



Mestrado em Gestão

**Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do
colaborador**

Trabalho de Projeto de Mestrado

Elaborado por:

Magda Simões – nº de aluno 20172113

Orientador:

Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

outubro de 2023

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador



Mestrado em Gestão

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Trabalho de Projeto de Mestrado

Elaborado por

Magda Simões - nº de aluno 20172113

Orientador:

Professor Doutor Georg Dutschke

Barcarena

outubro de 2023

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Aos meus pais, minha maior inspiração, que sempre me apoiaram a nível pessoal e profissional e, que tudo fizeram para que eu adquirisse competências para desenvolver esta dissertação.

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Agradecimentos

Agradeço a todas as pessoas que contribuíram para a conclusão desta dissertação de mestrado, que estiveram presentes durante todo o processo de realização.

Quero deixar um agradecimento ao Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke, pela sua orientação, pelas suas ideias e sugestões, mas também pela liberdade de ação que me concedeu fazendo com que este trabalho fosse um contributo do meu desenvolvimento pessoal.

À minha família que sempre me apoiou ao longo da minha vida e do meu percurso académico, um especial agradecimento. Obrigada ao meu pai e à minha mãe, Fernando e Anabela, que com todo o esforço me permitiram estar aqui hoje a concluir este trabalho.

Expresso ainda um grande agradecimento à empresa para a qual trabalho por, desde início, me apoiar e disponibilizar da melhor forma condições para que eu pudesse realizar esta dissertação.

O meu muito obrigada a todos.

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Resumo

Atualmente uma das preocupações no mundo empresarial passa por compreender e proporcionar uma boa experiência aos seus colaboradores, fazendo com que estes se comprometam e aumentem a sua produtividade na empresa para a qual exercem funções.

A realização desta dissertação teve por finalidade conhecer experiências ou momentos vivenciados pelos colaboradores que os fizeram felizes ou infelizes durante a sua jornada na empresa, de forma a propor um modelo de *Happy Employee Journey*.

Trata-se de um caso de estudo exploratório em que o principal objetivo é encontrar as variáveis que causam felicidade ou infelicidade do colaborador durante a sua jornada na empresa. Foi realizado um questionário com perguntas qualitativas abertas através do qual realizei uma análise de conteúdo, de forma a encontrar as variáveis e fatores que compõem a jornada do colaborador. Os dados foram obtidos por fontes primárias e secundárias.

Foi desenvolvido um questionário, constituído por perguntas abertas sobre momentos e experiências que levaram o colaborador a sentir-se feliz e infeliz durante a sua jornada na organização. Posteriormente realizada uma análise de conteúdo.

Após agregar os dados obtidos no questionário com as variáveis de uma fonte de dados primária, conseguimos mapear uma jornada feliz do colaborador, de forma a entender que momentos o deixam feliz ou infeliz enquanto está a trabalhar.

A experiência do colaborador evidencia o colaborador como parte fulcral das decisões tomadas pela área de gestão de recursos humanos, com o objetivo de promover ações de crescimento e bem-estar das equipas na organização. Prestigiar a jornada do colaborador é o caminho verdadeiro para promover a experiência do colaborador a uma experiência humana. Nesta perspetiva, idealizar um modelo de *Happy Employee Journey* é uma forma de construir uma cultura de felicidade organizacional.

Palavras-chave: Felicidade Organizacional, Jornada do Colaborador, Experiência do Colaborador, Análise de Conteúdo.

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Abstract

Currently one of the concerns in the business world is to understand and provide a good experience to its employees, making them commit and increase their productivity in the company for which they perform functions.

The realization of this dissertation aimed to know experiences or moments experienced by employees who made them happy or unhappy during their journey in the company, in order to propose a model of Happy Employee Journey.

This an exploratory case study in which the main objective is to find the variables that cause happiness or unhappiness of the employee during his journey in the company. A questionnaire was carried out with open qualitative questions through which I performed a content analysis, in order to find the variables and factors that make up the employee's journey. The data were obtained from primary and secondary sources.

A questionnaire was developed, consisting of open questions about moments and experiences that led the employee to feel happy or unhappy during his journey in the organization.

After aggregating the data obtained in the questionnaire whit the variables of a primary data source, we were able to map a happy journey of the employee, in order to understand what moments make happy or unhappy while he is working.

The employees's experience highlights the employee as a central part of the decisions made by the human resources management area, with the objective of promoting growth and well-being actions of the teams in the organization. Honoring the employee's journey is the true way to promote the employee's experience to a human experience. In this perspective, idealizing a model of Happy Employee Journey is a way to build a culture of organizational happiness.

Keywords: Organizational Happiness, Employee Journey, Experience of Colaborator. Content Analysis.

Índice

Índice de abreviaturas	xiii
Índice de figuras	xiv
Índice de tabelas	xv
Introdução	16
Capítulo 1	17
Revisão de Literatura	17
<i>Employee Journey</i>	17
<i>Journey Mapping</i>	29
<i>Happiness Works</i>	34
<i>Happy Employee Journey</i>	40
Capítulo 2	43
Questão de Investigação.....	43
Capítulo 3	45
Metodologia	45
Capítulo 4	47
Análise de Resultados	47
Capítulo 5	53
Conclusões, Limitações e Sugestões.....	53
Conclusões	53
Limitações	53
Sugestões.....	54
Referências Bibliográficas.....	55

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Índice de abreviaturas

RH – Recursos Humanos

eNPS - Employee Net Promotor Score

Índice de figuras

Figura 1 - Principais etapas a considerar na experiência do colaborador	44
Figura 2 - Questionário aplicado na investigação.....	46
Figura 3 - Momentos felizes e infelizes.....	48
Figura 4 - Fatores/experiências do colaborador.....	48
Figura 5 - Geração dos inquiridos	52

Índice de tabelas

Tabela 1 - Variáveis já existentes e momentos ou experiências vivenciados na saída .. 47

Tabela 2 - Relação entre variáveis e fatores/experiências na entrada, estadia e saída ... 50

Introdução

O tema da felicidade já tem vindo a ser abordado com alguma frequência, contudo no local de trabalho é um tema pouco valorizado. Existindo ainda algumas distinções entre o que a organização espera do colaborador em termos de competência, qualificação e dedicação e o que esta consegue oferecer no que respeita ao salário e satisfação no trabalho (Mata et al., 2023).

De acordo com estudos quando um colaborador trabalha feliz isso reflete-se no seu comportamento no que respeita à sua função, tendo menos faltas e insatisfação. Quando o colaborador sente que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, físico e mental, o seu desempenho no trabalho aumenta conseguindo atingir os seus objetivos e surgem boas relações entre colegas de trabalho, o que melhora o ambiente do mesmo (Mata et al., 2023).

De acordo com Mata et al. (2023) existem evidências que a felicidade nas organizações deverá ser promovida com políticas de recursos humanos, uma vez que estas operam no reconhecimento do potencial humano, fortalecendo assim o trabalho do colaborador.

Ainda segundo a autora foram identificados num estudo fatores decisivos na perceção de felicidade por parte dos colaboradores, como:

- i. Contexto organizacional, no que respeita à capacidade de a organização proporcionar possibilidades dos seus trabalhadores tratarem de problemas de saúde, fazerem atividade física e ainda conciliarem trabalho com a vida familiar.
- ii. Comportamentos dos gestores e chefias que inclui a disponibilidade para ouvir, respeito e atenção ao bem-estar dos colaboradores e a tendência para demonstrar apreciação pelo bom trabalho.
- iii. A responsabilidade social da organização, o sentimento de utilidade social do trabalho e da utilidade do trabalho desenvolvido pela organização reconhecível pela comunidade (Mata et al., 2023).

É de extrema importância estudar este tema porque se um colaborador incompetente pode trazer problemas que são facilmente solucionáveis através de ações de formação que lhe permitirá aumentar competências, o que acontecerá com um colaborador infeliz/insatisfeito que pode ameaçar toda uma equipa e/ou organização (Mata et al., 2023).

Capítulo 1

Revisão de Literatura

Employee Journey

A experiência do funcionário é, segundo Morgan (2017), uma abordagem projetada para otimizar a forma como os funcionários trabalham e pode ser percebida de três formas quer pelos olhos do funcionário, como pelos olhos da organização ou pela sobreposição entre os dois. A experiência do funcionário é criada e afetada por ambas as partes: funcionário e empresa. Do ponto de vista de quem trabalha numa organização, a experiência passa pela realidade do que é trabalhar na empresa. Quando a perspectiva se encontra do lado da organização, a experiência do funcionário é avaliada pelo que é projetado e criado para que os funcionários possam desempenhar a sua atividade laboral (Sá, 2019).

Snell (2006) afirma que as organizações sem um processo de integração abrangente correm o risco de perder produtividade e o interesse dos seus funcionários. Uma força de trabalho comprometida leva à prestação de melhores serviços a clientes e, pode ainda levar a um ambiente de trabalho mais positivo tanto para os funcionários quanto para os clientes (McKelvey, 2018).

De acordo com Meyer, C., & Schwager (2007) a experiência do funcionário só evolui até se tornar uma prioridade para todos os níveis de hierarquia e a atividade de uma organização mudam para refletir isso. Somente com a conscientização global sobre a importância das experiências, as decisões corporativas são condicionadas por ela. Quando persuadido desse pensamento, cada equipa tem um papel a desempenhar; incluindo marketing, operações de serviço, produto desenvolvimento, TI, recursos humanos e equipas financeiras (Sá, 2019).

Segundo Graybill et al. (2013) avaliando e fazendo ajustes para o desempenho individual e o próprio processo de integração, as organizações podem melhorar continuamente a obtenção de novos funcionários em velocidade, taxas de retenção, níveis de satisfação no trabalho e resultados de desempenho (McKelvey, 2018).

Em Parida (2020), de acordo com os resultados de um estudo, o envolvimento dos funcionários desempenha um papel importante na retenção e motivação dos funcionários a longo prazo. O tipo de apoio que uma organização dá ao funcionário tem forte influência

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

no comprometimento e desempenho dos funcionários. Estudos mostram que o comprometimento dos funcionários em termos de melhores políticas ajuda a reter os funcionários, reduzindo a rotatividade, juntamente com a promoção de uma cultura de criatividade e inovação. Um estudo enfatiza ainda a importância do comprometimento do funcionário para a saúde relação do empregado com o empregador e a organização. Além disso, existe uma forte relação entre o envolvimento e a paixão do funcionário e a conexão emocional do funcionário com sua organização, o que o faz ir mais longe e entregar resultados além das metas atribuídas (Parida, 2020).

Segundo a pesquisa realizada por Friedman & Lobel (2013) a autenticidade permite que os executivos sejam generosos e apaixonados na sua abordagem de liderança. Executivos autênticos adotam determinadas práticas que permitem aos funcionários experimentar a autenticidade. Como resultado, os funcionários são mais capazes de atuar de maneiras que aprimoram resultados de negócios e enriquecimento de suas próprias vidas, também como a vida e o desempenho das pessoas ao seu redor. (Friedman & Lobel, 2003).

Fonteneau (2003) argumenta que a única forma de legitimar e conquistar a confiança dos funcionários nas empresas é considerar os seus direitos e necessidades em primeiro lugar (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012).

Ahmed e Rafiq (2002) esclareceram que o uso de marketing interno motiva os funcionários em relação aos objetivos organizacionais. Para Collins & Payne (1991) no marketing externo, um produto é tudo o que as empresas podem oferecer aos seus mercados para satisfazer um desejo ou necessidade. Na conceituação mais simples, um interno o produto é o trabalho. Tratar empregos como produtos significa ir além das tarefas que precisam ser realizadas e levando em consideração outros fatores do que a remuneração financeira. Para Ahmed & Rafiq (2002) significa também considerar as necessidades de treinamento, níveis de responsabilidade, envolvimento na tomada de decisões, oportunidades de carreira e o ambiente de trabalho (Sanchez-Hernandez & Grayson, 2012).

