacy*, dado que colaboradores felizes geralmente manifestam comportamentos em benefício da organização, podendo esperar-se que também tenham mais propensão a promover e defender a organização de forma espontânea, tanto internamente quanto externamente (Dutschke & Dias, 2023; Rai & Nayak, 2018).

Em contrapartida, a ausência de Felicidade no Trabalho está relacionada com comportamentos de abandono, podendo esperar-se que conduza também a maior Intenção de Saída, um indicador crítico para as organizações. Isto é, baixos níveis de Felicidade no Trabalho podem aumentar as Intenções de Saída, afetando negativamente a estabilidade e o desempenho organizacional (Akgunduz & Cin, 2015).

Também, colaboradores que estão dispostos a promover a empresa desenvolvem um vínculo mais forte com a organização, o que poderá reduzir a sua Intenção de Saída (Akgunduz & Sanli, 2017).

A relevância deste tema e a motivação para o presente trabalho decorrem da escassez de estudos que investigam as relações entre Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída. Neste contexto, a ideia para o presente estudo foi inspirada no trabalho de Bhatia e Mohsin (2021), que explorou a relação entre as três variáveis numa área laboral específica – o setor educacional, com foco nos professores. Com base neste artigo, decidiu-se ampliar a amostra de modo a incluir colaboradores de diversos setores, visando uma análise mais abrangente e generalizável.

Assim sendo, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a relação entre a Felicidade no Trabalho, o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída. Para isso, os objetivos específicos passam por dar a conhecer os conceitos de Felicidade no Trabalho,

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Employee Advocacy e Intenção de Saída, analisar a relação entre a Felicidade no Trabalho e o *Employee Advocacy*, investigar a relação entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Saída e explorar a relação entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída.

A metodologia adotada neste estudo é quantitativa, tendo sido utilizado um questionário aplicado em diversas redes sociais, utilizando a plataforma *Google Forms* para facilitar a recolha de dados.

A estrutura do trabalho está organizada em três capítulos principais. No Capítulo I, são abordados os conceitos teóricos que fundamentam o estudo, englobando a Felicidade no Trabalho, o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída. O Capítulo II detalha os objetivos do estudo, as hipóteses a serem testadas e a metodologia aplicada. Por fim, o Capítulo III apresenta os resultados do estudo empírico, incluindo a caracterização da amostra, o teste de confiabilidade dos instrumentos de medição, a validação das hipóteses e a discussão dos resultados obtidos.

1 CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

No presente capítulo são apresentados os conceitos centrais no estudo realizado: Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída.

1.1 Felicidade no Trabalho

A Felicidade no Trabalho é um tema atual e uma preocupação presente nos dias de hoje, surgindo como uma possível estratégia para atrair e reter os melhores talentos (Marques, 2019). Segundo o autor, se as empresas conseguirem manter os seus colaboradores felizes, eles tendem a ser mais motivados e produtivos.

De acordo com Bakker e Oerlemans (2011), esta pode ser entendida como a soma de períodos em que o indivíduo se sente satisfeito no seu trabalho, vivencia emoções positivas com frequência, como alegria e felicidade, e raramente passa por emoções negativas, como tristeza e raiva. Portanto, alguém que é feliz no trabalho tende a ser feliz de forma geral. Ayala Martínez (2010, conforme citado em Dutschke & Dias, 2023) acrescenta que a Felicidade é um estado de alegria, paz e contentamento que resulta do bom desempenho dos atos humanos. Para o autor, a Felicidade é um estado interior, não dependendo de fatores externos. No entanto, no contexto do trabalho, depende muitas vezes das relações com colegas, chefias e outras pessoas com quem interagimos diariamente (Dutschke & Dias, 2023).

Warr e Capperton (2010) propuseram duas abordagens diferentes para a definição de Felicidade:

- Abordagem hedónica: relacionada a experiências afetivas e satisfação no trabalho;
- Abordagem eudemónica: relacionada ao bem-estar mais profundo, envolvendo o funcionamento ideal e o desenvolvimento contínuo de competências individuais.

Estudos mais recentes sugerem que a Felicidade no Trabalho pode ser compreendida de melhor forma, pela abordagem eudemónica (Dagenais-Desmarais & Savoie, 2012). Por outro lado, Diener, Scollon e Lucas (2009) definem a Felicidade como um estado de satisfação que surge do equilíbrio entre estados afetivos positivos e negativos.

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Além disso, segundo Pryce-Jones (2010), a Felicidade no Trabalho está ligada a cinco fatores, conhecidos como os "5 C's": (i) a contribuição, que se refere ao esforço realizado; (ii) a convicção, que representa a motivação pessoal; (iii) a cultura, relacionada à integração no ambiente de trabalho; (iv) o comprometimento, que envolve o nível de compromisso; e (v) a confiança, associada à segurança e certeza do colaborador. Não obstante, Januwarsono (2015) amplia essa visão com outros seis fatores essenciais que influenciam a Felicidade no Trabalho, sendo eles: (i) o desempenho do funcionário, (ii) a cultura da organização, (iii) a confiança dentro da organização, (iv) a satisfação no ambiente de trabalho, (v) as atitudes da liderança e (vi) o comportamento individual.

Chiumento (2007) apresenta, também, uma lista dos fatores que mais afetam a Felicidade dos colaboradores dentro da organização. Esses fatores não só influenciam diretamente o bem-estar dos trabalhadores, mas também são essenciais para as organizações que desejam promover atitudes e decisões alinhadas com os seus objetivos. Os dez principais fatores que impactam a Felicidade no Trabalho são:

1. Um bom ambiente de trabalho;
2. Identificação com o trabalho e a organização;
3. Envolvimento com a chefia;
4. Equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
5. Variedade de tarefas;
6. Sentir-se valorizado no que faz;
7. Reconhecimento da relevância do trabalho;
8. Fazer parte de uma equipa bem-sucedida;
9. Ser valorizado dentro da empresa;
10. Salário competitivo.

A ordem dos fatores apresentada reflete a importância relativa de cada um, com o primeiro sendo considerado o mais relevante, numa sequência de importância decrescente, ou seja, indo do mais para o menos significativo (Chiumento, 2007).

No que diz respeito aos impactos da Felicidade no Trabalho, colaboradores que se sentem felizes e satisfeitos com seu trabalho tendem a enfrentar as adversidades do quotidiano de forma mais eficaz, encontrando soluções viáveis mesmo nas situações mais complexas

(Januwarsono, 2015). Isto é, quando as organizações promovem e incentivam a Felicidade no ambiente de trabalho, os resultados são, como referido anteriormente, colaboradores mais felizes e produtivos (Gavin & Mason, 2004).

Nas organizações onde se encontram estes trabalhadores, são observados aumentos do lucro e produtividade, além de redução nas taxas de absentéismo e rotatividade. O trabalho é, assim, uma ferramenta que possibilita ao ser humano o seu desenvolvimento pessoal, atuando como um elemento significativo na busca pela Felicidade (Mendonça, Junges & Pinheiro, 2016). Desta forma, o trabalho tem uma relação positiva com o sucesso pessoal e é visto como um dos principais objetivos de vida dos colaboradores, sendo crucial para a sua Felicidade. Na atualidade, a busca constante pela Felicidade no Trabalho e, conseqüentemente, por boas relações profissionais, é essencial para que os indivíduos consigam manter um equilíbrio saudável a nível psicológico, físico e emocional (Mendonça, 2016).

Como refere Moccia (2016), "os seres humanos sempre tenderam a procurar a felicidade como objetivo ou um fim, como um estado de bem-estar ideal e permanente a alcançar". No entanto, mesmo que a Felicidade seja desejada em todos os momentos, o ambiente de trabalho pode, por vezes, tornar-se rotineiro e monótono, o que pode prejudicar o sentimento de satisfação (Dutschke & Dias, 2023).

Em suma, a Felicidade no Trabalho, como já mencionado, está intimamente ligada a fatores do comportamento organizacional, abrangendo a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o grau de comprometimento com a organização (Fisher, 2009).

1.2 *Employee Advocacy*

Embora o *Employee Advocacy* tenha ganho importância nos últimos tempos, ainda há escassez de estudos empíricos e teóricos sobre o assunto (Thelen & Men, 2023). Além disso, falta uma definição universal e uma compreensão precisa do que este conceito realmente significa (Thelen, 2020).

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Para alguns autores, o *Employee Advocacy* é caracterizado, de forma simples, como sendo a promoção de uma organização através dos seus colaboradores (Božac, Sušanĳ & Agušaj, 2017). Para outros, como sendo a disposição que os seus colaboradores têm para atuarem como “profissionais de *marketing* em tempo parcial da organização”, tanto para potenciais clientes quanto para possíveis colaboradores (Schweitzer & Lyons, 2008). Estes autores consideram o *Employee Advocacy* como um comportamento positivo de boca-a-boca, no qual os funcionários recomendam e apoiam as organizações a que pertencem, além dos produtos e serviços oferecidos, para públicos externos (como amigos, familiares, conhecidos e futuros trabalhadores) (Thelen, 2020). Ao compartilhar informações positivas, esses defensores visam melhorar a reputação das suas organizações (Seiling, 2008).

Resumidamente, o “*Employee Advocacy*” é o comportamento de forma voluntária por partes dos trabalhadores ao disseminar e partilhar informações favoráveis relativamente às suas organizações. Além disso, envolve a recomendação, suporte e defesa da organização para o público externo, utilizando tanto palavras como ações (Men & Yue, 2019).

Como referido anteriormente, nos últimos tempos, o *Employee Advocacy* passou a ser um tema de crescente interesse (Thelen & Men, 2023). Estudos na área ressaltam que colaboradores que promovem as suas organizações e comunicam de forma eficaz a imagem de marca desejada a diferentes públicos contribuem para aumentar o reconhecimento da marca nas organizações. Um estudo realizado por Thelen (2020), revela que, de forma geral, o *Employee Advocacy* é crucial para o desempenho futuro de uma organização e pode influenciar o seu sucesso de diferentes formas.

Importante reforçar que, de acordo com Frederiksen (2015, citado em Thelen, 2020), funcionários que representam e defendem os seus empregadores e comunicam de forma eficaz a imagem desejada da marca para diferentes públicos, contribuem para aumentar a visibilidade e o reconhecimento da organização. Para além de que as interações que os colaboradores têm com públicos externos também têm o poder de influenciar positivamente o público, isto é, o papel que os colaboradores assumem como defensores da marca ou porta-vozes informais das organizações, ao transmitir determinada

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

mensagem, é visto como confiável pelos públicos externos (Thelen, 2020). Portanto, estabelecer relacionamentos de qualidade com os funcionários, que promovam comportamentos como a defesa da organização, favorece a eficácia organizacional e gera valor financeiro para a empresa (Grunig & Dozier, 2002).

De acordo com Tsarenko, Leo e Tse (2018), existem diversos fatores individuais dos colaboradores que desempenham um papel fundamental na promoção do *Employee Advocacy*. As atitudes, por exemplo. Quando os trabalhadores acreditam no valor de determinada organização e demonstram compromisso para com a mesma, é mais provável que adotem comportamentos de apoio e defesa. Assim como quando confiam na organização, tendem a envolver-se em ações que a fortalecem (Punjaisri, Evanschitzky & Rudd, 2013).

A liderança é também vista como um fator, na medida que, quando líderes e supervisores adotam um estilo de liderança transformacional — assumindo papéis de orientação e suporte, incorporando os valores da organização e transmitindo uma visão coesa da mesma — estimulam a motivação dos colaboradores e elevam o seu compromisso, autenticidade e proatividade, características estas essenciais de um defensor da empresa (Morhart, Herzog & Tomczak, 2011).

No estudo de Thelen e Men (2023), os autores vão mais além e aprofundam os fatores que influenciam comportamentos de *Employee Advocacy*, dividindo-os em três áreas: fatores individuais, grupo e organizacionais, conforme é possível verificar na Tabela 1.1.

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Tabela 1.1 - Fatores determinantes do *Employee Advocacy*

<u>Individuais</u>	<u>Grupo</u>	<u>Organizacionais</u>
1. Emoções	1. Relação Líder – Membro	1. Cultura Organizacional
-Orgulho	2. Coesão de Grupo	-Cultura Forte
2. Atitudes no Trabalho		-Cultura Voltada para as Pessoas
-Satisfação no Trabalho		-Cultura Orientada para Resultados
-Identificação Organizacional		-Cultura de Inovação
-Compromisso Organizacional		-Cultura Ética
-Envolvimento dos Funcionários		2. Gestão de Topo
3. Alinhamento Pessoa – Organização		3. Gestão da Comunicação
4. Personalidade		4. Socialização
5. Valor Instrumental		

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Thelen e Men (2023)

Os fatores individuais foram agrupados em cinco categorias: (i) emoções, como o orgulho, já que os trabalhadores desejam sentir que o seu trabalho tem propósito e que estão a fazer a diferença. Trabalhar para uma empresa de sucesso é uma fonte de orgulho; (ii) atitudes no trabalho – quando os funcionários estão satisfeitos, se identificam com a empresa e se sentem comprometidos e envolvidos; (iii) alinhamento entre pessoa e organização; (iv) personalidade; e (v) valor instrumental – quando os colaboradores vêm a ação de defesa de interesse, como um meio para atingir determinado fim, isto é, quando estes têm uma atitude de defesa da empresa com vista a poder crescer dentro dela (Thelen & Men, 2023).

Os fatores de grupo foram organizados em duas categorias: (i) relação entre líder e membro – o nível de confiança, segurança e respeito que os subordinados sentem em relação ao seu líder; e (ii) coesão do grupo – quando os membros da equipa se apoiam e valorizam mutuamente no ambiente de trabalho (Thelen & Men, 2023).

Por fim, os fatores organizacionais foram classificados em quatro categorias: (i) cultura organizacional; (ii) gestão de topo – onde os gestores, por meio das suas palavras e ações, estabelecem padrões que se propagam por toda a organização; (iii) gestão da comunicação – destacando a importância de um sistema de comunicação claro e acessível; e (iv)

socialização – o processo de integrar os colaboradores à cultura organizacional (Thelen & Men, 2023).

O *Employee Advocacy* pode impactar positivamente diversas áreas da organização, nomeadamente o crescimento e as vendas, o capital humano e a produtividade, e a reputação. Comportamentos dos colaboradores, como o boca-a-boca positivo, podem ajudar as organizações no desenvolvimento de novos negócios (Frederiksen, 2015, citado em Thelen, 2019) e, ainda, contribuir para o crescimento e aumento das receitas da organização (Godes & Mayzlin, 2004; Gremler, Gwinner & Brown, 2001). Além disso, a defesa da organização por parte dos colaboradores, pode fortalecer a eficácia organizacional, gerando valor monetário e ajudando a economizar dinheiro (Thelen, 2019). Organizações que implementam programas de *Employee Advocacy* de forma eficaz descobrem que esses comportamentos não só atraem talentos qualificados (Cervellon & Lirio, 2017; Wilden, Gudergan & Lings, 2010), como também podem aumentar a retenção de colaboradores (Levinson, 2018, citado em Thelen, 2019). Finalmente, ao interagirem com públicos externos, os funcionários contribuem para a reputação da empresa, fortalecendo as relações públicas e as conexões com o público (Kim & Rhee, 2011).

1.3 Intenção de Saída

Antes de mais, e de forma simplificada, é importante diferenciar Intenção de Saída e Rotatividade (*Turnover*). A Intenção de Saída refere-se a uma avaliação subjetiva da probabilidade de um indivíduo deixar a organização num curto período, enquanto a Rotatividade é um conceito mais objetivo, relacionado com a saída efetiva do colaborador da empresa, e não com uma mera intenção (Mowday, Porter & Steers, 1982).

Conforme é possível verificar na Tabela 1.2, a saída de um colaborador da organização pode ser classificada como voluntária ou involuntária. Denomina-se por saída voluntária, quando a decisão parte do próprio trabalhador. Por outro lado, a saída é considerada involuntária quando é determinada pelo empregador (Heneman et al., 2019, citado em Ramos, 2022).

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Tabela 1.2 - Tipologia de Saída Organizacional

Tipo	Subtipo	Definição
<u>Saída Voluntária</u>	Saída Evitável	A organização poderia ter evitado a saída do colaborador por meio de ações como, por exemplo, um aumento salarial ou a modificação das tarefas atribuídas.
	Saída Inevitável	A saída do colaborador é inevitável e não poderia ser evitada pela organização, como no caso da reforma, por exemplo.
<u>Saída Involuntária</u>	Saída de Evacuação	A saída do colaborador ocorre devido a questões relacionadas à indisciplina ou ao desempenho insatisfatório.
	Saída de Redução	A saída do colaborador resulta de uma reestruturação organizacional ou de medidas de redução de custos, com o objetivo de aprimorar a eficácia da empresa.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ramos (2022)

Em termos simplificados, os conceitos de Intenção de Saída e saída voluntária efetiva estão interligados. A Intenção de Saída pode ser vista como um indicativo da possível saída (possível antecedente), enquanto a saída voluntária efetiva representa a conclusão desse processo (desfecho final) (Ponomariov, Boardman & Boysen, 2021). Estudos empíricos têm dado destaque à Intenção de Saída, reconhecendo-a como um forte sinal da saída efetiva em diversas investigações (Alla & Rajâa, 2019; Hongvichit, 2015).