Chiavenato (2009) refere que as empresas se encontram a sofrer transformações, organizações convencionais com sistemas burocráticos encontram-se em mudança e focam as suas energias e recursos em inteligência competitiva. O capital intelectual traz formas inovadoras das organizações pensarem e agirem (Noronha & Carrer, 2021).

De acordo com Chiavenato (2009) para que ocorra mudanças nas organizações algumas condições deverão ser proporcionadas às pessoas, entre elas o desenvolvimento de amplas bases de experiências e *networking*, gerando oportunidades mais amplas na carreira (Noronha & Carrer, 2021).

Segundo Gagné e Deci (2005) o nível de controle contido numa regra organizacional deve afetar satisfação no trabalho, alterando o senso de autodeterminação de um funcionário, que surge da satisfação das necessidades interdependentes de autonomia, competência e relacionamento (DeHart-Davis et al., 2015).

Para Bijlsma-Frankema (2001), a adaptação cultural é complicada, e os funcionários de ambas as organizações precisam criar uma compreensão da cultura da outra organização a fim de evitar a desintegração e os choques culturais.

Alvesson (2013) afirmou que as características de uma cultura organizacional podem ser abrangentes e, portanto, também aplicável a outras organizações. De acordo com Elsass & Veiga (1994), diferenças culturais organizacionais podem facilmente criar uma divisão entre os funcionários, o que pode levar à resistência e subculturas. Para Dauber (2012), diferenças culturais e resistência levam a significativas barreiras ao atingir a aculturação (Verrips & Schoonewelle, 2019).

Segundo West & Farr (1990) o design de empregos tem sido considerado uma importante contribuição para a criatividade do funcionário. Quando os indivíduos trabalham em empregos caracterizados por altos níveis de autonomia, feedback, significado, identidade e variedade, de acordo com Hackman & Oldham (1980), é provável que experimentem altos níveis de motivação intrínseca e respondam a essa motivação desenvolvendo ideias criativas. Especificamente, trabalhos complexos devem aumentar o entusiasmo dos indivíduos sobre as suas atividades de trabalho e o seu interesse em concluir essas atividades e esse entusiasmo devem estimular a sua criatividade. (Shalley et al., 2004)

Seguindo a perspectiva de Deci & Ryan (1985) da motivação intrínseca, espera-se que os estilos de liderança de apoio aumentem a motivação intrínseca, ao passo que aqueles que controlam por natureza diminuem a motivação intrínseca e a criatividade. Segundo Deci, Connell & Ryan (1989), quando os supervisores dão apoio, eles mostram preocupação com os sentimentos dos funcionários, fornecem feedback informativo e não crítico sobre seu trabalho e encorajam-nos a expressar suas próprias preocupações. Deci et al. (1989)

em contraste, afirmam, os supervisores de controle monitoram de perto o comportamento dos funcionários, tomam decisões sem envolver os funcionários e geralmente exigem que os funcionários sigam regras e diretrizes rígidas (Shalley et al., 2004).

Por exemplo, Amabile et al. (1996) descobriram que os indivíduos em equipas de trabalho eram mais criativos quando colegas de trabalho os apoiavam e encorajavam. Da mesma forma, Zhou e George (2001) mostraram relações positivas e significativas entre criatividade do funcionário e suporte do colega de trabalho e feedback informativo. No entanto, outros estudos falharam em apoiar esses argumentos. George e Zhou (2001) não acharam significativo relações entre a criatividade dos funcionários e a extensão em que os colegas de trabalho forneceram “ajuda” construtiva no trabalho ou comunicação imprecisa (Shalley et al., 2004).

Embora o efeito de recompensas contingentes, por exemplo, incentivos monetários e reconhecimento sobre a criatividade dos indivíduos receberam muita atenção para Amabile (1996) & Eisenberger (1992), há pouco acordo entre os estudiosos sobre a provável direção dos efeitos de tais recompensas. Ou seja, Amabile (1996) argumenta que recompensas contingentes servem para controlar comportamento dos indivíduos, resultando assim na diminuição da motivação intrínseca e da criatividade (Shalley et al., 2004).

Shalley e Perry-Smith (2001) demonstraram que a criatividade dos indivíduos que antecipou uma avaliação de julgamento foi significativamente menor do que aqueles que esperavam uma avaliação do desenvolvimento. Além disso, Zhou (1998) demonstrou esse feedback avaliativo numa tarefa preliminar que foi entregue num estilo informativo de desenvolvimento produziu maior criatividade numa tarefa subsequente do que o feedback da tarefa inicial fornecido numa forma de controle (Shalley et al., 2004).

Amabile (1996) refere que a presença de prazos ou metas de produção tem sido frequentemente mencionada como uma possível restrição à criatividade. Amabile, Hadley & Kramer (2002) afirmam que quando os prazos são apertados ou as metas de produção estão presentes, espera-se que os indivíduos se sintam pressionados a cumprir esses prazos ou metas, resultando em baixa motivação intrínseca e criatividade (Shalley et al., 2004).

Um estudo de entrevista por Alencar & Faria (1997) constatou que os funcionários mencionaram “inadequada ambiente físico” como um fator que inibiu sua criatividade. Finalmente, Shalley e Oldham (1997) mostraram que quando os concorrentes estavam presentes, os indivíduos que trabalharam numa sala sem limites físicos exibiram menor criatividade do que aqueles que trabalharam numa sala com limites. (Shalley et al., 2004)

Para West (1990); Cardinal (2001); West & Anderson (1996) a literatura sobre inovação e criatividade em equipa enfatizou a importância do compartilhamento de uma visão para uma fase de implementação eficaz. Uma visão compartilhada é definida como um resultado valioso que é percebido como um objetivo de ordem superior. Segundo Hargadon & Bechky (2006); Lingo & O’Mahony (2010) durante a subfase de produção, uma visão compartilhada fornece várias vantagens. Em particular, facilita um alto comprometimento, melhor compartilhamento de informações e comportamentos de ajuda aprimorados. Além disso, de acordo com Cardinal (2001); Fleming et al. (2007); Gilson & Shalley (2004) aumenta o senso de propriedade, propósito e responsabilidade, resultando numa maior motivação para trabalhar juntos e em última análise, num processo de produção coletiva mais eficiente. Segundo, Hülsheger, Anderson & Salgado (2009) concluem que a visão compartilhada é o determinante mais importante da capacidade de um grupo produzir resultados inovadores. Durante a subfase de impacto, numa visão compartilhada é necessário superar a resistência potencial dos membros do grupo. Sem compreender totalmente a ideia, esta pode ser vista simplesmente como uma ameaça ao seu poder ou podem simplesmente descartá-la como sendo louca ou sem sentido. Carlile (2004); Carlile & Reberntsch (2003) afirmam que uma visão e compreensão compartilhadas ajudam a superar problemas interpretativos, deve-se criar uma linguagem comum que garanta que a ideia está correta comunicando a outros membros do grupo, e garantir sua interpretação e aceitação bem-sucedidas (Perry-Smith & Mannucci, 2017).

De acordo com Hemingway & Maclagan (2004) as iniciativas de responsabilidade social corporativa fornecem uma plataforma não apenas para a organização, mas também para que os funcionários se envolvam em retribuir. Uma suposição subjacente é que o imperativo comercial não é o único motivador da tomada de decisão de responsabilidade social corporativa, mas que o formal adoção e implementação de responsabilidade social corporativa por organizações podem estar associadas à mudança valores pessoais de gerentes e funcionários individuais (Cook & Geldenhuys, 2018).

Segundo Hemingway & Maclagan (2004) pode-se argumentar que a motivação para se envolver em responsabilidade social corporativa é sempre impulsionada por algum tipo de interesse próprio, independentemente de a atividade ser estrategicamente direcionada apenas para fins comerciais, ou se também é parcialmente impulsionado pelo que parece ser preocupações altruístas. Em Carroll & Shabana (2010) um grande corpo de pesquisa enfocou os motivos corporativos por trás das práticas de responsabilidade social das empresas, e os fios comuns para se envolver em responsabilidade social corporativa surgem de um ou mais dos quatro aspetos de responsabilidade social corporativa: económica, legal, ética ou filantrópica. O económico e legal referem-se às obrigações e responsabilidades de uma empresa de gerar lucro para os acionistas e cumprir as leis e regulamentos estabelecidos. Para Carrol & Shabana (2010) as responsabilidades éticas e filantrópicas englobam o comprometimento dos recursos da empresa com iniciativas para melhorar a comunidade.

Segundo Pajo & Lee (2010) uma das maneiras pelas quais as empresas podem demonstrar sua responsabilidade social é encorajando e apoiando o envolvimento dos funcionários em programas comunitários. Contudo, para Clary & Snyder (2002) organizações ainda precisam desenvolver uma compreensão do valores individuais, motivos e hábitos que irão inspirar o envolvimento comunitário sustentado e de longo prazo, numa oposição a um único ato de serviço (Cook & Geldenhuys, 2018).

De acordo com Michaels et al. (2001) para empregadores progressistas, o futuro já é aqui e em constante evolução. Sem dúvida, esses talentos os desenvolvimentos da gestão não estão apenas abalando a prática tradicional e estabelecida de recursos humanos, mas também criando uma ameaça e/ou oportunidade para a gestão de talentos. O foco da gestão de talentos em recursos humanos não é mais uma "guerra por talentos" (Claus, 2019).

Segundo Oliveira & Mendonça (2008) o visual dos espaços físicos das organizações bem como outros artefactos físicos sinaliza aos funcionários e aos clientes o que a empresa valoriza e como eles devem se comportar. O controle organizacional, a implantação de mudanças, bem como a transmissão dos valores culturais da organização, pode ser efetuada com o auxílio de artefactos tangíveis como arquitetura, layout, sinalizações, cores, aparência externa do edifício e materiais utilizados por meio dos seus significados implícitos e da interação de seus significados com a atividade social e sua resinificação

ao longo do tempo, sendo incorporados à subjetividade dos indivíduos que interagem nestes espaços (Fiorentino, 2018).

Ainda para Oliveira & Mendonça (2008) o espaço físico pode ser considerado como um fator de impacto sobre as percepções dos clientes e dos funcionários, pois comunicam atributos de qualidade em relação aos serviços e criam expectativas nos clientes e nos funcionários, podendo inclusive, afetar a produtividade, a motivação e a satisfação dos funcionários (Fiorentino, 2018).

De acordo com Chiavenato (2005) a tecnologia representa todo o conjunto de conhecimentos utilizáveis para alcançar determinados objetivos da organização. Com o intenso desenvolvimento tecnológico e seu enorme impacto nas organizações, a teoria administrativa passou a considerar a tecnologia como uma das variáveis mais importantes (Fiorentino, 2018).

Ainda segundo Chiavenato (2005) a tecnologia nada mais é do que os métodos e processos usados para obter um determinado resultado por meio dos recursos organizacionais disponíveis. A tecnologia permeia o cotidiano das organizações e das pessoas. É ela que traz conforto, redução do esforço e do tempo pessoal (Fiorentino, 2018).

Sievers em Chalofsky & Griffin (2005) afirma que a experiência da falta de sentido tem efeitos importantes, como como, por exemplo, falta de satisfação, baixa autoestima organizacional, autoestima pessoal negativa e falta de organização atuação. Diamond & Allcorn (2003) definem local de trabalho como um espaço psicológico e não necessariamente como espaço geográfico. Embora a dimensão geográfica não possa ser ignorada, pesquisas abordaram o local de trabalho como espaço psicológico. impotência pessoal que é governada por sistemas, processos, estruturas, procedimentos e regulamentos prescritivos. Trabalhar torna-se uma chatice e um fardo que é caracterizado por a falta de experiências significativas (Steenkamp & Basson, 2013).

Pine e Gilmore (1998) definem experiência como uma quarta força econômica, uma evolução natural da cadeia *commodities*, bens e serviços. Quando uma pessoa compra um serviço, compra um conjunto de atividades intangíveis, realizadas para satisfazer suas necessidades. Mas quando compra uma experiência, o cliente paga para aproveitar uma

série de eventos memoráveis que a empresa disponibiliza com o objetivo de fidelizá-lo forma intrínseca e pessoal (Fiorentino, 2018).

Em Parida (2020) a experiência do funcionário é o conceito fundamental de comprometimento do funcionário e é derivado da experiência do cliente, que é um conceito bem conhecido por várias organizações. Verifica-se também que, organizações que são capazes de definir a experiência certa para os funcionários, são 25% mais lucrativas e podem atingir uma pontuação em satisfação do cliente e inovação que é duas vezes mais do que as organizações que não implementam o mesmo conceito (Parida, 2020).

De acordo com IBM e Globoforce (2016) as experiências dos funcionários são os pontos de vista ou opiniões dos funcionários durante toda a estadia na empresa, e as experiências que foram adquiridas através da interação com a organização. A experiência positiva do funcionário também melhora o desempenho no trabalho, a retenção, e esforço discricionário. ForeSee (2014) afirma que o comprometimento e a experiência do funcionário estão ligados entre si porque quando os funcionários estão mais envolvidos e têm experiências mais positivas, eles tendem a ser mais apaixonados pelo trabalho (Paderna et al., 2020).

Ainda para ForeSee (2014) a confiança na liderança refere-se à capacidade do líder de delinear os valores da organização, estratégias, cultura, visão e missão para os funcionários. Melia et al. (2017) referem que os funcionários devem ser selecionados com base em sua adequação para a posição escolhida para que possam subseqüentemente, receber liberdade para controlar certos aspectos da tarefa que lhes fora atribuída. Isso vai ajudar os funcionários a ter um trabalho melhor e mais significativo que eventualmente contribua para a melhoria da sua experiência organizacional (Paderna et al., 2020).

ForeSee (2014) afirma que o apoio do gestor em termos de reconhecimento e feedback, bem como a justiça no tratamento dos funcionários também ajuda a fazê-los sentir-se mais satisfeitos com o trabalho e, em última análise, melhora o envolvimento no local de trabalho (Paderna et al., 2020).

Ambiente de trabalho positivo é, segundo Morgan (2015), o sentimento do funcionário sobre o humor e o tom do local de trabalho. Também pode ser sobre as vantagens físicas que a organização oferece, que mostra o local de trabalho humanístico que a organização

oferece, e também a cultura e ambiente de trabalho que ajuda a desenvolver e aprimorar a experiência dos funcionários. Oportunidade de crescimento é o esforço feito pelo empregador para apoiar o crescimento profissional de um funcionário. Melhorar o conhecimento e as habilidades dos funcionários ajuda a construir o crescimento profissional do funcionário (Paderna et al., 2020).

Também é, em Lipman (2015), afirmado que os funcionários têm melhor desempenho quando existe uma oportunidade de crescimento em uma organização (Paderna et al., 2020).

Em Parida (2020), de acordo com um estudo, a experiência do funcionário desempenha um papel muito importante no comprometimento, satisfação e motivação do funcionário para trabalhar para a organização e que existe uma relação muito forte e positiva entre a experiência do funcionário e o engajamento do funcionário (Parida, 2020).

Ainda segundo o autor, outro estudo recente mostra que formular uma experiência de funcionário eficaz não é apenas um caso para a equipe de recursos humanos testar, mas também terá um grande impacto em vários outros aspectos da organização. Gerentes de negócios progressivos e modernos entendem esse efeito, e é por isso que quase 80% dos funcionários classificam a Experiência do Empregado como pelo menos importante ou muito importante (Parida, 2020).

Em Parida (2020) existem seis princípios que precisam ser seguidos para a implementação do aspecto Experiência do Funcionário da nova abordagem de gestão de recursos humanos. O primeiro princípio trata de compreender profundamente as pessoas e suas necessidades e requisitos. O segundo princípio gira em torno de abraçar o pensamento expansivo e holístico. O terceiro princípio fala sobre como tornar o intangível tangível. O quarto princípio estabelece importância em insistir na participação radical, que se refere a uma representação ampla, ampla, em vários níveis e igualitária. O quinto princípio gira em torno de iterações e experimentações que podem ser ajustadas com base no feedback e em novas descobertas. O sexto e último princípio diz respeito a confiar e valorizar o processo (Parida, 2020).

“A experiência do funcionário pode ser definida como percepções dos funcionários sobre suas organizações que é derivado de todas as atividades, comportamentos e procedimentos que eles encontram enquanto trabalham na organização. É um resultado

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

de significado, conexão, apreciação e impacto que os funcionários descobrem em seu trabalho ao interagir com a gestão, colegas, clientes, tecnologia, ambiente físico, valores da organização e o próprio trabalho” (Yildiz et al., 2020).

De acordo com Yildiz et al. (2020) melhorar e compreender a experiência do funcionário é importante para as organizações de hoje mundo competitivo dos negócios, pois afeta o apego dos funcionários às organizações. A experiência do funcionário tem um impacto positivo sobre os funcionários atitudes e comportamentos na organização. Além do mais, o compromisso organizacional é influenciado pela experiência dos funcionários na organização. Funcionários que se sentem satisfeitos com seu ambiente de trabalho têm maior nível de motivação e eles usam todas as suas habilidades contribuir para a missão de suas organizações. A principal contribuição da experiência positiva do funcionário é melhorando os níveis de comprometimento dos funcionários. O comprometimento é uma das principais condições de lealdade e atuação, e a força de trabalho envolvida pode alavancar inovação e produtividade das organizações e também pode reduzir custos. Funcionários envolvidos são fisicamente, emocionalmente e cognitivamente ligados aos seus trabalhos, apaixonando-se por ele e afetando diretamente o desempenho positivo das organizações (Yildiz et al., 2020).

Para Yildiz et al. (2020) práticas de trabalho de alto desempenho que se concentram na capacitação e autonomia do funcionário criam melhor experiência do funcionário e maior desempenho organizacional. Para melhorar o funcionário experiência, as organizações devem se concentrar na satisfação, bem-estar, alinhamento e engajamento de funcionários com uma abordagem holística. Uma das missões da experiência do funcionário em organizações é criar senso de pertencimento. Práticas de recursos humanos mais humanísticas e orientado para o funcionário são apreciados pelos funcionários (Yildiz et al., 2020).

Ainda de acordo com Yildiz et al. (2020) as organizações podem compreender as percepções e os resultados dos funcionários se eles se concentrarem nos sinais e impressões que enviam aos funcionários. Para aumentar a experiência positiva dos funcionários, as organizações devem confiar e valorizar seus funcionários, focar em entender as suas necessidades, dar mais importância aos benefícios, oferecer-lhes oportunidades de experimentar e participar das decisões, e ver a experiência de trabalho como um todo. Liderança, aprendizagem, diversidade, estrutura organizacional e equipes também afetam

a experiência do funcionário. Atividades de recursos humanos como, selecionar os funcionários certos para o trabalho e a organização, desenvolver as habilidades dos funcionários, garantir sistemas de recompensa que pode motivar os funcionários, proporcionar oportunidades para resolução criativa de problemas, pode vir a motivar os funcionários a trabalhar mais para realizar as metas organizacionais e contribuir para a satisfação, o comprometimento e autonomia (Yildiz et al., 2020).

Segundo Morgan (2017) a aquisição de talentos, uma parte integrante da gestão de talentos, está a ser desafiada a pensar de forma diferente sobre o recrutamento e seleção dos trabalhadores. De acordo com Savitz & Webber (2006) uma vez que a pessoa se encontra na empresa, a gestão de talentos torna-se o arquiteto organizacional da experiência do funcionário onde o ambiente físico, tecnologia e cultura são integrados para produzir um ponto ideal de sustentabilidade uma vitória para o empregador, o empregado e, em última análise, o cliente (Claus, 2019).

Kolko (2015) define *design thinking* como um processo para a solução criativa de problemas, aplicando os princípios do design à forma como as pessoas trabalham. Segundo Martin (2009); Brown (2008); Brown & Martin (2015) em organizações empresariais, o *design thinking* equilibra o domínio analítico e a originalidade intuitiva em uma interação dinâmica e cria avanços tanto em eficiência quanto em inovação. Para Martin (2009) o *design thinking* postula o que poderia ser verdade e procura ativamente por pontos de dados, desafia as explicações aceites e deduz os possíveis novos mundos (Claus, 2019).

Mazur et al. (2017) referem que a gestão de talentos pode aplicar o *design thinking* para melhorar a experiência do funcionário como usuário e consumidor de recursos humanos, processos, produtos e serviços. Ao projetar o pensamento é aplicado à gestão de talentos, três princípios-chave:

- Empatia – compreender a força de trabalho e os problemas que enfrentam;
- Imaginação – gerar uma variedade de opções e transformá-las em soluções;
- Experimentar – testar soluções potenciais com clientes reais e refiná-las com dados e feedback.

Para Bersin et al. (2016) ao descobrir o que as pessoas realmente precisam, a gestão de talentos pode conceber soluções inovadoras que vão além do óbvio e rapidamente

projetam, constroem, e testar protótipos para melhorar as coisas. O *design thinking* permite que a gestão de talentos compreenda melhor a experiência do funcionário, de candidatos potenciais e funcionários existentes, e redesenhar essas experiências do funcionário nos vários pontos de contacto com a organização, ao invés do que focar no próprio processo. Uma das marcas registadas do *design thinking* é a simplicidade: reduzindo a complexidade desnecessária do local de trabalho e projetando soluções para funcionários que são atraente, agradável e simples (Claus, 2019).

Eles enfatizam que esta técnica facilita colaboração entre as partes interessadas, destaca a evidência física que existe a partir do ponto de vista do cliente e incorpora os alunos como cocriadores em sua educação. Especificamente, eles usam dois exemplos para mostrar como o *blueprinting* pode ser útil em educação: o redesenho de um curso presencial para online e a eliminação de pontos problemáticos no processo de ajuda financeira (Samson et al., 2017).

Andrews & Eade (n.d.) avaliaram a eficácia da metodologia de mapeamento no envolvimento dos alunos, implicações para recursos de pessoal e a identificação de melhorias no serviço. Eles fornecem uma descrição completa de um projeto piloto de mapeamento de jornada, juntamente com os resultados e pontos de aprendizagem (Samson et al., 2017).

Nos Estados Unidos, Bell (n.d.) defendeu as oportunidades de prever melhorias no ensino superior e em bibliotecas acadêmicas especificamente. Reconhecendo o debate que se desenvolve sobre a ideia de que o ensino superior deve ser administrado como uma empresa ou que os alunos são clientes, ele afirma: “Dada perspectiva do membro da comunidade, a biblioteca mais bem projetada é aquela que é fácil de usar, conveniente e satisfaça suas expectativas básicas para o fornecimento de recursos de qualidade e atendimento ao cliente atencioso”. Mais recentemente, Pretlow & Sobel (n.d.) definem e descrevem o processo de projeto de serviço e a metodologia que eles usaram como parte de um projeto de serviço em toda a universidade. Com base no feedback do usuário coletado por métodos online, escritos e presenciais, uma força-tarefa da biblioteca com representantes de todos os departamentos identificou os maiores pontos de falha. A força-tarefa então selecionou um desses pontos de falha, a computação desktop do aluno, e começou o processo de estabelecer um mapa de jornada com o objetivo de melhorando este serviço. O software de gerenciamento de projetos foi implementado para rastrear e

designar funcionários individuais para aspetos específicos da melhoria do serviço. Eles enfatizam que um dos resultados deste processo foi que "a equipe começou a reconhecer os pontos de falha em outros serviços." (Samson et al., 2017)

“Seguindo a jornada através dos olhos do cliente, os mapas de jornada são capazes de ver todo o toque-pontos que um cliente vê, o que leva a uma experiência mais significativa compreensão do contexto” (Ortbal et al., 2016).