No presente trabalho, será dado ênfase à Intenção de Saída que, segundo Tett e Meyer (1993), é definida como “uma atitude comportamental, que reflete a vontade e o desejo deliberado e consciente de um indivíduo abandonar a sua organização, num futuro próximo”. Neste sentido e, por outras palavras, Shahzad et. al. (2020) descrevem esta como sendo o sentimento que os colaboradores têm relativamente ao facto de deixarem a empresa onde se encontram atualmente e procurarem uma nova oportunidade de emprego.

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Este fenómeno é altamente complexo, uma vez que, à medida que esse comportamento é analisado, se percebe que fatores como idade, satisfação no trabalho, expectativas e compromisso organizacional estão ligados não apenas à Intenção de Saída, mas também à saída efetiva da organização (Randhawa, 2007). Além disso, a preferência dos colaboradores por empresas concorrentes representa uma séria ameaça para as organizações (Tanwar & Prasad, 2016). Para enfrentar esse desafio, as organizações procuram adotar práticas e estratégias que permitam identificar, atrair, motivar e reter talentos com competências específicas (Alla & Rajâa, 2019).

Existem diversas razões que podem levar os colaboradores a querer deixar a organização, sendo a insatisfação com o trabalho a mais frequente (Anvari, JianFu & Chermahini, 2014). Quando um colaborador enfrenta conflitos entre a esfera familiar e profissional, a sua insatisfação tende a ser maior do que em situações onde esse conflito não ocorre. Portanto, para reduzir a rotatividade dos colaboradores, é essencial que a organização ofereça condições de trabalho adequadas em diferentes aspetos (como políticas de conciliação entre trabalho e família), de modo a promover o bem-estar e o compromisso dos colaboradores com as suas funções (Oliveira & Ribeiro, 2019).

Ongori (2007) classifica esses fatores que influenciam as Intenções de Saída dos colaboradores em dois grupos: (i) fatores relacionados com o trabalho, onde se destacam o stresse, a falta de compromisso perante a organização e a insatisfação profissional; e (ii) fatores organizacionais, entre os quais o autor destaca instabilidade organizacional, ineficácia organizacional, métodos quantitativos de gestão e comunicação interna inadequada.

Em suma, a saída de colaboradores da organização acarreta diversos desafios, especialmente porque são geralmente os profissionais mais qualificados e talentosos que decidem sair. Com isso, a organização sofre uma significativa perda do investimento feito em formação e enfrenta custos adicionais no processo de recrutamento e seleção de novos funcionários (Rehman, 2012). Além do mais, o novo colaborador pode não conseguir adquirir os conhecimentos e competências necessários, o que resulta num desempenho inferior ao esperado (Rego & Cunha, 2008, citado em Oliveira & Ribeiro, 2019).

2 CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

Neste capítulo são apresentados e descritos os objetivos do estudo, as hipóteses a serem testadas, a metodologia e os instrumentos que o conduzem.

2.1 Objetivos

Para estruturar este trabalho de forma clara e precisa, é necessário definir objetivos, sendo estes os seguintes:

2.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo passa por analisar a relação entre a Felicidade no Trabalho, o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída.

2.1.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral é necessário cumprir alguns objetivos específicos, tais como: (i) dar a conhecer os conceitos de Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída; (ii) analisar a relação entre a Felicidade no Trabalho e o *Employee Advocacy*; (iii) investigar a relação entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Saída; (iv) e explorar a relação entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída.

2.2 Hipóteses

Com o objetivo de compreender melhor a relação entre a Felicidade no Trabalho, o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída, são apresentadas, de seguida, as hipóteses formuladas, com base na revisão da literatura.

A Felicidade no Trabalho é um elemento crucial, pois, além de impulsionar a produtividade dos colaboradores, melhora o desempenho da empresa. Trabalhadores satisfeitos tendem a promover e divulgar a empresa de forma espontânea (Dutschke & Dias, 2023). Consequentemente, espera-se que esses colaboradores permaneçam por mais tempo na organização e a promovam voluntariamente sempre que possível, ou seja, atuem

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

como “embaixadores informais”, defendendo a empresa em contextos adversos e falando positivamente sobre ela (Bhatia & Mohsin, 2021).

Segundo Rai e Nayak (2018), a Felicidade foi identificada como um fator fundamental para o *Employee Advocacy*, visto que, quanto mais felizes estão as pessoas, mais tendem a divulgar a empresa. Da mesma forma, Men e Yue (2019) concluíram no seu estudo que um local de trabalho feliz não só faz com que os trabalhadores sorriam e pensem de forma criativa, mas também gera orgulho e gera um sentimento de pertença à organização. Num ambiente alegre e acolhedor, esses colaboradores podem sentir-se motivados intrinsecamente a participar em conversas positivas com amigos, familiares e outras pessoas externas.

Assim, pressupõe-se que colaboradores felizes têm maior probabilidade de se envolverem em ações voluntárias que beneficiem a empresa, levando à formulação da hipótese seguinte:

Hipótese 1: Existe uma relação direta entre a Felicidade no Trabalho e o *Employee Advocacy*.

Quando os trabalhadores percebem que a organização atende às suas necessidades, a Intenção de Saída tende a diminuir e as suas emoções positivas em relação ao trabalho e à empresa aumentam (Akgunduz & Sanli, 2017). Ademais, estudos indicam que o conceito de "estar envolvido no trabalho", que explica os motivos pelos quais os colaboradores permanecem nas suas empresas, também está ligado à Intenção de Saída (Akgunduz & Cin, 2015).

A satisfação dos colaboradores cresce quando sentem que os seus interesses são valorizados e se alinham com os da empresa, resultando na diminuição da intenção de deixar o emprego (Wong, 2014).

Por outro lado, o estudo de Bhatia e Mohsin (2021) demonstra que, apesar da relação entre Felicidade no Trabalho e Intenção de Saída ser importante, a Felicidade no Trabalho é um indicador pouco significativo na Intenção de Saída, visto que um colaborador pode estar feliz e, no entanto, pode continuar a desejar sair da empresa.

Diante destas considerações, pode deduzir-se que colaboradores mais felizes no trabalho tendem a ter menor intenção de deixar a organização, no entanto, em situações pontuais, a Felicidade não é, por si só, suficiente. Por conseguinte, surge a seguinte hipótese:

Hipótese 2: Existe uma relação inversa entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Saída dos colaboradores.

Estudos referem que há uma relação entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída (Bhatia & Mohsin, 2021). Quando o *Employee Advocacy* é mais elevado os colaboradores sentem-se mais integrados na organização existindo, assim, menor Intenção de Saída.

Contudo, os autores também concluíram que, embora o *Employee Advocacy* tenha influência na Intenção de Saída, não é suficientemente forte para provocar mudanças significativas nessa intenção. O que se alinha ao estudo de Akgunduz e Sanli (2017) que, por meio de um questionário, concluíram que a hipótese que previa que o *Employee Advocacy* teria um efeito negativo significativo na Intenção de Saída não foi confirmada, pois os resultados não apoiaram esta previsão, na medida em que, indicam que o *Employee Advocacy* não afeta a Intenção de Saída.

Posto isto, pode deduzir-se que um nível mais elevado de *Employee Advocacy* tende a estar associado a uma menor intenção dos colaboradores deixarem a organização. Todavia, em diversas situações, o *Employee Advocacy* isoladamente não é suficiente. Neste seguimento surge a hipótese seguinte:

Hipótese 3: Existe uma relação inversa entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída dos colaboradores.

2.3 Metodologia

2.3.1 Natureza do Estudo

Nesta investigação é adotada uma abordagem de natureza quantitativa, com o objetivo de responder aos objetivos delineados. Conforme Bell (2004), a pesquisa quantitativa visa a recolha de factos e à análise das relações entre eles, enquanto a pesquisa qualitativa está

mais focada na compreensão das percepções individuais do mundo. Isto é, a primeira destina-se a identificar padrões gerais e obter resultados objetivos através de análise estatística, enquanto a segunda procura compreender os significados e as experiências subjetivas dos indivíduos.

Reforçando a ideia, optou-se pelo método quantitativo, uma vez que, este minimiza o risco de distorções na análise e interpretação dos dados, garantindo uma abordagem mais confiável e segura (Diehl, 2004, citado por Dalfovo, Lana e Silveira, 2008).

2.3.2 Procedimentos da Investigação

A recolha de dados foi realizada por meio de um inquérito utilizando um questionário. Este instrumento, amplamente utilizado em estudos quantitativos, é definido pela sua padronização rigorosa, tanto na formulação das perguntas quanto na sua sequência (Reis, 2010) e, de acordo com Quivy e Campenhoudt (1992), uma das maiores vantagens do inquérito por questionário é a possibilidade de quantificar uma grande variedade de dados e conduzir várias análises de correlação.

No presente estudo, a escolha do questionário foi feita devido à sua eficácia em recolher informações detalhadas sobre as percepções dos colaboradores acerca da Felicidade no Trabalho, do *Employee Advocacy* e da Intenção de Saída, de uma forma rápida e eficiente, facilitando, ainda, a análise estatística dos resultados.

2.4 Instrumentos

A metodologia utilizada nesta investigação baseou-se na aplicação de um questionário *online* como instrumento de recolha de dados. O questionário foi elaborado e disponibilizado através da plataforma *Google Forms*, sendo amplamente divulgado por diferentes canais para garantir uma amostra diversificada e representativa. Inicialmente, foram utilizadas as redes sociais, nomeadamente *Facebook* e *LinkedIn*. Adicionalmente, o *link* para acesso ao questionário foi enviado a amigos e familiares, incentivando-os a partilharem o questionário com outras pessoas dentro das suas redes de contactos,

utilizando o efeito bola de neve com o objetivo de maximizar o número de respostas e garantir uma maior abrangência da amostra.

O período de aplicação do questionário decorreu entre 28 de agosto de 2024 e 3 de outubro de 2024. Durante esse intervalo, os participantes puderam responder ao questionário de forma voluntária e anónima.

A estrutura do questionário foi realizada para abordar as principais questões do estudo de modo organizado e eficaz, sendo composta por quatro partes:

2.4.1 Dados Demográficos

O questionário foi dividido em diferentes secções, sendo a primeira parte composta por perguntas relacionadas aos dados demográficos dos inquiridos, visando caracterizar a amostra.

Esta secção é essencial para entender o perfil dos participantes e contextualizar os resultados da pesquisa. As questões abordadas incluem:

- **Idade:** Pergunta de resposta aberta para que os participantes indiquem a sua faixa etária.
- **Género:** Pergunta fechada com opções como "Feminino", "Masculino", "Outro" e "Prefiro não responder".
- **Estado Civil:** Pergunta com alternativas como "Solteiro(a)", "Casado(a)/União de Facto", "Divorciado(a)" e "Viúvo(a)".
- **Nível de Escolaridade:** Pergunta fechada com categorias como "Ensino Básico", "Ensino Secundário", "Licenciatura", "Mestrado", "Doutoramento" e "Outro".
- **Zona de Residência:** Pergunta que inclui as zonas "Norte", "Sul", "Centro" e "Ilhas".
- **Tempo na Empresa Atual:** Pergunta de resposta aberta para que seja indicado o período que os inquiridos estão na empresa.

2.4.2 Questionário sobre Felicidade no Trabalho

Na segunda parte, a metodologia adotada para esta investigação baseou-se na aplicação de um questionário sobre Felicidade no Trabalho, retirado e adaptado de Dutschke e Dias (2023), no qual se obteve o valor de 0,9855 para o Alfa de *Cronbach*, revelando assim uma elevada consistência e cuja escala de medição está detalhada na Tabela 2.1.

Tabela 2.1 - Escala de Medição de Felicidade no Trabalho

	Fatores	Questões
Felicidade no Trabalho	Relacionamento no local de trabalho	Tenho um bom ambiente de trabalho.
		Os meus colegas estão envolvidos com a organização.
		Há um bom espírito de trabalho em equipa.
		Há humor na organização.
		A comunicação é fácil.
		Considero os meus colegas como amigos.
	Reconhecimento e respeito	Sou reconhecido pelo meu mérito.
		Sou respeitado como indivíduo devido ao trabalho desenvolvido.
		A organização mostra a confiança no meu trabalho.
		A organização é justa e honesta.
	Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal	A organização permite-me desenvolver como indivíduo e profissional.
		A organização permite a aprendizagem contínua.
		A organização permite ter novos desafios.
		Tenho autonomia e responsabilidade.
		Posso contribuir para a estratégia da organização.
		A organização permite-me ser empreendedor.
	Sustentabilidade e equilíbrio trabalho-família	A organização permite-me fazer o que gosto (como profissional).
		A organização permite a rotação de funções.
		O meu salário adequado e justo.
		Sinto que a organização precisa de mim (sinto-me útil).
		A organização permite-me ter um emprego estável.
		Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos globais.
	Liderança	Tenho um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
		Tenho as ferramentas de que preciso para desenvolver o meu trabalho.
		A organização tem processos bem definidos.
		Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização.
		A gestão comunica claramente os objetivos da organização.
		Os líderes promovem o bem-estar dos colaboradores.
		Estou envolvido com os valores da organização.
		A liderança da gestão é verdadeira e inspiradora.
	Tenho todo o apoio da hierarquia.	
	A organização tem objetivos claros.	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dutschke e Dias (2023)

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Este instrumento é composto por um total de 32 questões, avaliadas numa escala de *Likert* que varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente). As questões estão organizadas em cinco fatores principais, que refletem diferentes dimensões da Felicidade: Fator 1 - Relacionamento no local de trabalho; Fator 2 - Reconhecimento e respeito; Fator 3 - Aprendizagem contínua; Fator 4 - Sustentabilidade; Fator 5 - Liderança.

Este questionário foi escolhido por permitir uma análise abrangente das várias dimensões que influenciam a Felicidade no Trabalho.

2.4.3 Questionário sobre *Employee Advocacy*

O questionário adotado para esta investigação foi adaptado da versão original desenvolvida por Thelen (2019), onde obteve um Alfa de *Cronbach* de 0,96, exibindo elevado nível de fiabilidade e cuja escala de medição se encontra na Tabela 2.2. Este instrumento é composto por um total de 4 questões, avaliadas numa escala de *Likert* de 5 opções, encontrando-se na terceira parte do questionário. Nesta secção é solicitado aos participantes que indiquem com que frequência realizam os seguintes comportamentos, considerando a escala mencionada. Este enfoque permite avaliar a predisposição dos colaboradores para promover a sua organização de forma espontânea e positiva, como “embaixadores” da mesma.

Tabela 2.2 - Escala de Medição do *Employee Advocacy*

	Questões
<u>Employee Advocacy</u>	Recomendo as marcas, produtos ou serviços da minha organização para outras pessoas.
	Recomendo a minha organização como um ótimo lugar para trabalhar.
	Defendo a minha organização contra críticas que considero negativas.
	Demonstro orgulho ao representar a organização em público.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Thelen (2019)

2.4.4 Questionário sobre Intenção de Saída

Relativamente à avaliação da Intenção de Saída, foi utilizado um questionário extraído do *Michigan Organizational Assessment Questionnaire* (Cummann et al., 1979) e adaptado da versão de Naresh, Chong e Budhwar (2001), tendo sido obtido um valor de Alfa de Cronbach de 0,87, o que atesta a fiabilidade do mesmo.

A escala utilizada é composta por três itens (Tabela 2.3) que medem a Intenção de Saída da organização, sendo pontuados segundo uma escala de tipo *Likert* de 5 pontos, com as seguintes opções: 5 - “Concordo totalmente”, 4 - “Concordo”, 3 - “Não concordo nem discordo”, 2 - “Discordo” e 1 - “Discordo totalmente”. Esta escala permite captar a perceção dos participantes sobre o seu desejo de deixar a organização.

Tabela 2.3 - Escala de Medição de Intenção de Saída

	Questões
<u>Intenção de Saída</u>	Estou constantemente à procura de um emprego melhor.
	É provável que procure um novo emprego no próximo ano.
	Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Naresh, Chong e Budhwar (2001)

3 CAPÍTULO III – ANÁLISE DE RESULTADOS

No Capítulo 3 são apresentados os resultados obtidos a partir do estudo empírico. Os dados foram recolhidos através do uso de um questionário e, para proceder à sua análise foi utilizado o programa IBM *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Desta forma, este capítulo está organizado da seguinte forma: caracterização da amostra do estudo, seguido pelo teste de confiabilidade dos instrumentos de medição, a validação das hipóteses e, por fim, a discussão dos resultados obtidos.

3.1 Caracterização da amostra

A amostra é formada por 141 respostas, todas provenientes de trabalhadores e por conta de outrem, sendo que, os inquiridos responderam com base na sua opinião pessoal.

Como descrito no capítulo anterior, a primeira parte do questionário é composta por um total de 6 questões, permitindo caracterizar a amostra em análise: idade, género, estado civil, nível de escolaridade, zona de residência e tempo na empresa atual.

A primeira pergunta inserida no questionário refere-se à faixa etária, consoante ilustrado na Figura 3.1.