Boehm & Lyubomirsky (2005); Seligman (2002) referem que uma das melhores maneiras de descobrir esse valor é nutrindo nossos pontos fortes únicos de forma a contribuir para a felicidade dos nossos semelhantes, e pela realização de atividades que incluem cometer atos de bondade, expressar gratidão ou otimismo e saboreando eventos alegres da vida, todos os quais representam o caminho mais promissor para manter felicidade (Cook & Geldenhuys, 2018).

Contudo, de acordo com Wrzesniewski et al. (2005) os valores influenciam as pessoas nas suas perceções de responsabilidade social corporativa, interpretações de situações, atividades e portanto, direcionando as pessoas nas suas decisões de participação (Cook & Geldenhuys, 2018).

Journey Mapping

Segundo Ortbal et al. (2016) os *journey maps* também fornecem informações sobre o estado emocional de um grupo de partes interessadas ao longo de sua jornada. Esta métrica, não normalmente capturado apenas por dados quantitativos, é fundamental quando se trata de compreender enfaticamente os grupos de partes interessadas, motivações e necessidades reais/latentes. O componente sentimento do mapa avalia o estado emocional dos grupos de partes interessadas em todo a jornada e é a chave para identificar as oportunidades e fraquezas. Os aspirantes a empreendedores sociais devem prestar atenção especial a esses pontos para amplificar experiências positivas sempre que possível e diminuir os efeitos dos pontos problemáticos quando necessário (Ortbal et al., 2016).

Segundo Boag (2015) o mapeamento da jornada permite que as organizações reúnam informações que as ajudarão a entender melhor “as frustrações e experiências de clientes”.

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Para Williamson (2016) uma vez que os sentimentos do usuário em relação à sua interação com um produto ou serviço foram capturados, pontos de dor e momentos felizes são organizados num mapa de jornada visual (McKelvey, 2018).

Embora o tipo mais comum de mapeamento de jornada se concentre em clientes externos, também há uma aplicação menos comum da técnica à qual DesigningCX (2015) se refere como mapeamento de jornada de experiência do funcionário (McKelvey, 2018).

Por DesigningCX (2015) é definido como “um processo de descoberta centrado nas pessoas” que considera o funcionário, ao invés do cliente, como o usuário em uma organização. Eles descrevem o mapeamento de jornada como uma forma de determinar rapidamente os desafios que os funcionários estão a enfrentar e oferecem soluções de maneiras inovadoras para eliminar, corrigir ou ajudar a resolver esses desafios, com o objetivo de melhorar o desempenho e a retenção dos funcionários (McKelvey, 2018).

De acordo com Parida (2020) criar um mapeamento da jornada do funcionário, entendendo os momentos que importam durante o ciclo de vida do funcionário, é fundamental por segmentar com base nas interações ao invés de demografia. Para realmente entender o impacto de cada interação na experiência do funcionário, o feedback precisa ser mapeado para cada estágio do ciclo de vida, que deve ser conduzido enquanto a experiência está fresca na mente do funcionário, em vez de esperar por um período de 12 meses. O mapeamento da jornada do funcionário também precisa ser combinado e integrado com as pesquisas de envolvimento do funcionário, para compreender o estado da experiência do funcionário e os principais fatores que a estão impactando (Parida, 2020).

Em Parida (2020) de acordo com um relatório, existem quatro etapas para implementar um mapeamento da jornada de experiência do funcionário. Em primeiro lugar, a segmentação da força de trabalho deve ser feita considerando o comportamento típico, desafios e ganhos de cada um dos segmentos em vez da demografia. Em seguida, 'Momento que importa' precisa ser identificado, que é significativo e específico para cada funcionário. Em seguida, a implementação e o alinhamento da estratégia de medição de diferentes estágios precisam ser executados. Depois disso, um mapa de experiência do funcionário adequado pode ser visualizado, o que será útil para identificar as áreas de melhoria e avaliar a eficiência dos processos em uma organização (Parida, 2020).

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

O mapeamento da jornada do funcionário como conceito foi derivado da jornada da experiência do cliente. Semelhante à medição do *Net Promotor Score* do cliente, *Employee Net Promotor Score* (eNPS) ajuda a avaliar a probabilidade de os funcionários recomendarem a organização para sua família e amigos. Se a experiência for melhor, é mais provável que os funcionários recomendem a organização aos seus amigos e familiares. Assim como a pesquisa de satisfação do cliente, a pontuação do eNPS também é medida em uma escala de 0 a 10. Com base nas respostas, os entrevistados são classificados em três categorias, 'Promotor' que dá uma pontuação de 9 a 10, 'Neutro' que dá uma pontuação de 7 a 8 e 'Detrator' que dá uma pontuação de 0 a 6 (Parida, 2020).

Kaplan (2016) define mapeamento da jornada como “uma visualização do processo pelo qual uma pessoa passa para cumprir um objetivo e, que é usado para entender e atender às necessidades e pontos problemáticos do cliente”. Os mapas de jornada geralmente têm três partes onde a primeira seção é "uma lente que fornece foco e contexto para a jornada que está sendo mapeada, a segunda uma área que descreve a experiência do usuário e a terceira zona para insights derivados da análise da jornada"(McKelvey, 2018).

Segundo Chiavenato (2009), os programas de trabalho alternativos e flexíveis podem ser definidos como semana de trabalho reduzida; horário flexível de trabalho; trabalho compartilhado; e trabalho remoto (Noronha & Carrer, 2021).

“A jornada do funcionário cobre seis pontos de contato exclusivos ao interagir com seu empregador, incluindo integração, crescimento na carreira, aprender a liderar, manter uma família saudável, ter sucesso financeiro e afastar-se.” (Aspen Publishers Inc., 2021)

Mapeamento de jornada e plano de serviço têm sido usados na medicina e negócios por muitos anos como um modelo para analisar os caminhos do cliente para identificar as dificuldades em prestação de serviços. Uma visão ampla do uso de planos de serviços para repensar o ensino superior é resumida por Ostrom et al. (2011), que se concentra na ideia de uma lente de serviço que vê os alunos como clientes e afirma: “... a experiência do aluno torna-se o ponto central foco no qual a estrutura, as capacidades e os recursos das instituições de ensino superior são acionados e alinhados.” (Samson et al., 2017)

Em Crunkilton (2005) o mapeamento de jornada é definido como uma ferramenta orientada para a internet que fornece uma estrutura e metodologia para produzir, por meio de coleta de dados quantitativos e qualitativos, uma imagem clara e convincente de o que

foi alcançado num programa. Desenvolvido por Kibel (2004), *Journey Mapping* também fornece feedback instigante para orientar as melhorias do sistema de entrega (Crunkilton, 2005).

Segundo Kibel (2000) *Outcome Engineering* é um recurso baseado na Internet para programas, é um sistema de planeamento combinado, autogestão e autoavaliação. Isto é composto por cinco ferramentas, incluindo Compartilhando a Visão, Declarando a Missão, estabelecendo o Desafios de resultados, mapeamento das jornadas e redesenho do sistema de entrega. Era desenvolvido para uso por iniciativas que visam promover mudanças fundamentais e sustentadas nas vidas de indivíduos, famílias, grupos, organizações ou comunidades (Crunkilton, 2005).

Segundo O'Connor (2016); Risdon (2011) o mapeamento da jornada do funcionário mapeia a experiência completa que um funcionário tem quando interage com uma organização durante seu ciclo de vida como um funcionário (antes, durante e depois). O desenvolvimento do mapa de experiência do funcionário requer dados qualitativos e quantitativos. Os *insights* qualitativos para o mapa de experiência do funcionário são coletados por meio de entrevistas em profundidade com os funcionários e de histórias de usuários de diferentes personas ou funções de funcionários. Os dados quantitativos vêm dos dados ambientais dos funcionários que os empregadores possuem e dados auto relatados por funcionários por meio de envolvimento ou pesquisas de pulso. Ao desenvolver esse mapa de experiência do funcionário, é possível justapor como os funcionários vivenciam os processos de gestão de talentos em vários pontos de contato (Claus, 2019).

De acordo com um estudo, para criar um mapeamento da jornada do funcionário, entender os momentos importantes durante o ciclo de vida do funcionário é crucial por meio da segmentação com base em interações, e não em dados demográficos. Para realmente entender o impacto de cada interação na experiência do funcionário, o feedback precisa ser mapeado para cada estágio do ciclo de vida, que deve ser conduzido enquanto a experiência está fresca na mente do funcionário, em vez de esperar por um período de 12 meses. O mapeamento da jornada do funcionário também precisa ser combinado e integrado com as pesquisas de engajamento do funcionário, para compreender o estado da experiência do funcionário e os principais fatores que a estão afetando.

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Ainda, de acordo com um relatório, existem quatro etapas para implementar um mapeamento da jornada de experiência do funcionário. Em primeiro lugar, a segmentação da força de trabalho deve ser feita considerando o comportamento típico, desafios e ganhos de cada um dos segmentos em vez da demografia. Em seguida, 'Momento que importa' precisa ser identificado, que é significativo e específico para cada um dos funcionários. Em seguida, a implementação e o alinhamento da estratégia de medição de diferentes estágios precisam ser executados. Depois disso, um mapa de experiência do funcionário adequado pode ser visualizado, o que será útil para identificar as áreas de melhoria e avaliar a eficiência dos processos em uma organização (Parida, 2020).

Mapeamento mapeia a experiência completa que um funcionário tem quando interagindo com uma organização durante seu ciclo de vida como um funcionário (antes, durante e depois). Existem várias melhores práticas para a construção de uma experiência de funcionário ou mapa de jornada (O'Connor, 2016; Risdon, 2011). O desenvolvimento o mapa de experiência do funcionário requer dados qualitativos e quantitativos. Os insights qualitativos para o mapa de experiência do funcionário são coletados por meio de entrevistas em profundidade com os funcionários e da coleta de histórias de usuários de diferentes personas ou funções de funcionários. O quantitativo os dados vêm dos dados ambientais dos funcionários que os empregadores possuem e dados auto relatados por funcionários por meio de engajamento ou pesquisas de pulso. Ao desenvolver esse mapa de experiência do funcionário, é possível justapor como o RH pensa sobre seus produtos e serviços em termos de processos de entrega com como os funcionários experimentam os processos de gestão de talentos em vários pontos de contato (Claus, 2019).

Em Parida (2020) descreve-se que se verificou a existência de uma correlação entre o envolvimento do funcionário e o sucesso na experiência do cliente. Existem dez estágios nos pontos de contacto do mapeamento da jornada do funcionário:

- Recrutamento;
- Pré-seleção;
- Orientação e ensinamento;
- Compensação e benefícios;
- Aprendizagem e desenvolvimento;
- Comprometimento, Comunicação e Envolvimento da Comunidade;
- Recompensas e reconhecimento;

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

- Avaliação de desempenho;
- Avanço na carreira;
- Demissão e Afastamento (Parida, 2020).

Uma boa experiência de marca deve começar a ser construída muito antes de ser percebida pelo consumidor final. É preciso, primeiramente, considerar a trajetória do seu cliente interno. Para isso, é fundamental estabelecer uma visão ampla de cada fase da jornada:

- Recrutamento e seleção;
- Integração do colaborador;
- Desenvolvimento do colaborador;
- Desligamento do colaborador.

Happiness Works

O conceito de felicidade no trabalho é um dos conceitos recentes no mundo dos negócios, que era o foco dos estudos de Dolan (2008) e Lyubomirsky (2005). O conceito de felicidade no trabalho indica até que ponto a organização e a gestão proporcionam um ambiente de trabalho adequado para os funcionários que os torna leais e à organização. Isto por sua vez a torna uma pioneira em seu campo de fornecimento de luxo, como um nível geral dentro da instituição é um dos fatores importantes que distinguem a organização por meio do administrativo e os vários estilos de liderança, como aplicando liderança capacitadora (Ghadi & Almanaga'h, 2020).

Diener (2000) afirma que ser feliz é de grande importância para a maioria das pessoas, e a felicidade foi considerada um fator altamente valorizado objetivo na maioria das sociedades (Fisher, 2010). Para o autor a felicidade é um sentimento interior positivo de um indivíduo que inclui prazer emoções, sentimentos de prazer, satisfação com a vida, realização pessoal e crescimento pessoal (Anjum & Islam, 2021).

Segundo Angner et al. (2011) é uma sensação muito subjetiva de bem-estar sentida por indivíduos com emoções e nenhuma emoção negativa (Anjum & Islam, 2021).

Taris e Schreurs (2009) acredita que quanto mais feliz aos funcionários, melhor será o seu trabalho desempenho, e o aumento da eficiência e produtividade. Carruthers e Hood (2004) acredita que "felicidade" muitas vezes lembra as pessoas de emoções positivas,

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

como otimismo, felicidade, vitalidade e auto-aceitação, bem como autorrealização, objetivos de vida e uma vida satisfeita (Hsiao-Ting Chiu & Po-Ying Chu, 2021b).

De acordo com Van Praag et al. (2010) a felicidade parece questão (ões) subjetiva (s) em uma sensação de que a pessoa pode relatar se está ou não feliz, mas um observador externo irá não ser capaz de fazer o mesmo julgamento (Anjum & Islam, 2021).

Segundo Fisher (2010) embora o tema da felicidade atraia filósofos desde o primeiro fontes escritas, tornou-se um objeto de exploração no campo da psicologia muito recentemente. Na última década, com o surgimento do movimento da psicologia positiva, decidiu-se investigar a felicidade e outros estados positivos aplicando o modelo oposto àquelas utilizadas anteriormente. O modelo anterior focava na doença, depressão, estresse e outras experiências negativas semelhantes (Bakanauskienė & Zaguskytė, 2021). Ainda para o autor

Com raras exceções, felicidade não é um termo que tenha sido amplamente utilizado em pesquisas acadêmicas sobre experiências dos funcionários nas organizações. Isso não significa que os pesquisadores organizacionais não estão interessados na felicidade do funcionário no trabalho. Pelo contrário, para muitos anos temos estudado uma série de construções que parecem ter uma sobreposição considerável com o conceito amplo de felicidade (Fisher, 2010).

Carleton (2009) afirma que a felicidade no trabalho é uma forma de felicidade ou experiência afetiva positiva para os funcionários no trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Segundo Olsson (2013) felicidade no ambiente de trabalho e alcançá-lo para os funcionários funciona de forma positiva e eficiente quando se transforma em uma rotina diária dentro do local de trabalho e torna os sentimentos positivos o controlador contra os negativos resultantes de exaustão ou qualquer outra tensão (Ghadi & Almanaga'h, 2020).

Baker et al. (2006) afirmam que a felicidade em trabalho é uma situação em que os funcionários experimentam prazer no trabalho e não estão insatisfeitos com seu ambiente de trabalho. A felicidade no local de trabalho estimula os funcionários a maximizar os seus desempenhos e os leva a perceber seu potencial que permeia a prosperidade da organização. Além disso, os trabalhadores felizes estão emocionalmente envolvidos e

engajados nos negócios atividades e esses trabalhadores têm uma atitude positiva ou forte motivação em relação ao seu trabalho (Anjum & Islam, 2021).

C. A. Millick (2009) argumenta que felicidade no trabalho é inseparável de Liderança. De acordo com o autor, a liderança promove uma melhor compreensão do as necessidades do funcionário. Isso cria um ambiente em que todos podem trabalhar juntos de forma produtiva para alcançar um objetivo comum, encontrar pessoal e profissional valor e autorrealização. De acordo com C. A. Millick, alguns autores chamam de definição de felicidade no trabalho (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2021).

Por outro lado, para Björke (2012) trabalhadores insatisfeitos são menos produtivos e consomem tempo do que trabalhadores felizes que conduzem uma empresa a uma posição perigosa (Anjum & Islam, 2021).

Michie (2002) acredita que o estresse é o resultado da interação entre o individual e o organizacional ambiente. Kyriacou e Sutcliffe (1978) propôs um estresse de trabalho individual modelo. O modelo enfatiza se várias fontes de estresse irão causar estresse. Também depende se o indivíduo pensa que é uma ameaça, e o as características pessoais do indivíduo são também os principais fatores que afetam a percepção individual. Explica a relevância dos traços de personalidade individuais e estresse. Da pesquisa individual de estresse no trabalho de Kyriacou e Sutcliffe modelo, pode-se entender que a característica pessoal do indivíduo afetará o estresse do indivíduo avaliação e comportamento de ajuste, e a pressão de trabalho do indivíduo pode também vêm de requisitos ambientais, que podem ser requisitos de outras pessoas (Hsiao-Ting Chiu & Po-Ying Chu, 2021b).

Segundo Aydin (2012) as empresas com uma cultura de negócios receptiva e inovadora reduzem o risco de estresse ou depressão entre os funcionários. A cultura de trabalho positiva torna os funcionários felizes e satisfeitos, o que aumenta seu desempenho geral no trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Eisenberger et al. (1986) utilizaram as teorias de troca social para propor que os empregados desenvolvem com a organização uma relação marcada por expectativas de reciprocidade, segundo as quais as pessoas devem ajudar aqueles que as ajudaram. Segundo Oliveira-Castro et al. (1999), o trabalhador só desenvolve percepções favoráveis

do suporte organizacional, quando julga que as retribuições organizacionais são sinceras, bem-intencionadas e não manipulativas (Paschoal et al., 2010b).

Segundo Seidl e Tróccoli (2006), o suporte social influencia positivamente o bem-estar por amenizar os eventos stressantes do dia a dia e também por gerar diretamente experiências positivas associadas ao bem estar. Tanto o suporte de colegas de trabalho quanto o suporte do chefe podem influenciar emoções vivenciadas no dia a dia organizacional. Além disso, o apoio da chefia poderia ser um importante caminho para que o trabalhador desenvolvesse seus potenciais e tivesse experiências de realização pessoal (Paschoal et al., 2010b).

Lembregts e Pandelaere (2014); De Prycker (2010) explicam que perceber igualdade de salário leva à felicidade no trabalho, enquanto os indivíduos que experimentam desigualdade de salário são menos felizes com trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Em contraste, segundo Brody (2010) pessoas competitivas tentam para fazer a diferença entre o seu próprio salário e o dos outros e muitas vezes se sentem felizes com maior salário, mesmo que seja desigual aos demais (Anjum & Islam, 2021).

Além de benefícios financeiros, para Csikszentmihalyi et al. (2005); Salanova et al. (2006) muitas recompensas não financeiras, como reconhecimento, participação, desenvolvimento, etc. também estimulam a moralidade dos funcionários no trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Para Silla et al. (2009) os funcionários geralmente buscam segurança no emprego, o que inclui a felicidade no trabalho. No entanto, segundo Sora et al. (2010) o nível de felicidade difere entre os funcionários com diferentes condições de trabalho (Anjum & Islam, 2021).

De acordo com Ong e Shah (2012); Scherer (2009) os trabalhadores temporários parecem menos felizes do que trabalhadores permanentes devido aos altos níveis de insegurança no trabalho. Além disso, para Nikolova e Graham (2014) os trabalhadores a tempo inteiro estão mais satisfeitos com o seu trabalho do que os trabalhadores a tempo parcial, mas funcionários voluntários de meio período que optam por não trabalhar em período integral são mais felizes do que aqueles em período integral funcionários (Anjum & Islam, 2021).

De acordo com Jiang et al. (2012); Berger (2009), por outro lado, o avanço na carreira é o aumento na carreira de trabalho. Um indivíduo pode avançar movendo-se para cima dentro do mesmo campo ou de uma ocupação para outra. Então, segundo Foroutan

(2011), esses avanços permitem funcionários desempenhem um papel vital na organização que influencia o seu nível de felicidade (Anjum & Islam, 2021).

Joseph Sirgy (2012) define o bem-estar dos colaboradores, estabelecendo a distinção entre bem-estar e qualidade de vida no trabalho e qualidade no trabalho. De acordo com o autor, existem muitas conceituações sobre o assunto. O autor elabora uma classificação estabelecendo seis contextos de análise:

1. Significado do trabalho;
2. Ambiente de trabalho;
3. Feedback positivo ou negativo de experiências de trabalho;
4. Necessidade de satisfazer as necessidades pessoais por meio da organização recursos;
5. Satisfação profissional;
6. Bem-estar específico e realização no trabalho (Cardoso Gomes et al., 2019).

Para os autores Dutton (2003); Dutton e Ragins (2007); Demir e Davidson (2013) os relacionamentos interpessoais são fontes importantes de felicidade e energia para os funcionários. Segundo Austin (2009); Lee (2005); Song (2005) Amizades com colegas, subordinados e superiores têm um impacto positivo nas atitudes dos funcionários em relação aos seus empregos. Para Simon et al. (2010); Westaway et al. (2007) pessoas que têm relacionamentos agradáveis e amigáveis entre os colegas são muito mais felizes do que outros porque bons amigos estão dispostos a se comportar positivamente entre si. Dike (2011); Søraker (2012) afirmam que amizades positivas no trabalho influenciam não apenas a felicidade do funcionário, mas também a produtividade do funcionário e a intenção de rotatividade (Anjum & Islam, 2021).

Da mesma forma, Weiss e Cropanzano (1996) argumentou que os eventos de trabalho são ocorrências dinâmicas que têm afetivas imediatas consequências, enfatizando a importância de se concentrar em experiências afetivas dentro da pessoa ao longo Tempo. No entanto, segundo Mao & Hsieh (2012) os funcionários em diferentes níveis de trabalho podem ter diferentes expectativas de amizade e felicidade no ambiente de trabalho. Siccama (2006); Grady & McCarthy (2008) afirmam que atividades ou funções desempenhadas pelos trabalhadores têm um impacto significativo na felicidade no local de trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Fisher (2010) descreveu o trabalho correlacionado de felicidade no trabalho com múltiplos variáveis como envolvimento no trabalho, satisfação no trabalho, meio ambiente, inspiração para assuntos relacionados trabalhar. A felicidade no trabalho pode ser entendida como muito mais elevada do que a satisfação no trabalho. A estimativa completa de felicidade no nível de uma única pessoa pode assumir o compromisso de trabalho, satisfação no trabalho e compromisso organizacional responsivo. Em muitos níveis, estas facetas da alegria permaneceram (e deveriam ser) abstraídas e medidas, incluindo atitudes no nível da pessoa, experiências transitórias e perspectivas cumulativas estáveis, bem como múltiplos eventos isolados, trabalho e organização. A felicidade é significativa consequências para os níveis individual e organizacional (Butt et al., 2021).

Para Siegall & McDonald (2004) apesar de alguns funcionários estarem satisfeitos com suas atividades de trabalho, outros podem ter experiência de trabalho negativa (Anjum & Islam, 2021).

Além disso, segundo Tadic et al. (2013); Waryszak e King (2001), o nível de felicidade no trabalho também varia quando realizando várias tarefas no trabalho (Anjum & Islam, 2021).

De acordo com Fisher & Noble (2004); Michaelson (2011) os funcionários ficam mais felizes quando são independentes no desempenho de suas tarefas e livres para fazer suas próprias escolhas no trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Além disso, Reisel; Probst; Chia; Maloles & König (2010) mostraram que a insegurança do trabalho tem uma associação adversa com a satisfação no trabalho, e os acadêmicos fundaram esse trabalho a insegurança tem efeitos colaterais (diretos e indiretos), impactos sobre o comportamento no trabalho e emoções (Butt et al., 2021).

Segundo Fisher (2008); Bader et al. (2013) muitas as organizações oferecem opções de trabalho flexíveis, como horários de trabalho flexíveis, compartilhamento de trabalho, trabalho virtual, etc. como parte da autonomia para melhorar a felicidade no trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Weitz (2011) argumenta que o sinal mais importante de felicidade em o trabalho é a promoção da positividade, que abre a mente das pessoas para a possibilidade e a percepção de que a mudança traz e promove a criatividade que maximiza as oportunidades oferecidas por mudanças no local de trabalho (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2021).

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Para Fisher (2008) feedback positivo e negativo aumenta o moral do funcionário e influencia a felicidade no local de trabalho (Anjum & Islam, 2021).

Os autores Joo & Lee (2017) argumentam que a construção da felicidade de uma pessoa no trabalho está relacionada com a satisfação, meio ambiente, liderança, desenvolvimento de carreira, desempenho no trabalho, tanto pessoal quanto compatibilidade ambiental. Todos estes atributos contribuem para a percepção de felicidade ou bem-estar no trabalho e ajuda para entender como a felicidade se relaciona com um o trabalho, a carreira, a vida da pessoa e o impacto potencial de fatores primários de caráter pessoal e felicidade contextual no trabalho (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2021).

Li Shengzhang (2003) também apontou que o estresse no trabalho é um estado de tensão física ou psicológica causados pela interação entre os indivíduos e o ambiente de trabalho. Pearson & Moomaw (2005) afirmaram que as emoções desagradáveis dos trabalhadores, tensão, frustração, ansiedade e reações ansiosas são causadas pelo trabalho (Hsiao-Ting Chiu & Po-Ying Chu, 2021a)

Em contraste, Candan (2013), um estudo sobre o governo Karaman, mostrou que “Os funcionários que trabalham no governo não estão satisfeitos com os seis variáveis (por exemplo, salários, preferência, apreciação, participação nas decisões, execução das decisões e irrestrito na execução das decisões).” Além disso, Agbozo et al. (2017) observou que o trabalho o meio ambiente impacta substancialmente a satisfação no trabalho. Além disso, sugeriu que o banco os gerentes devem melhorar as condições de trabalho para que sua produtividade aumente. Além disso, Ogonda; Orwa; Peter & Jedida (2015) sobre a satisfação no trabalho dos professores, mostraram que os fatores de motivação têm efeitos positivos na satisfação no trabalho. Contudo, felicidade no trabalho às vezes é usada como mediadora (Butt et al., 2021).

Happy Employee Journey

O comprometimento organizacional é provavelmente o segundo mais comumente medido na família de construtos relacionado à felicidade no trabalho. Compromisso foi conceituado de várias maneiras (Swales 2002), nem todos são diretamente relevantes para a felicidade. Por exemplo, a continuação ou compromisso instrumental envolve ficar com uma organização porque dos incentivos oferecidos ou por causa da falta de alternativas viáveis, em vez de porque a entrada é valorizada. Em contraste, com base no

compromisso na identificação pessoal com a organização objetivos e valores e sendo afetivamente apegado à organização seria considerada parte da felicidade no trabalho (Fisher, 2010).

O conceito de felicidade no trabalho indica até que ponto a organização e a gestão proporcionam um ambiente de trabalho adequado para os funcionários que os torna leais e à organização. Isto por sua vez a torna uma pioneira em seu campo de fornecimento de luxo, como um nível geral dentro da instituição é um dos fatores importantes que distinguem a organização por meio do administrativo e os vários estilos de liderança, como aplicando liderança capacitadora (Ghadi & Almanaga'h, 2020).

Salas-Vallina et al. (2018) descrevem os termos como felicidade no trabalho, felicidade no trabalho, felicidade organizacional, comprometimento, engajamento, felicidade do funcionário e satisfação no trabalho. Os autores afirmam que literatura sobre felicidade no contexto de o trabalho pode ser classificado nos seguintes grupos principais: satisfação no trabalho, bem-estar, engajamento, compromisso, felicidade em trabalho, etc. (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2021).

O bem-estar dos trabalhadores é um tema priorizado e considerado muito importante por causa de seus efeitos multidimensionais (Bretones e Gonzalez, 2010). Isto é especialmente relevante nos últimos anos, devido a mudanças drásticas nas condições sociais e econômicas condições e globalização (Hechanova et al, 2008). Como resultado, os funcionários ter experiências mais negativas, menor satisfação no trabalho e até mesmo esgotamento (Hechanova et al, 2008; Turner et al, 2002; Schaufeli, 2017) (Ty & Morga, 2020).

Meyer e Allen (1991) dividiram explicitamente o compromisso é construído em três componentes: afetivo, continuado e normativo. Compromisso afetivo é a forma mais alinhada com felicidade, pois representa apego emocional a organização. O Meyer et al. (1993) a medida de comprometimento usa seis itens para avaliar o comprometimento afetivo. Os itens de amostra incluem: “Eu ficaria muito feliz por passar o resto da minha carreira com esta organização” e “não me sinto como parte da família na minha organização” (Fisher, 2010).

O envolvimento no trabalho é uma construção tradicional, namoro de 1965, que pertence à família da felicidade (Lodahl e Kejner 1965). O envolvimento no trabalho é um estado

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

de engajamento com o próprio trabalho, identificando-se com o seu trabalho, e vendo o trabalho como central para a identidade de alguém e autoestima, praticamente o oposto do conceito de alienação ou falta de sentido (Brown 1996). As medidas de envolvimento no trabalho incluem aquelas desenvolvidas por Lodahl e Kejner (1965), Kanungo (1982), e Saleh e Hosek (1976).

Capítulo 2

Questão de Investigação

A pergunta de partida desta investigação é: Quais os fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador?

A finalidade desta investigação conhecer experiências ou momentos vivenciados pelos colaboradores que os fizeram felizes ou infelizes durante a sua jornada na empresa, de forma a propor um modelo de *Happy Employee Journey*.

Com base em literatura e aplicação de questionário pretende-se compreender como se constrói uma jornada feliz de um colaborador.

Segundo Oliveira & Li-mongi-França (2005) atualmente, os ativos intangíveis da organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus mais importantes diferenciais competitivos. A premissa de que a felicidade pessoal pode ser alcançada por meio do trabalho estimula os gestores de RH e os estudiosos do comportamento organizacional a identificarem estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho (Paschoal et al., 2010a).

Segundo Millick (2009) alguns autores siga as conclusões do movimento de psicologia positiva, trate os funcionários como acionistas e combinar os mais recentes métodos de motivar os funcionários, e avaliar os benefícios obtidos com base da satisfação do funcionário e de seu desempenho financeiro (Bakanauskienė & Zaguskytė, 2021).

Contudo, quais as características organizacionais e laborais que aumentam a sensação de bem-estar? Apesar de se compreender a importância da felicidade no contexto laboral, existem poucos modelos teóricos e empíricos sobre as variáveis que a determinam (Paschoal et al., 2010a).

Wright e Cropanzano (2004) resumiram as consequências positivas das emoções positivas afirmando que os empregados mais felizes são mais criativos, resilientes, socialmente conectados e mais produtivos. Por conseguinte, supõe-se que uma força de trabalho e um ambiente organizacional psicologicamente saudáveis constroem uma fonte de vantagem competitiva nas empresas (Rego, 2009).

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

É de extrema importância avaliar as necessidades do empregado, fazendo com que o ambiente de trabalho se torne propício ao seu desenvolvimento pessoal e profissional. Por tal, quis entender de que forma se pode construir uma jornada feliz para um colaborador.

Segundo Andrew (2011); Rahmi (2019) a felicidade no trabalho aumenta a lealdade para com os empregadores e tem uma atitude positiva impacto na qualidade do trabalho executado (Bakanauskienė & Zagurskytė, 2021).



Figura 1 - Principais etapas a considerar na experiência do colaborador

Fonte: Sebrae

A imagem em cima detalha as principais etapas que se devem considerar na construção de uma experiência feliz do colaborador. Estas etapas apenas serão bem-sucedidas para a empresa quando entendidas as variáveis, que compõem a jornada feliz do colaborador, mostradas na análise de resultados, e por sua vez aplicadas boas práticas de gestão de pessoas desde o processo de entrada até ao processo de desligamento.

Capítulo 3

Metodologia

No presente capítulo, serão descritos procedimentos e técnicas que foram usados no processo de coleta e análise de dados, de forma a garantir uma pesquisa sistemática e confiável.

A pergunta de partida desta investigação é: Quais os fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador?

Para Fortin (2006), o conhecimento é passível de ser adquirido segundo várias maneiras. Variando de veracidade e credibilidade, fatores como intuição, tradições e autoridade, tentativa e erro, raciocínio lógico e investigação científica, foram importantes ao longo da evolução do conhecimento (Sousa, 2012).

Considerando os objetivos desta investigação foi utilizado um método de análise de conteúdo. Um método muito usado na análise de dados qualitativos, compreende um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento (Campos, 2004).

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de método e técnicas para a análise de dados, deve obrigatoriamente proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos no período de coleta (corpus), tal facto se deve à pluralidade de significados atribuídos ao produtor de tais dados, ou seja, seu carácter polissémico numa abordagem naturalística (Campos, 2004).

Fazer uma abordagem do método de análise de conteúdo, significa demonstrar a sua versatilidade, mas também os seus limites enquanto técnicas. O desenvolvimento deste método passa invariavelmente pela criatividade e pela capacidade do pesquisador qualitativo em lidar com situações que, muitas vezes, não podem ser alcançadas de outra forma. De qualquer maneira é uma importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos, mas deve ser valorizado enquanto meio e não confundido como finalidade num trabalho científico (Campos, 2004).

Desta forma, foi adotada uma abordagem qualitativa. Foram usadas técnicas para coleta de dados como um questionário, análise de conteúdo e revisão de literatura.

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Assim, foi desenvolvido um questionário, constituído por perguntas abertas sobre momentos e experiências que levaram o colaborador a sentir-se feliz e infeliz durante a sua jornada na organização.

Foi enviado através de um link auto preenchido o que não implica nenhum contacto entre o inquiridor e o inquirido. Desta forma, após todos os inquiridos terem respondido foi realizada uma análise de conteúdo.

O inquérito esteve disponível entre maio de 2022 e junho de 2022, tendo sido publicado na plataforma *Google Forms*, distribuído em redes sociais.

A amostra foi aleatória e o inquérito atingiu 150 profissionais das mais diversas áreas.

Para começar, descreveram-se os momentos felizes e infelizes que foram mais apontados pelos inquiridos, depois de analisar todas as respostas e agregar com as variáveis que já haviam sido encontradas.

De seguida, foram representados fatores/experiências: Bem-estar na Integração; Bem-estar na Sociedade; Bem-estar na Organização; Bem-estar Profissional; Bem-estar Pessoal; Bem-estar na Saída/Desligamento.

As variáveis identificadas, provenientes de dados primários, foram agrupadas por semelhança em fatores/experiências presentes na entrada, na estadia e na saída, de forma a contemplar toda a jornada do colaborador.

Os dados para esta análise foram obtidos através de fontes primárias, questionário aplicado e secundárias, dados fornecidos pelo Projeto *Happiness Works*.

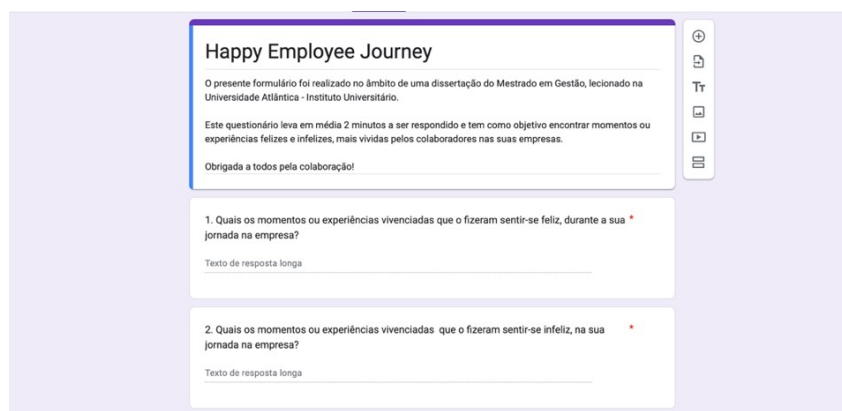
A screenshot of a Google Form titled "Happy Employee Journey". The form is displayed on a light purple background. At the top, the title "Happy Employee Journey" is centered. Below the title, there is a paragraph of introductory text: "O presente formulário foi realizado no âmbito de uma dissertação do Mestrado em Gestão, lecionado na Universidade Atlântica - Instituto Universitário. Este questionário leva em média 2 minutos a ser respondido e tem como objetivo encontrar momentos ou experiências felizes e infelizes, mais vividas pelos colaboradores nas suas empresas. Obrigada a todos pela colaboração!". Below this text, there are two questions, each followed by a "Texto de resposta longa" input field. The first question is "1. Quais os momentos ou experiências vivenciadas que o fizeram sentir-se feliz, durante a sua jornada na empresa?". The second question is "2. Quais os momentos ou experiências vivenciadas que o fizeram sentir-se infeliz, na sua jornada na empresa?". On the right side of the form, there are several icons for sharing and printing.

Figura 2 - Questionário aplicado na investigação

Fonte Própria

Capítulo 4

Análise de Resultados

O objetivo da análise de conteúdo foi validar no que consiste uma *Happy Employee Journey*, de forma a perceber quais os fatores e variáveis que a compõem.

Quais os momentos ou experiências vivenciadas o fizeram sentir-se feliz e infeliz, durante a sua jornada na empresa?

Variáveis	Momentos Felizes	Momentos Infelizes
• Alinhamento de propósito empresa/empregado	• Experiência adquirida	• Indiferença enquanto funcionário
• Autonomia	• Ganho de novas habilidades	• Desentendimentos pessoais
• Capacidade técnica/qualificação dos empregados	• Qualificação profissional	• Subcarga de tarefas
• Clima organizacional/bom ambiente de trabalho	• Sensação de dever cumprido	• Pouco reconhecimento pelos superiores
• Competência/motivação da liderança	• Remuneração pontual	• Má relação entre colegas
• Comunicação transparente/direta/eficaz	• Sensação de liberdade e tempo	• Humilhação e desvalorização
• Confiança/transparência no processo de entrada/saída	• Aprendizagem	• Gestão tóxica
• Cultura organizacional de inovação	• Interajuda entre colegas	• Falta de progressão na carreira
• Desafios/oportunidades	• Evolução profissional	• Remuneração insuficiente
• Desempenho/resultados/conquistas/prémios	• Reconhecimento pelos superiores	• Falta de condições de trabalho
• Desenvolvimento pessoal/formações/aprendizagem	• Reconhecimento pessoal	• Assédio moral
• Desligamento humanizado	• Comunicação com superiores	• Mudança de funções
• Dever cumprido/encerramento de ciclo/novos desafios	• Amizades	• Falta de pagamento
• Disponibilidade e acesso aos gestores	• Bom ambiente de trabalho	• Local de trabalho em zona remota
• Diversidade cultural	• Aumento salarial	• Discriminação de género
• Equilibrar vida pessoal e trabalho	• Sentimento de amadurecimento profissional	• Trabalho monótono
• Espírito/trabalho de equipa	• Ter tempo livre	• Contrato sem continuidade
• Feedback	• Estar perto de casa	• Demora na tomada de decisões
• Meritocracia	• Reconhecimento público	• Pressão para alcançar objetivos
• Mobilidade	• Retorno do trabalho prestado, como data de aniversário, feedback	• Trabalho por turnos e folgas rotativas
• <i>On boarding</i> /acolhimento	• Ajudar pessoas	• Degradação do espírito de equipa
• Orgulho de fazer parte	• Realização de ações de formação	• Não se sentir suficiente
• Pacote remuneratório/benefícios/perspetiva de carreira	• Não trabalhar fins de semana e feriados	
• Participar das decisões	• Horários flexíveis	
• Pessoalidade dos RH/proximidade	• Efetividade na empresa	
• Projetos desafiadores/inovadores	• Teletrabalho	
• Respeito/cuidado/valorização das pessoas	• Valorização do tempo e da vida	
• Suporte/disponibilidade de recursos para realizar o trabalho		
• Trabalhar na área desejada		

Tabela 1 - Variáveis já existentes e momentos ou experiências vivenciados na saída

Fonte Própria

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Esta tabela evidencia as variáveis que obtive através da análise de conteúdo dos dados primários e secundários, e os momentos felizes e infelizes vivenciados pelos inquiridos na sua jornada na empresa.

Em seguida descrevem-se os momentos felizes e infelizes que foram mais apontados pelos inquiridos, depois de analisar todas as respostas e agregar com as variáveis que já haviam sido encontradas:

Momentos de felicidade

- Experiência adquirida
- Qualificação profissional
- Sensação de dever cumprido
- Remuneração
- Feedback
- Interajuda entre colegas
- Comunicação com superiores

Momentos de infelicidade

- Falta de reconhecimento por parte de superiores
- Subcarga de tarefas
- Pouca de progressão na carreira
- Desvalorização e indiferença
- Falta de condições de trabalho
- Trabalho monótono
- Degradação do espírito de equipa

Figura 3 - Momentos felizes e infelizes

Fonte Própria

Entrada	Bem-estar profissional
	Bem-estar na sociedade
	Bem-estar na integração
	Bem-estar na organização
Estadia	Bem-estar na organização
	Bem-estar pessoal
	Bem-estar profissional
	Bem-estar na sociedade
Saída	Bem-estar no desligamento

Figura 4 - Fatores/experiências do colaborador

Fonte Própria

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Acima estão representados fatores/experiências: Bem-estar na Integração; Bem-estar na Sociedade; Bem-estar na Organização; Bem-estar Profissional; Bem-estar Pessoal; Bem-estar na Saída/Desligamento.

As variáveis identificadas foram agrupadas por semelhança em fatores/experiências presentes na entrada, na estadia e na saída, de forma a contemplar toda a jornada do colaborador.

ENTRADA	ENTRADA
BEM-ESTAR PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Desafios/oportunidades • Pacote remuneratório/benefícios/perspetiva de carreira • Desenvolvimento pessoal/formações/aprendizagem • Reconhecimento/valorização • Disponibilidade e acesso aos gestores • Projetos desafiadores/inovadores
BEM-ESTAR NA SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Diversidade cultural • Sustentabilidade
BEM-ESTAR NA INTEGRAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Confiança/transparência no processo de entrada • <i>On boarding</i>/acolhimento • Pessoalidade dos RH/proximidade
BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar na área desejada • Suporte/disponibilidade de recursos para realizar o trabalho • Capacidade técnica/qualificação dos profissionais • Clima organizacional • Trabalho de equipa/relacionamento entre colegas • Desafios/oportunidades
ESTADIA	ESTADIA
BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Amizades construídas/relacionamento interpessoal bom • Clima organizacional/bom ambiente de trabalho • Comunicação transparente/direta/eficaz • Cultura organizacional de inovação • Espírito/trabalho de equipa/colaboração/relacionamento interpessoal bom • Orgulho de fazer parte

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

BEM-ESTAR PESSOAL	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomia • Conciliar/equilibrar vida pessoal e trabalho • Trabalho/projeto estratégico/desafiador/inovador • Formação/desenvolvimento profissional/aprendizagem
BEM-ESTAR PROFISSIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Competência/motivação da liderança • Confiança • Desempenho/resultados/conquistas/prêmios • Feedback • Meritocracia • Mobilidade • Participar das decisões • Promoção funcional • Reconhecimento do trabalho pela equipa • Reconhecimento do trabalho por líderes
BEM-ESTAR NA SOCIEDADE	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de propósito empresa/empregado • Crescimento da empresa/reputação da empresa
SAÍDA	SAÍDA
BEM-ESTAR NO DESLIGAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Clareza/transparência no processo de saída • Desligamento humanizado • Feedback • Carinho/compreensão dos colegas/espírito de equipa • Reconhecimento da equipa/liderança/agradecimento • Dever cumprido/encerramento de ciclo/novos desafios • Respeito/cuidado/valorização das pessoas

Tabela 2 - Relação entre variáveis e fatores/experiências na entrada, estadia e saída

Fonte Própria

Agregando assim os dados obtidos no questionário com as variáveis de uma fonte de dados primária conseguimos mapear uma jornada feliz do colaborador, de forma a entender que momentos o deixam feliz ou infeliz enquanto está a trabalhar.

Taris e Schreurs (2009) afirmou que quanto mais funcionários felizes, melhor seu trabalho desempenho, e o aumento da eficiência e produtividade (Hsiao-Ting Chiu & Po-Ying Chu, 2021a)

De acordo com Weiss, Dawis, England e Lofquist (1967) a satisfação no trabalho é multidimensional, incluindo tanto dimensões intrínsecas como extrínsecas. As primeiras

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

incluem capacidade, realização, promoção, remuneração, colegas de trabalho, criatividade, autonomia, valores morais, serviço social, status social e condições de trabalho. As segundas envolvem autoridade, políticas e práticas, reconhecimento, reconhecimento, responsabilidade, segurança e variedade (Machado et al., 2012).

Para Herzberg (1966), os fatores intrínsecos estão relacionados com a satisfação no trabalho quando presentes, mas não com a insatisfação quando ausentes. Os fatores extrínsecos estão associados à insatisfação no trabalho quando ausentes, mas não com a satisfação quando presentes (Machado et al., 2012).

Hackman e Oldman (1980) afirmam que os estados psicológicos associados à aquisição de conhecimentos, aumento de responsabilidades e conhecimento dos resultados são determinantes na forma como afetam a motivação no local de trabalho. Desta forma, existem cinco características associadas ao trabalho que influenciam o rendimento e os pressupostos motivacionais dos colaboradores: variedade de funções, identidade e significado das tarefas, autonomia e *feedback* (Ferreira et al., 2006).

Para Skinner (1989) a variedade das funções, identidade e significado das tarefas refletem a forma como o trabalho se encontra estruturado, dependem dos conhecimentos associado ao trabalho e conseqüentemente afetam a motivação, de acordo com Hackman e Oldman (1980). Assim, estas características estão relacionadas com a importância atribuída às tarefas, bem como contribuem para uma maior satisfação no trabalho através da motivação intrínseca (Ferreira et al., 2006).

Ainda segundo Hackman e Oldman (1980) quando os trabalhos permitem alguma autonomia, os empregados relacionam a performance com os seus esforços e decisões, na medida em que o trabalhador sente o crescimento da sua responsabilidade pelo trabalho. Caso não haja autonomia, deixa de haver ligação entre *performance* e os esforços, neste caso, o *feedback* pode ser usado para ajudar os empregados na ligação entre comportamentos e *performance* no trabalho, permitindo ao trabalhador ter conhecimentos dos resultados do seu trabalho. Estas variáveis influenciam as relações entre características do trabalho e os estados psicológicos associados à motivação (Ferreira et al., 2006).

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Foi questionado ainda a idade dos inquiridos, apenas de forma informativa, para que se possa entender qual a geração que mais respondeu ao inquérito. Apenas um inquirido não se quis pronunciar sobre a sua idade.

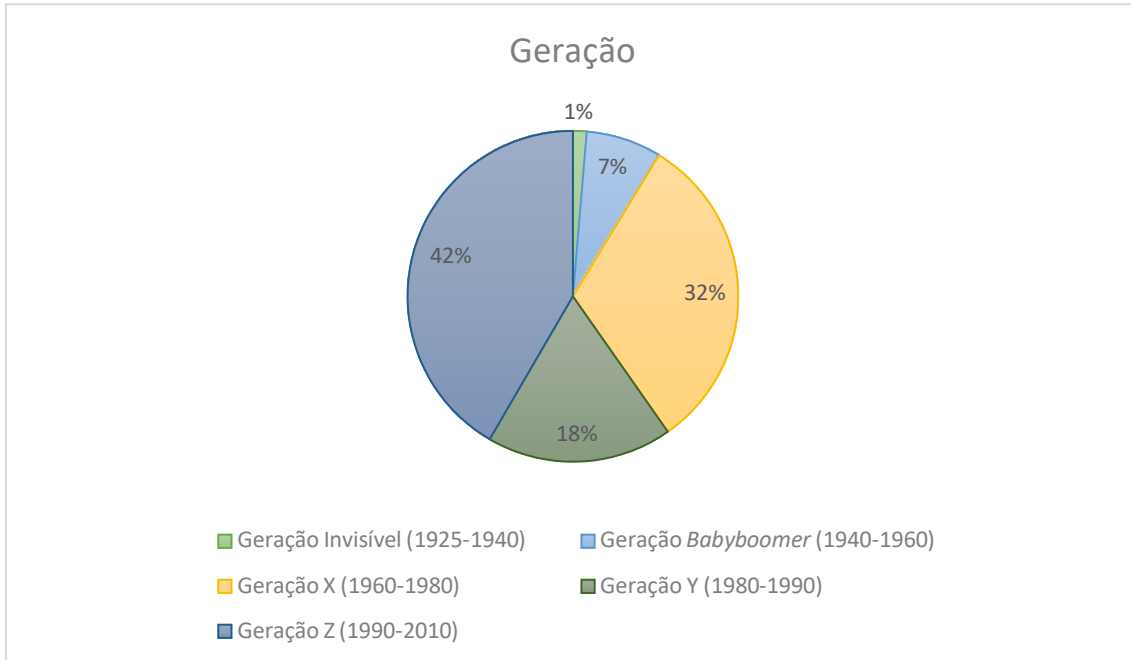


Figura 5 - Geração dos inquiridos

Fonte Própria

Capítulo 5

Conclusões, Limitações e Sugestões

Conclusões

É um trabalho árduo mensurar a experiência do colaborador é necessário aplicar práticas que resultem em ações bem-sucedidas e resultados visíveis. Contudo, vale a pena, pois estudos indicam que conhecer as experiências do colaborador melhoram o bem-estar, a satisfação, o comprometimento com a empresa e a vontade de trabalhar.

Esta pesquisa foi realizada com base num estudo qualitativo que teve por objetivo identificar os momentos ou experiências positivas que contribuem para que os colaboradores tenham uma jornada feliz na organização. O estudo utilizou como base referências de pesquisas anteriores sobre experiência do colaborador.

Esta investigação acaba após a realização de um questionário e de uma análise de conteúdo que agregou dados primários e secundários, dando origem a 8 fatores: Bem-estar na Sociedade, Bem-estar na Seleção, Bem-estar na Integração, Bem-estar na Organização, Bem-estar Cultural, Bem-estar Profissional, Bem-estar Pessoal e Bem-estar no Desligamento.

Respondendo assim à pergunta quais os fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador?

Conhecendo os momentos ou experiências dos funcionários é possível a adoção de boas práticas de gestão que lhes permitam ter uma boa jornada na empresa.

Limitações

Existe uma limitação no que concerne ao referencial teórico sobre a experiência do funcionário o que faz com que os estudos ainda necessitem de aprofundamento. Acrescente-se o fato da dificuldade em ter informação disponível no país sobre o tema pois a maior parte dos artigos e referências encontram-se em língua inglesa.

Falamos de uma temática recente, não existe ainda um consenso entre os autores e os estudos empíricos para extrapolar o resultado das pesquisas dos casos locais para as organizações em geral.

Sugestões

Cabe destacar a importância para as organizações conhecer as variáveis e fatores que podem ser trabalhados e desenvolvidos para melhorar a jornada de seus colaboradores. Neste sentido, o caráter exploratório do presente estudo subsidia novos trabalhos de investigação de forma a aprofundar a pesquisa das dimensões das experiências do colaborador, ou mesmo conhecer o impacto a longo prazo no resultado das organizações que se dedicaram ao tema.

Referências Bibliográficas

- Anjum, N., & Islam, Md. A. (2021). Workplace Happiness: Exploring the Factors Shaping Academics' Subjective Well-being. *Journal of Management in Practice*, 6(1), 1–23.
- Aspen Publishers Inc. (2021). Personalized Rewards and Recognition Improve Employee Journey. *Teller Vision*, 1525, 3–4.
- Bakanauskienė, I., & Zagurskytė, G. (2021). Happiness at Work: Evidence of Young People's Expectations from Lithuania: LAIMĖS DARBE SAMPRATA: JAUNŲ ŽMONIŲ LŪKESČIŲ TYRIMAS LIETUVOJE. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85, 1–10. <https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0001>
- Butt, R. S., Xuezhou Wen, Hussain, R. Y., & Pervaiz, S. (2021). Motivational Factors of Employees Job Satisfaction and Mediated Model of Happiness at Work: Evidence from the Telecom Sector of Pakistan. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 8(4), 213–236.
- Campos, C. (2004). *MÉTODO DE ANÁLISE DE CONTEÚDO: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde*. 57(5), 611–614.
- Cardoso Gomes, M. H. S., Barcaui, A. B., Limongi-França, A. C., Bresciani, L. P., & Correa, S. (2019). Happiness, Well Being and Work: A Possible Encounter in a Managerial Perspective?: FELICIDADE E BEM-ESTAR E TRABALHO: UM ENCONTRO POSSÍVEL NA PERSPECTIVA GERENCIAL? *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 12(2), 336–349. <https://doi.org/10.5902/19834659>
- Claus, L. (2019). HR Disruption—Time Already to Reinvent Talent Management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2019.04.002>
- Cook, G., & Geldenhuys, D. J. (2018). The experiences of employees participating in organisational corporate social responsibility initiatives. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1481>
- Crunkilton, D. D. (2005). *THE INNOVATIVE JOURNEY MAPPING INTERNET EVALUATION TOOL: STAFF AND CLIENT PERSPECTIVES ON IMPLEMENTATION IN A DRUG COURT PROGRAM*. 230.
- DeHart-Davis, L., Davis, R. S., & Mohr, Z. (2015). Green Tape and Job Satisfaction: Can Organizational Rules Make Employees Happy? *Journal of Public Administration Research & Theory*, 25(3), 849–876. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu038>
- Ferreira, A. I., Diogo, C., Ferreira, M., & Valente, A. C. (2006). Construção e validação de uma escala multi-fatorial de motivação no trabalho (mult-moti). *Comportamento Organizacional e Gestão*, 12(2), 189–198.
- Fiorentino, M. (2018). *EXPERIÊNCIA DO FUNCIONÁRIO: UMA ANÁLISE EMPÍRICA NO VAREJO*. 55.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work C.D. Fisher Happiness at Work. *International*

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

Journal of Management Reviews, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Friedman, S. D., & Lobel, S. (2003). The Happy Workaholic: A role model for employees. *Academy of Management Executive*, 17(3), 87–98. <https://doi.org/10.5465/AME.2003.10954764>

Ghadi, M. Y., & Almanaga'h, K. S. (2020). The Role of Job Crafting in the Relationship Between Empowering Leadership and Happiness at Work: An Empirical Analysis. *Business: Theory & Practice*, 21(1), 244–251. <https://doi.org/10.3846/btp.2020.11109>

Hsiao-Ting Chiu & Po-Ying Chu. (2021a). Exploring the Research on the Happiness of Middle-Aged Women by “Garden Therapy” with Service Design as Thinking. *International Journal of Organizational Innovation*, 13(4), 60–80.

Hsiao-Ting Chiu & Po-Ying Chu. (2021b). Study on the Influence of Work Stress and Social Support on the Happiness of Career Women—Aromatherapy as Moderator Variable. *International Journal of Organizational Innovation*, 14(1), 90–109.

Machado, M. de L., Soares, V. M., Ferreira, J. B., & Gouveia, O. (2012). Satisfação e Motivação no Trabalho: Um Estudo sobre os Docentes do Ensino Superior em Portugal. *Revista Portuguesa de Pedagogia*, 95–108. https://doi.org/10.14195/1647-8614_46-1_5

Mata, E. da, Pocinho, R., & Margarido, E. (2023). A felicidade nas organizações sociais – uma reflexão pela prática. *RIAGE - Revista Ibero-Americana de Gerontologia*, 3, 102–109.

McKelvey, H. F. (2018). Improving Onboarding with Employee Experience Journey Mapping: A Fresh Take on a Traditional UX Technique. *Weave: Journal of Library User Experience*, 1(9). <https://doi.org/10.3998/weave.12535642.0001.903>

Noronha, J. S., & Carrer, D. (2021). O IMPACTO DA PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS NA JORNADA DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DE PUBLICIDADE E PROPAGANDA. *RECIMA21 - Revista Científica Multidisciplinar - ISSN 2675-6218*, 2(1), Article 1. <https://doi.org/10.47820/recima21.v2i1.57>

Ortbal, K., Frazzette, N., & Mehta, K. (2016). Stakeholder Journey Mapping: An Educational Tool for Social Entrepreneurs. *Procedia Engineering*, 159, 249–258. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.08.170>

Paderna, R. D., Guiveses, M. L., Ong, S. J., & Tsai, J. L. (2020). *Improving Employee Experience in a Medium-sized Retail Chain through Quality Human Resource Management Practices: Does Bifurcation Bias in Family Firms Moderate the Nexus?* 9(1), 18.

Parida, A. (2020). Employee Experience Framework and its impact on Employee Journey Mapping. *Psychology and Education Journal*, 57(9), Article 9. <https://doi.org/10.17762/pae.v57i9.1828>

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010a). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*,

Happy Employee Journey: Fatores que contribuem para uma jornada feliz do colaborador

14, 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010b). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social: Happiness at Work: Relations with Organizational Support and Social Support. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005>

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From Creativity to Innovation: The Social Network Drivers of the Four Phases of the Idea Journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0462>

Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Tékhnē - Revista de Estudos Politécnicos*, 12, 215–233.

Sá, B. de C. G. S. de. (2019). *Understanding and Mapping the Retailing Employee Experience: A Qualitative Study*. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/122177>

Samson, S., Granath, K., & Alger, A. (2017). *Journey Mapping the User Experience | Samson | College & Research Libraries*. <https://doi.org/10.5860/crl.78.4.459>

Sanchez-Hernandez, I., & Grayson, D. (2012). Internal marketing for engaging employees on the corporate responsibility journey. *Intangible Capital*, 8(2), 275–307. <https://doi.org/10.3926/ic.305>

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here? *Journal of Management*, 30(6), 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>

Sousa, H. (2012). *A prática baseada em evidência: Uma metodologia fundamental para os alunos de Enfermagem*.

Steenkamp, P. L., & Basson, J. S. (2013). A meaningful workplace: Framework, space and context. *HTS Theological Studies*, 69(1), 1–9.

Ty, W. E. G., & Morga, A. D. S. (2020). Self-Compassion, Well-Being, and Happiness Among Philippine Employees. *International Journal of Employment Studies*, 28(2), 30–81.

Verrips, A., & Schoonewelle, L. (2019). *The employee's journey to a new organisational culture*. 94.

Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., Bozbura, F. T., & Kahraman, C. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043–1058. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179467>