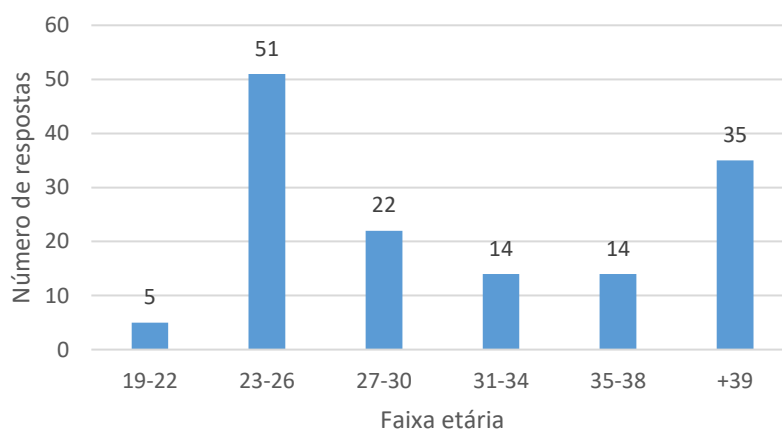


Figura 3.1 – Faixa etária dos inquiridos

Verifica-se através da sua análise que, apenas 5 inquiridos têm idades compreendidas entre os 19 e os 22 anos. Existe uma significativa concentração com 51 inquiridos na faixa etária dos 23 aos 26 anos. Na faixa etária dos 27 aos 30 foram contabilizados 22

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

inquiridos. Em relação aos grupos de 31 a 34 anos, bem como, de 35 a 38 anos, cada um conta com 14 inquiridos. Por fim, 35 indivíduos possuem mais de 39 anos.

De seguida, na segunda pergunta, pretende-se verificar o género dos participantes (Figura 3.2).

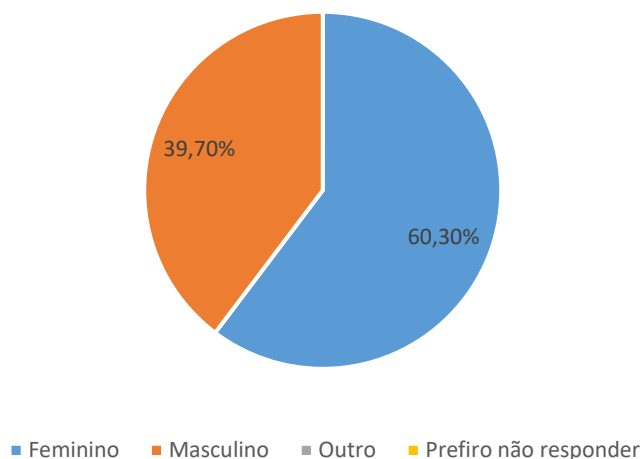


Figura 3.2 - Género dos inquiridos

É possível observar que, a maioria dos inquiridos são do género feminino (60,3%), representando uma parcela significativa em comparação ao género masculino (39,7%).

A terceira questão respeita o estado civil, conforme Figura 3.3.

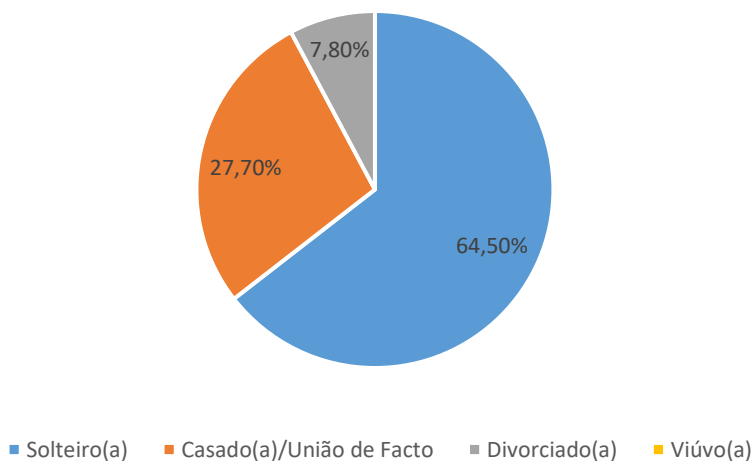


Figura 3.3 - Estado Civil dos inquiridos

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Constata-se que, a maioria dos inquiridos são solteiros, perfazendo 64,5%, de seguida, 27,7% são casados/ união de facto e, apenas, 7,8% dos inquiridos encontram-se divorciados.

Posteriormente, de acordo com a Figura 3.4, a questão está relacionada ao nível de escolaridade.

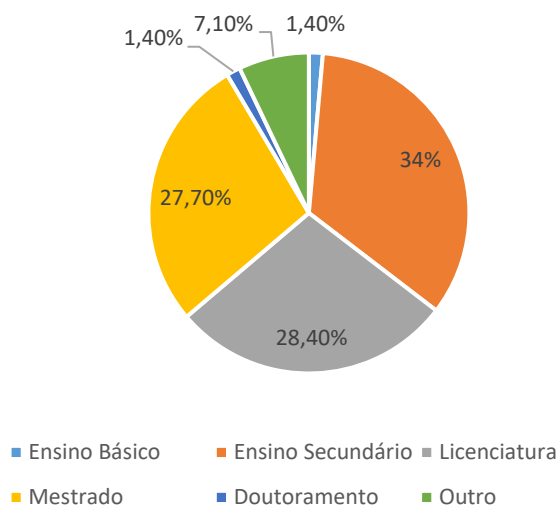
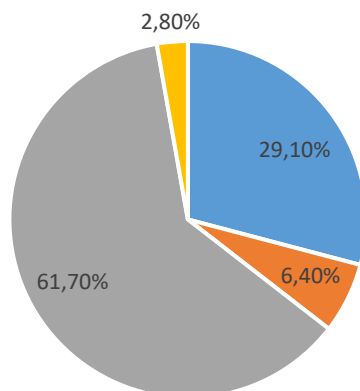


Figura 3.4 - Nível de Escolaridade dos inquiridos

A análise revela que, a maioria dos inquiridos possui o ensino secundário representando 34%, isto é, 48 inquiridos. Na sequência, 28,4%, totalizando 40 inquiridos têm uma licenciatura. Além disso, 27,7% (39 inquiridos) possuem mestrado. Também, 7,1% (10 inquiridos) apresentam outro grau de escolaridade, enquanto apenas 1,4%, correspondendo a 2 inquiridos possuem apenas o ensino básico e a mesma percentagem se aplica ao doutoramento.

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

A quinta questão suporta a área de residência (Figura 3.5).

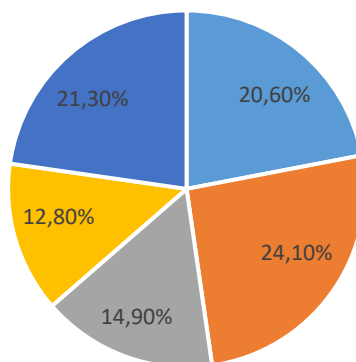


■ Norte ■ Sul ■ Centro ■ Ilhas

Figura 3.5 - Zona de Residência dos inquiridos

Pode notar-se que dos 141 inquiridos, 61,7% pertencem à zona Centro, seguidos por 29,1% pertencentes à região Norte, 6,4% à zona Sul e, por fim, apenas 2,8% residem nas Ilhas.

A última questão, como evidenciado na Figura 3.6, diz respeito ao tempo que os inquiridos se encontram na empresa atual.



■ <1 ano ■ [1-3] anos ■ [3-6] anos ■ [6-10] anos ■ >10 anos

Figura 3.6 - Tempo na Empresa Atual

Com base na análise, conclui-se que: 20,6% dos inquiridos estão na empresa há menos de 1 ano; 24,1% estão entre 1 e menos de 3 anos; 14,9% permanecem entre 3 e menos de 6 anos; 12,8% estão na empresa entre 6 e menos de 10 anos; e 21,3% trabalham na

empresa há mais de 10 anos. Importante salientar que, foi necessário desconsiderar 9 respostas na questão em concreto, pois os indivíduos indicaram o local de trabalho em vez do tempo de serviço na empresa atual.

3.2 Confiabilidade dos Instrumentos de Medição

Para avaliar a confiabilidade da escala aplicada no questionário, foi utilizado o cálculo do Alfa de *Cronbach*. Este possibilita identificar o limite mínimo da consistência interna de um conjunto de variáveis ou itens. O valor reflete a correlação esperada entre a escala utilizada e outras escalas hipotéticas, pertencentes ao mesmo universo, com a mesma quantidade de itens, que visam medir a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2008), possibilitando avaliar a confiabilidade de um questionário utilizado numa pesquisa (Pinto & Chavez, 2012). Maroco e Garcia-Marques (2006) acrescentam que, o índice de *Cronbach* é a medida mais utilizada para determinar a consistência interna de um questionário que utiliza a escala de *Likert*.

De acordo com DeVellis (2017), um valor de Alfa de *Cronbach* inferior a 0,6 é considerado fraco, enquanto um valor de 0,7 aponta para uma consistência interna aceitável. Já valores iguais ou superiores a 0,9 são considerados excelentes.

Com base nos pressupostos mencionados anteriormente e, considerando que esse coeficiente varia entre 0 e 1, são apresentados os valores de Alfa de *Cronbach*, bem como a sua consistência na Tabela 3.1.

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Tabela 3.1 - Classificação da consistência a partir do coeficiente α de *Cronbach*

Valor de Alfa de Cronbach (α)	Consistência Interna
$0.90 \leq \alpha$	Excelente
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	Bom
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	Aceitável
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Questionável
$0.50 \leq \alpha < 0.60$	Fraco
$\alpha < 0.50$	Inaceitável

Fonte: Elaboração própria, adaptado de DeVellis (2017)

Nesta sequência, procedemos à análise da fiabilidade das variáveis Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída. Para tal, foi utilizado o software SPSS para Windows 10, na versão 29.0. Os resultados obtidos podem ser consultados na Tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Índice de Alfa de *Cronbach* para a Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída

Variável	Alfa de <i>Cronbach</i>	Nº itens
Felicidade no Trabalho	0,968	32
<i>Employee Advocacy</i>	0,902	4
Intenção de Saída	0,896	3

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao SPSS

Os valores de Alfa de *Cronbach* obtidos para a Felicidade no Trabalho e para o *Employee Advocacy* foram de 0,968 e 0,902, respetivamente. Estes resultados indicam uma excelente consistência das questões e da escala empregada para avaliar essas variáveis. Quanto à Intenção de Saída, o Alfa de *Cronbach* obtido foi de 0,896. Embora esse valor seja ligeiramente inferior em comparação aos anteriores, ainda evidencia uma alta confiabilidade das questões e escalas utilizadas para mensurar essa variável.

3.3 Validação das hipóteses

O coeficiente de correlação *Pearson* mede a força e a direção de uma relação linear entre duas variáveis, sendo representada pela letra “*r*” (Espírito Santo & Daniel, 2017). Os valores de *r* variam entre -1 e 1, sendo que, o sinal indica direção positiva ou negativa da relação e o valor numérico sugere a força da relação entre as variáveis (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Isto é,

- $r = 1$ significa uma correlação linear positiva perfeita (à medida que uma variável aumenta, a outra também aumenta) (Martins & Rodrigues, 2014).
- $r = -1$ significa uma correlação linear negativa perfeita (à medida que uma variável aumenta, a outra diminui) (Martins & Rodrigues, 2014).
- $r = 0$ indica que não há correlação linear entre as variáveis (Maroco & Garcia-Marques, 2006).

Resumidamente e, por outras palavras, quanto mais próximo de 1 ou -1, mais forte é a relação linear entre as variáveis. Um sinal positivo significa que existe uma correlação linear positiva (ou direta), enquanto um sinal negativo significa a existência de uma correlação linear negativa (ou inversa). Por outro lado, quanto mais próximo de 0, mais fraca é a relação ou inexistente.

É importante, ainda, referir o valor de “*p*”. Este indica a significância da correlação observada (se é verdadeira ou se ocorreu ao acaso). Caso $p < 0,05$, a correlação é estatisticamente significativa, isto é, é improvável que a correlação encontrada seja por mero acaso (Teixeira, 2018). Caso $p > 0,05$, a correlação não é estatisticamente significativa. Além disso, existem dois níveis de análise utilizados: 5% e 1%, sendo que, $p < 0,01$, a correlação é considerada ainda mais significativa.

Neste estudo, como é perceptível, são analisadas três variáveis: Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída. O objetivo é calcular a correlação entre elas, de modo a compreender melhor as relações existentes. Assim, de seguida, são apresentados

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

os resultados para cada uma das hipóteses formuladas, os quais determinarão se as hipóteses mencionadas são validadas ou refutadas.

Hipótese 1: Existe uma relação direta entre a Felicidade no Trabalho e o *Employee Advocacy*.

Tabela 3.3 - Correlação entre Felicidade no Trabalho e Employee Advocacy

		Felicidade no Trabalho	<i>Employee Advocacy</i>
Felicidade no Trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	1	0,812**
	Sig. (2 extremidades)		<0,001
	N	141	141
<i>Employee Advocacy</i>	Correlação de <i>Pearson</i>	0,812**	1
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	
	N	141	141

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

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao SPSS

Ao analisar a tabela Tabela 3.3, observa-se que o coeficiente de correlação de *Pearson* entre as variáveis Felicidade no Trabalho e *Employee Advocacy* é $r = 0,812$. Este valor positivo indica uma forte correlação linear positiva entre as duas variáveis. Isso significa que, à medida que a Felicidade no Trabalho aumenta, o *Employee Advocacy* também tende a aumentar.

O nível de significância (Sig. (2 extremidades)) associado a essa correlação é $p < 0,001$, o que indica que a probabilidade desse resultado ter ocorrido ao acaso é inferior a 0,1%. Como o valor é muito baixo, a correlação é estatisticamente significativa ao nível de 0,01 (ou 1%), confirmando que essa relação entre as variáveis não é aleatória. Desta forma, a hipótese é validada.

Hipótese 2: Existe uma relação inversa entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Saída dos colaboradores.

Tabela 3.4 - Correlação entre Felicidade no Trabalho e Intenção de Saída

		Felicidade no Trabalho	Intenção de Saída
Felicidade no Trabalho	Correlação de <i>Pearson</i>	1	-0,540**
	Sig. (2 extremidades)		<0,001
	N	141	141
Intenção de Saída	Correlação de <i>Pearson</i>	-0,540**	1
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	
	N	141	141

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

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao SPSS

Com base na Tabela 3.4, evidencia-se que o coeficiente de correlação de *Pearson* entre Felicidade no Trabalho e Intenção de Saída é $r = -0,540$. Este valor indica uma correlação linear negativa (à medida que a Felicidade no Trabalho aumenta, a Intenção de Saída dos colaboradores tende a diminuir).

Assim como na Tabela 3.3, o nível de significância associado a esta correlação é $p < 0,001$, indicando que a mesma é altamente significativa e não ocorre ao acaso. Portanto, esta hipótese também é confirmada.

Hipótese 3: Existe uma relação inversa entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída dos colaboradores.

Tabela 3.5 - Correlação entre Employee Advocacy e Intenção de Saída

		<i>Employee Advocacy</i>	Intenção de Saída
<i>Employee Advocacy</i>	Correlação de <i>Pearson</i>	1	-0,555**
	Sig. (2 extremidades)		<0,001
	N	141	141
Intenção de Saída	Correlação de <i>Pearson</i>	-0,555**	1
	Sig. (2 extremidades)	<0,001	
	N	141	141

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

Fonte: Elaboração própria, com recurso ao SPSS

Através da Tabela 3.5, conclui-se que o coeficiente de correlação de *Pearson* entre o *Employee Advocacy* e Intenção de Saída é $r = -0,555$, valor associado a uma correlação linear negativa. Isso indica que, à medida que o *Employee Advocacy* aumenta, a Intenção de Saída tende a diminuir. Por outras palavras, colaboradores que se sentem motivados a defender a empresa têm menor probabilidade de querer deixar a organização.

A significância estatística ($p < 0,001$) reforça que existe uma relação forte e confiável, sendo esta hipótese igualmente validada.

3.4 Discussão de Resultados

Após a apresentação dos dados, prossegue-se com a interpretação dos resultados obtidos. Ao realizar uma análise mais aprofundada, a primeira conclusão a retirar é que as variáveis Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída estão, claramente, relacionadas entre si, uma vez que o coeficiente de correlação de *Pearson* não foi zero (nem próximo desse valor) para nenhuma das hipóteses e o valor de p foi

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

extremamente baixo (sempre inferior a 0,001) indicando uma elevada significância das hipóteses, ou seja, tornando os resultados confiáveis.

A análise de resultados sobre a relação entre Felicidade no Trabalho e *Employee Advocacy* ($r = 0,812$), mostra uma ligação direta entre as variáveis. Os dados indicam que à medida que os colaboradores se sentem mais satisfeitos e realizados no ambiente organizacional, tendem a demonstrar maior disposição para defender a empresa. Isto significa que, colaboradores mais felizes têm maior propensão a falar positivamente sobre a organização e apoiá-la, tanto internamente como externamente. Este comportamento está intimamente ligado ao conceito de *Employee Advocacy*, no qual os colaboradores agem como defensores voluntários da organização, promovendo-a sempre que possível.

Os resultados obtidos reforçam as conclusões presentes na literatura, que destaca a Felicidade dos colaboradores como um fator crucial para o envolvimento e promoção da organização (Dutschke & Dias, 2023). Conforme Rai e Nayak (2018), a Felicidade é um fator essencial para o *Employee Advocacy*, visto que, quanto mais as empresas conseguirem manter os funcionários felizes, mais motivados e produtivos eles se tornam (Marques, 2019). Consequentemente, funcionários satisfeitos tendem a promover e divulgar a empresa de forma natural (Dutschke & Dias, 2023), agindo como “embaixadores informais”, defendendo a organização em situações adversas e falando positivamente sobre ela (Bhatia & Mohsin, 2021).

No que respeita à análise de resultados sobre a relação entre Felicidade no Trabalho e Intenção de Saída ($r = -0,540$), mostra uma ligação inversa entre as variáveis. Isto indicia que colaboradores mais felizes são menos propensos a considerar a possibilidade de deixar a organização, corroborando estudos que indicam que a satisfação no trabalho e o alinhamento com os valores organizacionais diminuem a probabilidade de saída dos colaboradores (Akgunduz & Sanli, 2017; Akgunduz & Cin, 2015).

No entanto, como apenas foi estudada a Felicidade no Trabalho e não foram estudados outros fatores que possam influenciar a Intenção de Saída, não pode ser avaliada a importância relativa da mesma na potencial permanência na empresa. Portanto, é possível que existam algumas exceções e, em alguns casos, determinado colaborador pode sentir-se feliz no trabalho, mas ainda assim manifestar intenção de abandonar a organização.

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Indo, também, ao encontro da literatura que indica que apesar da Felicidade no Trabalho ser um fator importante, não é um fator absoluto de permanência (Bhatia & Mohsin, 2021). Fatores como idade, satisfação no trabalho, expectativas e compromisso organizacional estão ligados à Intenção de Saída (Randhawa, 2007).

Por fim, a análise de resultados sobre a relação entre *Employee Advocacy* e Intenção de Saída ($r = -0,555$), também aponta para uma correlação inversa entre as variáveis. Isso significa que, quando o nível de *Employee Advocacy* aumenta, a intenção de sair da organização diminui. Por outras palavras, colaboradores que se envolvem ativamente em promover a empresa de forma voluntária e positiva tendem a ter menor Intenção de Saída.

Embora a literatura sobre este tema seja limitada, Bhatia e Mohsin (2021) indicam que existe uma relação entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída. Colaboradores com alto nível de *Employee Advocacy* sentem-se mais integrados à organização, resultando numa menor intenção de sair.

Contudo, à semelhança do resultado obtido anteriormente, mesmo que os colaboradores demonstrem comportamentos positivos em relação à empresa, podem colocar a hipótese de sair, indo também de encontro ao mencionado por Bhatia e Mohsin (2021) e Akgunduz e Sanli (2017).

Em suma, é possível concluir como mencionado anteriormente, que as três variáveis em estudo se relacionam entre si. Portanto, é fundamental que as organizações tenham controlo sobre todas as elas, a fim de facilitar o aumento da rentabilidade.

CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a relação entre a Felicidade no Trabalho, o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída dos colaboradores. A partir dos resultados obtidos, foi possível confirmar que estas variáveis estão significativamente relacionadas. De forma geral, conclui-se que: (i) a Felicidade no Trabalho está positivamente correlacionada com o *Employee Advocacy*, evidenciando que colaboradores mais felizes tendem a agir como defensores da organização, promovendo-a de forma espontânea e positiva; (ii) existe uma correlação negativa entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Saída, o que indica que colaboradores mais felizes têm menor probabilidade de considerar deixar a organização. Contudo, é possível também perceber que apesar de colaboradores estarem felizes podem continuar a desejar sair da mesma; (iii) a relação entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída também igualmente negativa, indicando que colaboradores que promovem a organização de forma voluntária têm menor intenção de sair. Entretanto, assim como no caso da Felicidade, este fator por si só não garante a retenção de todos os colaboradores.

Este estudo sugere que promover a Felicidade no Trabalho é uma estratégia que pode gerar impactos diretos no sucesso organizacional. Para as empresas, é essencial investir no bem-estar dos colaboradores, já que este impulsiona o *Employee Advocacy*, fazendo com que os próprios colaboradores atuem como “embaixadores”. Além disso, prever e reduzir a Intenção de Saída é um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações. Assim, gerir essas dimensões de forma eficaz pode contribuir consideravelmente para o sucesso da empresa.

Este estudo apresenta contribuições relevantes tanto para a ciência quanto para a prática da gestão. Para a ciência, aprofunda a ligação das três variáveis, ao confirmar empiricamente a relação positiva entre a Felicidade no Trabalho e o *Employee Advocacy* e a relação negativa tanto entre a Felicidade e a Intenção de Saída quanto entre o *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída.

Para a gestão, realça a importância do bem-estar e da Felicidade no Trabalho como ferramentas para fortalecer a preservação de talentos e promover uma cultura de

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Employee Advocacy, isto é, colaboradores mais felizes e comprometidos tendem a promover voluntariamente a organização, apresentando menor Intenção de Saída. O que permite aos gestores planear estratégias de retenção e valorização da organização. Se as instituições e as empresas fizerem esforços genuínos para tornar as pessoas felizes no trabalho, capacitando-as, fornecendo o nível certo de apoio, oferecendo desafios que correspondam aos seus interesses e potencial, e associando as suas contribuições a um propósito maior, então é provável que os colaboradores não apenas fiquem felizes, mas também espalhem essa felicidade nas suas famílias, círculos de amigos, comunidades e na sociedade em geral (Bhatia & Mohsin, 2021).

Entre as limitações, destaca-se o tipo de estudo e a amostra. No que respeita ao tipo de estudo foi utilizada uma abordagem de natureza transversal, o que indica que os dados foram recolhidos num único ponto no tempo, ou seja, o estudo apresenta uma visão da situação num momento específico. Este tipo de estudo é útil para identificar padrões e associações entre variáveis, mas tem limitações. Como o estudo é transversal, não é possível afirmar com certeza que uma variável causa a outra. Por exemplo, se foi encontrada uma correlação entre a Felicidade no Trabalho e a Intenção de Saída, não se pode concluir que um necessariamente causa o outro, pois não se observou como essas relações se desenvolvem ao longo do tempo. Em relação à amostra, é composta por 141 inquiridos. Esta pode não representar completamente as diversas realidades de todas as organizações e setores, pois o número reduzido restringe a generalização dos resultados. Para além disso, o questionário é de auto-reporte e a fonte de informação é sempre a mesma, o que pode levar a enviesamentos. Isto é, o questionário depende das respostas que os próprios participantes fornecem, o que significa que todos os dados vêm da mesma pessoa, o que pode resultar em respostas tendenciosas, visto que os sentimentos e opiniões individuais podem influenciar os resultados.

Para estudos futuros, seria pertinente explorar se as relações entre as variáveis analisadas se mantêm ao longo do tempo, com análises longitudinais de forma a perceber a evolução das opiniões dos inquiridos. Além disso, a inclusão de uma amostra mais ampla e de diversos setores e regiões, poderia ser enriquecedor na medida em que tornaria uma visão mais abrangente e contextualizada das relações entre as variáveis, bem como os seus

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

impactos em diferentes realidades organizacionais. Do mesmo modo que foi efetuada uma análise de correlação entre Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída, seria igualmente interessante analisar a relação entre as três variáveis abordadas no presente estudo e uma das variáveis que, de acordo com Chiumento (2007), constituem os dez principais fatores que impactam a Felicidade no Trabalho: bom ambiente de trabalho, identificação com o trabalho e a organização, envolvimento com a chefia, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, variedade de tarefas, sentir-se valorizado no que faz, reconhecimento da relevância do trabalho, fazer parte de uma equipa bem-sucedida, ser valorizado dentro da empresa e salário competitivo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Akgunduz, Y., & Cin, F. M. (2015). Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549-562. <https://doi.org/10.1080/13032917.2015.1020504>

Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 118-125. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.002>

Alla, A. A., & Rajâa, O. (2019). A review of the literature on employee turnover. *American International Journal of Social Science*, 8(3), 22-29.

Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>

Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (pp. 178-189). New York, NY: Oxford University Press.

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

Bhatia, A., & Mohsin, F. (2021). Relationship of employee advocacy and turnover intentions to happiness of university teachers in NCR, Delhi. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 23(4), 451-473.

Božac, M. G., Sušanj, Z., & Agušaj, B. (2017). Attitudinal and behavioral outcomes of PO fit and work engagement in hotel staff. *Organizational Cultures*, 17(1), 21.

Cervellon, M., & Lirio, P. (2017). When employees don't 'like' their employers on social media. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 63-70.

Chiumento. (2007). *Happiness at work index*. Research report.

Dagenais-Desmarais, V., & Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>

- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: Um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(3), 1-13.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Diener, E., Napa Scollon, C., & Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. In E. Diener (Ed.), *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 67-100). Dordrecht, Países Baixos: Springer.
- Dutschke, G., & Dias, A. L. (Coords.). (2023). *Felicidade organizacional: Organizações felizes são mais sustentáveis, modelos, métricas, casos* (1ª ed.). Lisboa: RH.
- Espirito Santo, H., & Daniel, F. (2017). Calcular e apresentar tamanhos do efeito em trabalhos científicos (2): Guia para reportar a força das relações. *Revista Portuguesa de Investigação Comportamental e Social*, 3(1), 53-64.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379-392.
- Godes, D., & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing Science*, 23(4), 545-560. <https://doi.org/10.1287/mksc.1040.0071>
- Gremler, D. D., Gwinner, K. P., & Brown, S. W. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 41-59.
- Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2003). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge.
- Hongvichit, S. (2015). The research progress and prospect of employee turnover intention. *International Business*, 8(6), 218. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n6p218>

- 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), 9-17.
- Kim, J., & Rhee, Y. (2011). Strategic thinking about employee communication behavior (ECB) in public relations: Testing the models of megaphoning and scouting effects in Korea. *Journal of Public Relations Research*, 23(3), 243-268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- 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. <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Marques, I. (2019). *Impacto da felicidade no trabalho: Um estudo exploratório com trabalhadores portuguesas* (Dissertação de mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro, Aveiro. https://ria.ua.pt/handle/10773/30004?locale=pt_PT
- Martins, M. E. G., & Rodrigues, J. F. (2014). Coeficiente de correlação amostral. *Revista de Ciência Elementar*, 2(2), 34-36.
- Men, L. R., & Yue, C. A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 101764. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.03.001>
- Mendonça, A. D. (2016). *Felicidade no ambiente de trabalho: Realidade ou utopia* (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.
- Mendonça, A. D., Junges, J. R., & Pinheiro, T. M. M. (2016). Felicidade, saúde e ética no ambiente de trabalho. *Rev. Med. Minas Gerais*, 26(supl 8), 185-190.
- Moccia, S. (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 37(2), 143-151.
- Morhart, F. M., Herzog, W., & Tomczak, T. (2011). Turning employees into brand champions: Leadership style makes a difference. *GfK-Marketing Intelligence Review*, 3(2), 35–43. <https://doi.org/10.2478/gfkmir-2014-0088>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.

Naresh, K., Chong, T. F., & Budhwar, P. (2001). Explaining employee turnover in an Asian context. *Human Resource Management Journal*, 11(1), 54-74. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2001.tb00032.x>

Oliveira, A. R., & Ribeiro, N. (2019). O impacto do conflito trabalho-família no engagement, desempenho e intenção de turnover dos colaboradores. *XXIX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, Universidade de Sevilha. <http://hdl.handle.net/10400.8/3869>

Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.

Wong, L. O. W. (2014). Mapping the contours of fairness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(2), 191-204. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2014-0010>

Pestana, M., & Gageiro, J. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinto, G. A., & Chavez, J. R. A. (2012). O uso do coeficiente alfa de Cronbach nos resultados de um questionário para avaliação dos serviços no setor de transporte urbano por ônibus. Comunicação apresentada no *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Universidade Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul.

Ponomariov, B., Boardman, P., & Boysen, R. (2021). When management matters more than leadership. *International Journal of Public* 13. <https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1721531>

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

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Rudd, J. (2013). Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership. *Journal of*

Marketing Management, 29(9–10), 981–1006.
<https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.803144>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rai, S., & Nayak, J. K. (2018). Role of event personality and exhibitors' eudaimonic and hedonic happiness in predicting event advocacy intentions. *International Journal of Event and Festival Management*, 9(1), 86–103. <https://doi.org/10.1108/IJEFM-09-2017-0056>

Ramos, I. S. (2022). *Quais as razões por detrás da intenção de saída ou permanência numa organização?* (Dissertação de mestrado). ISPA – Instituto Universitário, Lisboa.

Randhawa, G. (2007). Relationship between job satisfaction and turnover intentions: An empirical analysis. *Indian Management Studies Journal*, 11, 149–159.

Rehman, M. S. (2012). Employee turnover and retention strategies: An empirical study of public sector organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1).

Reis, F. L. (2010). *Como elaborar uma dissertação de mestrado: Segundo Bolonha*. Pactor.

Schweitzer, L., & Lyons, S. (2008). The market within: A marketing approach to creating and developing high-value employment relationships. *Business Horizons*, 51(6), 555–565. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.03.004>

Seiling, J. G. (2008). The role of the customer advocate: Contextual and task performance as advocacy participation. *Journal of Management & Organization*, 14(2), 127–140.

Shahzad, Q., Shah, B., Waseem, M., & Bilal, H. (2020). An empirical analysis of work overload, organizational commitment, and turnover intentions among employees of banking sector. *Journal of Business and Social Review in Emerging Economies*, 6(2), 781–788.

Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the relationship between employer branding and employee retention. *Global Business*. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Teixeira, P. M. S. C. A. (2018). Sobre o significado da significância estatística. <https://doi.org/10.20344/amp.9375>

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta analytic findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>

Thelen, P. D. (2019). *Nurturing employee advocacy: The determining role of internal communication* (Tese de Doutoramento). University of Florida.

Thelen, P. D. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4), 101946. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101946>

Thelen, P. D., & Men, L. R. (2023). Commentary: The role of internal communication in fostering employee advocacy: An exploratory study. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1441-1454. <https://doi.org/10.1177/2329488420975832>

Tsarenko, Y., Leo, C., & Tse, H. H. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy? The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*, 82(C), 260–268. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.09.001>

Warr, P., & Clapperton, G. (2010). *The joy of work?: Jobs, happiness, and you*. Routledge.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

APÊNDICES

APÊNDICE 1. Questionário: Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída

Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e Intenção de Saída

O presente questionário é realizado no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos, pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC).

Neste sentido, estou a conduzir um estudo que pretende analisar a relação entre a Felicidade no Trabalho, *Employee Advocacy* e a Intenção de Saída dos colaboradores. Desta forma, gostaria de convidá-lo(a) a participar neste estudo através do preenchimento deste questionário. A sua participação é fundamental para a qualidade da pesquisa e os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos.

Importante salientar que, o questionário é completamente anónimo assegurando, desta forma, a confidencialidade das suas respostas.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e colaboração!

Sara Vieira

Dados Demográficos

Idade *

A sua resposta

Género *

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não responder

Estado Civil *

- Solteiro(a)
- Casado(a) / União de Facto
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

Nível de Escolaridade *

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

Zona de Residência *

- Norte
- Sul
- Centro
- Ilhas

Tempo na empresa atual: *

A sua resposta _____

Felicidade no Trabalho

A Felicidade no Trabalho pode ser entendida como a soma de períodos em que o indivíduo se sente satisfeito no seu trabalho, vivencia emoções positivas com frequência, como alegria e felicidade, e raramente passa por emoções negativas, como tristeza e raiva.

Por favor, indique a forma como avalia a sua função/ organização:

1. Tenho um bom ambiente de trabalho. *

- Discordo Totalmente 1 2 3 4 5 Concordo Totalmente
-

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

2. Os meus colegas estão envolvidos com a organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

3. Há um bom espírito de trabalho em equipa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

4. Há humor na organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

5. A comunicação é fácil. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

6. Considero os meus colegas como amigos. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

7. Sou reconhecido pelo meu mérito. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

8. Sou respeitado como indivíduo devido ao trabalho desenvolvido. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

9. A organização mostra confiança no meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

10. A organização é justa e honesta. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

11. A organização permite-me desenvolver como indivíduo e profissional. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

12. A organização permite a aprendizagem contínua. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

13. A organização permite ter novos desafios. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

14. Tenho autonomia e responsabilidade. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

15. Posso contribuir para a estratégia da organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

16. A organização permite-me ser empreendedor. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

17. A organização permite-me fazer o que gosto (como profissional). *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

18. A organização permite a rotação de funções. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

19. O meu salário é justo e adequado. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

...

20. Sinto que a organização precisa de mim (sinto-me útil). *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

21. A organização permite-me ter um emprego estável. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

22. Procuo atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos globais. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

23. Tenho um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

24. Tenho as ferramentas de que preciso para desenvolver o meu trabalho. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

25. A organização tem processos bem definidos.

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

26. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da empresa. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

...

27. A gestão comunica claramente os objetivos da organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

28. Os líderes promovem o bem-estar dos colaboradores. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

29. Estou envolvido com os valores da organização. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

30. A liderança da gestão de topo é verdadeira e inspiradora. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

31. Tenho todo o apoio da hierarquia. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

32. A organização tem objetivos claros. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Seção 4 de 5

Employee Advocacy



O Employee Advocacy pode ser definido como o comportamento de forma voluntária, por partes dos trabalhadores, de divulgar e partilhar informações favoráveis relativamente às suas organizações.

Por favor, indique com que frequência realiza os seguintes comportamentos:

33. Recomendo as marcas, produtos ou serviços da minha organização para outras pessoas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

34. Recomendo a minha organização como um ótimo lugar para trabalhar. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Felicidade no Trabalho, Employee Advocacy e Intenção de Saída

35. Defendo a minha organização contra críticas que considero negativas. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

36. Demonstro orgulho ao representar a organização em público. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

Seção 5 de 5

Intenção de Saída

As questões que se seguem têm como objetivo entender o seu nível de intenção de deixar a organização onde trabalha atualmente.

Por favor, seleccione a opção que melhor reflete a sua situação em cada uma das afirmações apresentadas.

37. Estou constantemente à procura de um emprego melhor. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

38. É provável que procure um novo emprego no próximo ano. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente

39. Penso frequentemente em deixar o meu emprego atual. *

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente