



**Mestrado em Gestão**

**Felicidade Organizacional – Proposta de Escala de Medida para as Organizações  
em Portugal**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão**

**Esmeralda Narciso Lourenço Tomé Nunes Campaniço**

**Aluna N° 201027545**

**Dissertação orientada pelo Professor Doutor Georg Dutschke**

**Barcarena**

**Setembro/2012**

**Universidade Atlântica**

**Mestrado em Gestão**

**Felicidade Organizacional - Proposta de Escala de Medida para as Organizações  
em Portugal**

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão**

**Esmeralda Narciso Lourenço Tomé Nunes Campaniço**

**Aluna N° 201027545**

**Dissertação orientada pelo Professor Doutor Georg Dutschke**

**Barcarena**

**Setembro/2012**

O autor é o único responsável pelas ideias expressas neste relatório

## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu marido, Ricardo, pelo interesse, apoio incondicional e motivação constante, sem o que, não seria possível realizar esta Dissertação de Mestrado.

Aos meus pais, pela ajuda sempre pronta, pelo carinho e felicidade por cada etapa atingida.

Ao meu orientador, Professor Dr. Georg Dutschke, pelo conhecimento transmitido, pela orientação, pela ajuda sempre disponível, pelo interesse e entusiasmo.

A todos os Professores do curso Mestrado em Gestão, muito obrigada pelos conhecimentos transmitidos.

Obrigada a todos (familiares, professores, colegas e amigos) os que responderam aos questionários e ajudaram a difundir-lo pelas redes de contactos.

Sem a ajuda de todos não me seria possível realizar este trabalho de investigação.

## **Título**

Felicidade Organizacional – Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal

## **Resumo**

A felicidade é uma das emoções mais agradáveis para a natureza humana e o interesse pelo tema é extensível às experiências no local de trabalho.

O estudo efetuado faz uma revisão teórica sobre o tema e conceitos da felicidade organizacional. Aborda a relevância e atualidade do tema no presente contexto social, político e económico, em que as organizações, cada vez mais têm a necessidade de saber como manter os seus colaboradores felizes.

No final é proposta uma escala de medida da felicidade organizacional para as organizações em Portugal, obtida com recurso a metodologias qualitativas (análise de conteúdo) e, depois, a metodologias quantitativas (análise de fiabilidade, de correlações e fatorial).

É também demonstrado, com recurso a revisão bibliográfica, que as organizações mais felizes têm mais performance.

## **Abstract**

Happiness is one of the most pleasant emotions to human nature and interest in the topic is extensible to experiences in the workplace.

The study makes a theoretical review conducted on the subject of happiness and organizational concepts. Discusses the relevance and topicality of this social, political and economic context, in which organizations increasingly need to know how to keep their employees happy.

In the end we propose a scale measure of organizational happiness for organizations in Portugal, obtained using qualitative methods (content analysis) and then the quantitative methodologies (reliability, correlation and factorial analysis).

It is also demonstrated, using literature review, that more happy organizations have more performance.

### **Palavras-chave**

Felicidade,  
Felicidade na Organização,  
Felicidade na Função,  
Satisfação,  
Compromisso,  
Desempenho.

### **Keywords**

Happiness,  
Happiness in Organization,  
Happiness Role,  
Satisfaction,  
Engagement,  
Performance.

## Índice

Título.....	6
Resumo.....	6
Abstract.....	6
Palavras-chave .....	7
Índice de Imagens .....	10
Índice de Quadros .....	10
Índice de Gráficos .....	10
Introdução .....	12
CAPÍTULO 1 .....	13
1.1. FELICIDADE PESSOAL .....	14
1.1.1. Dimensão Emocional de Bem-Estar Subjectivo: Afectos Positivos e Negativos .....	25
1.1.2. Dimensão Cognitiva de Bem-Estar Subjectivo: Satisfação com a Vida.....	25
1.2. FELICIDADE PROFISSIONAL .....	27
1.2.1. Satisfação .....	27
1.2.2. Engagement.....	35
1.2.3. Felicidade no Trabalho.....	43
1.2.3.1. Felicidade do Indivíduo a Nível da Organização .....	47
1.2.3.2. Felicidade do Indivíduo a Nível da Função.....	54
1.2.3.3. Inteligência Positiva .....	57
1.2.3.4. Motivação.....	59
1.2.4. Performance .....	62
1.2.4.1. Gerir a Performance .....	71
1.3. Resumo do Capítulo.....	80
CAPÍTULO 2.....	84
2.1. O Tema.....	85
2.2. Objetivos .....	86
2.3. Resumo do Capítulo.....	87
CAPÍTULO 3.....	88
3.1. Resumos dos Estudos.....	89
3.2. Resumo do Capítulo.....	102
CAPÍTULO 4.....	103
4.1. Caracterização do Estudo.....	104

4.2. População a Estudar e Número de Respostas a Obter.....	108
4.3. Obtenção de Dados .....	114
4.3.1. Questionários.....	114
4.3.1.1. 1º Questionário – “Profissionais Felizes” (ANEXO I).....	116
4.3.1.2. 2º Questionário – “Felicidade Organizacional” (ANEXO II) .....	116
4.4. Envio do Questionário e Controle das Respostas.....	122
4.5. Tratamento dos dados obtidos com as respostas.....	124
4.6. Resumo do Capítulo.....	126
CAPÍTULO 5.....	127
5.1. 1º Questionário – “Profissionais Felizes” (Anexo I).....	128
5.1.1. Ser Feliz na Organização .....	128
5.1.2. Ser Feliz na Função.....	133
5.2. 2º Questionário – “Felicidade Organizacional” (Anexo II) .....	139
5.2.1. Análise de Fiabilidade.....	139
5.2.2. Análise das Médias das Dimensões .....	144
5.2.2.1. Médias das Dimensões da Organização .....	144
5.2.2.2. Médias das Dimensões da Função .....	147
5.2.2.3. Médias das Dimensões por Segmentos Demográficos.....	149
5.2.3. Análise Fatorial .....	154
5.2.3.1. Análise Fatorial de Felicidade na Organização.....	154
5.2.3.2. Análise Fatorial de Felicidade na Função .....	160
5.2.4. Análise de Correlações.....	165
5.3. Resumo do Capítulo.....	167
CAPÍTULO 6.....	168
6.1. Conclusões .....	169
6.2. Limitações .....	175
6.3. Recomendações para Futuras Investigações .....	175
Bibliografia .....	177
ANEXOS .....	187
ANEXO I: Questionário - Profissionais Felizes .....	188
ANEXO II: Questionário - Felicidade Organizacional .....	192
ANEXO III: Mail de Envio do Questionário Felicidade Organizacional .....	209
ANEXO IV: Matriz de Correlações entre variáveis da Organização e variáveis da Função .....	212

## Índice de Imagens

Imagem 1: Artigos Académicos Publicados por Década/Ano.....	85
---	----

## Índice de Quadros

Quadro 1: Planos dos Níveis de Investigação.....	106
Quadro 2: População Activa.....	111
Quadro 3: População Empregada.....	112
Quadro 4: População Empregada por sexo e profissão.....	113
Quadro 5: Variáveis “Ser Feliz na Organização”.....	129
Quadro 6: Dimensões apuradas “Ser Feliz na Organização” e percentagem correspondente de importância.....	132
Quadro 7: Variáveis “Ser Feliz na Função”.....	134
Quadro 8: Dimensões apuradas em “Ser Feliz na Função” e percentagem correspondente de importância.....	137
Quadro 9: Valores de Alfa das variáveis da Organização.....	141
Quadro 10: Valores de Alfa das variáveis da Função.....	142
Quadro 11: Médias das dimensões da organização por área de atividade.....	144
Quadro 12: Médias das dimensões da função por área de atividade.....	147
Quadro 13: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por hierarquia ..	150
Quadro 14: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por idade.....	150
Quadro 15: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por sexo.....	151
Quadro 16: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por habilitações	152
Quadro 17: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por tempo na função.....	152
Quadro 18: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por tempo na organização.....	153
Quadro 19: Resultados KMO e Teste de Bartlett.....	155
Quadro 20: Variância Explicada – Fatores Identificados em Felicidade Organizacional.....	156
Quadro 21: Matriz dos Componentes de Felicidade na Organização.....	158
Quadro 22: Resultados KMO e Teste de Bartlett.....	161
Quadro 23: Variância Explicada – Fatores Identificados em Felicidade na Função.....	162
Quadro 24: Matriz dos Componentes de Felicidade na Função.....	163
Quadro 25: Correlações entre variáveis da Organização com variáveis da Função.....	165

## Índice de Gráficos

Gráfico 1: Representação Gráfica das variáveis mais importantes a nível da organização .....	131
Gráfico 2: Representação Gráfica das variáveis mais importantes “Ser Feliz na Função” .....	136

---

Gráfico 3: Representação Gráfica das médias das dimensões da organização .....	145
Gráfico 4: Representação Gráfica das médias da organização por área de atividade .....	146
Gráfico 5: Representação gráfica das médias das dimensões da função.....	148
Gráfico 6: Representação gráfica das médias da função por área de atividade.....	149

## **Introdução**

Trata-se de um tema relativamente novo em Portugal e que sempre desperta interesse e curiosidade - a Felicidade enquanto estado emocional do ser humano e o comportamento intrínseco a esse mesmo estado, concretamente a nível da organização e da função desempenhada no local de trabalho.

O facto de em Portugal existirem poucos trabalhos de investigação sobre o tema foi um fator fundamental e estimulante para a realização deste estudo de investigação.

No atual contexto económico, as organizações tendem possivelmente a sentir necessidade de saber como ter colaboradores empenhados, proactivos e motivados no desempenho das suas atividades, sem aumento de remunerações e prémios.

Para estudar Felicidade e Performance iremos seguir a teoria de Hosie, P., Sevastos, P. e Cooper, C. (2007), uma vez que é a que mais se adequa ao tema e defendem que a felicidade é fundamental para a performance dos gestores e o sucesso das organizações.

O objetivo principal do nosso estudo é propor uma escala de medida para as organizações em Portugal. Steams, P. (2012) diz que a felicidade varia de país para país devido à cultura e acrescenta que as variações culturais sobre felicidade são consideráveis e as atitudes de felicidade não só variam como mudam. Tendo isto em conta e não encontrando na literatura nenhuma escala de medida para a realidade de Portugal, decidimos realizar este estudo.

Os constructos alvo de estudo são a Felicidade na Organização e a Felicidade na Função, pretendemos ainda apurar quais as dimensões e variáveis que os profissionais consideram mais importantes, como se sentem face à sua produtividade e caracterizar a felicidade organizacional em Portugal.

Esperamos obter um questionário validado e fiável que permita medir a Felicidade Organizacional em Portugal e identificar a que dimensões as organização deverão dar mais atenção para terem colaboradores mais felizes.

## **CAPÍTULO 1**

### **Revisão Bibliográfica**

## 1.1. FELICIDADE PESSOAL

De acordo com Cooper, C. (2010), as investigações sobre felicidade cresceram muito nos últimos trinta anos. Cooper, C. (2010), citando Oswald (1980), diz que “a primeira abordagem foi feita por economistas salientando o facto de que o bem-estar e a felicidade estão fortemente ligadas ao desempenho económico. Cooper, C. (2010) refere que na última década esta ideia foi reforçada por mais economistas comportamentais como (Layard, 2005; Stiglitz et al, 2008) e por outros cientistas sociais, em particular por psicólogos (Diener et al, 1999; Huppert et al, 2005; Cooper et al, 2009) que começaram a descompactar o constructo num esforço para entender as suas fontes e dinâmicas”.

Cooper, C. (2010) refere que o chamado “movimento da felicidade foi crescendo a par com o movimento da psicologia positiva, que estudou conceitos como resiliência, esperança, otimismo e outros semelhantes, ao mesmo tempo que apareceram uma série de índices de felicidade para medir a felicidade global, como o Happy Planet Index (Marks et al, 2006)”. “Desse e de outros trabalhos emergiram uma série de componentes em volta de conceitos como bem-estar emocional, satisfação de vida, resiliência, vitalidade, positividade, confiança, apoio e outros similares (Michaelson et al, 2009)”. Segundo o autor, algumas das ferramentas de medição incluem fatores ambientais e de qualidade de vida, mas a maioria dos estudos focou-se nos constructos psicológicos.

Cooper, C. (2010) citando Fisher (2010), refere que o foco académico sobre a felicidade é triplo:

- Como medir e definir e medir a felicidade,
- Quais os antecedentes da felicidade,
- Quais as consequências da felicidade.

O autor é de opinião que os argumentos económicos ganharam com o impacto positivo do bem-estar e felicidade na performance económica dos países e empresas, no entanto, é necessário mais conhecimento sobre os antecedentes que criam nas sociedades e empresas as condições que as podem tornar mais saudáveis e felizes.

Jacobsen, B. (2007), faz referência aos estudos de Charlotte Bühler, em concreto às pesquisas sobre a estrutura da expectativa de vida humana vista na sua totalidade (Bühler, 1959). Jacobsen, B. (2007) refere que Bühler estudou vidas inteiras e ciclos de vida a partir de autobiografias e biografias. Impressionou-a o facto de que a vida do indivíduo, vista na sua totalidade, era caracterizada pela coerência interna, por um princípio de unificação ou integração, princípio esse a que chamou *intencionalidade*. No fim da vida as pessoas experimentam sensações unificadas de satisfação, de fracasso, ou de um estado intermédio misto de resignação. Mesmo as pessoas que vivem apenas um dia de cada vez, mais tarde sentem a vida como uma unidade.

Jacobsen, B. (2007) citando Bühler (1959), diz que o que determina a satisfação de vida da pessoa (ou felicidade) é a forma como interpreta a vida. A pessoa torna-se infeliz se negligenciar objetivos de vida importantes.

No entanto, Jacobsen, B. (2007), refere que a psicologia de Bühler e de outros psicólogos humanistas sofre de uma certa deficiência, também encontrada no pensamento de Abraham Maslow, que a partir de uma perspetiva semelhante dá a sua opinião sobre a felicidade através da descrição da auto realização do homem e das suas experiências máximas. A grande deficiência da psicologia humanista é que tende a ver o indivíduo como variável livre, separada do contexto social e cultural em que vive, o mundo social do indivíduo. Veem o homem como consistindo de desejos que vêm de dentro. Se esses desejos e objetivos não são realizados, a vida corre mal.

De acordo com Jacobsen, B. (2007), a psicologia humanista não é aberta ao facto de que todas as pessoas têm três, ou quatro ou dez vezes mais objetivos do que aqueles que podem realizar na vida. Existem muitos passatempos e interesses que o indivíduo poderia experimentar se o mundo fosse ilimitado. Mas a existência tem limites, também contém acidentes e adversidades que ocorrem em certa medida na vida de todos.

Chekola, M. (2007), acredita que, embora a palavra “felicidade” e o seu adjetivo “feliz” sejam muitas vezes utilizados para referir sentimentos, estados de espírito e atitudes, a sua principal utilização é para referir uma vida, como por exemplo, “Ele viveu uma vida feliz”.

Chekola, M. (2007), refere que o conceito de felicidade é “imenso” e tem sido usado de diferentes formas. Em recentes trabalhos empíricos os investigadores referem-se ao conceito de felicidade, utilizando termos alternativos como “bem-estar subjetivo” acreditando que deste modo é mais fácil especificar as definições operacionais de tais termos. No entanto, o autor faz uma distinção entre conceitos e conceções. Alguns conceitos particularmente “grandes”, como o conceito de felicidade, justiça, raça, embora sejam geralmente entendidos, podem não ser claros uma vez que não existe uma definição comum e clara dos mesmos.

A “conceção” é um entendimento particular ou articulação do conceito em questão. Segundo Chekola, M. (2007), parece existir um núcleo lógico ou conceptual do conceito de felicidade que remonta pelo menos aos gregos antigos e que constitui ainda a nossa compreensão geral do conceito, núcleo esse que consiste em felicidade:

- a) No sentido de ver a vida como um todo,
- b) Como sendo relativamente duradoura (quando se fala de felicidade de vida, não é apenas por um momento ou dia, é por um período significativo),
- c) Como algo que faz a vida de alguém valer a pena (é um valor final),
- d) Como sendo algo que todas as pessoas desejam.

De acordo com Chekola, M. (2007), alguns estudos científicos têm utilizado termos como “bem-estar subjetivo” em alternativa a “felicidade”, no entanto, geralmente indicam que o bem-estar subjetivo é sinónimo de, ou aproximadamente sinónimo de “felicidade”.

Chekola, M. (2007), refere que Diener (1994), dá o título de “*Bem-Estar Subjetivo*” a um artigo, mas muitas vezes, nesse mesmo artigo, utiliza “felicidade” como um sinónimo de bem-estar subjetivo.

Acrescenta que, Headey e Wearing na Teoria do Equilíbrio Dinâmico (Dynamic Equilibrium Theory) focam o afeto positivo e o bem-estar subjetivo, no entanto o título do livro é “Entender a Felicidade” (*Understanding Happiness*).

Chekola, M. (2007), citando Sumner (1996) diz que “...a qualidade das nossas vidas é reforçada tanto pelo que fazemos como pelo que nos acontece. O facto de alguns benefícios de que gostamos serem resultado de boa sorte em vez de realização da nossa parte, não os torna menos interessantes.”

Jacobsen, B. (2007) faz uma abordagem da felicidade a nível da psicologia existencial e da terapia. Diz que o conceito de felicidade deve ser um dos conceitos mais importantes na terapia existencial e que a maioria dos pacientes estão profundamente preocupados com esta palavra. Uma das razões para procurarem terapia é precisamente por não se sentirem felizes. Refere que até mesmo os terapeutas refletem sobre a sua própria felicidade.

Mas como podemos definir a felicidade? Jacobsen, B. (2007), refere que a necessidade de fazer a distinção entre estados breves e estados duradouros de felicidade é evidente. Acrescenta que quase todas as pessoas conhecem experiências breves de felicidade, mas quase nenhuma conhece estados duráveis de felicidade, e apresenta duas definições distintas:

*“Por felicidade comum ou felicidade, entendemos um breve estado de espírito durante o qual o indivíduo sente que todas as necessidades essenciais foram cumpridas e que todos os objetivos essenciais foram atingidos. O indivíduo sente-se realizado e em alguns casos, em plena harmonia com o ambiente ou a natureza.”*

*“Por felicidade real ou verdadeira, entendemos um estado duradouro de equilíbrio entre os desejos do indivíduo, objetivos e necessidades por um lado, e o ambiente ou o mundo por outro. Este estado está associado a serenidade, bem-estar e relaxamento.”*

Jacobsen, B. (2007), diz que a segunda definição, de felicidade real ou verdadeira, será provavelmente o estado a que o Dalai Lama se refere no seu livro “*A Arte da Felicidade: Um Manual para a Vida*”, onde descreve a importância de treinar a mente num processo ao longo da vida e que compreende por um lado, a moderação ou contenção de desejos egoístas, da raiva, ganância, preconceito e negatividade, e por outro, o cultivo da compaixão, bondade, humildade, respeito e amor para com as outras pessoas e todas as coisas vivas.

De acordo com Jacobsen, B. (2007), nos últimos anos, os investigadores da sociologia e da psicologia, envolveram-se na tentativa de medir a felicidade.

Os sociólogos dedicaram especial atenção à descrição de como a felicidade varia de país para país, entre as populações e as suas relações com os diversos aspetos da vida e da sociedade em geral.

Os psicólogos mostraram-se particularmente interessados na descrição da felicidade como um estado psicobiológico que pode ser observado, e cujas características podem ser descritas com tal grau de precisão que seria possível aprender a produzi-la ou influenciá-la.

Jacobsen, B. (2007), refere que muitas vezes uma única pergunta, forma a base das pesquisas internacionais, por exemplo:

- *Tendo tudo em conta, o quão feliz você diria que é: muito feliz, totalmente feliz, não muito feliz, nada feliz?* (Harding, 1986).
- Noutros estudos a pergunta usada é: *Quão satisfeito você está com a vida que leva: muito satisfeito, razoavelmente satisfeito, não muito satisfeito, nada satisfeito?* (Veenhoven, 1993).

Segundo Jacobsen, B. (2007), as perguntas fornecem uma medida de satisfação com a vida ou com o chamado bem-estar subjetivo e acabou por ser bastante estável e consistente para os dois autores, Harding (1986) e Veenhoven (1993), e grupos (sociólogos e psicólogos). A nível dos “media”, a medida empírica para a satisfação de vida é frequentemente transformada numa medida para a felicidade. Mas a felicidade é algo muito mais profundo.

Jacobsen, B. (2007), analisa duas abordagens da psicologia à felicidade, a humanística e a existencial. Se a ideia de ver a felicidade como um estado mental que pode ser programado nos seres humanos é limitada, então como deverá ser entendido o conceito de felicidade? Refere que na psicologia humanista encontramos a tentativa de uma visão mais ampla, em que a felicidade e o esforço do homem para alcançar a felicidade são temas importantes. A ideia central é que o homem continua a desenvolver-se ao longo da vida.

Na perspetiva existencial, a felicidade acontece no encontro entre a pessoa e o mundo e não pode ser entendida como um grau maior ou menor de auto realização (como na psicologia humanista). A abordagem existencial procura integrar o sofrimento e a alegria e deve ser entendida como uma união ou relação com o mundo de uma certa natureza, deve ser entendida como um determinado modo de “estar no mundo”. Examina a existência real da pessoa, o seu encontro concreto com o mundo e os seus estados concretos de felicidade ou infelicidade.

Segundo Kesebir, P. e Diener, E. (2008), a noção de que o que importa na vida não é só viver, mas viver bem, é provavelmente tão antiga quanto a natureza humana, no entanto referem que os filósofos da felicidade tendem a concordar acerca da dificuldade para definir felicidade. Citando Diener, (1984), os autores dizem que os psicólogos pioneiros do estudo da felicidade, como forma de compreender o que os leigos entendem por felicidade, propuseram o termo Bem-Estar Subjetivo (SWB – Subjective Well-Being), que mantém cada ser humano como o melhor juiz da sua própria felicidade.

Os autores tentam responder a uma questão: As pessoas podem ser felizes?

Citando Tatarkiewicz (1976) acreditam que seria benéfica uma distinção entre felicidade ideal e felicidade real. A felicidade ideal pode ser definida como algo completo, duradouro e que toca todas as situações da vida, no entanto, tendo padrões tão elevados pode estar fora do alcance de qualquer pessoa. Mesmo assim é possível que as pessoas possam ter emoções predominantemente positivas e estar

satisfeitas com as suas vidas. “A felicidade real, como tem sido chamada, é aquela em que os psicólogos estão interessados como objeto de investigação científica”.

Kesebir, P. e Diener, E. (2008), referem que Diener e Diener (1986), citados por Kesebir e Diener (2008), num artigo chamado “*A Maioria das Pessoas são Felizes*”, concluíram que a esmagadora maioria das pessoas estão no intervalo positivo da escala de felicidade, mesmo aquelas com aparentes desvantagens físicas ou não (por exemplo, tetraplégicos ou pessoas com menores rendimentos). Embora as pessoas não estejam constantemente eufóricas a maioria diz ser feliz a maior parte do tempo. Os seres humanos parecem ter uma predisposição para níveis moderados de felicidade.

Kesebir, P. e Diener, E. (2008), referem ainda as funções adaptáveis de felicidade; há bastante tempo se reconhece que as emoções negativas, como o medo, raiva e ansiedade, têm um foco num problema ou ameaça imediata, contribuindo assim para a chamada capacidade evolutiva, no entanto só muito recentemente se começou a entender as vantagens adaptativas geradas por sentimentos positivos. Frederickson, B. (1998), citada por Kesebir e Diener (2008), diz que “o afeto positivo e o bem-estar geral produzem um estado de confiança a partir do qual os indivíduos podem explorar o ambiente e abordar novos objetivos, permitindo-lhes construir importantes recursos pessoais”.

No entanto, citando Diener, Lucas e Scollon (2006), Kesebir, P. e Diener, E. (2008), dizem que, apesar da inegável adaptação, as evidências revelam que as pessoas não se adaptam rapidamente e/ou completamente a tudo. Referem ainda um estudo de Lucas, Clark, Georgellis e Diener (2003, 2004), em que foi observado que os indivíduos que vivenciaram situações desagradáveis como o desemprego ou a viuvez, em média, não se recuperaram totalmente nem voltaram aos seus níveis de satisfação anteriores.

Segundo Kesebir, P. e Diener, E. (2008), citando Lyubomirsky, King e Diener (2005), quer a nível individual quer social, a felicidade precede e provoca uma infinidade de resultados positivos, em vez de ser meramente o produto desses

resultados positivos. A felicidade conduz a uma melhor saúde, melhor performance no trabalho, melhores relações sociais e um comportamento mais ético.

Kesebir, P. e Diener, E. (2008), referem que a felicidade também está ligada a maior conquista na vida profissional. Citando Diener, Nickerson, Lucas e Sandvik (2002), Diener e Seligman (2004), afirmam que as pessoas felizes têm uma maior propensão para se formarem na faculdade, garantirem um emprego, terem boas avaliações das chefias e rendimentos mais elevados, para além de serem menos propensos a perder o emprego, caso tal aconteça conseguem reempregar-se mais rapidamente.

A felicidade é sem dúvida, um termo impreciso (Myers, 1993; Veenhoven, 1991; citados por Wright, T.; Larwood, L. e Denney, P. (2002), no entanto praticamente todas as abordagens científicas à felicidade parecem convergir em volta de três definições (Cropanzano e Wright, 2001; Diener, 1984, citados por Wright, T.; Larwood, L. e Denney, P. (2002): Primeira, “a felicidade é uma experiência subjectiva (Diener, 1994; Diener, Sandvik, Seidlitz e Diener, 1993, citados por Wright, T.; Larwood, L. e Denney, P. (2002). Segunda, a felicidade inclui tanto a presença relativa de emoções positivas quanto a relativa ausência de emoções negativas (Argyle, 1987; Diener e Larson, 1993; Warr, 1987, citados por Wright, T.; Larwood, L. e Denney, P. (2002). Terceira, a “felicidade como um julgamento global, uma avaliação global das emoções que parece apresentar algum grau de estabilidade ao longo do tempo” (Diener, 1994; Myers, 1993), citados por Wright, T.; Larwood, L. e Denney, P. (2002).

Para a maioria das pessoas, ser feliz tem uma importância fundamental na sua vida e a felicidade é muito valorizada na maioria das sociedades (Diener, 2000), citado por Fisher, C. (2010). Nas tipologias “base” das emoções, a felicidade aparece na forma de alegria. Para o ser humano é fundamental sentir-se feliz e a maioria das pessoas estão ligeiramente felizes a maior parte do tempo (Diener e Diener, 1996), citados por Fisher, C. (2010). A felicidade sempre atraiu a atenção dos filósofos (McMahon, 2006), citado por Fisher, C. (2010), mas só recentemente é abordada nas pesquisas da psicologia. Na última década, com o crescimento da psicologia positiva, passou a dar-se atenção à felicidade e a outros estados positivos, anteriormente o modelo

dominante de estudos era o de doença, como stress, depressão e estados negativos (Seligman e Csikszentmihalyi, 2000), citados por Fisher, C. (2010).

De acordo com Fisher, C. (2010), uma questão muito importante é saber o que faz as pessoas felizes e por que razão algumas pessoas são mais felizes que outras. Respostas genéricas são:

- Existe algo no ambiente ou nas circunstâncias da pessoa que a torna feliz,
- Algo dentro da pessoa predispõe a ser mais ou menos feliz,
- Uma interação entre a pessoa e uma determinada situação cria felicidade,
- Comportamentos voluntários têm impacto na felicidade.

A felicidade ou bem-estar subjetivo, para além de refletir uma melhor qualidade de vida tem consequências importantes. Lyubomirsky et al (2005, 803), citados por Fisher, C. (2010) referem que, indivíduos felizes são bem sucedidos em vários domínios da vida, incluindo no casamento, na amizade, no dinheiro, na performance do trabalho e na saúde. Os autores argumentam que essa relação existe, não apenas porque o sucesso aporta felicidade, mas porque a própria felicidade “na forma de característica e/ou efeito positivo de um estado, tem um efeito causal sobre o sucesso”. Referem ainda que, quem é feliz desenvolve comportamentos que criam melhores resultados “em domínios psicológicos, tangíveis e até mesmo fisiológicos”. De acordo com Pressman e Cohen (2005), citados por Fisher, C. (2010), o afeto, enquanto característica positiva está fortemente relacionado com morbidade reduzida e aumento da longevidade entre os adultos mais velhos, assim como com sintomas reduzidos de falta de saúde e dor. Lazarus (1991), citado por Fisher, C. (2010) refere que “as emoções estão associadas a tendências características para a ação, a raiva está associada com a tendência de ação de ataque e o medo está associado à fuga”. “As tendências de ação da felicidade são menos específicas mas geralmente envolvem uma abordagem de expansividade”.

Fisher, C. (2010) , citando Kesebir e Diener (2008), refere que a Felicidade tem sido definida de várias maneiras por psicólogos e investigadores sociais. De acordo com

Fisher, C. (2010), citando Ryan e Deci, (2001) e Ryff e Singer (2008), existem duas grandes visões de felicidade, a hedónica e a eudaimonica, a visão hedónica engloba sentimentos agradáveis e julgamentos favoráveis ao passo que a visão eudaimonica visa mais a ação que o sentimento, ou seja, fazer o que é virtuoso, moralmente correto, verdadeiro e/ou significativo para o indivíduo. “A abordagem hedónica é exemplificada por pesquisas sobre o bem estar subjetivo” que normalmente é visto como tendo duas componentes correlacionadas: (1) julgamentos de satisfação com a vida, avaliados tanto globalmente como em domínios específicos (relacionamentos, saúde, trabalho e lazer) e (2) equilíbrio afetivo ou predominância de sentimentos positivos e relativamente poucos ou raros sentimentos negativos (Diener et al 1999; Schimmack 2008), citados por Fisher, C. 2010.

A visão eudaimonica contrasta com esta visão de sentimentos agradáveis e julgamentos de satisfação uma vez que o bem-estar, auto afirmação, auto realização e conceitos relacionados sugerem que a felicidade, uma vida feliz ou uma “boa” vida consiste em fazer o que é certo e virtuoso, evoluindo e perseguindo objetivos importantes utilizando e desenvolvendo competências e talentos próprios, independentemente dos sentimentos do indivíduo em qualquer momento (Seligman 2002; Sheldon e Elliot, 1999; Warr 2007), citados por Fisher, C. 2010.

Segundo Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. e Jesuíno, J. (2011), citando Daniels (2000), Diener (2000) e Lyubomirsky et al (2005), a felicidade é uma experiência subjetiva, as pessoas são felizes na medida em que acreditam ser felizes. Referem que alguns estudiosos do tema felicidade tendem a tratá-la ou defini-la como bem-estar psicológico, como um constructo de satisfação multidimensional que abrange vários componentes, entre eles o AWB (Affective Well-Being), o bem-estar afetivo (experiência frequente de afetos positivos e experiência pouco frequente de afetos negativos), a competência, a aspiração, a autonomia, o funcionamento integrativo e a satisfação.

Diener, E. e Diener, R. (2008), definem também “felicidade” em linguagem científica, como um “bem-estar subjetivo”, porque se trata de como as pessoas avaliam as suas vidas e o que é importante para elas. O bem-estar subjetivo de um indivíduo é frequentemente relacionado num determinado grau às suas

circunstâncias objetivas, mas também depende de como ele próprio pensa e sente sobre essas mesmas condições. Assim, o bem-estar subjetivo engloba a satisfação de vida das pessoas e a avaliação que fazem de domínios importantes, como o trabalho, saúde e relacionamentos. Inclui também as emoções agradáveis, como a alegria e o envolvimento e a experiência relativamente rara de emoções desagradáveis, como a raiva, a tristeza e o medo. “Por outras palavras, a felicidade é o nome que damos ao modo de pensar e sentir de forma positiva sobre a própria vida.”

Rojas, M. e Elizondo-Lara, M. (2012) citando Argyle (2002), Crooker e Near (1998), Lyubomirsky (2001), Meadow et al (1992) e Michalos (1980), referem que a satisfação com a vida é considerada como sendo de orientação cognitiva e mais estável ao longo do tempo que a felicidade, no entanto Diener, Scollon e Lucas (2003), citados por Siqueira, M. e Padovam, V. (2008) dizem que o principal componente de uma vida saudável é a felicidade.

Siqueira, M. e Padovam, V. (2008) citando Ryan e Deci (2001), referem também o bem-estar hedónico que aborda o estado subjetivo de felicidade e o bem-estar eudemónico que investiga o potencial humano, a sua capacidade de pensar, de utilizar o raciocínio e o bom senso.

Segundo as autoras, citando Diener e Lucas (2000), o bem-estar subjetivo é um conceito que requer auto avaliação uma vez que só pode ser observado pelo próprio indivíduo e não por indicadores externos e terceiros. Cada pessoa avalia a sua própria vida de acordo com as suas expectativas, valores, emoções e experiências anteriores, e que estão organizadas em pensamentos e sentimentos sobre a própria existência.

Citando Diener et al (1999), Siqueira, M. e Padovam, V. (2008) referem que “parece existir uma representação mental (cognitiva) sobre a vida pessoal, organizada e armazenada subjetivamente”, e nas avaliações feitas pelo próprio indivíduo os componentes positivos não envolvem necessariamente, elementos de prosperidade económica.

Citando Diener et al (1999) as autoras dizem que diversos investigadores (Diener et al., 1997; Diener et al., 1999; Diener e Lucas, 2000) concordam que o bem-estar

subjetivo deve englobar dois conceitos específicos, (1) julgamentos globais de satisfação com a vida ou com domínios específicos da mesma e (2) experiências emocionais positivas e negativas.

### **1.1.1. Dimensão Emocional de Bem-Estar Subjetivo: Afectos Positivos e Negativos**

Segundo Keyes, Shmotkin e Ryff (2002), citados por Siqueira, M. e Padovam V. (2008), o conceito de bem-estar subjetivo a nível da vertente emocional, inclui um balanço entre as duas dimensões emocionais, positivas e negativas. Para que o balanço represente uma dimensão de bem-estar subjetivo, a relação entre as emoções vividas tem que ser positiva, ou seja, o indivíduo tem que vivenciar mais experiências positivas do que negativas ao longo da sua vida. Não se trata de verificar a presença contínua de emoções positivas, mas detetar se estão em maioria. Esta dimensão emocional estabelece uma forte relação com a visão hedónica de felicidade, uma vez que visa os aspetos afetivos da vida.

### **1.1.2. Dimensão Cognitiva de Bem-Estar Subjetivo: Satisfação com a Vida**

Keyes et al., (2002) citados por Siqueira, M. e Padovam, V. (2008), dizem que “satisfação com a vida é o julgamento que o indivíduo faz sobre a sua vida”, as autoras, citando Campbell et al. (1976) referem que esse julgamento reflete a perceção que têm sobre quão próximo ou distante estão de alcançar as suas aspirações.

Siqueira, M.; e Padovam, V. (2008), citando Neugarten, Havighurst e Tobin (1961), dizem que, “trata-se de um estado psicológico” que tem uma relação mais estreita com o bem-estar do que com os julgamentos da qualidade de vida. Afirmam ainda que um indivíduo com uma elevada qualidade de vida poderia sentir-se insatisfeito, enquanto um indivíduo com uma baixa qualidade de vida poderia mostrar-se satisfeito com a vida.

Segundo Stearns, P. (2012) a felicidade varia de país para país devido à cultura. O autor refere que as variações culturais sobre felicidade são consideráveis, contribuindo para os resultados das pesquisas internacionais sobre o tema e influenciando a opinião pública contemporânea. As atitudes de felicidade não variam apenas, mudam, por exemplo o autor afirma que, as pesquisas atuais sugerem que os dinamarqueses não são mais tão melancólicos quanto eram há algum tempo atrás. De acordo com o autor, o mundo ocidental de hoje está preso numa cultura de felicidade, mas nem sempre foi assim. Só no século 18, “os valores do Iluminismo introduziram a noção de que a felicidade era a realização de uma vida digna”. A partir daí a busca pela felicidade ganhou novo impulso e espalhou-se a todos os domínios da vida como comportamento, religião, política, trabalho e família.

Refere ainda que alguns especialistas argumentam que “a felicidade é uma característica inata, assim, pedir a uma pessoa para se tornar mais feliz é como insistir para que se torne mais alta”.

Segundo Fox, J. (2012), o dinheiro não é tudo, no entanto, tem sido praticamente a única coisa a ser utilizada para medir o sucesso de um país. A métrica que prevaleceu desde a Segunda Guerra Mundial é o valor em dólares da produção económica de um país, expressa inicialmente como Produto Nacional Bruto (PNB) e mais tarde como Produto Interno Bruto (PIB). A era do PNB e do PIB tem sido caracterizada por um grande aumento mundial nos padrões de vida e de riqueza. Fox, J. (2012), refere que, neste momento, o PIB está em apuros. Os líderes nacionais falam cada vez mais em medir o estado de um país com outras métricas e até mesmo com um conceito aparentemente maleável como “felicidade”. Um estudo de 2009 sobre as alternativas ao PIB, encomendado no ano anterior pelo presidente francês Nicolas Sarkozy e conduzido pelos economistas Amartya Sen, Joseph Stiglitz e Jean Paul Fitoussi, tornou-se numa sensação de sabedoria global. Este estudo foi seguido em Outubro de 2011, por um relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), chamado “*Como vai a Vida?*” (How’s Life?), sobre “*o bem-estar*” nos seus países membros. Existem velhos desafios em relação ao PIB, como o Índice de Desenvolvimento Humano das

Nações Unidas e a insistência do Reino do Butão em ficar de fora, não para maximizar o PNB ou PIB, mas sim o FIB (Felicidade Interna Bruta).

Fox, J. (2012), refere que, muitas coisas de valor na vida não podem ser captadas pelo PIB, mas podem ser medidas por indicadores de saúde, educação e liberdade. Refere ainda que, um documento de 2010 do Bureau of Economic Analysis (BEA) conclui que qualquer expansão do PIB deve *“focar-se nos aspetos económicos das atividades de mercado não comerciais... e não tentar medir o efeito de bem-estar dessas interações”*. Mesmo assim, advertiu que *“é fundamental que tal expansão do âmbito das contas não ocorra à custa dos fundos necessários para manter, atualizar e melhorar as contas existentes do PIB”*.

Segundo Fox, J. (2012), o dinheiro não pode comprar felicidade, mas talvez pudesse comprar a capacidade de medi-la.

## 1.2. FELICIDADE PROFISSIONAL

### 1.2.1. Satisfação

Antonakas, N. e Mironaki, A. (2009) referem que a satisfação no trabalho é geralmente percebida como estando diretamente ligada à produtividade, assim como ao bem-estar pessoal. Para a organização, a satisfação no trabalho dos seus trabalhadores significa uma força de trabalho motivada e comprometida com um desempenho de alta qualidade. Citando Churchill (1974), definem como satisfação no trabalho todas as características do trabalho em si e do ambiente de trabalho em que os empregados podem encontrar recompensa e satisfação, em vez de desenvolverem sentimentos de frustração e insatisfação.

De acordo com Saygi, H.; Tolon, T. e Tekogul, H. (2011) citando Luthans (1994), a satisfação no trabalho é uma atitude desenvolvida por um indivíduo para o trabalho e para as condições de trabalho. Citando Çetinkanat (2000), referem que é também uma avaliação pessoal das condições de trabalho (o

trabalho em si, a atitude do administrador) ou dos resultados do trabalho (salário, segurança no emprego).

Citando Schneider e Snyder (1975), citados em Cekmecelioglu (2005), Saygi, H.; Tolon, T. e Tekogul, H. (2011) referem que a satisfação com um trabalho consiste na reação interna desenvolvida por conta das percepções sobre o trabalho e também, por conta das condições de trabalho. Isto resulta da reação de um sistema de normas, valores e expectativas formadas pelo indivíduo. Citando Davis (1981), os autores acrescentam que a satisfação no trabalho ocorre quando as características do trabalho e os desejos daqueles que o realizam combinam um com o outro.

Segundo Linz, S. e Semykina, A. (2010) citando (Fisher e Sousa-Poza, 2009; Heller et al., 2002; Judge et al., 2002; Knight et al., 2009; Rode, 2004, Tait et al., 1989), uma parte substancial do bem-estar individual e da felicidade com a vida está relacionada com a felicidade no trabalho. Citando (Clark e Oswald, 1996; Diener e Seligman, 2004; Fassina et al., 2008; Heslin, 2005; Munyon et al., 2010; Vandenberg e Lance, 1992), Linz, S. e Semykina, A. (2010) referem que, a felicidade do trabalhador muitas vezes é medida pela satisfação no trabalho, o que tem demonstrado ser benéfico para os trabalhadores e empresas. Trabalhadores satisfeitos exibem comportamentos positivos de cidadania organizacional, tendem a ter melhor desempenho e são mais propensos a receber aumentos salariais e promoções. Kalkhoff, N. e Collins, D. (2012) citando Spector (1997) afirmam que a satisfação no trabalho é importante por duas razões, (1) a satisfação com um posto de trabalho reflete o tratamento justo e respeitoso por parte de uma organização, e (2) a satisfação pode afetar o funcionamento do empregado, conseqüente desempenho e produção.

De acordo com Linz, S. e Semykina, A. (2010) citando (Bockerman e Ilmakunnas, 2009; Brown e McIntosh, 1998; Clark, 2001; Clark et al., 1998; Drago e Wooden, 1992; Frijters et al., 2004; Green, 2010; Kristensen e Westergard-Nielsen, 2004; Mangione e Quinn, 1975; Wright e Bonett, 2007), trabalhadores insatisfeitos tendem a parar, a envolver-se em comportamentos

destrutivos como roubo, sabotagem ou uso de drogas, apresentam cansaço e têm taxas mais altas de doença, ou seja, tudo o que impõem custos significativos para as empresas. Consequentemente, o melhoramento da satisfação no trabalho é visto como uma proposição de benefícios mútuos.

De acordo com Ergeneli, A.; Ilsev, A. e Karapinar, P. (2010), citando Martins et al (2002) o conflito trabalho-família influencia consideravelmente uma série de atitudes relacionadas com o trabalho. Uma das atitudes mais importantes relacionadas com o conflito trabalho-família é a satisfação no trabalho. Este conflito, devido à sua influência sobre uma série de atitudes relacionadas com o trabalho, tal como a satisfação relacionada com o mesmo, pode ser considerado como importante, tanto para a eficácia organizacional como para o desempenho individual. Ergeneli, A.; Ilsev, A. e Karapinar, P. (2010), referem que, com base em teorias interativas, pode argumentar-se que o nível de conflito trabalho-família que os indivíduos vivenciam e na medida em que o seu trabalho é avaliado como satisfatório ou insatisfatório devido a esse conflito, pode depender da sua avaliação da situação. Por outro lado, Jaga, A. e Bagraim, J. (2011), citando Wayne et al. (2004), afirmam que o enriquecimento da relação trabalho-família prevê a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é maior quando o trabalho é visto como um fator enriquecedor do papel da família. Jaga, A. e Bagraim, J. (2011) citando Wayne et al. (os autores não referem o ano), sugerem que a satisfação dos indivíduos com o seu trabalho está intimamente ligada ao grau de enriquecimento que os seus trabalhos trazem para as suas famílias.

Segundo Paul, E. e Phua, S. (2011), tendo por base vários estudos que abordaram a satisfação no trabalho entre as populações do pessoal docente que servem no contexto do ensino superior, foram identificados fatores que influenciam a satisfação no trabalho entre os académicos do ensino superior, fatores esses que foram demograficamente relacionados. Os fatores demográficos identificados foram: idade, sexo, estado civil, qualificações académicas, duração do emprego e cargo/hierarquia.

### **Idade**

Paul, E. e Phua, S. (2011), citando Noordin and Jusoff (2009), Ssesanga e Garrett (2005) e Dennis (1998), afirmaram que a satisfação no trabalho aumenta com a idade. Citando Schroder (2008), acrescentam que os funcionários acima dos 50 anos mostraram uma satisfação com o trabalho significativamente maior do que os seus colegas mais jovens. No entanto, citando Cockburn (1998), referem que os docentes mais jovens e os mais velhos apresentaram maiores níveis de satisfação no trabalho do que os seus colegas de meia-idade. Por outro lado, citando Muchinsky (1978), docentes mais velhos apresentam um nível de satisfação inferior ao dos seus colegas mais jovens.

### **Sexo**

Paul, E. e Phua, S. (2011), citando Sabharwal e Corley (2009) e Lacey e Sheehan (1997), referem que os docentes do sexo masculino apresentaram níveis significativamente mais elevados de satisfação no trabalho global do que os seus homólogos do sexo feminino. No entanto, citando Schroder (2008), Ali e Akhter (2009), Noordin e Jusoff (2009), Ssesanga e Garrett (2005) e Stevens (2005), admitiram que tanto homens como mulheres apresentaram níveis de satisfação geral no trabalho, mas diferiam em áreas específicas.

### **Estado Civil**

Paul, E. e Phua, S. (2011), referem que Bowen, Radhakrishna e Keyser (1994) e Clark et al. (1996) concluíram nos seus estudos que os funcionários casados estavam mais satisfeitos com os seus trabalhos do que aqueles que eram solteiros. Segundo os autores, tal conclusão é suportada por Fetsch e Kennington (1997) que também encontraram uma relação entre o estado civil e os níveis de satisfação no trabalho. Descobriram que os empregados divorciados e casados estavam mais satisfeitos com os seus empregos do que os solteiros, os que voltaram a casar ou viúvos. No entanto, segundo Paul, E. e Phua, S. (2011), um estudo de Noordin e Jusoff (2009), indicou que mulheres membros do pessoal docente nas categorias “solteiras” e “casadas” apresentavam níveis mais elevados de satisfação no trabalho do que as da categoria “divorciadas”.

### **Qualificações Académicas**

Paul, E. e Phua, S. (2011), citando Castillo e Cano (2004) referem que a qualificação tem um efeito insignificante sobre o nível de satisfação com o trabalho do pessoal docente. No entanto, citando Schroder (2008) e Eyupoglu e Saner (2009) referem que os docentes doutorados de uma universidade apresentaram níveis de satisfação no trabalho significativamente mais elevados do que os seus colegas com mestrado ou bacharelato.

### **Duração do Emprego**

Paul, E. e Phua, S. (2011), citando Schroder (2008) e Castillo e Cano (2004) referem que não existe nenhuma relação significativa entre a satisfação no trabalho e a duração do emprego, no entanto, citando Oshagbemi (2000), um estudo revelou que a satisfação no trabalho global dos professores universitários foi significativamente correlacionada com o tempo de serviço na universidade.

### **Cargo / Hierarquia**

Paul, E. e Phua, S. (2011), fazendo referência a um estudo de Eyupoglu e Saner (2009), dizem que a satisfação no trabalho não aumenta progressivamente com o grau académico. Segundo os autores, este resultado é incompatível com os estudos de Holden e Black (1996) e Oshagbemi (2003), que indicam um aumento progressivo de satisfação no trabalho em relação à classificação entre os académicos.

De acordo com Yang, M. (2012), citando Robbins (2001), a satisfação com o trabalho, trata-se de uma atitude geral para com o trabalho, trata-se da diferença entre o nível de recompensa que os trabalhadores recebem e o nível de recompensa que acreditam que devem receber. Citando Bogler (2001), os pesquisadores frequentemente avaliam a satisfação no trabalho como tendo duas vertentes distintas: intrínseca, ou seja, o nível de satisfação com as características associadas com o trabalho em si, e extrínseca, ou seja, o nível de satisfação com as várias facetas associadas com o ambiente em que o trabalho é efetuado.

Segundo Linz, S. e Semykina, A. (2010), de toda a literatura existente sobre o assunto, emergem três conclusões principais sobre o que faz os trabalhadores felizes:

**Primeira** – A maior parte do nível e variação da satisfação no trabalho é explicada por uma combinação das características do trabalho (salário, carga horária, oportunidades de promoção, se é difícil ou perigoso, se é monótono, desafiador e interessante), características do local de trabalho (ambiente de trabalho, segurança, salário médio, se é público ou privado, tamanho da empresa) e características do trabalhador (por ex.: sexo, idade, escolaridade e estado civil).

**Segunda** – De acordo com Linz, S. e Semykina, A. (2010), citando (Cranny et al., 1992; Hámermesh, 2001; Locke, 1969, 1970; Origo e Pagani, 2009; Vroom, 1964), as recompensas reais e previstas correlacionam-se positivamente com a satisfação do trabalho, embora a associação pareça depender do facto de essa recompensa ser intrínseca (associada com o trabalho, como mais liberdade ou oportunidade de aprender algo novo) ou extrínseca (recebida para fazer o trabalho, como aumento de salário, promoção ou elogios da chefia).

**Terceira** – O nível e variação da satisfação no trabalho difere de país para país. Linz, S. e Semykina, A. (2010), citando (Borooah, 2009; e Sousa-Poza, 2000) dizem que o nível de satisfação no trabalho é um pouco menor nas economias anteriormente socialistas do que nas economias de mercado desenvolvidas.

Segundo Linz, S. e Semykina, A. (2010), nos estudos realizados em economias de mercado desenvolvidas, as respostas afirmativas relacionadas com pagamento, promoção, segurança, desafiador, interessante, de prestígio e similares, estão associadas com a satisfação no trabalho. As respostas negativas, relacionadas com carga horária, trabalho difícil, monótono, perigoso e com pouca liberdade, estão associadas com a insatisfação no trabalho.

Dalal, R.; Bashshur, M. e Credé, M. (2011), referem que a nível das pesquisas sobre a satisfação no trabalho, tem sido dada pouca atenção à satisfação do empregado com a gestão acima do nível da primeira linha de supervisão. Os

autores referem que Herzberg, Mausner, Peterson e Capwell (1957) analisaram cerca de 150 estudos de satisfação no trabalho e identificaram duas facetas relevantes para a satisfação com a gestão, “Empresa e Gestão” e “Comunicação”. “Empresa e Gestão” incluía aspetos da situação de trabalho do empregado que eram função da administração e política, e diziam respeito ao relacionamento do empregado com todos os superiores hierárquicos acima do nível da chefia direta. A “Comunicação” tratava principalmente da interação entre a administração de topo e os postos de trabalho mais baixos. Segundo os autores, Herzberg et al. (os autores não referem o ano), numa análise posterior de 16 estudos de grande porte (envolvendo mais de 11.000 empregados), concluíram que os funcionários percebiam “Empresa e Gestão”, como mais importante do que outras facetas de trabalho comuns, como salário, o próprio trabalho, chefia direta e colegas de trabalho.

Tsai, Y. (2011) afirma que o Comportamento de Liderança e a Cultura Organizacional, são fatores que influenciam fortemente a satisfação dos funcionários:

#### *Relação entre Comportamento de Liderança e Satisfação no trabalho*

Na área de enfermagem, a satisfação no trabalho tem sido associada com enfermeiros que percebem suporte e apoio nos seus gestores. Tsai, Y. (2011), citando Wade et al. (2008) refere que um gerente de suporte, que partilha valores, acredita num equilíbrio de poder e oferece oportunidades de diálogo aberto com os enfermeiros, reduz as hipóteses de conflitos internos. Este tipo de líder é bem sucedido no seu papel, é solidário e sensível aos seus funcionários, preservando poder e status dentro do sistema hospitalar. Citando Sullivan e Aiken (1999), acrescentam que esses líderes são valorizados por toda a organização e têm o poder executivo para fazer o que acham necessário para criar um ambiente positivo. Citando Upenieks (2003) referem ainda que esses gestores **têm um efeito visível sobre a moral e a satisfação no trabalho** dos seus funcionários.

### **Relação entre Cultura Organizacional e Satisfação no Trabalho**

Segundo Tsai, Y. (2011), citando Trevino e Nelson (1999), a cultura organizacional expressa pressupostos partilhados, valores e crenças e é o “cimento social” que mantém uma organização como um todo. Citando Deal e Kennedy (2000), uma forte cultura é um sistema de regras que explicita como as pessoas se devem comportar. Uma organização com uma forte cultura tem valores comuns e códigos de conduta para os seus funcionários, que devem ajudá-los a cumprir as suas missões e objetivos. **O reconhecimento do trabalho e a satisfação no trabalho podem ser alcançados quando os funcionários podem realizar as tarefas que lhes são atribuídas** pela organização.

De acordo com Bozeman, B. e Gaughan, M. (2011), as pesquisas sobre satisfação no trabalho centraram-se sobre uma grande variedade de tipos de trabalho e definições, em que predominam empresas de negócios, hospitais, órgãos governamentais, militares e docentes universitários.

No entanto, apesar de algumas diferenças notáveis entre os temas de investigação e descobertas, não deixa de ser o caso, que os seres humanos, complexos, de muitas formas, são criaturas relativamente simples quando se trata da sua satisfação com os seus trabalhos. Bozeman, B. e Gaughan, M. (2011), citando Mitchell (1982) e Sousa-Poza, A. B. e Sousa-Poza, A. A. (2000), referem que os trabalhadores querem algum grau de autonomia no trabalho, o reconhecimento dos seus supervisores e colegas, tempo para o lazer e vida familiar e, citando Clark e Oswald (1996), Kreps (1997) e Rynes, Gerhart e Minette (2004), querem (o que percebem ser) uma remuneração justa.

### 1.2.2. Engagement<sup>1</sup>

De acordo com Raines, M. (2011) podem ser encontradas muitas semelhanças na literatura quando se comparam as numerosas definições de Engagement de funcionários. Segundo o autor, Vance (2006), examinando como este termo é definido por empregadores e consultores organizacionais conclui que, embora diferentes organizações definam Engagement de maneira diferente, alguns temas comuns emergem. Esses temas incluem a satisfação dos funcionários com o seu trabalho e o orgulho no seu empregador, na medida em que as pessoas gostam e acreditam no que fazem e a percepção do seu empregador valoriza a sua contribuição.

Raines, M. (2011), citando Lockwood, 1997) diz que o Engagement dos funcionários está diretamente relacionado à quantidade de envolvimento que os funcionários tenham nos seus processos de trabalho e actividades.

Anderson e Huang (2006), citados por Medhurst, A. e Albrecht, S. (2011) referem que uma força de vendas produtiva é fundamental para o sucesso de vendas e de organizações orientadas para serviços. Atualmente espera-se que pessoas com alta performance de vendas, façam mais do que simplesmente executar as etapas normais de processos de venda tradicionais. Cada vez mais funcionam como consultores confiáveis e parceiros que “trabalhando em conjunto com os clientes constroem relacionamentos de longo prazo e mutuamente benéficos”.

De acordo com Whan, C. (2011), para muitas organizações uma questão muito importante, tem sido o modo como podem atrair e manter funcionários leais e dedicados à sustentabilidade, não apenas às suas posições mas à própria organização. Whan, C. (2011) refere que para muitos a resposta tem sido melhorar o Engagement dos funcionários. O Engagement do funcionário, é a medida em que ele acredita na missão, propósito e valores da organização e

---

<sup>1</sup> Utilizou-se o termo Engagement uma vez que parece não existir tradução à letra para Português de Portugal e o termo Engagement é mais abrangente do que Envolvimento ou Compromisso. No entanto, no texto utilizamos por vezes o termo Envolvimento.

demonstra esse compromisso através das suas ações e atitudes em relação ao seu empregador e clientes.

Whan, C. (2011) acrescenta que, uma organização tem um alto Engagement de funcionários, quando as declarações dos empregados, conversas e decisões refletem um entusiasmo natural para com a organização, colegas de trabalho, produtos ou serviços. Inculcar intencionalmente um “entusiasmo natural” num empregado pode não parecer um processo natural, mas as pesquisas têm demonstrado que se as condições certas estão no lugar, o Engagement dos funcionários não é apenas possível, mas altamente rentável.

Segundo Vinchur et al (1998), citados por Medhurst, A. e Albrecht, S. (2011), cada vez mais é necessário compreender os fatores individuais e organizacionais que facilitem a performance do vendedor eficaz nos contextos organizacionais modernos.

Schaufeli, W.; Taris, T. e Rhenen, W. (2008) referem que os funcionários Engaged têm um senso de ligação energética e eficaz com as suas atividades de trabalho, e vêem-se como capazes de lidar bem com as exigências do seu trabalho. Citando Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá e Bakker (2002a), Schaufeli, W.; Taris, T. e Rhenen, W. (2008) definem o Engagement com o trabalho como um estado positivo e cumpridor, relacionado com o trabalho mental que se caracteriza por:

1. Vigor: Altos níveis de energia e resistência mental durante o trabalho, disposição para investir esforços no trabalho e persistência face a dificuldades;
2. Dedicção: Sentido de importância, entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio;
3. Absorção: Estar totalmente concentrado no trabalho, o tempo passa rapidamente e tem dificuldades em separar-se do trabalho.

O envolvimento dos funcionários no trabalho é um importante indicador de resultados, assim como a saúde, o bem-estar (Schaufeli, Taris e Bakker, 2006 e Simbula, 2010) citados por Medhurst, A. e Albrecht, S. (2011) e a performance (Salanova, Agut e Peiró, 2005; Xanthopoulou, Heuven, Demerouti, Bakker e Schaufeli, 2008) citados por Medhurst, A. e Albrecht, S. (2011).

Segundo Rampersad, H. (2006), a falta de envolvimento é endémica e está a fazer com que grandes e pequenas organizações de todo o mundo incorram em custos excessivos, tenham uma baixa performance em tarefas críticas, e criem uma generalizada insatisfação dos seus clientes. Rampersad, H. (2006), refere que o único caminho para o envolvimento sustentável dos funcionários é o auto exame.

Rampersad, H. (2006) diz que o alinhamento da ambição pessoal com a ambição organizacional partilhada é fundamental para o compromisso, a confiança, o envolvimento interno, para a redução de stress e desgaste ou esgotamento, para a estimulação do prazer pelo trabalho, para a participação ativa, motivação e responsabilidade dos funcionários. Tem a ver com atingir um maior grau de correspondência entre os objetivos pessoais e os objetivos organizacionais e os benefícios mútuos inerentes.

Rampersad, H. (2006), refere que as pessoas não trabalham com devoção e não gastam energia em algo em que não acreditam ou com que não concordam. Para a participação ativa das pessoas é essencial clareza e uniformidade de valores e princípios pessoais e organizacionais. Quando o indivíduo tem uma informação acerca da ambição organizacional partilhada e que afeta o seu trabalho, esse indivíduo será mais favorável, motivado e recetivo a uma mudança organizacional.

Rampersad, H. (2006) refere ainda que, desenvolver um trabalho interessante, emocionante e com uma experiência de aprendizagem positiva, é tipicamente um fator chave pessoal. A identificação com a organização é o motivo mais importante para que os funcionários se dediquem ativamente aos objetivos

organizacionais, maximizando assim o potencial de recursos humanos. Os indivíduos têm diferentes valores e princípios pessoais que as organizações devem tentar compreender e vincular com os seus próprios valores.

Maylett, T. e Nielsen, J. (2012), fazem referência a um estudo de cinco anos da empresa Decision Wise, em que perguntaram a numerosos grupos de gestores de diferentes organizações e indústrias, o que queriam mais dos seus funcionários. As respostas incluíram afirmações como “*queremos que sejam mais produtivos e que façam um excelente trabalho*”, “*queremos que se sintam respeitados e valorizados*” e “*queremos paixão e compromisso*”. Segundo os autores, apesar de as respostas parecerem muito diferentes, podem ser agrupadas logicamente em três grandes categorias que se combinam para definir Engagement e que são os componentes necessários para o mesmo: Satisfação, Motivação e Eficácia.

Segundo Markos, S. e Sridevi, M (2010), este século exige mais eficiência e produtividade do que qualquer outra vez na história, as empresas esforçam-se para aumentar o seu desempenho e os gestores debatem-se com muitos desafios para alcançar o sucesso e colocar as suas empresas à frente da concorrência.

Markos, S. e Sridevi, M (2010), referem que, com a evolução e sofisticação das tecnologias, as organizações precisam cada vez mais de um maior número de funcionários com habilidades técnicas e profissionais. Esses trabalhadores do conhecimento, não podem ser geridos com os antigos estilos de gestão totalitária, uma vez que esperam autonomia operacional, satisfação no trabalho e status. Devido a estes factos, a atenção dos gestores está a mudar para o lado dos funcionários.

De acordo com Markos, S. e Sridevi, M (2010), o conceito é relativamente novo para a gestão de recursos humanos e apareceu descrito nas literaturas há quase duas décadas, citando (Rafferty, Maben, West e Robinson, 2005; Melcrum Publishing, 2005; Ellis e Sorensen, 2007).

Markos, S. e Sridevi, M (2010), citando Robinson, Perryman e Hayday, (2004) e Rafferty et al., (2005), referem que o constructo de envolvimento dos

funcionários emana de dois conceitos, Compromisso e Comportamento de Cidadania Organizacional e que tem semelhanças e sobreposições com os mesmos. No entanto Markos, S. e Sridevi, M (2010), citando Robinson et al. (2004) referem que nem o compromisso nem o comportamento de cidadania organizacional refletem suficientemente dois aspetos do envolvimento – a sua natureza bidirecional e o elemento de consciência empresarial que funcionários envolvidos devem ter, embora pareça que o envolvimento se sobrepõe aos dois conceitos.

Rafferty et al. (2005), citados por Markos, S. e Sridevi, M (2010), também distinguem envolvimento dos funcionários dos dois conceitos anteriores, compromisso e comportamento de cidadania organizacional, com o fundamento de que o envolvimento demonstra claramente que é um processo de duas vias entre o trabalhador e a organização.

Segundo Markos, S. e Sridevi, M (2010), não existe uma definição única e aceite na generalidade para o termo envolvimento dos funcionários.

A Perrin's Global Workforce Study, (2003) citada por Markos, S. e Sridevi, M (2010), usa a definição “*vontade dos funcionários e capacidade para ajudar a sua empresa a ter sucesso, em grande parte, fornecendo esforço discricionário numa base sustentável*”. O envolvimento é afetado por muitos fatores que envolvem tanto fatores emocionais e racionais relacionados com o trabalho, como a experiência de trabalho global.

A organização Gallup, citada por Markos, S. e Sridevi, M (2010), define o envolvimento dos funcionários como “*a participação ou envolvimento com o trabalho e o entusiasmo pelo mesmo*”. Segundo Markos, S. e Sridevi, M (2010), a organização Gallup, citada por Dernovsek (2008), compara o envolvimento dos funcionários a uma ligação emocional positiva dos mesmos e ao compromisso.

Robinson et al. (2004), citados por Markos, S. e Sridevi, M (2010), definem envolvimento dos funcionários como “*uma atitude positiva realizada pelo*

*empregado para a organização e para seu próprio valor*”. Um funcionário envolvido está ciente do contexto dos negócios e trabalha com os colegas para melhorar o desempenho dentro do trabalho para benefício da organização. A organização deve trabalhar para desenvolver e fomentar o envolvimento, o que requer uma relação bidirecional entre empregador e empregado.

O Institute of Employment Studies, citado por Markos, S. e Sridevi, M (2010), refere também que o envolvimento do funcionário é o resultado de uma relação de duas vias entre empregador e empregado, apontando ainda que há coisas a serem feitas por ambos os lados. Fernandez (2007), citado por Markos, S. e Sridevi, M (2010), faz a distinção entre satisfação no trabalho e envolvimento, alegando que satisfação do empregado não é o mesmo que envolvimento. O envolvimento torna-se um conceito crítico uma vez que os gestores não podem contar apenas com a satisfação do empregado para manter um desempenho brilhante.

BlessingWhite, (2008); Erickson, (2005) e Macey e Schnieder, (2008); citados por Markos, S. e Sridevi, M (2010), referem que o envolvimento tem a ver com paixão e compromisso, tem a ver com a vontade de investir e de se expandir num esforço discricionário para ajudar o empregador a ter sucesso, o que está além da simples satisfação com o emprego ou lealdade básica para com o empregador. A equação de alinhamento completo é obtida através do alinhamento da máxima satisfação de trabalho com a máxima contribuição de trabalho.

Segundo Pace, A. (2012) a Kenexa High Performance Institute define o Engagement dos funcionários como “*em que medida os funcionários são motivados para contribuir para o sucesso organizacional, e até que ponto estão dispostos a aplicar esforço discricionário para realizar tarefas importantes para a concretização dos objetivos organizacionais*”.

Stephen Young, director executivo da Towers Perrin, citado por Markos, S. e Sridevi, M. (2010), também faz a distinção entre satisfação no trabalho e

envolvimento, alegando que apenas o envolvimento (e não satisfação) é o mais forte indicador de previsão do desempenho organizacional (Human Resources, 2007). Xanthopoulou, D.; Demerouti, E. e Schaufeli, W. (2009), citando Bakker (2009) referem que o engagement com o trabalho, quando medido como indicador de bem-estar geral, tem-se verificado estar positivamente relacionado com os desempenhos individuais.

Segundo Pitt-Catsouphes, M. e Matz-Costa, C. (2008), citando Thomas (2006), o Engagement “vai além” da satisfação ou compromisso, é um estado avançado no modo de pensar e agir que traz tanto a realização pessoal como contributos positivos para a organização. O Engagement reforçado está associado a benefícios para os trabalhadores e para as suas organizações. Citando a Gallup Organization (2003) e Harter et al. (2002) os autores referem que as pesquisas indicam que os trabalhadores com um elevado Engagement, tendem a ser menos stressados, mais satisfeitos com as suas vidas pessoais, utilizam menos cuidados de saúde e têm menos dias doentes do que os trabalhadores ativamente Desengaged.

Senge, P. (1990) refere que, para uma organização ser sustentável no tempo é necessário o envolvimento de todos os colaboradores.

De acordo com Soyars, M. e Brusino, J. (2009), funcionários Engaged são funcionários que estão mentalmente e emocionalmente ligados ao seu trabalho contribuindo para o sucesso do seu empregador e sabem que o que fazem no seu trabalho contribui para o sucesso da empresa. As organizações podem criar esse conhecimento transmitindo de forma clara a missão e visão, discutindo e divulgando livremente as metas organizacionais. Empregados informados têm um sentimento de orgulho no que a sua empresa se esforça para alcançar, bem como uma sensação de poder conferida pelo papel que têm em ajudar a atingir essas metas.

Segundo Soyars, M. e Brusino, J. (2009), outro elo vital na cadeia de Engagement dos funcionários são as conexões. As ligações e até mesmo amizades, são a base de relações de trabalho saudáveis. Por muitos anos

pensava-se que as amizades no trabalho conduziam à redução da produtividade mas atualmente são olhadas como úteis permitindo que os funcionários se sintam mais ligados ao seu trabalho. Outro fator importante é o crescimento e progresso, os funcionários desejam crescer e progredir nas suas organizações, deste modo, as oportunidades de aprendizagem oferecidas têm um efeito direto sobre o Engagement. Os autores acrescentam ainda que o conhecimento das contribuições também são muito importantes, a empresa deve ter formas de deixar que os funcionários saibam que contribuem para o sucesso da organização.

De acordo com Alleyne (2012), as pesquisas demonstram que as empresas com alta satisfação dos funcionários tendem a beneficiar de retornos crescentes de rentabilidade. Citando a Aon Hewitt, consultor mundial de recursos humanos, em 2010, as empresas com níveis de Engagement dos funcionários de 65%, produziram retornos aos acionistas 22% superiores à média.

Alleyne, S. (2012), citando Karen Stevens (diretora de serviços ao cliente da RiseSmart, empresa de recrutamento e recolocação de funcionários), diz que *“Quando uma empresa tem funcionários com elevado Engagement, eles dão tudo de si, porque sentem que a empresa os respeita”, “ao mesmo tempo, quando se é um empregador seletivo, tem-se capacidade de atrair e reter os melhores talentos”*. Alleyne, S. (2012) acrescenta que uma empresa não deve tomar os seus funcionários como garantidos, refere que o erro que muitas empresas cometem é ter a atitude de achar que os seus funcionários devem ser felizes apenas por ter um emprego. Citando Karen Stevens (o autor não refere o ano), *“num ambiente onde se está a fazer mais com menos, os empregadores desejam ter uma população de funcionários entusiasmada com o seu trabalho, que dê mais e esteja disposta a dar mais porque está envolvida e emocionalmente ligada ao seu trabalho. Mesmo em tempos economicamente difíceis, os melhores talentos são muito procurados”*.

Maylett, T. e Nielsen, J. (2012) acrescentam que, hoje em dia, a capacidade de aprender, mudar e adaptar-se, torna-se cada vez mais a maior vantagem

competitiva sustentável. Um fator chave no aproveitamento desta vantagem é o Engagement.

### 1.2.3. Felicidade no Trabalho

De acordo com Paschoal, T.; Torres, C. e Porto, J. (2010) citando Albuquerque e Tróccoli (2004) e Warr (2007), a recente tendência da literatura para explorar aspetos positivos das pessoas e das organizações, tem aproximado os termos felicidade e bem-estar. Citando Albuquerque e Tróccoli (2004) dizem que a dimensão de bem-estar se refere ao estudo científico da felicidade. Referem no entanto, que a nível da pesquisa do comportamento organizacional a palavra felicidade costuma ser evitada e têm sido adotados termos mais académicos como afeto e bem-estar. Citando Warr (2007), Paschoal, T.; Torres, C. e Porto, J. (2010) dizem que a utilização do termo felicidade oferece algumas vantagens aos pesquisadores por duas razões, primeiro, porque o termo felicidade levanta elementos filosóficos e conceptuais que normalmente são excluídos das pesquisas de bem-estar. Segundo, as pesquisas de bem-estar abordam o fenómeno de *strain*, relacionado com os afetos negativos ou ausência de experiências negativas, o que confere ao estudo um tom negativo ou neutro. No entanto a conceção de bem-estar como felicidade, enfatiza os aspetos positivos da experiência do trabalhador e confere aos termos uma conotação positiva.

De acordo com Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), curiosamente, a maior parte do interesse sobre a felicidade está a ser gerado nos limites de duas ciências “sombrias”, a economia e a psicologia. Em 2002, os mundos destas duas ciências convergiram quando o Prémio Nobel da Economia foi atribuído pela primeira vez a um psicólogo, Daniel Kahneman, Professor de Princeton. Citando Bagnall (2004), Hosie, P. e Sevastos, P. (2009) referem que o prémio foi atribuído pela investigação de um fenómeno conhecido como “*círculo vicioso hedónico*”, que explica por que motivo o dinheiro pode comprar a felicidade, mas não continuar a manter as pessoas felizes.

Segundo Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), economistas de diversas tendências estão a trabalhar na elaboração de equações para atribuir um valor monetário às questões relacionadas com a felicidade.

Referem ainda que Lord Layard (2005), professor da London School of Economics e autor do livro *Felicidade: Lições de uma Nova Ciência*, fornece evidências da relação entre o aumento da riqueza e a diminuição da felicidade no mundo desenvolvido, afirmando ainda que o crescimento económico não aumenta automaticamente a harmonia social.

Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), citando Martin (2005) dizem que as pessoas nem sempre são motivadas por incentivos financeiros no trabalho, e em alguns casos podem mesmo reduzir a motivação em vez de aumentá-la.

Os autores acrescentam que Layard (2005) e Martin (2005) prestam homenagem a Bentham, filósofo do século dezoito, que argumentou que o objetivo da política pública deve ser o de maximizar a soma da felicidade na sociedade, “*a maior felicidade para o maior número*”. Segundo os autores esta afirmação levou os economistas a concentrar-se sobre a utilidade da felicidade que se supõe ser mensurável e comparável entre as pessoas.

No entanto economistas notáveis do século XX, como Paul Samuelson nos EUA e John Hicks na Inglaterra, deram origem ao movimento para transformar a economia numa “ciência dura”. Uma infeliz consequência dessa mudança de pensamento é que incentivou os economistas a abandonar a “busca da felicidade” para a mais restrita “busca da riqueza”, assumindo-se ingenuamente que o aumento da riqueza pessoal conduz a uma maior felicidade individual.

Segundo Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), a felicidade está de volta à agenda das políticas públicas e inclusive os meios de comunicação populares, agarraram o interesse do bem-estar no local de trabalho.

Hosie, P.; Sevastos, P. e Cooper, C. (2009), referem que a felicidade organizacional tem a ver com um compromisso afetivo do funcionário para com

a organização, do bem-estar dentro da organização e na função desempenhada, assim como da satisfação no trabalho.

De acordo com Baker, D.; Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006), a base da felicidade organizacional são comportamentos e não emoções e resulta de um pensamento estratégico. Os autores definem uma organização feliz como aquela em que cada indivíduo, em todos os níveis hierárquicos, tem um conjunto de pontos fortes, trabalha em equipa no sentido de atingir um objectivo comum, sente-se satisfeito com os desafios ao desenvolver novos produtos ou serviços de qualidade e através deles, conseguir proporcionar uma diferença positiva na vida de outros indivíduos. Baker, D.; Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006) referem também que nas organizações felizes, tanto os funcionários como os directores estão envolvidos de tal modo com a organização, que encaram a sua actividade profissional como “ocupações felizes”.

Segundo Baker, D.; Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006), numa organização feliz, os indivíduos têm uma atitude positiva, vontade de ir trabalhar todos os dias e a organização é apreciada e respeitada pela comunidade em que está inserida, que percebe a sua contribuição para uma melhor qualidade de vida.

Com base em estudos de caso, os autores referem que as organizações felizes:

- São mais criativas e têm mais capacidade de provocar a mudança;
- Estão orientadas para o que “é possível” e não apenas para a resolução de problemas;
- Os líderes criam um ambiente que promove a colaboração, a cooperação e a responsabilidade dos funcionários;
- Incentiva-se o positivismo e o trabalho em equipa;
- Os funcionários procuram transformar “possibilidades” em soluções reais que contribuam para a sustentabilidade da organização.

Com base em estudos de caso, Baker, D.; Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006), identificam características comuns nas organizações mais felizes:

- Existe um compromisso de todos com a visão e missão da organização;
- Existe a preocupação de desenvolver atividades que contribuam para uma vida com mais qualidade;
- Existe a preocupação real de contribuir para um maior bem-estar da comunidade;
- A energia é perceptível na comunicação verbal e não verbal;
- Existe respeito entre todos os funcionários;
- Todos os funcionários têm confiança nos outros, na direção e na organização;
- A comunicação interna promove uma atitude positiva entre os colaboradores;
- A generosidade, simpatia e consideração são promovidas na cultura da organização;
- Os funcionários são incentivados a desenvolverem, continuamente, os seus conhecimentos;
- Os funcionários são incentivados a tomarem decisões que possam envolver algum risco, mas que possam trazer benefícios futuros para a organização;
- Os colaboradores estão empenhados na inovação contínua ou disruptiva;
- A alegria é considerada como fundamental para o sucesso futuro da organização;
- A competição é entendida como sendo importante para o crescimento dos funcionários, mas, sempre de forma correta e com respeito pelos restantes membros da equipa;
- Os funcionários são incentivados a pensarem além da função que desempenham;
- Os funcionários têm a preocupação de serem íntegros com os clientes e colegas.

Segundo Fisher, C. (2010), o conceito de felicidade organizacional inclui o conceito de satisfação no trabalho mas é bastante mais abrangente, uma vez que considera dimensões como o envolvimento do profissional com a organização e com a função que desempenha, satisfação com o trabalho, e compromisso positivo com a organização e com a função.

De acordo com Hofstede, G. (1991), e conforme demonstram os seus trabalhos, as razões pelas quais um profissional é feliz podem não ser iguais em todos os países, muito pelo contrário. Uma vez que as culturas são diferentes, influenciam a forma de estar dos indivíduos e o modo como pretendem ser felizes na sociedade e nas organizações.

Segundo Canha, I. (2012), por que razão se deve falar de felicidade quando estamos tão apreensivos quanto ao futuro? Segundo a autora, a resposta é a mesma da *Harvard Business Review*: “porque as pesquisas em neurociência, psicologia e economia estabelecem uma clara ligação entre colaboradores felizes e melhor desempenho e porque só o que é conhecido e passível de ser medido pode ser gerido”.

### **1.2.3.1. Felicidade do Indivíduo a Nível da Organização**

“A nível da pesquisa organizacional, a “felicidade-infelicidade” tem sido tipicamente operacionalizada por constructos aparentemente distintos como, exaustão emocional, disposição afetiva, bem-estar psicológico e satisfação no trabalho” (Wright e Bonett, 1997a; Wright e Staw, 1999) citados por Wright, T., Larwood, L. e Denney, P. (2002). De modo mais específico, as investigações têm analisado principalmente as consequências potencialmente negativas resultantes do desconforto ou insatisfação do trabalhador como o absentismo, a rotatividade e o mau desempenho a que Wright e Cropanzano, (2000b), citados por Wright, T., Larwood, L. e Denney, P. 2002, chamam de “modelo patológico”.

Este foco no “modelo patológico” envolve tentativas para minimizar os custos atribuíveis a um funcionário descontente ou insatisfeito.

Wright e Wright, 2000, citados por Wright, T., Larwood, L. e Denney, P. 2002 referem o “modelo saudável” como um modelo em que o foco das investigações incide sobre o modo de iniciar, manter ou melhorar as coisas para as pessoas. A partir desta abordagem, a saúde (física e psicológica) do empregado é vista como um fim em si mesma, um bem intrínseco para o bom funcionamento da organização.

De acordo com uma pesquisa de Matheny, G. (2008) na área de organizações médicas, o dinheiro não é a chave para a felicidade no trabalho. Segundo o autor, apesar de o dinheiro poder melhorar a performance a nível da gestão, não se revela muito útil quando se trata de melhorar a satisfação. O estudo efetuado revela que o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, as comunicações eficazes e as relações pessoais são as verdadeiras chaves para melhorar a satisfação no trabalho.

O gestor deve “ouvir e tratar o funcionário com respeito”, deve “dar-lhe crédito pela sua ajuda e pelas suas ideias sempre que houver oportunidade, especialmente à frente das chefias ou de um grande grupo. Deve perguntar ao funcionário o que necessita para desempenhar melhor o seu trabalho e tentar dar-lhe, caso não o possa fazer, deve ser honesto e pedir outras sugestões”.

Mais dinheiro traz muitas vezes responsabilidades acrescidas, pode não resultar, se o funcionário primeiro que tudo, não desejar mais responsabilidades.

Matheny, G. (2008) refere que, segundo o estudo, métodos específicos para melhorar a satisfação no trabalho são:

- Reformulação das expectativas,
- Reconhecimento dos aspetos positivos do trabalho,
- Expectativas de acordo com a realidade,
- Novos desafios,

- Melhor comunicação,
- Visão positiva.

Matheny, G. (2008) afirma que, a satisfação no trabalho é definitivamente ou extremamente importante para a performance organizacional. Colmatar a lacuna existente entre a forma como os indivíduos e as organizações veem a importância da satisfação no trabalho exige esforço, mas esse mesmo esforço pode beneficiar as organizações, aumentando a produtividade, diminuindo a rotatividade e melhorando a performance organizacional.

Citando (Siqueira e Gomide Jr., 2004), Siqueira, M. e Padovam, V. (2008) referem-se a bem-estar no trabalho como um conceito composto por três componentes, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo. “Estes três componentes representam vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento afetivo)”. Assim, a “estrutura do conceito de bem-estar no trabalho aglutina três conceitos com conotações positivas, uma vez que abrange situações agradáveis no contexto de trabalho como as seguintes citadas pelas autoras:

Citando (Locke, 1976, p. 1.300)

**Satisfação no Trabalho:** “[...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.”

Citando (Lodahl e Kejner, 1965, p. 25)

**Envolvimento com o Trabalho:** “[...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta a sua auto estima”.

Citando (Mowday, Steers e Porter, 1979, p.225)

**Comprometimento Organizacional Afetivo:** “[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com os seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vista a realizar tais objetivos”.

Siqueira, M. e Padovam, V. (2008), citando Siqueira e Gomide Jr. (2004) dizem que, mais recentemente, a satisfação no trabalho tem sido referida como “um vínculo afetivo positivo com o trabalho” relacionado com as satisfações que advêm dos relacionamentos com as chefias e colegas, com as satisfações com a remuneração, com as oportunidades de promoção, com a gestão da organização e com as satisfações das funções que desempenham. O conceito tornou-se multidimensional e envolve avaliações agradáveis “sobre cinco domínios específicos no ambiente de trabalho”.

As autoras acrescentam que o comprometimento afetivo confere ao “conceito de bem-estar no trabalho uma visão de que as relações entre o indivíduo e a organização assentam numa interação que lhe proporciona vivências positivas e agradáveis”. A verificar-se o contrário o indivíduo teria vivências e sensações negativas por trabalhar na organização e verificar-se-ia ausência de compromisso afetivo com consequentes experiências negativas no dia-a-dia do trabalhador.

Referem ainda que, para que se possa aferir um nível elevado de bem-estar no trabalho, “os indivíduos teriam que se mostrar satisfeitos com o mesmo, reconhecer envolvimento com as tarefas que realizam e revelar compromisso afetivo com a organização”.

Fisher, C. (2010) refere a felicidade transitória, momentânea ou passageira do indivíduo como um estado positivo com consequências importantes para a organização. Citando Amabile et al (2005); Fritz e Sonnentag (2009), Fisher, C. (2010) afirma que “os efeitos dos estados momentâneos de felicidade são bastante positivos” uma vez que, ao longo do dia, “um estado de humor positivo está associado à criatividade e pro-atividade nesse mesmo dia e prevê ainda a criatividade e pro-atividade do dia seguinte”, para além de que, um humor positivo parece reduzir os conflitos interpessoais e melhorar os resultados de negociação colaborativa, citando (Baron et al, 1990).

Segundo Amorim, M. e Campos, A. (2002), o estudo da felicidade no trabalho nasceu da observação no quotidiano organizacional de comportamentos indesejáveis que prejudicavam a produtividade, como por exemplo, o absentismo, falta de compromisso com as atividades a desenvolver, apatia, “presença de corpo e ausência de espírito”, entre outros. Os autores referem que, o ser humano começou a ser visto como sendo um património importante das organizações, nas últimas décadas do séc. XX e início do atual. As organizações que pretendem destacar-se estão a adotar uma gestão que reconhece a importância da capacidade laboral integrando ao mesmo tempo características comportamentais que possam promover a felicidade, favorecendo assim o desenvolvimento humano e a competitividade da organização. Adiantam que o sucesso da organização pode estar nos indivíduos que a integram, se estes trabalharem com felicidade “podem contribuir para o posicionamento estratégico da empresa no mercado onde atua”.

Num estudo efetuado, Amorim, M. e Campos, A. (2002) concluíram que as organizações que pretendem ser competitivas devem ter presente o equilíbrio entre a “racionalidade da produção e os sentimentos humanos”. “A possibilidade de estar com a mente saudável, ser reconhecido pelo trabalho que se realiza e gostar do que se faz são manifestações que iluminam e colaboram com a postura de gestão a ser adotada na busca da felicidade” dos colaboradores da empresa. Observaram ainda que a felicidade tem uma relação direta com a produtividade. Citando Fromm (1983) e Lykken (1999), Amorim, M. e Campos, A. (2002), dizem que “a felicidade é um estado comportamental que se articula e eleva a produtividade dos indivíduos”.

Segundo Burgin, A. (2007), uma vez que gastamos grande parte das nossas vidas no local de trabalho, é vital sermos felizes naquilo que fazemos. Essa felicidade pode variar com o tipo de trabalho que

desenvolvemos, com os relacionamentos com os colegas, se os horários são ou não flexíveis e até mesmo os pacotes de benefícios.

No entanto Burgin, A. (2007), refere que uma das influências mais importantes que os empregadores devem ter em atenção e examinar, é o estilo de gestão dos administradores da empresa, uma vez que a técnica de gestão de um chefe pode ter um impacto muito grande sobre a felicidade geral no local de trabalho. Um chefe que dá apoio e trabalha em parceria com os seus funcionários consegue tirar melhor proveito dos mesmos e atingir melhores resultados. Por outro lado, um chefe diretivo que apenas transmite aos funcionários como e quando fazer alguma coisa, conduz à desmotivação. Os estilos de gestão variam entre chefes ditadores e chefes com abordagens mais democráticas. Um chefe precisa estar ciente do seu estilo de gestão e ser capaz de adaptá-lo às diferentes situações.

Burgin, A. (2007) acrescenta que, muitas vezes precisam assumir um estilo mais autoritário na abordagem da visão e objetivos criados pelos líderes e impostos aos funcionários. No entanto, existem alguns passos simples que podem dar para mudar os seus estilos de gestão e melhorar a felicidade dos funcionários, como por exemplo, ouvir os seus gostos e desgostos para descobrir por que motivo, as pessoas abandonam a empresa.

Segundo Lambert, J. (2005), locais de trabalho felizes são desejáveis e existe a sensação de que um trabalhador feliz tem menor probabilidade de sair para outro emprego ou de faltar intencionalmente ao trabalho.

A felicidade tem provado que aumenta a produtividade e lucratividade, mas descobrir o que faz as pessoas felizes e criar as condições no local de trabalho, é um desafio.

Lambert, J. (2005), refere os estudos de John Helliwell, um dos economistas que estudam a felicidade e as suas apresentações sobre

capital social, teoria do cientista político de Harvard, Robert Putman, teoria essa que valoriza as redes de confiança estabelecidas pelo contacto frequente com a família, amigos e vizinhos.

Citando Putman (o autor não refere o ano), Lambert, J. (2005) diz que os americanos estão a ficar mais ricos mas não são mais felizes por isso, em vez disso, estão a usar o aumento de rendimentos para comprar a sua distância uns dos outros, criando uma sociedade de crescente desconfiança e isolamento.

De acordo com Lambert, J. (2005), a abordagem de Helliwell (o autor não refere o ano) tem um amplo leque de aplicações. Governos civis, de província e federais podem ter dados de bem-estar subjetivo e correlacioná-los com iniciativas comunitárias específicas. Lambert, J. (2005) cita ainda Dave Mowat, CEO no Vancity Credit Union e grande crente do valor da felicidade no trabalho, diz ele que, *“em última instância, se você acha que ‘pessoas felizes’ é algo artístico ou meloso, desenhe uma relação linear direta com o sucesso financeiro da sua empresa. É apenas um facto que, quanto maior a moral da sua organização, mais dinheiro você ganha.”*

Segundo Lambert, J. (2005), o local de trabalho é uma área com especial interesse para Helliwell que identificou cinco fatores no local de trabalho para estudar e expressa o nível do efeito que cada fator pode ter sobre a felicidade em dólares, segundo Helliwell são uma ótima maneira de tornar os números significativos para as pessoas.

Assim, a sua pesquisa mostra que a confiança no local de trabalho é fundamental - o equivalente à felicidade de um aumento no rendimento que vale aproximadamente 115.000 US\$. A variedade de tarefas é quase tão importante e vale cerca de 90.000 US\$. As competências que um trabalho exige valem cerca de 60.000 US\$. Um local de trabalho livre de exigências contraditórias vale aproximadamente 42.000 US\$. E,

finalmente, tempo suficiente para fazer o trabalho vale cerca de 30.000 US\$.

De acordo com Lambert, J. (2005), os resultados de Helliwell mostram que as pessoas realmente se importam com a satisfação no trabalho, como ele próprio diz: *“classificando o seu local de trabalho um ponto mais alto numa escala de 10 para satisfação geral, aumenta o seu bem-estar em 0,175 numa escala de 10 pontos. Isso é o equivalente a um aumento de rendimentos de cerca de 30.000 US\$ por ano”*.

Ter um trabalho que se classifica no topo em vez de na base em todas as cinco categorias, aumenta o bem-estar em 1,7 na mesma escala de 10 pontos. Esta diferença muitas vezes é tão importante em termos de felicidade como passar da base para o topo da distribuição de rendimentos. Fazer mais dinheiro não aumenta o clima de felicidade, tanto quanto se poderia esperar.

### **1.2.3.2. Felicidade do Indivíduo a Nível da Função**

Segundo Silverblatt, R. (2010), por conta da crise económica, é complicado quantificar o impacto emocional das más perspetivas de emprego, no entanto uma pesquisa do início de 2010, da organização Gallup Poll, mostrou que 70% dos americanos empregados têm o que consideram ser o seu trabalho ideal. Mas os números não são consistentes, um estudo recente da Conference Board, um grupo de pesquisa de negócios, mostrou que apenas 45% dos trabalhadores americanos estão satisfeitos com os seus trabalhos. Silverblatt, R. (2010), refere que a Gallup Poll descobriu ainda que funcionários não envolvidos com o seu trabalho custam milhões à economia dos EUA, principalmente através da perda de produtividade.

Silverblatt, R. (2010), citando Fred Luthans (o autor não refere o ano), diz que é possível desenvolver a felicidade nas pessoas e é isso que elas precisam neste momento. Segundo refere, as pesquisas contemporâneas sugerem que aumentar os níveis de felicidade não é tão difícil como pode parecer e os especialistas sugerem que os próprios trabalhadores devem fazer uma série de pequenas alterações como por exemplo: encontrar um pouco de tranquilidade no escritório, criar uma lista de coisas boas que aconteceram e pensar no trabalho como um “chamado”, como algo apelativo em vez de simplesmente trabalho. Também podem obter resultados através do estabelecimento de objetivos, da construção de melhores relacionamentos com os colegas de trabalho ou fazer pequenas pausas para beber um café ou ouvir música.

Silverblatt, R. (2010), citando Tal Ben-Shahar (o autor não refere o ano), refere que mudanças muito pequenas podem conduzir a consequências muito significativas. A premissa por trás das pequenas alterações apontadas, é que o cérebro humano pode ser treinado para se sentir feliz. Através da análise de pesquisas efetuadas, sugere que, certas práticas, através da repetição, podem cultivar emoções positivas. Citando Lyubomirsky (o autor não refere o ano) diz que as emoções positivas podem funcionar como um antídoto para as emoções negativas. Deste modo, se o indivíduo aprender a aumentar os níveis de emoção positiva pode de facto sentir-se menos stressado, mais resiliente, menos irritado e menos ansioso.

De acordo com Silverblatt, R. (2010), a felicidade muitas vezes é estudada sendo dividida nos seus componentes que incluem otimismo, resiliência, autonomia, e trabalham cada um deles separadamente. Mas para os trabalhadores estes componentes ainda são escassos, no entanto isso não significa que não possam ser “fabricados”, refere ainda que Lyubomirsky (o autor não refere o ano) descobriu que 40% das diferenças nos níveis de felicidade entre duas pessoas, pode ser

explicado, ao contrário de outras circunstâncias da vida, como estando diretamente sob o controlo do indivíduo. Citando Lyubomirsky (o autor não refere o ano), diz que, muita da nossa felicidade com o trabalho tem realmente a ver com a forma como o vemos ou encaramos. Vem de nós e não necessariamente apenas do trabalho.

Jones, Chandrika M. (1998) refere que muitas vezes as pessoas estão numa profissão pelo salário e mais tarde apercebem-se de que a mesma não se encaixa na sua personalidade. Citando Tom Welch, autor do “Work Happy, Live Healthy” (Rhodes & Easton) diz que, não é incomum as pessoas acabarem em empregos onde não deveriam estar. Cerca de 85% da força de trabalho está desiludida com os seus empregos e quase 50% sofrem de desgaste físico ou emocional. Segundo Jones, Chandrika M. (1998), antes de escolher uma carreira, a pessoa deve informar-se e aprender o máximo possível sobre essa área para mais tarde não se sentir enganada ou desiludida.

Chandrika, M. (1998) refere que, encontrar a felicidade na carreira, leva tempo e acção. Se a pessoa está infeliz com o seu trabalho, deve arranjar tempo para avaliar as suas realizações. Muitas vezes não significa mudar de carreira por completo, mas corrigir o que está errado no momento. Citando Tom Welch, dá alguns conselhos que podem ajudar:

**Saber porque foi contratado:**

O indivíduo deve fazer perguntas para aferir se o trabalho preenche as suas necessidades e, muito importante, saber quais as suas responsabilidades profissionais.

**Determinar como se encaixa:**

O indivíduo deve sentar-se com o chefe e discutir os objectivos da empresa. Deve compreender o papel que tem para ajudar a atingir esses mesmos objetivos.

**Deve aprender a comunicar no ambiente de trabalho:**

Quanto melhor o indivíduo conseguir comunicar com os colegas mais fácil o trabalho se tornará.

**Fazer uma lista com as realizações profissionais:**

O indivíduo deve manter um registo do que tem feito dentro da empresa. Esse registo ajuda a identificar as realizações e metas atingidas e a definir um plano de carreira.

**Analisar como desenvolve o trabalho:**

Para avaliar o crescimento dentro da empresa, o indivíduo deve falar com a chefia, numa base mensal, para discutir os progressos que tem feito.

**Mudar de emprego:**

Se apesar de ter feito as ações mencionadas, a situação continuar insuportável, deve equacionar mudar de emprego ou considerar mudar de função dentro da empresa para ver o que melhor se adequa à sua personalidade.

**Mudar de profissão:**

Se mesmo assim continuar completamente infeliz no trabalho ou numa área em particular, o indivíduo deve considerar mudar de profissão e encontrar algo que o faça feliz.

**1.2.3.3. Inteligência Positiva**

Segundo Achor, S. (2012), existem três formas para que os indivíduos cultivem o seu próprio sentimento de bem-estar e definirem-se para obter sucesso: Desenvolver novos hábitos, ajudar os colegas de trabalho e mudar o seu relacionamento com o stress. Numa pesquisa efetuada, concluiu que as pessoas que trabalham com uma mentalidade positiva melhoram a performance em quase todos os níveis, como por exemplo, a produtividade, a criatividade e o compromisso.

No entanto, refere que a “felicidade é talvez o controlador mais incompreendido da performance”. A maioria das pessoas acredita que o sucesso precede a felicidade, acham que serão felizes quando conseguirem uma promoção ou atingirem os objetivos, no entanto a felicidade que resulta do sucesso é passageira. Segundo o autor, funciona ao contrário, são as pessoas que cultivam uma mentalidade positiva que têm uma melhor performance face ao desafio, quando o cérebro é positivo, os resultados dos negócios apresentam melhorias. Achor, S. (2012) chama-lhe “vantagem da felicidade”.

O autor refere que a sensação geral de bem-estar “é surpreendentemente maleável” uma vez que os hábitos das pessoas, o modo como interagem com os colegas de trabalho e a reação ao stress podem ser trabalhados de modo a aumentar a felicidade e o sucesso associado.

### ***Desenvolver Novos Hábitos***

De acordo com Achor, S. (2012), o cérebro é passível de ser treinado, adianta que uma pesquisa recente sobre neuro plasticidade (a capacidade do cérebro de mudar mesmo na idade adulta), revela que à medida que se desenvolvem novos hábitos, o cérebro parece “ligar-se” novamente..

Refere que uma pesquisa que efetuou, sugere que um pequeno exercício positivo feito todos os dias num período de apenas três semanas pode ter um impacto duradouro.

### ***Ajuda aos Colegas de Trabalho***

Segundo Achor, S. (2012), das atividades positivas que as pessoas podem fazer diariamente, a que parece ser mais eficaz é o apoio social ou ajuda aos colegas de trabalho. Os benefícios conseguidos são tanto físicos quanto psicológicos. Refere que num estudo que realizou em Harvard com Phil Stone e Tal Ben-Shahar (o autor não refere o ano), concluíram que “o apoio social foi o maior indicador de felicidade em

períodos de stress elevado”. Refere ainda que, para uma felicidade sustentada, e tão importante quanto o apoio social, é a quantidade de apoio prestado, quantas vezes se ajuda os outros.

“O apoio social parece conduzir não apenas a funcionários mais felizes, mas também a clientes mais satisfeitos”.

### ***Mudança de Relacionamento com o Stress***

De acordo Achor, S. (2012), um fator central que pode contribuir para a felicidade das pessoas no ambiente de trabalho, é o stress, desde que bem gerido, uma vez que tem um lado positivo. O stress não é apenas um obstáculo ao crescimento, se for bem aproveitado pode ser o “combustível” para o mesmo, tudo depende da atitude. A atitude das pessoas perante o stress determina o modo como ele as afeta. “Sendo uma parte inevitável do trabalho” pode ser aproveitado positivamente e recomenda um pequeno exercício para o controle do mesmo: dividir as situações de stress em dois grupos, aquilo que a pessoa pode controlar (um projeto próprio, a caixa de entrada do e-mail) e aquilo que não pode controlar (mercado de ações, preços de habitação). A pessoa deve escolher uma situação de stress que pode controlar e avançar com uma atitude concreta para reduzi-la. Deste modo “empurra” o cérebro de volta a uma atitude positiva e produtiva.

#### **1.2.3.4. Motivação**

Segundo Amorim, M. e Campos, A. (2002) no estudo que efetuaram numa rede brasileira de supermercados os respondentes revelaram uma associação entre a motivação e a produtividade.

De acordo com Ryan, R. e Deci, E. (2000), ser motivado significa ser impelido para fazer algo. Quem não sente nenhuma inspiração ou impulso para agir é caracterizada como uma pessoa desmotivada,

enquanto alguém que sente energia, impulso ou inspiração para agir é caracterizada como uma pessoa motivada.

Os autores referem que a maioria das teorias visualizam a motivação como um fenómeno unitário, que varia de uma pequena motivação para uma maior. No entanto Ryan, R. e Deci, E. (2000) parecem não concordar totalmente com esta visualização da motivação como fenómeno unitário, uma vez que as pessoas não têm apenas quantidades diferentes mas também diferentes tipos de motivação, ou seja, variam não só no nível de motivação (quantidade) mas também na orientação dessa mesma motivação (qual o tipo de motivação).

### ***Motivação Intrínseca***

Ryan, R. e Deci, E. (2000) definem motivação intrínseca como o ato de desenvolver uma atividade pela satisfação inerente à mesma e não por qualquer consequência. A pessoa intrinsecamente motivada age pelo prazer ou desafio implícito e não por qualquer causa externa como pressões ou recompensas. Embora este tipo de motivação exista de certo modo dentro dos indivíduos existe também na relação entre estes e as atividades que desenvolvem. “As pessoas estão intrinsecamente motivadas para algumas atividades e não para outras e nem todas estão intrinsecamente motivadas para qualquer tarefa em particular”.

Ryan, R. e Deci, E. (2000) referem que, uma vez que a motivação intrínseca existe entre um indivíduo e uma tarefa, alguns autores têm definido este tipo de motivação em termos do interesse da tarefa a desenvolver, enquanto outros a definiram em função das satisfações que o indivíduo obtém no desenvolvimento de uma tarefa em que está intrinsecamente motivado.

### *Motivação Extrínseca*

Segundo referem Ryan, R e Deci, E. (2000), apesar de a motivação intrínseca ser muito importante, a maioria das atividades que as pessoas desenvolvem não é através deste tipo de motivação. Depois da infância, a liberdade para estar intrinsecamente motivado torna-se cada vez menor devido às exigências sociais e às funções que desempenham e nas quais têm que assumir responsabilidades que não são intrinsecamente interessantes.

Assim, de acordo com os autores, a motivação extrínseca está afeta a uma atividade que é desenvolvida para atingir um determinado resultado. A motivação intrínseca refere-se ao desenvolvimento de uma atividade unicamente pelo prazer inerente à mesma e a motivação extrínseca tem a ver com o desenvolvimento de uma atividade pelo seu “valor instrumental”.

Ryan, R. e Deci, E. (2000) referem ainda a internalização como o processo através do qual os indivíduos assumem um valor ou regulamento, e a integração como o processo pelo qual transformam a regulação na determinação do seu próprio modo de agir. “A crescente internalização e o compromisso pessoal associado, dão origem a uma maior persistência, a auto percepções mais positivas e uma melhor qualidade de envolvimento”.

Resumindo, os autores concluem que, “os comportamentos intrinsecamente motivados, em que as atividades são desenvolvidas pelo interesse e que satisfazem as necessidades inatas psicológicas que conduzem à competência e autonomia são o protótipo da auto determinação comportamental”. Por outro lado, os comportamentos extrinsecamente motivados, em que uma atividade é desenvolvida porque é fundamental para alguma consequência específica, podem variar, uma vez que representam a auto determinação.

Em relação à interiorização e integração, concluem que são os processos através dos quais os comportamentos extrinsecamente motivados se transformam em auto determinação.

#### **1.2.4. Performance**

Segundo Whitmore, J., (1992), o dicionário define performance como “a execução das funções exigidas a uma pessoa”, mas a verdadeira performance é conseguir ir além do que se espera, são altos padrões pessoais que ultrapassam o que é exigido ou esperado.

O objetivo da investigação do comportamento organizacional tem sido a procura por uma relação entre satisfação no trabalho e o desempenho associado (Weiss & Cropanzano, 1996) citados por Fisher, C. (2003).

Na década de 1930 existia um sentimento ou uma perceção de que trabalhadores satisfeitos tinham uma produtividade mais elevada (Herzberg, Mausner e Snyderman 1959), citados por Fisher, C. (2003). Na década de 1970 esse pensamento foi alterado, ou seja, esperava-se que os trabalhadores que tinham um melhor desempenho fossem os mais satisfeitos porque recebiam maiores recompensas (Lawer & Porter, 1967), citados por Fisher, C. (2003), no entanto, os estudos efetuados falharam no estabelecimento desta última relação entre satisfação e desempenho (Fisher, C., 2003).

De acordo com Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), no novo milénio, fala-se novamente de felicidade no ambiente de trabalho e têm sido feitas inúmeras pesquisas sobre felicidade, otimismo e traços de carácter positivos. O que está a impulsionar este interesse renovado pelo tema é que no século XXI, o sucesso das organizações depende da performance dos seus gestores e da sua capacidade para atingir e manter níveis elevados de performance no trabalho individual.

Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), referem ainda que uma queda de desempenho causa graves problemas nas organizações uma vez que dificulta a sua capacidade para criar riqueza, deste modo, indicadores de melhoria ou quebra do

desempenho, como a felicidade, são fundamentais para o sucesso. É necessário compreender de que modo os gestores podem manter um estado emocional positivo que lhes permita trabalhar de modo mais inteligente e rápido, em vez de mais e mais.

Desde há muito tempo que a importância do bem-estar psicológico (PWB – psychological well-being) do empregado tem sido reconhecida por cientistas organizacionais (Kornhauser, 1965), citado por Wright, T., Larwood, L. e Denney, P. (2002). Segundo os autores, “o bem-estar psicológico avalia a dimensão hedónica ou de agradabilidade baseado nos sentimentos individuais e é amplamente conceituado em termos da eficácia global do funcionamento psicológico e social de um indivíduo.” O papel da dimensão de agradabilidade de bem-estar (felicidade vs tristeza ou depressão) é há muito tempo reconhecido por psicólogos clínicos na determinação de vários resultados individuais. Indivíduos psicologicamente bem parecem mais propensos a ficar satisfeitos com vários aspetos da vida, são fisicamente mais saudáveis, possuem uma autoestima mais elevada e têm tendência para ser otimistas para além de apresentarem um comportamento motivado e processos de pensamento construtivo (Deneve e Cooper, 1998; Holmes, 1991), citados por Wright, T., Larwood, L. e Denney, P. (2002).

A promoção da felicidade ou do bem-estar do empregado no trabalho é um bem intrínseco para o qual todos os stakeholders da organização devem trabalhar. Independentemente do seu papel instrumental para estimular determinados resultados organizacionais, como melhor performance, menor absentismo e rotatividade, a questão da felicidade do empregado permanece de valor para a sua própria causa (Wright, T., Larwood, L. e Denney, P. 2002).

Segundo Hosie, P., Sevastos, P. e Cooper, C. (2007), a tese do “trabalhador feliz e produtivo” tem captado a atenção de profissionais e pesquisadores organizacionais uma vez que investiga o impacto da relação afetiva de bem-estar e satisfação intrínseca do emprego na performance dos gestores.

É difícil concluir que a felicidade contribui para a auto motivação e que esse facto facilita a eficácia organizacional, ou que “a performance é um barómetro de sentimentos de bem-estar de gestores eficazes”. No entanto, é possível que gestores com elevada performance possam ser felizes em consequência do desempenho eficaz e das recompensas resultantes.

De acordo com Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), não obstante o apoio geral para a ligação entre o presumível trabalhador feliz e produtivo, décadas de pesquisa têm sido incapazes de estabelecer uma estreita relação entre a felicidade dos trabalhadores e o seu desempenho, no entanto, evidências fornecidas por Hosie et. al. (2006) sugerem o contrário com uma variação no tema felicidade- produtividade através da investigação da proposição do “desempenho dos gestores felizes” (happy performing managers).

Hosie, P. e Sevastos P. (2009) referem que a ênfase do estudo estava na investigação de um aspeto do comportamento humano com o potencial de melhorar o desempenho da gestão. Examinaram o impacto de dois aspetos importantes da felicidade no trabalho, o bem-estar afetivo e a satisfação intrínseca do trabalho, no contexto laboral e na performance das tarefas.

Segundo Hosie, P. e Sevastos, P. (2009) a tese do “trabalhador produtivo” está a evoluir para a proposição da “performance dos gestores”. Esta metamorfose é determinada pela necessidade de se concentrar na performance dos gestores no local de trabalho, cujo constructo também é diferente da produtividade dos trabalhadores. Um gerente não é simplesmente um trabalhador melhor, mas é diferenciado por um conjunto mais complexo de papéis e responsabilidades, esclarecido pela função do desempenho contextual e tarefas. As descobertas sobre o bem-estar afetivo dos funcionários, a satisfação intrínseca no trabalho e o desempenho também se aplicam aos gestores que de alguma forma também são empregados.

Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), referem que Hosie et.al. (2006) obtiveram dados completos e robustos que apoiam a existência de uma relação definida e

específica entre o bem-estar afetivo dos gestores relacionados com o trabalho, satisfação intrínseca do emprego e desempenho. Especificamente, o bem-estar afetivo e a satisfação intrínseca do emprego foram considerados indicadores confiáveis de determinadas dimensões de desempenho dos gestores no contexto e na tarefa.

De acordo com Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), o bem-estar afetivo positivo e a satisfação intrínseca do emprego estão relacionados com um melhor desempenho de gestão, enquanto que, inversamente, um bem-estar afetivo pobre é indicador de um desempenho inferior.

Segundo Hosie, P. e Sevastos, P. (2009) sobre as conclusões da tese do “trabalhador feliz-produtivo” o Afeto Positivo foi a única variável significativamente associada com as dimensões tanto de tarefa como de desempenho. Tal conclusão indica que os gestores com um Afeto Positivo elevado, quando influenciados são suscetíveis de um bom desempenho, o que apoia o argumento de que os gestores com uma disposição afetiva positiva superam aqueles que são infelizes (com uma disposição afetiva negativa).

O estudo do “desempenho dos gestores felizes” suporta a afirmação de Wright e Staw (1999a) de que a disposição das pessoas está associada ao desempenho no local de trabalho, no entanto não deve ser tomada como evidência de que as condições organizacionais não influenciam a felicidade dos gestores. A composição genética de uma pessoa, as suas experiências de vida e socialização, tudo isso contribui para a felicidade.

Entre empregador e empregado existe uma relação de troca que parece estar dependente da satisfação das duas partes com essa mesma relação e continuarem a atender às expectativas mútuas (cf. Roehling et al., 2000) citados por Fisher, C. (2010). Neste ambiente, “a felicidade no trabalho deverá ser a “cola” que retém e motiva os funcionários de alta qualidade do futuro” (Fisher, 2010).

Segundo Moon, T. e Hur, W. (2011), a inteligência emocional e a exaustão emocional têm influência na performance. Moon, T. e Hur, W. (2011), citando

Grandey (2000); Guy, Newman e Mastracci (2008); Hochschild (1983); Hsieh e Guy (2009) e Muchinsky (2000), referem que as emoções dos funcionários resultantes das experiências vividas dentro da organização afetam a sua saúde física e psicológica e também as atitudes face às suas funções. Citando Ashforth e Humphrey (1993) e Muchinsky (2000), Moon, T. e Hur, W. (2011) dizem que para compreender melhor a composição das organizações (a nível da componente humana) é necessária uma pesquisa focada nas emoções das pessoas dentro da própria organização.

Bar-On (2000) e Goleman (1995) citados por Moon, T. e Hur, W. (2011) dizem que com o crescente interesse nas emoções, têm sido efetuados numerosos estudos nos quais o papel da inteligência emocional das pessoas e a performance organizacional têm sido demonstrados.

Citando Salovey e Mayer (1990) os autores definem inteligência emocional como *“a capacidade de perceber com precisão, avaliar e expressar a emoção, a capacidade de aceder ou gerar sentimentos quando estes facilitam o pensamento; a capacidade de compreender a emoção e o conhecimento emocional e a capacidade de controlar as emoções para promover o crescimento emocional e intelectual”*.

Goleman (1995), citado por Moon, T. e Hur, W. (2011) definia inteligência emocional como *“uma competência para se gerir a si mesmo e às suas relações com outros, tornando o trabalho em equipa eficaz, liderando os outros, prevendo o futuro, tudo o que teve efeitos positivos em termos de eficácia e performance no trabalho”*.

Os autores referem que, a inteligência emocional (IE) é um requisito essencial para os trabalhadores, os quais devem saber gerir as suas emoções com o objetivo de apresentarem emoções desejadas dentro da organização. Citando Bar-On (1997), sugerem que a IE ajuda as pessoas a gerir o stress do trabalho, assim como a adaptação a ambientes difíceis de modo a evitar o desgaste e angústia.

No estudo efetuado, Moon, T. e Hur, W. (2011), constataram que três fatores de IE – avaliação das emoções, otimismo e aptidões sociais – apresentaram associações negativas com exaustão emocional, a qual por sua vez está negativamente relacionada com a performance no trabalho. Além disso, os efeitos de exaustão emocional existem entre os três fatores de IE (avaliação de emoções, otimismo e aptidões sociais) e dois componentes de performance no trabalho (empenho organizacional e satisfação no trabalho).

Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010), citando (Wright e Goodstein, 2007) dizem que, o recente colapso moral e financeiro de várias organizações de alto nível em todo o mundo, levou a comunidade empresarial e a imprensa popular e de negócios a redescobrir a dignidade das virtudes das organizações.

Assim, Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010) referem a Virtuosidade Organizacional e o Bem-Estar Afetivo como preditores de Comportamentos de Cidadania Organizacional, comportamentos e performance que vão além do que é esperado.

Citando Cameron et al. (2004), Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010) dizem que a Virtuosidade Organizacional se refere a contextos organizacionais onde virtudes, como por exemplo, humanidade, integridade, perdão e confiança, são praticados, suportados, alimentados, disseminados e perpetuados, tanto a nível individual como coletivo. Citando Daniels (2000) e Grant et al. (2007) referem que o Bem-Estar Afetivo é um dos mais importantes, se não o mais importante, elemento de bem-estar psicológico ou felicidade. Em relação ao comportamento de Cidadania Organizacional, Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010) referem que é um dos principais constructos relacionados com um desempenho extra, citando (Organ, 1997), e que tem um impacto positivo tanto no desempenho individual como no desempenho organizacional, citando (Podsakoff e MacKenzie, 1997; Podsakoff et al., 2000).

Acerca da Virtuosidade Organizacional, Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010), referem que a palavra “virtus” significa força ou excelência, citando

(Aristotle, 1999; Cameron, 2003; Gowri, 2007), as virtudes são hábitos, desejos e ações que produzem bem pessoal e social. Citando (Peterson e Seligman, 2004), podem ser definidas como “*características fundamentais valorizadas por filósofos e pensadores religiosos*” e incluem seis grandes categorias: sabedoria, coragem, humanidade, justiça, temperança e transcendência.

Segundo Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010), citando (Bright et al., 2006) a virtuosidade refere-se à busca das mais altas aspirações da condição humana.

Acerca do Bem-Estar Afetivo, Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010), referem que, a felicidade é uma experiência subjetiva, as pessoas são felizes na medida em que acreditam ser felizes. Referem que os investigadores tendem a tratar a felicidade como bem-estar psicológico (Grant et al., 2007), citando (Daniels, 2000; Diener, 2000; Lyubomirsky et al., 2005) dizem tratar-se de um constructo multidimensional que abrange vários componentes, incluindo bem-estar afetivo, competência, aspiração, autonomia, funcionamento integrativo e satisfação.

Acerca do Comportamento de Cidadania Organizacional, Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010), citando (Organ, 1998) referem que inicialmente foi definido como “*comportamento individual, discricionário, que não é direta ou explicitamente reconhecido pelo sistema de recompensa formal, e que no total promove o funcionamento eficaz da organização*”. Os autores referem que (Organ, 1997), observando os problemas e dificuldades em distinguir o que é ou não discricionário e o que é ou não contratual, sugeriu uma redefinição do Comportamento de Cidadania Organizacional como desempenho contextual: “*contribuições para a manutenção e valorização do contexto social e psicológico que suporta a execução de tarefas*”.

Rego, A; Ribeiro, N. e Cunha, M. (2010), referem que as organizações e os seus líderes podem promover o Bem-Estar Afetivo e o Comportamento de Cidadania Organizacional dos funcionários, se melhorarem, de forma genuína e sustentável, as perceções dos seus colaboradores em relação à Virtuosidade Organizacional. Tal situação, pode produzir bons resultados, considerando que o Bem-Estar Afetivo e o Comportamento de Cidadania Organizacional estão

associados com o desempenho individual e organizacional. Encorajar as perceções de Virtuosidade Organizacional e a Felicidade dos funcionários, não só é virtuoso, mas também uma forma de promover a saúde individual e organizacional.

Busser, D. (2012) afirma que um feedback eficaz por parte dos gestores é bastante importante para um aumento de performance e que uma aprendizagem informal acontece a partir de um feedback de performance consistente e sincero, para além de ter o potencial para ser uma experiência vantajosa tanto para os empregadores como para os trabalhadores. O ideal é que os funcionários se sintam respeitados, sintam que contribuíram para o sucesso da empresa e ainda que se sintam comprometidos com a sua própria aprendizagem e desenvolvimento.

Busser, D. (2012), refere que um feedback de performance insuficiente pode ter repercussões nefastas. Se o feedback ou comunicação é pobre e desequilibrado, acaba por ter uma influência negativa a nível do envolvimento e compromisso dos funcionários. Acabam por fazer mais mal que bem, chegando mesmo a comprometer os valores que se está a tentar reforçar. O ideal é que as conversas sobre performance sejam um diálogo de duas vias, para aumentar o potencial de inovação e os benefícios resultantes do envolvimento, deste modo os gestores conseguem ter funcionários recetivos em vez de defensivos.

“Nas empresas em que as pessoas se sentem valorizadas, confiáveis e competentes os funcionários encaram o feedback que recebem como uma ferramenta de trabalho para o seu crescimento e desenvolvimento. Por outro lado, em organizações onde as pessoas temem as repercussões de um diálogo franco, a recetividade é baixa”.

Busser, D. (2012), afirma que, uma conversa produtiva sobre feedback de performance, as duas partes não precisam de concordar, mas sim sentirem-se ouvidos, compreendidos e respeitados. Refere ainda que existem elementos

fundamentais que os gestores devem ter sempre presentes, para um feedback eficaz:

### **Partilhar um feedback atento e informado numa base regular**

“A consistência é vital, o feedback não deve estar ligado apenas a avaliações de performance anuais ou trimestrais ou a planos de melhoria”. Os funcionários devem reconhecidos quando desenvolvem um bom trabalho e chamados rapidamente à atenção quando tal não acontece. Deste modo o gestor constrói confiança e respeito uma vez que os funcionários recebem informação em tempo real sobre o seu desempenho.

### **Deve fazer perguntas antes de fornecer informações baseadas apenas em impressões ou suposições**

O gestor deve questionar os funcionários sobre determinado assunto com perguntas abertas, em vez de perguntas fechadas, ao fazer perguntas abertas assume intenções positivas e define o “terreno” para a resolução de um problema em que ambos estão igualmente envolvidos.

Um diálogo de duas vias implica mais tempo, mas esse tempo extra trará um retorno muito maior.

### **Incentivar o funcionário a gerar soluções**

O gestor deve ligar o feedback de performance aos objetivos dos funcionários, quer sejam profissionais ou pessoais. Se um funcionário tem aspirações a uma promoção mas precisa melhorar alguma capacidade específica, o gestor deve ouvi-lo e ajudá-lo a ultrapassar essa dificuldade. Deste modo os funcionários tornam-se mais recetivos aos comentários.

### **Ligar o feedback a um “cenário maior”**

“O feedback de performance deve estar ligado não apenas com os funcionários mas também com as necessidades e os valores globais do negócio e os seus stakeholders”.

### **Modelar o comportamento**

“O gestor deve modelar o comportamento que gostaria de ver e estar aberto a procurar feedback de performance para ele próprio, procurando o apoio de colegas e subordinados para conseguir atingir as suas próprias aspirações de carreira. Deste modo tornam-se parceiros no crescimento profissional”.

Segundo a autora, deve criar-se uma cultura onde todos se sintam à vontade para dar e receber feedback de performance, com empenho e perseverança. Não pode ser uma única vez ou anualmente e não deve apanhar os funcionários de surpresa.

Dar um feedback de performance, conveniente e significativo é uma oportunidade que gestores e organizações não se podem dar ao luxo de perder.

De acordo com Burgin, A. (2007), o feedback deve ser parte integrante do estilo de qualquer gestor. Não só lhe proporciona uma oportunidade para comunicar com os funcionários, mas também incentiva a satisfação e o desenvolvimento, desde que manuseado corretamente. Ao ser construtivo no feedback transmitido é possível melhorar a confiança de um indivíduo e encorajá-lo a uma melhor performance.

#### **1.2.4.1. Gerir a Performance**

Segundo Schraeder, M. e Jordan, M. (2011), a gestão do desempenho do funcionário é considerado como uma função essencial dos gestores organizacionais e a competitividade sustentável das organizações pode muito bem depender da eficácia global dessa função de gestão. Os funcionários devem ser vistos como um investimento e não como uma despesa, esta importante distinção reconhece que as performances dos funcionários, quer a nível individual quer coletivo desempenham um papel vital para ajudar as organizações a atingir os seus objetivos institucionais gerais.

Schraeder, M. e Jordan, M. (2011) referem que, sendo os funcionários um recurso importante para as organizações, a fiscalização desse

investimento através de práticas de gestão de recursos humanos representa um compromisso financeiro significativo para a maioria das organizações.

De acordo com Schraeder, M. e Jordan, M. (2011), cada organização possui uma cultura que reflete os valores originais e normas de orientação que influenciam o comportamento do funcionário. A cultura da organização serve como um enquadramento valioso para os funcionários uma vez que define a personalidade da organização e estabelece regras básicas para comportamentos considerados adequados e desejáveis. É importante referir que as normas culturais também influenciam a natureza da comunicação que ocorre dentro das organizações. A sua importância é reforçada pelo seu papel relacionado com a gestão de desempenho dos funcionários em pontos como: avaliações de desempenho, feedback informal, treino, formação, estabelecimento de metas e facilitando a participação do funcionário em iniciativas de mudança fundamentais, sendo um elemento fundamental associado a abordagens eficazes de gestão de desempenho.

Schraeder, M. e Jordan, M. (2011), referem que as organizações têm vários modelos, ferramentas e estratégias para auxiliar na gestão do desempenho dos funcionários. Acrescentam que Galpin (os autores não referem o ano) descreve um modelo para melhoria do desempenho que inclui, medição do desempenho, recompensas/ reconhecimento, definição de metas e treino/feedback como componentes importantes.

Schraeder, M. e Jordan, M. (2011) descrevem **alguns dos métodos mais comuns** e normalmente utilizados para gerir o desempenho dos funcionários:

### **Avaliação de Desempenho**

Segundo os autores, existem inúmeros tipos de avaliações de desempenho que servem várias finalidades, incluindo medir e documentar o desempenho dos funcionários. As avaliações, além de terem uma função de medição, são um componente chave da gestão de desempenho e a maximização da utilização do funcionário pode ser reforçada através delas.

As organizações que utilizam as avaliações de desempenho para gerir o desempenho dos funcionários, devem adotar e criar metodologias que suportam a visão, cultura e objetivos das instituições.

### **Recompensas (remuneração/benefícios) e Reconhecimento**

Os prémios são uma técnica popular e bastante utilizada para influenciar o comportamento dos funcionários e respetivo desempenho. As organizações podem oferecer recompensas, na forma de bónus ou outros tipos de remuneração na expectativa de provocar um melhor desempenho. Normalmente essas recompensas são monetárias, no entanto, o reconhecimento não monetário também pode servir como ferramenta valiosa para influenciar o comportamento do funcionário. O reconhecimento pode ser tão simples como proporcionar um elogio sobre o excelente desempenho.

### **Formação**

A capacidade individual afeta o desempenho individual, portanto, as iniciativas para melhorar a capacidade dos funcionários devem resultar num desempenho melhorado.

A formação é um método comum que pode influenciar o desempenho, melhorando diretamente as competências e habilidades relacionadas com o trabalho. Também pode ter efeitos positivos indiretos sobre o desempenho quando os funcionários percebem o investimento da

organização na sua formação, uma vez que esse investimento indica que a organização valoriza a sua contribuição.

### **Acesso a Recursos**

Os funcionários precisam ter acesso aos recursos necessários se é esperado que realizem as suas tarefas de modo eficaz e eficiente. Quando um baixo desempenho é uma preocupação, os gestores devem verificar se os funcionários têm os recursos necessários para realizar os seus trabalhos. Estes recursos vão desde material de escritório, equipamento informático e software, a recursos financeiros para pessoal adicional.

### **Estabelecimento de Metas**

O estabelecimento de metas é uma atividade importante para gerir o desempenho dos funcionários uma vez que têm um efeito positivo na motivação conduzindo as pessoas à realização dessas metas.

Schraeder, M. e Jordan, M. (2011) referem que Galpin (os autores não referem o ano) também resume as diretrizes para o estabelecimento de metas eficazes, incluindo a sugestão de que os funcionários devem participar no desenvolvimento de pequenas metas, as mesmas oferecem um desafio mas são possíveis e têm uma exigência de prazo.

### **Participação e Capacitação (autonomia, fortalecimento, responsabilidade)**

Os funcionários gastam uma parte significativa das suas vidas adultas, envolvidos no trabalho e em atividades relacionadas com o trabalho, para muitos esse mesmo trabalho representa um aspeto importante das suas vidas. Deste modo, é natural que queiram ter voz em fatores diretamente relacionados com a sua vida profissional. O seu modo de participação pode variar, incluindo o envolvimento no estabelecimento de metas e na tomada de decisões na organização. Esta prática

comunica-lhes que são importantes e que os seus valores, opiniões, necessidades e ideias têm valor.

### **Treino e Feedback**

O feedback normalmente é fornecido de modo formal através de avaliações de desempenho mas também pode ser fornecido através de treino. O investimento em treino oferece aos funcionários um contributo direto sobre estratégias para o sucesso do desempenho, ao mesmo tempo que promove o desenvolvimento das relações entre os funcionários e os seus treinadores.

Existem algumas características associadas ao feedback eficaz, como por exemplo a especificidade, que deve incluir atributos de desempenho diretamente relacionados às tarefas de trabalho e expectativas de emprego. Esta informação pode ser benéfica porque os funcionários podem ser motivados em consequência de ver os resultados.

Schraeder, M. e Jordan, M. (2011), referem também **novas abordagens de gestão de desempenho**, são usadas com menos frequência mas também têm vantagens:

### **Mentoria (Orientação ou Aconselhamento)**

A orientação, sendo similar ao treino, muitas vezes não é praticada de modo correto, o que reduz os seus potenciais benefícios tanto para as organizações como para os colaboradores. Aplicada corretamente pode ser uma ferramenta poderosa para auxiliar os supervisores/líderes na gestão do desempenho.

O treino normalmente procura melhorar uma habilidade singular ou competência, a orientação ou mentoring auxilia o funcionário/pupilo nas perspetivas de longo prazo na organização, desenvolvendo um relacionamento com uma pessoa mais experiente/mentor. O mentor constrói um relacionamento com o seu protegido/pupilo e ajuda-o a

compreender a cultura da organização e no seu desenvolvimento enquanto funcionário dentro da organização.

### **Comportamento Organizacional Positivo (POB – Positive Organizational Behavior)**

Segundo Schraeder, M. e Jordan, M. (2011), Luthans (os autores não referem o ano) define o comportamento organizacional positivo (POB), como o “*estudo e aplicação de forças de recursos humanos positivamente orientadas e capacidades psicológicas, que podem ser medidos, desenvolvidos e geridos de forma eficaz, para a melhoria do desempenho no trabalho*”.

Responder positivamente aos funcionários pode ter implicações construtivas para a moral dos mesmos e posterior motivação. A comunicação e o comportamento positivo podem melhorar o desempenho. O POB pode ser trabalhado em conjunto com outros métodos mais comuns incluindo o feedback, treino, formação, avaliação de desempenho e estabelecimento de metas.

As organizações podem ajudar os funcionários a alcançar o potencial máximo através da construção dos seus pontos fortes e atributos positivos, em vez de tentarem minimizar as fraquezas e as características menos desejáveis.

### **Projeto de Trabalho Inovador**

Do mesmo modo que muda a sociedade, assim mudam as expectativas dos funcionários que enfrentam atualmente um conjunto crescente de exigências relacionadas com o seu trabalho e vida pessoal. Tal situação levou as organizações a considerar formas inovadoras, para combinar práticas institucionais com as necessidades individuais de modo a obter um desempenho sustentado ou melhorado. Por exemplo, muitas organizações permitem um maior grau de flexibilidade no horário de

trabalho, bem como a localização do mesmo através de horários modificados e telecomunicações.

Tratam-se de condições únicas de trabalho adaptadas às necessidades dos indivíduos, e representam tentativas da organização para fazer corresponder as expectativas e condições de trabalho com as necessidades dos funcionários.

De acordo com Shraeder, M. e Jordan, M. (2011), é importante reconhecer que existem outros fatores individuais que podem influenciar potencialmente o desempenho, mas que seriam difíceis, impraticáveis ou impossíveis de gerir.

Existem, no entanto algumas **facetas que podem ser geridas**:

#### **Desempenho da Tarefa/Função Específica**

O feedback fornecido ao funcionário deverá estar relacionado com a tarefa específica realizada. O ideal é delinear claramente as expectativas relacionadas com as tarefas na descrição das funções do funcionário. Reconhecer e premiar o comportamento requerido especificamente numa tarefa pode perpetuar o desempenho de tarefas com sucesso.

#### **Desempenho de Funções Extra (Comportamento de Cidadania Organizacional)**

Existe um comportamento dos funcionários que têm um efeito positivo sobre as organizações, mas que está fora da estrutura formal da descrição de funções. Normalmente são descritos como comportamentos extra funções ou Comportamento de Cidadania Organizacional, e são vistos como comportamentos que vão além do que é esperado.

Exemplo: Um funcionário que já está na organização há muito tempo pode oferecer-se para ficar até mais tarde (após as suas horas normais de trabalho) para ajudar um novo colega a concluir as suas tarefas,

orientando-o sobre os métodos mais eficazes e eficientes para a realização das tarefas. Trata-se de um comportamento extra e é improvável que seja incluído especificamente na descrição do trabalho. Ao mesmo tempo que aumenta a confiança e auto eficácia do novo funcionário, dá uma imagem mais positiva da organização.

### **Disposição para Adaptação às Mudanças**

Os ambientes das organizações atuais são de natureza dinâmica, como tal, é imperativo que permaneçam adaptáveis para sobreviver. Muitas vezes, a capacidade de mudar com sucesso depende dos esforços dos funcionários. Como os indivíduos tendem a resistir à mudança, existem estratégias para reforçar a sua vontade de aceitar a mudança.

Uma abordagem amplamente aclamada para reduzir a resistência e aumentar o apoio às mudanças, é permitir que os funcionários participem no planeamento e implementação das mudanças uma vez que promove a aceitação dessas alterações organizacionais. Além disso, o envolvimento reduz a necessidade da formação pós-mudança porque os funcionários já estão cientes de aspetos importantes da mudança, incluindo as expectativas de desempenho relacionadas.

### **Inovação / Criatividade**

As organizações desejam que os seus funcionários sejam criativos e inovadores. A importância desse desejo pode estar relacionada com as pressões que enfrentam para se adaptarem continuamente a novas circunstâncias competitivas.

A competitividade, obriga muitas vezes a desenvolver novos produtos, melhorar serviços e modificar estruturas organizacionais. Os funcionários podem oferecer uma visão sobre pequenas mudanças contingenciais que podem servir como sinais para mudanças maiores num futuro não muito distante. Podem fornecer ideias que levam ao

desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, que podem contribuir para vantagens competitivas.

Para que isso aconteça, as organizações e os gestores devem estar dispostos a aceitar uma certa quantidade de risco e incerteza, permitindo que os funcionários cometam erros ao explorar opções desconhecidas.

### **Comportamento Ético**

Tem sido recomendado que as organizações considerem incluir a conduta ética dos funcionários nos processos associados à gestão do desempenho. Considerando recentes escândalos organizacionais e consequente atenção por parte dos meios de comunicação, parece aconselhável envidar esforços para melhorar a conduta ética dos seus colaboradores.

A formação sobre os códigos de ética empresarial pode ajudar a familiarizar os funcionários com as expectativas éticas fundamentais da organização. O treino adicional sobre como lidar eficazmente com dilemas éticos, também pode contribuir para um melhor desempenho.

Segundo Schaefer, M. e Jordan, M. (2011), existem aspetos menos óbvios que os gestores podem controlar e que também podem influenciar o desempenho do funcionário, como por exemplo certos aspetos do ambiente físico da organização. Intensidade de luz, disposição do mobiliário, níveis de ruído, quantidade de espaço de trabalho e áreas de trabalho privadas versus compartilhadas também podem ter o seu efeito no desempenho.

De acordo com Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), os gestores estão na linha da frente de uma constante mutação e de cenários de negócios difíceis e dinâmicos.

O aumento dos apelos para ganhos de eficiência, redução de custos e aumento do desempenho do funcionário, incluindo o seu próprio, exigem que os gestores tenham ao mesmo tempo que lidar com a fadiga no trabalho, stress e esgotamento.

Por outro lado, parecem não ter conhecimento dos fatores que influenciam o desempenho individual que resulta em produtividade organizacional. Assim, é necessária uma melhor compreensão das “*alavancas de desempenho*” que devem utilizar, e incentivar os outros a utilizar, para melhorar os locais de trabalho.

### 1.3. Resumo do Capítulo

Neste capítulo procurámos identificar os conceitos de Felicidade Pessoal e Felicidade Profissional.

Em relação à Felicidade Pessoal, Jacobsen, B. (2007), citando Bühler (1959), refere que o que determina a satisfação de vida (ou felicidade) do indivíduo é o modo como interpreta a vida, caso negligencie objetivos de vida importantes, torna-se infeliz. No entanto Jacobsen, B. (2007) refere que as pessoas têm muito mais objetivos na vida do que conseguem realizar.

Segundo Chekola, M. (2007) parece existir um núcleo lógico ou conceptual do conceito de felicidade e que consiste em, viver a vida como um todo, como sendo relativamente duradoura, como sendo algo que faz a vida valer a pena e como sendo algo que todas as pessoas desejam.

Jacobsen, B. (2007), aborda a felicidade a nível da psicologia existencial e da terapia e apresenta duas definições distintas, (1) felicidade comum ou felicidade e (2) felicidade real ou verdadeira, conforme o estado de felicidade seja breve ou duradouro, respetivamente. Este autor faz ainda referência às duas abordagens da psicologia à felicidade, a humanista e a existencial.

Kesebir, P. e Diener, E. (2008) referem que a noção de que o que importa na vida não é só viver, mas viver bem. Diener, E. e Diener, R. (1986), citados por Kesebir, P. e Diener, E. (2008), concluíram que a esmagadora maioria das pessoas estão no intervalo positivo da escala de felicidade.

Segundo Fisher, C. (2010), citando Ryan e Deci (2001) e Ryff e Singer (2008), existem duas grandes visões de felicidade, a hedónica e a eudaimónica, a hedónica engloba sentimentos agradáveis e julgamentos favoráveis ao passo que a eudaimónica visa mais a ação que os sentimentos, ou seja, fazer o que é virtuoso, moralmente correto, verdadeiro e/ou significativo para o indivíduo.

De acordo com Chekola, M. (2007), alguns estudos científicos têm utilizado termos como “bem-estar subjetivo” em alternativa a “felicidade”, no entanto, geralmente indicam que o bem-estar subjetivo é sinónimo de felicidade. Refere que Diener (1994) dá o título de “*Bem-Estar Subjetivo*” a um artigo, mas muitas vezes nesse artigo utiliza o termo “felicidade” como sinónimo de “bem-estar subjetivo”.

Neste capítulo abordámos ainda as funções adaptáveis de felicidade, como as emoções positivas e negativas e a sua influência na felicidade dos indivíduos e também a Dimensão Emocional de Bem-Estar Subjetivo (afetos positivos e negativos) e a Dimensão Cognitiva de Bem-Estar Subjetivo (satisfação com a vida).

Em relação à Felicidade Profissional abordámos os constructos de Satisfação, Engagement e Felicidade no Trabalho.

### **Satisfação**

Antonakas, N. e Mironaki, A. (2009) referem que a satisfação no trabalho é geralmente percebida como estando ligada à produtividade e ao bem-estar pessoal, para a organização significa uma força de trabalho motivada e comprometida com um desempenho de alta qualidade. Citando Churchill (1974), os autores definem como satisfação no trabalho todas as características do trabalho em si e do ambiente de trabalho em que os empregados podem encontrar recompensa e satisfação em vez de

desenvolverem sentimentos de frustração e insatisfação. Saygi, H.; Tolon, T. e Tekogul, H. (2011) citando Luthans (1994) referem a satisfação no trabalho como uma atitude desenvolvida por um indivíduo para o trabalho e para as condições de trabalho.

Paul, E. e Phua, S. (2011) identificaram fatores demográficos, idade, sexo, estado civil, qualificações académicas, duração do emprego e cargo/hierarquia como influenciadores da satisfação no trabalho. Tsai, Y. (2011) afirma que o comportamento da liderança e a cultura organizacional também influenciam fortemente a satisfação dos funcionários.

### **Engagement**

Raines, M. (2011), citando Lockwood diz que o engagement dos funcionários se relaciona diretamente com a quantidade de envolvimento que os funcionários tenham nos seus processos de trabalho e atividades. Whan (2011) refere o engagement do funcionário como a medida em que ele acredita na missão, propósito e valores da organização, demonstrando esse compromisso através das suas ações e atitudes em relação ao seu empregador e clientes.

### **Felicidade no Trabalho**

Hosie, P.; Sevastos, P. e Cooper, C. (2009), referem que a felicidade organizacional tem a ver com um compromisso afetivo do funcionário para com a organização, do bem estar dentro da organização e na função desempenhada, assim como da satisfação no trabalho. Baker, D.; Greenberg, C. e Hemingway, C. (2006) dizem que nas organizações felizes, tanto os funcionários como os diretores, estão de tal modo envolvidos com a organização, que encaram a sua atividade profissional como “ocupações felizes”.

Neste contexto abordámos também a felicidade do indivíduo a nível da organização e a nível da função desempenhada assim como comportamentos e fatores influenciadores da mesma, inteligência positiva e motivação intrínseca e extrínseca.

Segundo Weiss e Cropanzano (1996), citados por Fisher, C. (2003), a investigação a nível do comportamento organizacional tem procurado uma relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho associado, assim, abordámos ainda o constructo de performance.

## **Performance**

Segundo Whitmore, J. (1992), o dicionário define performance como “a execução das funções exigidas a uma pessoa”, mas a verdadeira performance é conseguir ir além do que se espera, são altos padrões pessoais que ultrapassam o que é exigido ou esperado. Hosie, P. e Sevastos, P. (2009) referem que no século XXI o sucesso das organizações depende da performance dos seus gestores e da sua capacidade para atingir e manter níveis elevados de performance no trabalho individual, e adiantam que é necessário compreender de que modo podem manter um estado emocional positivo que lhes permita trabalhar de modo mais inteligente e rápido, em vez de mais e mais. Segundo Hosie, P.; Sevastos, P. e Cooper, C. (2007), a tese do “trabalhador feliz e produtivo” tem captado a atenção de profissionais e pesquisadores organizacionais uma vez que investiga o impacto da relação afetiva de bem-estar e satisfação intrínseca do emprego na performance dos gestores.

Neste contexto abordámos ainda alguns fatores influenciadores da performance, assim como a gestão da performance por parte da organização.

No capítulo seguinte e de acordo com a bibliografia apresentamos os objetivos da nossa investigação.

## **CAPÍTULO 2**

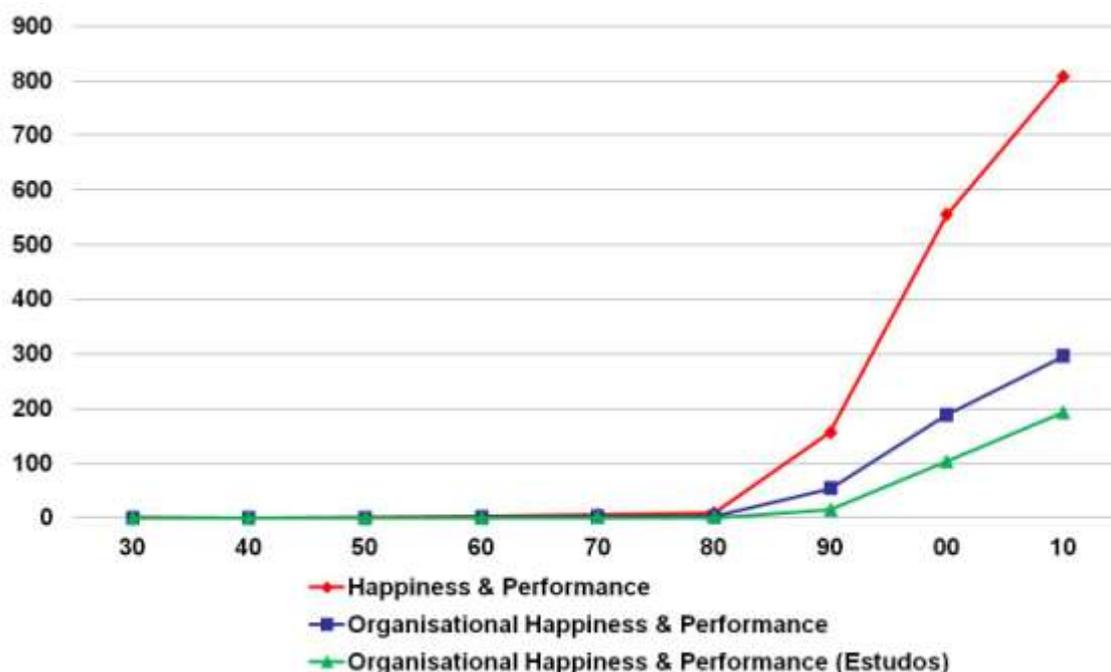
### **Objetivos da Investigação**

## 2.1. O Tema

Após leitura de vários estudos de investigação relacionados com o tema e de uma procura por estudos realizados em Portugal, concluímos que no nosso país não existe nenhuma escala de medida passível de aplicação em organizações, que permita medir a felicidade dos profissionais dentro da organização e no desempenho das suas funções.

Foi a partir da década de 80, que a nível académico se começou a dar mais importância ao tema da felicidade nas organizações, tendo sido a partir da década de 90 que se verificou um aumento significativo desses estudos, principalmente a nível da relação entre Felicidade e Performance (curva a vermelho da imagem 1).

Imagem 1: Artigos Académicos Publicados por Década/Ano



Fonte: ABI Inform / Proquest

O facto de em Portugal existirem poucos estudos de investigação sobre o tema e a atual conjuntura, em que as organizações não podendo dar aumentos salariais aos seus funcionários podem sentir necessidade de saber como ter profissionais mais felizes, foi

fundamental para a realização deste estudo e traçar os objetivos que pretendemos alcançar.

## 2.2. Objetivos

Tendo em conta a bibliografia e o ponto anterior, os objetivos da nossa investigação são os seguintes:

1. De acordo com Hofstede, G. (1991), e conforme demonstram os seus trabalhos, as razões pelas quais um profissional é feliz podem não ser iguais em todos os países, muito pelo contrário. Uma vez que as culturas são diferentes, influenciam a forma de estar dos indivíduos e o modo como pretendem ser felizes na sociedade e nas organizações.

Uma vez que, segundo Stearns, P. (2012) a felicidade varia de país para país devido à cultura, e não encontrando na literatura nenhuma escala de medida para o nosso país, pretendemos validar uma escala de medida para as organizações em Portugal;

2. Segundo Lambert, J. (2005), locais de trabalho felizes são desejáveis e existe a sensação de que um trabalhador feliz tem menor probabilidade de sair para outro emprego ou de faltar intencionalmente ao trabalho.

A felicidade tem provado que aumenta a produtividade e lucratividade, mas descobrir o que faz as pessoas felizes e criar as condições no local de trabalho, é um desafio. Segundo Burgin, A. (2007), uma vez que gastamos grande parte das nossas vidas no local de trabalho, é vital sermos felizes naquilo que fazemos. Essa felicidade pode variar com o tipo de trabalho que desenvolvemos, com os relacionamentos com os colegas, se os horários são ou não flexíveis e até mesmo os pacotes de benefícios.

Tendo uma escala, vamos aplica-la e verificar os níveis de felicidade dos profissionais tanto na organização como na função;

3. Segundo Silverblatt, R. (2010), por conta da crise económica, é complicado quantificar o impacto emocional das más perspetivas de emprego e acrescenta, citando Fred Luthans (o autor não refere o ano), que é possível desenvolver a felicidade nas pessoas e é isso que elas precisam neste momento.

Assim, pretendemos identificar que variáveis as organizações deverão trabalhar e dar mais atenção no sentido de terem profissionais mais felizes;

4. O objetivo da investigação do comportamento organizacional tem sido a procura por uma relação entre satisfação no trabalho e o desempenho associado (Weiss & Cropanzano, 1996) citados por Fisher, C. (2003).

De acordo com Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), no novo milénio, fala-se novamente de felicidade no ambiente de trabalho e têm sido feitas inúmeras pesquisas sobre felicidade, otimismo e traços de carácter positivos. Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), referem ainda que uma queda de desempenho causa graves problemas nas organizações uma vez que dificulta a sua capacidade para criar riqueza, deste modo, indicadores de melhoria ou quebra do desempenho, como a felicidade, são fundamentais para o sucesso. É necessário compreender de que modo os gestores podem manter um estado emocional positivo que lhes permita trabalhar de modo mais inteligente e rápido, em vez de mais e mais.

Então, se a felicidade conduz a maior performance, pretendemos saber o que os profissionais em Portugal sentem em relação à sua produtividade.

### **2.3. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo fizemos uma pequena abordagem do tema em Portugal e estabelecemos os objetivos da nossa investigação.

No capítulo seguinte apresentamos o resumo de alguns estudos que identificam a relação positiva entre a felicidade organizacional e a performance.

## **CAPÍTULO 3**

### **Resumo de trabalhos de investigação que estabelecem uma correlação positiva entre Felicidade Organizacional e Performance**

Neste capítulo procuramos identificar alguns estudos e as respetivas variáveis e dimensões, que estabelecem uma correlação positiva entre a felicidade organizacional e a performance.

### 3.1. Resumos dos Estudos

1. Achor, S. (2012). **Positive Intelligence – Harvard Business Review, January-February 2012, N° ???, pp. 100-102. HRB Reprint R1201H.**

#### Resumo

*Achor, S. (2012), refere que existem três formas de os indivíduos cultivarem o seu próprio sentimento de bem-estar e definirem-se para alcançar o sucesso. As três formas apontadas pelo autor são o **Desenvolvimento de Novos Hábitos, Ajudar os Colegas de Trabalho e Mudar o Relacionamento com o Stress.***

*O principal objetivo dos estudos é dar a entender como a implementação de pequenas alterações comportamentais, podem ter um impacto positivo na felicidade e na performance dos funcionários assim como no sucesso da organização.*

#### **Desenvolvimento de novos Hábitos**

*Segundo Achor, S. (2012), a pesquisa que efetuou sugere que o envolvimento num pequeno exercício positivo feito todos os dias durante apenas três semanas pode ter um impacto duradouro.*

*Em Dezembro de 2008, trabalhou com gestores fiscais da KPMG em New York e New Jersey, para ver de que modo poderia ajudá-los a serem mais felizes. Dividiu-os em dois grupos, participantes e grupo de controle, e pediu-lhes para escolherem uma das*

*cinco atividades seguintes que achassem que tinha correlação com uma mudança positiva:*

- Anotar três coisas pelas quais estivessem gratos,*
- Escrever uma mensagem positiva para alguém da sua rede social,*
- Meditar nas suas mesas durante dois minutos,*
- Exercício físico durante 10 minutos,*
- Reservar 2 minutos para descrever num diário a experiência mais significativa das últimas 24 horas.*

*Os participantes realizaram a sua atividade todos os dias, durante 3 semanas. Vários dias depois avaliou tanto os participantes como o grupo de controle para determinar como estava o seu sentido geral de bem-estar.*

*Em todos os resultados, as pontuações do grupo experimental foram significativamente mais elevadas do que as do grupo de controle. Ao fim de 4 meses voltou a testar novamente os dois grupos, o grupo experimental ainda apresentava pontuações significativamente mais altas em otimismo e satisfação com a vida.*

*A pontuação média dos participantes na escala de Satisfação com a Vida – sistema de medição amplamente aceite como um dos maiores indicadores de produtividade e felicidade no trabalho – passou de 22,96, numa escala de 35 pontos, antes do treino, para 27,23 quatro meses depois, um aumento significativo.*

*Apenas um exercício rápido por dia manteve os gestores fiscais mais felizes, durante meses, após o programa de treino ter terminado.*

### **Ajudar os Colegas de Trabalho**

*Segundo Achor, S. (2012), das cinco atividades descritas, a mais eficaz é provavelmente, o envolvimento positivo com as pessoas da rede social.*

### ***Estudo Harvard***

*Num estudo realizado com Phil Stone e Tal Ben-Shahar, a 1.648 estudantes de Harvard, descobriram que o apoio social foi o maior indicador de felicidade durante períodos de stress elevado. Segundo o autor, a correlação entre felicidade e a escala de Zimet de suporte social (medida académica utilizada para avaliar o envolvimento positivo dos alunos com as suas redes sociais) foi de 0,71, a título de comparação, a correlação entre tabagismo e cancro é de 0,37.*

*O estudo efetuado concentrou-se na quantidade de apoio social que os estudantes recebiam. No seguimento da pesquisa, realizada em Março de 2011, descobriram que, mais importante para a felicidade sustentada e o envolvimento, foi a quantidade de apoio social fornecida.*

*A pesquisa mostrou que, quem presta apoio social, quem ajuda os colegas, tem 40% mais probabilidades de conseguir uma promoção no ano seguinte, apresenta níveis de satisfação com o trabalho significativamente mais elevados e sentem-se 10 vezes mais envolvidos com o seu trabalho do que aqueles com pontuações mais baixas e que prestam pouca ajuda aos colegas de trabalho.*

### ***Estudo Ochsner Health System***

*A Ochsner Health System, organização prestadora de cuidados de saúde utiliza uma abordagem a que chama “Way 10/5” para aumentar o suporte social entre funcionários e pacientes.*

*No estudo efetuado, Achor, S. (2012), refere que treinaram 11.000 funcionários, dirigentes e médicos, sobre o impacto do apoio social a nível da experiência dos pacientes e pediram-lhes para modificarem o comportamento.*

*A dinâmica era muito simples: quando um funcionário encontrava uma pessoa no corredor, a uma distância de 10 pés, deveria estabelecer contacto visual e sorrir, a uma distância de 5 pés deveria dizer “Olá”.*

*Após a introdução da prática do “Way 10/5”, a Ochsner teve um aumento nas visitas de pacientes, um aumento de 5% de probabilidades de o paciente recomendar a organização e uma melhoria significativa na pontuação da prática médica.*

*O suporte social parece conduzir não apenas a funcionários mais felizes, mas também a clientes mais satisfeitos.*

### **Mudar o Relacionamento com o Stress**

*Num estudo que realizou com Alia Crum e Peter Salovey (o autor não refere o ano), na empresa USB, durante uma crise bancária e de reestruturação massiva, pediram aos gestores para assistirem a um de dois vídeos. O primeiro, descrevia o modo como o stress era debilitante para o desempenho, o segundo descrevia detalhadamente as formas através das quais o stress reforça o cérebro e o corpo humano.*

*Seis semanas mais tarde, ao avaliarem os funcionários, descobriram que os indivíduos que tinham assistido ao vídeo “reforço” tiveram maior pontuação na Stress Mindset Scale (Escala de Atitude perante o Stress), viram o stress como um reforço em vez de diminuir o desempenho. Os participantes tiveram ainda uma diminuição considerável de problemas de saúde e um aumento significativo de felicidade no trabalho.*

**2. Ton, Zeynep (2012). Why “Good Jobs” Are Good For Retailers – Harvard Business Review, January-February 2012, N° ???, pp. 124-131. HBR Reprint R1201L. USA.**

**Resumo**

*Ton, Z. (2012), refere que as empresas retalhistas podem competir com sucesso com base em preços baixos e, simultaneamente, manter os seus clientes e funcionários felizes.*

*Segundo o autor, cerca de um quinto dos trabalhadores norte americanos têm maus empregos, com salários baixos, benefícios pobres, horários de trabalho que mudam com pouco ou nenhum aviso prévio, e poucas oportunidades de crescimento profissional. Convencionou-se que muitas empresas não têm escolha a não ser oferecer maus empregos, em particular os retalhistas cujo modelo de negócios implica competir em preços baixos.*

*O principal objetivo do presente estudo foi identificar os problemas operacionais e de gestão e as boas práticas de funcionamento que permitem às empresas retalhistas competir em preços baixos, ter um desempenho financeiro sólido, um melhor atendimento ao cliente e **funcionários mais felizes e com um melhor desempenho.***

*O estudo incidiu em várias cadeias retalhistas, entre elas, Borders, Home Depot, Quick-Trip, Mercadona, Trader Joe’s e Costco.*

**Problemas Identificados**

***Pouco Investimento nos Funcionários***

*Muitas vezes o trabalho dos funcionários é visto como um motor de custos e não como um motor de vendas, em consequência os retalhistas concentram-se em minimizar os*

*custos. Os gerentes de lojas não têm muito controle sobre as vendas mas têm um controle razoável sobre a folha de pagamentos. Em função disso quando diminuem as vendas, reduzem imediatamente os níveis de pessoal. Segundo o autor, tal situação corresponde a uma oportunidade perdida* Ton, Z. (2012), refere que a pesquisa de Marshall Fisher, Serguei Netessine e Krishnan Jayanth, suportam as suas conclusões: *A análise de dados de 17 meses de um grande retalhista, mostram que, para cada aumento de 1 US\$ na folha de pagamentos, a loja poderia ter um aumento de 4 US\$ a 28 US\$ em vendas mensais.*

*Os retalhistas não só investem pouco na quantidade de trabalhadores, como tratam a qualidade de trabalho da mesma maneira, pagam salários baixos, oferecem poucos benefícios e não fornecem treino adequado. Tal situação conduz a **lojas com funcionários de alta rotatividade, pouco qualificados, que muitas vezes trabalham em part-time e que têm pouco ou nenhum compromisso com o seu trabalho.***

### ***As Operações de Loja***

*Um supermercado típico tem cerca de 39.000 códigos de produto, recebe várias entregas todos os dias de fabricantes e dos seus próprios centros de distribuição e são os funcionários que armazenam grande parte da mercadoria. Neste ambiente, é necessário muita experiência operacional para ter o produto certo, na prateleira certa e na hora certa. Como a maioria dos retalhistas, os supermercados têm mais mercadorias do que podem mostrar, assim existe uma constante mudança de produtos do armazém para a loja e vice-versa. Uma tarefa que deveria ser simples, como repor pasta de dentes na prateleira, não o é, e requer algo exclusivamente humano, o julgamento. Os funcionários têm que usar esse mesmo julgamento para fazer trade-offs entre as diversas dimensões do seu desempenho. Respondem à pergunta de um cliente ou colocam na prateleira um produto com muita procura?*

*Quando questões operacionais são tratadas por funcionários mal pagos, em lojas com escassez de pessoal, as consequências para a execução operacional podem ser graves.*

### ***Ciclos Viciosos***

*Parte da variação do desempenho operacional entre lojas com a mesma tecnologia de informação e que ofereciam os mesmos incentivos aos funcionários, poderia ser explicada pelas práticas de trabalho.*

*Lojas em que os funcionários tinham menos treino, cargas de trabalho maiores e maior volume de negócios, tinham uma performance inferior. Promoções executadas com atraso ou não executadas, se um cliente experimenta uma falta de stock fantasma (o produto está na loja certa mas no local errado), os registos de inventário mostram um stock positivo para o produto e os dados do ponto de venda mostram que o produto não vende. De seguida, o sistema de previsão conclui que não há procura e reduz a previsão de procura futura. Os problemas operacionais de hoje, afetam não apenas as vendas e lucros de hoje mas também de amanhã.*

*Quando as vendas caem sofrem um rude golpe, se o orçamento laboral é baixo os gerentes não podem aumentar os níveis de pessoal, mesmo quando sabem que isso iria tornar a loja mais rentável. Hesitando em investir na formação dos funcionários e noutros benefícios que aumentam a retenção e impulsionam as vendas, **o ciclo vicioso continua.***

### **Boas Práticas de Funcionamento**

#### ***Atuar num Ciclo Virtuoso***

*Quando os retalhistas veem o trabalho laboral, não como um custo a ser minimizado, mas como um controlador de vendas e lucros, criam um ciclo virtuoso. O investimento em funcionários permite uma execução operacional excelente, o que aumenta as vendas e os lucros e permite um orçamento maior do trabalho laboral, que resulta num investimento ainda maior nos funcionários da loja.*

*Retalhistas a atuar num ciclo virtuoso têm vendas saudáveis e crescimento dos lucros, têm ativos e produtividade laboral consideravelmente mais elevados do que os seus concorrentes. Os funcionários têm salários mais elevados, mais treino, melhores benefícios e horários mais convenientes do que os seus colegas da concorrência. Em algumas cadeias de retalhistas os gerentes de loja são promovidos a partir de dentro, e muitos executivos dessas empresas começaram por trabalhar nas lojas.*

*Os clientes entram e saem das lojas rapidamente, a mercadoria está sempre onde é suposto estar, e os funcionários foram treinados para estabelecer contacto com até 3 clientes por minuto, envolvem os consumidores em conversação e informam-nos sobre novos produtos, conhecem os clientes pelo nome e podem fazer recomendações pessoais.*

### ***Quebrar o Trade-Off***

*Ton, Z. (2012), refere que o ciclo virtuoso não opera por conta própria, as empresas complementam o investimento em funcionários com práticas operacionais que tornam a execução do trabalho mais eficiente e gratificante para os funcionários, reduzir custos, melhorar o serviço aos clientes e impulsionar as vendas e lucros.*

***Oferecer Menos Produtos*** – *As empresas que atuam num ciclo virtuoso fazem escolhas que simplificam as operações. Oferecem “preços baixos todos os dias” em vez de um grande número de promoções e têm uma sobrecarga menor de produtos. Por exemplo, alguns retalhistas têm cerca de 8.000 e até mesmo 4.000 códigos de produto (em vez da média do sector de supermercados que é de cerca de 39.000). Oferecem apenas produtos de elevada procura; com menos produtos os funcionários podem estar familiarizados com tudo o que a loja vende e fazer recomendações com conhecimento aos clientes.*

***Flexibilidade Através de Treino Cruzado dos Funcionários*** – *Em vez de variar o número de funcionários para atender ao tráfego de clientes, as empresas a atuar num ciclo virtuoso, variam o que os empregados fazem. Isso é conseguido através de treino para executar uma variedade de tarefas.*

*Os trabalhadores em part-time recebem 40 horas de treino e os trabalhadores em tempo integral recebem duas semanas. Em algumas cadeias, cada novo funcionário recebe quatro semanas de treino, durante o qual aprendem a gerir uma secção especial, a executar verificações de stock, encomendar mercadoria, repor produtos do armazém e verificar se há defeitos nos produtos ou outros problemas. Adequam as suas tarefas ao tráfego de clientes. Este treino resulta em funcionários com horários mais previsíveis, estão sempre ocupados e os clientes recebem um serviço mais rápido de funcionários mais experientes.*

**Eliminar o desperdício em tudo exceto nos funcionários** – *Nos retalhistas a atuar num ciclo virtuoso existe ainda a preocupação com a eliminação do desperdício e melhoramento da eficiência. Em algumas lojas, os produtos são arrumados em paletes, o que elimina a necessidade de descarregar e arrumar. Os produtos perecíveis são vendidos já embalados, em vez de soltos, o que acelera a saída. Estas empresas compram os produtos diretamente aos fabricantes e distribuem-nos pelas lojas através dos seus próprios centros de distribuição altamente eficientes.*

*Todo o processo de logística é cronometrado e padronizado, e a conformidade com as normas é constantemente verificada. O feedback dos funcionários está incorporado no processo de melhoramento do mesmo. Existem ainda funcionários de campo, cujo trabalho é transmitir o feedback de empregados e clientes aos departamentos de compras e marketing.*

**Deixar os funcionários tomar pequenas decisões** – *Nas empresas a operar num ciclo virtuoso os funcionários tomam decisões constantemente, decidem quantas unidades de cada produto devem encomendar para as suas lojas. Poderia ser complicado uma vez que são milhares de pessoas a tomar decisões, no entanto trata-se de pequenas decisões e as Tecnologias de Informação da empresa estão projetadas para ajudar e todas as decisões são verificadas.*

*Capacitando os funcionários, as empresas tornam-se mais sensíveis às necessidades e preferências locais, **umenta o número de clientes e a satisfação do empregado.***

*Através da adoção das práticas operacionais descritas, as empresas podem quebrar o trade-off e conseguir manter os preços baixos, aumentar os lucros, aumentar o número e a satisfação dos clientes, oferecer um serviço de qualidade e ter funcionários qualificados, motivados, mais felizes e com um desempenho mais elevado.*

**3. Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds – The Physician Executive, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.**

**Resumo**

*O principal objetivo deste estudo foi descobrir quais as variáveis que contribuem para a satisfação no trabalho.*

*Tratou-se de uma pesquisa informal realizada com 104 líderes na área médica, incluindo diretores executivos, vice-presidentes, diretores médicos, chefes de departamento e consultores.*

*O estudo analisou as opiniões a nível individual e organizacional acerca da satisfação no trabalho.*

*Quando solicitados para descreverem quais os métodos bem sucedidos para melhorar a satisfação dos seus funcionários, as respostas obtidas foram:*

- *46% dos entrevistados descreveram a melhoria da comunicação e as relações pessoais;*
- *9% referiram melhorar a qualidade da liderança;*
- *3% afirmaram que os bónus monetários poderiam ser usados com sucesso para melhorar a satisfação a nível do pessoal.*

*Um dos inquiridos referiu que, quando se trata de lidar com os colaboradores “devem ouvi-los e tratá-los com respeito”, “deve-se dar crédito pela sua ajuda e ideias sempre que houver oportunidade, especialmente na frente de chefias ou num grande grupo. Deve perguntar-se o que é necessário para desenvolverem melhor o seu trabalho, caso não seja possível dar-lhes o que pedem, deve-se ser honesto e pedir outras sugestões”.*

*Um outro participante referiu que mais dinheiro não é certamente a resposta, “pagamento acrescido para responsabilidade acrescida não funciona, principalmente se o colaborador não quer mais responsabilidades”.*

*Relativamente à questão, “Então, o que faz melhorar a satisfação no trabalho?”:*

- *35% referiu o crescimento pessoal e desenvolvimento, melhorar a atitude, motivação e eficácia, como as melhores coisas para aumentar a satisfação;*
- *19% referiu melhorar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional;*
- *19% referiu melhorar as comunicações e as relações pessoais*
- *10% referiu que o método mais bem sucedido que usaram para melhorar a satisfação no trabalho foi mudar de emprego ou reformar-se.*

*Os métodos específicos utilizados com sucesso para melhorar a satisfação no trabalho foram:*

- *Reformulação das expectativas;*
- *Reconhecer os aspetos positivos do trabalho;*
- *Expectativas de acordo com as realidades;*
- *Procurar novos desafios;*
- *Melhores comunicações;*
- *Manter uma visão positiva.*

### **Avaliação da Satisfação**

*A grande maioria dos entrevistados avalia a satisfação no trabalho numa base regular:*

- *42% numa base diária, semanal ou mensal;*
- *35% numa base trimestral, semestral ou anual.*

*Enquanto 81% dos inquiridos avalia a satisfação no trabalho regularmente, apenas 59% das suas organizações têm a mesma regularidade de avaliação.*

*Quase metade dos inquiridos citaram as pesquisas anuais, como a ação mais usada para avaliar a satisfação do pessoal no trabalho.*

*Os resultados são mistos, um inquirido disse que “Avaliar a satisfação no trabalho, dá o mote e estabelece um valor importante na organização”, no entanto outros, descreveram os esforços organizacionais para avaliar a satisfação no trabalho como*

*“não mais do que um sucesso moderado” e “não é amplamente adotada pela nossa organização”.*

*Apesar de quase todos os inquiridos descreverem a satisfação no trabalho médico como sendo definitivamente ou extremamente importante a nível individual, apenas 58% identificaram a satisfação no trabalho como definitiva ou extremamente importante para as suas organizações. Esta aparente falta de atenção da organização para o tema, contrasta com o resultado de 92% de inquiridos que referiram que a satisfação no trabalho médico é definitivamente ou extremamente importante para a performance organizacional.*

*Muitos executivos da área médica, estão focados nas “duras” questões de gestão de saúde, tais como, definir e atingir metas financeiras, estabelecer políticas e formular estratégias. Com tempo limitado e um aumento da pressão para atingir metas organizacionais em primeiro lugar, é difícil dedicar tempo a questões mais “suaves”, tais como satisfação no trabalho, desenvolvimento individual, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, atingir objetivos pessoais e melhorar as relações interpessoais. No entanto, os executivos da área médica, sentem cada vez mais necessidade de abordar estas questões no sentido de atrair e manter pessoal qualificado.*

*Tradicionalmente, os gestores médicos têm construído reputações e currículos com sucessos difíceis, no entanto, terão que enfrentar a crescente importância destas questões para ter sucesso no futuro.*

*Colmatar a lacuna existente entre a forma como indivíduos e organizações veem a importância da satisfação no trabalho, exige esforço, mas os inquiridos sentem que esses esforços poderiam beneficiar as organizações, **umentando a produtividade, diminuindo a rotatividade dos funcionários e melhorando a performance organizacional.***

### **3.2. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo apresentámos resumos de três estudos em diferentes áreas de atividade, que estabelecem uma relação positiva entre a felicidade dos funcionários e a respetiva produtividade, assim como a descrição de alguns fatores influenciadores e determinantes para o sucesso.

No capítulo seguinte descrevemos a metodologia utilizada na nossa investigação. Começamos por caracterizar o estudo, de seguida definimos a população a estudar, o número de respostas a obter e o modo de obtenção dos dados, como enviámos o questionário, como efetuámos o controle das respostas e o tratamento dos dados obtidos.

## **CAPÍTULO 4**

### **Metodologia**

Neste capítulo apresentamos e justificamos a metodologia utilizada no nosso trabalho.

O projeto de pesquisa é um plano lógico criado pelo investigador com o objetivo de obter respostas válidas às questões da investigação e hipóteses formuladas. É considerada como válida a informação que proporciona uma informação clara sobre o fenómeno em estudo, permitindo obter conclusões legítimas. Além de procurar responder às questões da investigação, o projeto tem também como objetivo controlar as potenciais fontes de (viés, polarização) que podem influir nos resultados do estudo. Uma elaboração correta do projeto de investigação permite eliminar ou diminuir as probabilidades de erro (Fortin, M. 2003).

O projeto é também um conjunto de diretrizes associadas ao tipo de estudo que se realiza, permitindo a boa definição do método de obtenção e análise dos dados. O conceito de controlo é frequentemente identificado com a validação interna. A validade interna faz referência às conclusões plausíveis sobre a relação de causa e efeito, determinando relações entre a variável independente e a dependente (Gauthier, B. 1992). O controlo é uma característica fundamental no projeto da investigação. Para McMillan, H. e Schumacker, S. (1989), um estudo tem validade interna se é possível controlar com êxito as fontes de erro.

Os principais elementos do projeto de uma investigação são a definição da população e a amostra, o tipo de estudo, o controlo das variáveis externas, os instrumentos para a obtenção dos dados e o tratamento dos dados (Fortin, M. 2003)

De seguida fazemos a descrição do nosso projeto de investigação.

#### **4.1. Caracterização do Estudo**

É possível identificar duas grandes categorias de investigação, as exploratórias – descritivas e explicativas – predicativas (Fortin, M. 2003), sendo que em cada uma existem diferentes tipos de estudos e metodologias. As investigações exploratórias e de descrição têm como objetivo a determinação de fatores e a sua descrição numa

determinada situação. As investigações descritivas têm como objetivo descrever os fatores ou variáveis e identificar relações.

O nível de conhecimento no domínio estudado condiciona a opção do estudo e a metodologia a utilizar. Quando o conhecimento é limitado, poderá optar-se por um estudo que permita descrever um conceito ou fator, mais que um estudo que procure relações entre fatores, sendo a questão a investigar que determinará, a metodologia e o tipo de estudo.

Os estudos descritivos possibilitam uma descrição dos dados. Os estudos correlacionados são utilizados para examinar a covariação das variáveis e a associação de uma variável com outras variáveis. Os estudos experimentais caracterizam-se pela explicação de relações de causa e efeito entre as variáveis verificadas empiricamente em grupos de indivíduos. Se a questão de investigação é de nível I ou II, o estudo é respetivamente, exploratório-descritivo ou descritivo simples. Se a questão de investigação é de nível III, o estudo é descritivo-correlacional ou correlacional. Se a questão de investigação é de nível IV, o estudo é do tipo experimental, através do qual se avalia o efeito de uma intervenção (Quadro 1).

**Quadro 1: Planos dos Níveis de Investigação.**

Nível	Questão de Investigação	Conhecimento e Quadro de Referência	Objetivo	Característica do Projeto	Métodos	Análise
I	O Quê? Quem? Quais são os fatores?	Bibliografia limitada. Base teórica ou conceptual limitada.	Reconhecer Dar nome Descrever Identificar	Exploração de fatores: exploratório de formulação descritiva.	Qualitativo não estruturado. Quantitativo misto.	De conteúdo e comparação / análise descritiva.
II	Existem relações entre os fatores?	Bibliografia variada. Variáveis identificadas. Quadro conceptual.	Descrever as variáveis e relações identificadas.	Identificar as relações possíveis entre as variáveis: descritivo, descritivo / relacional, questionário, estudo de caso.	Quantitativo e/ou qualitativo. Instrumento de medida estruturado / não estruturado.	Análise descritiva. Descrição. Comparação. Busca de relações entre fatores.
III	Qual é o efeito se a relação não existe?	Bibliografia que permite supor uma relação entre variáveis. Quadro teórico.	Explicar a consistência e direção das relações.	Verificação de hipóteses de associação entre variáveis: correlacionalidade	Quantitativo. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medida.	Análise de correlação e associação. Diferença entre medidas.
IV	Porquê? Qual é o resultado se se implementa?	Bibliografia numerosa. Quadro teórico.	Validar uma relação causal. Explicar. Controlar.	Verificação de hipóteses causais: experimental, correlacionalidade e quase-experimental.	Quantitativo. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medida.	Diferença entre grupos, conjuntos de médias. Verificação da teoria.

Fonte: Fortin, M. (2003)

O projeto correlacional de nível III é utilizado quando os conceitos e as suas relações foram anteriormente determinados. A etapa seguinte consiste em examinar

sistematicamente a relação entre duas ou mais variáveis com o objetivo de identificar explicações. As variáveis não são aleatórias como no estudo descritivo simples, sendo determinadas com precisão em função do quadro teórico. Os projetos orientados para verificação de hipóteses geralmente são transversais, retrospectivos ou prospetivos e diferenciam-se segundo um seguimento hierárquico: o estudo descritivo-correlacional, o estudo predicativo-correlacional e o estudo de verificação de modelos. (Fortin, M. 2003)

O nosso trabalho de investigação é do tipo correlacional III, uma vez que é o que consideramos mais adequado ao que pretendemos, validar um instrumento de medida e aferir a sua fiabilidade.

Um estudo correlacional deve ter um carácter quantitativo (Fortin, M. 2003; Fonseca, S. e Martins, A. 1996; Murteira, B. 1993), sendo necessário a obtenção de um número de respostas elevado.

No nosso estudo utilizámos uma metodologia quantitativa, com obtenção dos dados através de questionário. Para análise dos dados, fizemos a verificação da fiabilidade do questionário através do cálculo do coeficiente de Cronbach, a validação da consistência interna através da análise fatorial, verificámos a existência de correlações entre fatores e entre itens através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson.

## 4.2. População a Estudar e Número de Respostas a Obter

Segundo Oliveira, J. (2012), o “*universo (ou população de um estudo) é um conjunto de unidades estatísticas, de elementos objeto de investigação, com um ou mais atributos em comum*”.

Uma população é uma coleção de elementos que têm características comuns, definidas através de um conjunto de critérios. O elemento é a unidade de base da população na qual a informação é obtida. O elemento pode ser um indivíduo, uma empresa ou outro caso a estudar. A população concreta que se pretende estudar denomina-se população objetivo.

A população objetivo está constituída pelos elementos que se integram nos critérios de seleção definidos pelo investigador e sobre os quais tem a pretensão de fazer generalizações. É muito difícil que a população objetivo esteja acessível ao investigador na sua totalidade pelo que existe normalmente a necessidade de trabalhar com amostras representativas da população.

De acordo com Oliveira, J. (2012), para se definir apropriadamente uma população deve-se definir:

- Elementos: “É a unidade que é observada; é a base de análise, e dependem dos objetivos do estudo”;
- Unidade de Sondagem: “É o elemento ou elementos disponíveis para a seleção da amostra, em cada uma das suas fases de seleção. Numa amostragem com uma única etapa de seleção, os elementos coincidem com as unidades de sondagem”;
- Âmbito: “Extensão geográfica a que se refere a investigação”;
- Data: “Data da base de referência ou das diferentes bases de referência usadas”.

Segundo Oliveira, J. (2012), a Amostra é um grupo de elementos da população, uma parte que a representa e que deve “*reproduzir o mais exatamente possível as suas características*”.

Uma amostra considera-se representativa quando as características são o mais possível iguais à população. A representatividade de uma amostra pode ser avaliada através da comparação das médias da amostra com as da população a estudar (Burns, N. e Grove, S. 1993). Em muitos casos a média da população não é conhecida, sendo possível ser estimada através de médias obtidas em trabalhos realizados antes. Nas estimativas existe sempre um grau de erro, sendo o erro de amostra, a diferença entre a medida estatística da amostra e um parâmetro da população.

No momento de determinar o tamanho que deve ter uma amostra há que ter em conta diferentes fatores: o tipo de amostragem, o parâmetro a estimar, o erro de amostra admissível, a variação populacional e o nível de confiança. Devem ser considerados os seguintes conceitos:

- Estatístico: Os dados ou medidas que se obtêm sobre uma amostra, e por tanto, uma estimativa dos parâmetros;
- Parâmetro. São as medidas ou dados que se obtêm sobre a população;
- Erro de Amostra de estimativa ou padrão. Citando Oliveira, J. (2012), “quando se estima uma característica de uma população, através de uma amostra da mesma, deve esperar-se uma resposta diferente daquela que se obteria no estudo de toda a população e deve ainda esperar-se que essa resposta esteja errada até certo ponto”.

É uma medida da variabilidade das estimativas de amostras repetidas em torno do valor da população, que permite obter a noção clara de até que ponto e qual a probabilidade de que uma estimativa com base numa amostra se distancia do valor que se teria obtido através de um censo completo. Sempre se comete um erro, mas a natureza da pesquisa indica-nos até que ponto podemos cometê-lo (os resultados estão sujeitos a erros de

amostragem e intervalos de confiança que variam de amostra para amostra). O erro de amostra varia, conforme seja calculado no início ou no fim. O erro de amostra considera que não é possível considerar (por falta de conhecimento) todas as características de uma população numa amostra. O facto de ter na amostra casos com características diferentes dos da população, contribui para o aumento de erro. É possível reduzir o erro de amostra retirando casualmente um número suficiente de casos que compõem a amostra e tentando reproduzir o melhor possível as suas características; (Fortin, M. 2003)

- Variação Populacional. Quando uma população é mais homogénea a variação é menor e o número de entrevistas necessárias para construir um modelo limitado do universo ou da população será mais reduzido;
- O Nível de Confiança é a probabilidade de que a estimativa efetuada se ajuste à realidade. Qualquer informação que queiramos obter está distribuída segundo uma lei de probabilidade. Considera-se o nível de confiança como o sendo a probabilidade de que o intervalo construído em volta de um dado estatístico capte o verdadeiro valor do parâmetro. Geralmente é um valor desconhecido e tem que ser estimado a partir de dados de estudos prévios.

No nosso estudo a população a estudar são 2.511,2M indivíduos de acordo com as estatísticas disponíveis no Instituto Nacional de Estatística.

De acordo com Oliveira, J. (2012), na definição da população a estudar considerámos os elementos, as unidades de sondagem, o âmbito e a data da seguinte forma:

### **Definição da População – 1º Questionário**

**Elementos:** Indivíduos empregados com funções não operárias,

**Unidades de Sondagem:** Empresas,

**Âmbito:** Continente e Ilhas,

**Data:** Março de 2011 a Fevereiro de 2012.

### **Definição da População – 2º Questionário**

**Elementos:** Indivíduos empregados com funções não operárias,

**Unidades de Sondagem:** Empresas,

**Âmbito:** Continente e Ilhas,

**Data:** Entre Fevereiro e Maio de 2012.

Assim, na nossa investigação, a população a estudar é a população ativa e com emprego, desempenhando funções não operárias, de diversas empresas em diferentes áreas de atividade, no Continente e Ilhas entre Março de 2011 e Fevereiro de 2012 (1º Questionário – Profissionais Felizes – Anexo I), e entre Fevereiro e Maio de 2012 (2º Questionário – Felicidade Organizacional – Anexo II).

Segundo os dados estatísticos do Instituto Nacional de Estatística, o total da população ativa no nosso país (continente e ilhas) é de 5.567,7M e com emprego é de 4.948,8M conforme quadros seguintes:

**Quadro 2: População Activa**

Período de referência dos dados	Local de residência (NUTS - 2002)	População activa (Série 1998 - N.º) por Local de residência (NUTS - 2002), Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral		
		Sexo		
		HM	H	M
		Grupo etário		
		Total		
		Nível de escolaridade mais elevado completo		
		Total		
		N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)
4.º Trimestre de 2010	Portugal	5 567,7	2 933,3	2 634,5
	Continente	5 317,3	2 796,0	2 521,3
	Região Autónoma dos Açores	118,9	70,1	48,8
	Região Autónoma da Madeira	131,6	67,2	64,3

População activa (Série 1998 - N.º) por Local de residência (NUTS - 2002), Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral - INE, Inquérito ao Emprego

**Última atualização destes dados: 16 de Fevereiro de 2011**

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística

### Quadro 3: População Empregada

Período de referência dos dados	Local de residência (NUTS - 2002)	População empregada (Série 1998 - N.º) por Local de residência (NUTS - 2002), Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral		
		Sexo		
		HM	H	M
		Grupo etário		
		Total		
		Nível de escolaridade mais elevado completo		
		Total		
		N.º (milhares)	N.º (milhares)	N.º (milhares)
4.º Trimestre de 2010	Portugal	4 948,8	2 637,9	2 310,8
	Continente	4 716,5	2 510,2	2 206,3
	Região Autónoma dos Açores	110,6	65,5	45,1
	Região Autónoma da Madeira	121,7	62,2	59,5

População empregada (Série 1998 - N.º) por Local de residência (NUTS - 2002), Sexo, Grupo etário e Nível de escolaridade mais elevado completo; Trimestral - INE, Inquérito ao Emprego

**Última atualização destes dados: 16 de Fevereiro de 2011**

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística

Na definição da nossa população não considerámos as profissões operárias. De acordo com os escalões e índices do Instituto Nacional de Estatística não considerámos as seguintes profissões:

- Forças Armadas,
- Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura e pescas,
- Operários, artífices e trabalhadores similares,
- Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem,
- Trabalhadores não qualificados.

Da população a estudar, 2.511,2M indivíduos, e segundo o Instituto Nacional de Estatística, 298 mil são Diretores e 2.213,2M são não Diretores, conforme discriminado no quadro seguinte.

**Quadro 4: População Empregada por sexo e profissão**

Sexo	Profissão	População empregada (Série 1998 - N.º) por Sexo e Profissão; Anual
		Local de residência PT: Portugal
		Período de referência dos dados 2010
		N.º (milhares)
HM	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas	298
	<b>TOTAL: DIRETORES</b>	<b>298</b>
	Especialistas das profissões intelectuais e científicas	492
	Técnicos e profissionais de nível intermédio	478,1
	Pessoal administrativo e similares	450,9
	Pessoal dos serviços e vendedores	792,2
	<b>TOTAL: NÃO DIRETORES</b>	<b>2.213,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>2.511,2</b>	
H	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas	203,1
	<b>TOTAL: DIRETORES</b>	<b>203,1</b>
	Especialistas das profissões intelectuais e científicas	209,5
	Técnicos e profissionais de nível intermédio	257,3
	Pessoal administrativo e similares	166,4
	Pessoal dos serviços e vendedores	258,8
	<b>TOTAL: NÃO DIRECTORES</b>	<b>892</b>
M	Quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresas	94,9
	<b>TOTAL: DIRECTORES</b>	<b>94,9</b>
	Especialistas das profissões intelectuais e científicas	282,5
	Técnicos e profissionais de nível intermédio	220,8
	Pessoal administrativo e similares	284,5
	Pessoal dos serviços e vendedores	533,5
	<b>TOTAL: NÃO DIRECTORES</b>	<b>1.321,3</b>

População empregada (Série 1998 - N.º) por Sexo e Profissão; Anual - INE, Inquérito ao Emprego

*Última atualização destes dados: 12 de Julho de 2011*

**Fonte:** Instituto Nacional de Estatística

A investigação em ciências Sociais considera como admissível um Nível de Confiança mínimo de 95% e um Erro de Amostra máximo de 10% (Murteira, B. 1993; Fonseca, S. e Martins, A. 1996; Fortin, M. 1999; Guevara, F. 2001).

Com base nos autores referidos consideramos que para o desenvolvimento do nosso estudo, tanto para o 1º Questionário – Profissionais Felizes (Anexo I) como para o 2º Questionário – Felicidade Organizacional (Anexo II), temos que obter como mínimo, **96** respostas (considerando um nível de confiança de 95% e um erro de amostra de 10%).

No nosso estudo a população é de 2.511,2M de indivíduos.

### **1º Questionário – “Profissionais Felizes” (Anexo I)**

Tamanho da Amostra para um Nível de Confiança de 95%: **96**

Margem de Erro: 10%

Erro de Amostra para um Nível de Confiança de 95%: 10%

### **2º Questionário – “Felicidade Organizacional” (Anexo II)**

Tamanho da Amostra para um Nível de Confiança de 95%: **96**

Margem de Erro: 10%

Erro de Amostra para um Nível de Confiança de 95%: 10%

## **4.3. Obtenção de Dados**

### **4.3.1. Questionários**

Para que o estudo seja válido e possa fornecer informação relevante, o questionário deve ser respondido por profissionais que desempenhem funções não operárias, diretores e não diretores.

Antes de iniciar a obtenção de dados, o investigador tem que avaliar qual o melhor método para obter a informação e as respostas necessárias. Para isso deverá conhecer os diferentes instrumentos de medida disponíveis e as respetivas vantagens e

inconvenientes. Quando o conhecimento existente é limitado, como nos estudos exploratórios-descritivos (Nível I), o investigador tem como principal objetivo obter o maior volume de informação possível. Neste caso, utilizar-se-ão as observações, entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, questionários semi-estruturados, material de registo e outros (Fortin, M. 2003; Gauthier, B. 1992 e Selltiz, C. et al., 1976).

Nos estudos de investigação correlacionais de Nível III e IV, nos quais se procura uma explicação ou previsão dos fenómenos, o investigador examina a natureza das relações entre variáveis ou controla variáveis numa situação específica. Neste caso utilizará questionários, entrevistas estruturadas, escalas de medida ou de teste normalizados. Se é utilizado um instrumento existente, deve-se confirmar que tem fiabilidade e validade aceitáveis (Fortin, M. 2003; Gauthier, B. 1992; e Selltiz, C. et al. 1976).

O questionário é um dos métodos para obtenção de dados que necessita de respostas escritas, sendo normalmente a resposta dada pelos próprios questionados e enviada por correio ou utilizando as novas tecnologias de comunicação como a Internet e o Correio Eletrónico. O questionário é um instrumento de medida que permite obter os dados necessários através de variáveis mensuráveis e sendo estruturado, limita as respostas às perguntas formuladas não permitindo a sua alteração. As questões são concebidas com o objetivo de obter informação factual sobre os indivíduos, situações conhecidas pelos indivíduos ou sobre as atitudes e conhecimentos dos participantes (Fortin, M. 2003; Converse, J. e Presser, S. 1986; Sudman, S. e Bradburn, N. 1983 e Woodward, C. e Chambers, L. 1982).

A elaboração de um questionário geralmente deve fazer-se por etapas, começando por explorar na bibliografia disponível a existência de questionários utilizados em trabalhos de investigação e adaptáveis ao que se quer desenvolver. Os questionários identificados geralmente têm necessidade de ser adaptados ao novo contexto de investigação, sendo que a introdução ou extração de questões pode ser considerada.

As principais etapas na construção de um questionário são a caracterização da informação a obter, a formulação das questões, o estabelecimento da sequência e forma das questões, a revisão do esboço do questionário, o pré-teste, a redação final e o seu

envio (Fortin, M. 2003; Converse, J. e Presser, S. 1986; Sudman, S. e Bradburn, N. 1983; Woodward, C. e Chambers, L. 1982 e Babbie, E. 1992).

#### **4.3.1.1. 1º Questionário – “Profissionais Felizes” (ANEXO I)**

Este primeiro questionário tinha por objetivo identificar qual o nível de felicidade dos inquiridos e quais as variáveis que contribuem para a felicidade dentro da organização e na função desempenhada.

O questionário possui perguntas abertas e fechadas. Abertas, para permitir através de uma análise de conteúdo identificar quais as variáveis que contribuem para a felicidade dos profissionais na organização e na função. Fechadas, para aferir o nível de felicidade enquanto pessoa, de felicidade na organização e na função. As perguntas fechadas foram respondidas através de uma escala de 1 a 7, sendo que 1 significa totalmente infeliz e 7 significa totalmente feliz.

Para obtenção dos dados este 1º questionário (Profissionais Felizes – Anexo I) foi enviado via e-mail e via APG (Associação Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos), para profissionais portugueses a trabalhar em Portugal entre Setembro 2011 e Fevereiro de 2012. **Foram obtidas 969 respostas** para um erro de amostra de 3,1% e 95% de nível de confiança.

#### **4.3.1.2. 2º Questionário – “Felicidade Organizacional” (ANEXO II)**

Para a construção do 2º questionário utilizado no nosso trabalho de investigação utilizou-se o processo de etapas referido na bibliografia.

Neste questionário utilizámos as variáveis encontradas no 1º Questionário. Está estruturado em 3 secções, a primeira caracteriza a Felicidade na Organização, a segunda caracteriza a Felicidade na Função e a terceira caracteriza o indivíduo responsável pela resposta, permite segmentar as respostas e analisar os diferentes grupos respondentes. No total, o questionário tem 86 perguntas.

A primeira secção, que pretende estudar a Felicidade Organizacional, tem um total de 46 questões, 45 correspondem às variáveis apuradas no 1º questionário e a última pretende identificar alguma outra variável diferente das indicadas.

A segunda secção, que pretende estudar a Felicidade na Função, tem um total de 32 questões, 31 correspondem às variáveis apuradas no 1º questionário e a última pretende identificar alguma outra variável diferente das indicadas.

Por último, a terceira secção, que pretende caracterizar o respondente, tem um total de 8 questões, sendo que a primeira pretende que o respondente faça uma auto-avaliação da sua performance e as restantes 7 permitem segmentar as respostas e analisar os diferentes grupos respondentes.

Assim, o questionário tem apenas duas perguntas abertas e sete de carácter informativo, sendo as restantes em escala de Lickert de cinco pontos (1: discordo totalmente a 5: concordo totalmente). A escala de Lickert representa em geral, uma medida unidimensional de um conceito (Fortin, M. 2003). Segundo Gauthier, B. (1992) e Fortin, M. (2003), a utilização de uma escala de Lickert permite solicitar aos questionados a sua posição, mais ou menos de acordo sobre um determinado assunto.

Para obtenção dos dados este 2º questionário (Felicidade Organizacional – Anexo II) foi enviado via e-mail e via APG (Associação Portuguesa de Gestão de Recursos Humanos), para profissionais portugueses a trabalhar em Portugal entre Fevereiro e Maio de 2012. **Foram obtidas 1054 respostas** para um erro de amostra de 3% e 95% de nível de confiança.

Na análise dos resultados, os conceitos de fiabilidade e validade são características fundamentais que determinam a qualidade dos instrumentos de medida. A fiabilidade e validade dos instrumentos avaliam-se em graus, e não pela presença ou não presença de uma determinada característica (Fortin, M. 2003; Cronbach, L. 1971; McMillan, H. e Schumacher, S. 1989 e Waltz, J. e Strickland, O. 1991). A fidelidade refere-se à avaliação do grau de correlação de um instrumento de medida consigo próprio, sendo

que a validade refere-se ao grau de correlação de um instrumento de medida com algo que não ele próprio. A fidelidade, designa a precisão e constância dos resultados, sendo uma condição prévia da validade. Quando um instrumento de medida não proporciona médias ou valores constantes uma vez ou outra, não é útil para a obtenção do objetivo proposto.

A fidelidade pode estimar-se através de quatro processos: Estabilidade, Consistência Interna, Equivalência e Armonia entre Juízes (Fortin, M. 2003; Cronbach, L. 1971; McMillan, H. e Schumacher, S. 1989).

- A Estabilidade um instrumento de medida é determinado através da constância das respostas obtidas em repetidas tomadas de uma medida, efetuadas nas mesmas condições e com os mesmos indivíduos (Fortin, M. 2003).
- A Consistência Interna é a existência de homogeneidade dos enunciados de um instrumento de medida. Estima-se através da avaliação das correlações e pela covariância de todos os enunciados de um instrumento quando são analisados simultaneamente. As principais técnicas para determinar a consistência interna são a fidelidade metade/metade, o coeficiente alfa de Cronbach, o coeficiente Kuder-Richardson e a correlação Inter-Enunciados (Fortin, M. 2003).

No Teste Metade/Metade, os enunciados são divididos em duas partes, são apresentadas aos indivíduos e é calculado um coeficiente de correlação entre as duas. Quando os valores das duas partes são elevados, considera-se que existe um nível adequado de consistência interna (Fortin, M. 2003).

O Alfa de Cronbach é a técnica mais utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias hipóteses para o estabelecimento de medidas como a escala de Lickert. O coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que um valor mais elevado, demonstra uma maior consistência interna (Fortin, 2003).

A técnica de Kuder-Richardson é utilizada para estimar a consistência interna entre enunciados. O coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado demonstra uma maior consistência interna (Fortin, M. 2003).

A correlação Inter-Enunciados calcula o grau de correlação entre cada enunciado individual de uma escala de medida e o valor total da mesma medida. A análise dos fatores é uma técnica habitualmente utilizada na correlação inter-enunciados (Fortin, M. 2003).

- A Equivalência faz referência ao grau de correlação entre duas versões de um instrumento, desenvolvidas a fim de evitar o efeito de aprendizagem. O coeficiente de equivalência desenvolve-se através da correlação dos valores das duas versões do instrumento de medida (Fortin, M. 2003).
- A Armonia entre Juízes é de elevada importância na investigação desenvolvida através da observação, e refere-se ao grau de concordância entre os resultados de dois ou mais observadores independentes, utilizando os mesmos instrumentos de medida com os mesmos indivíduos observados (Fortin, M. 2003).

No nosso questionário, a fiabilidade foi medida através do alfa de Cronbach, considerando a bibliografia consultada (Fortin, M. 2003; Cronbach, L. 1971 e McMillan, H. e Schumacher, S. 1989).

A validade de instrumento de medida demonstra se o instrumento efetua a medida do que deve medir (Fortin, M. 2003; Selltiz, C. e Wrightsman, L. 1976 e McMillan, H. e Schumacher, S. 1989). A validade refere-se à exatidão com que um conceito é medido ou ao grau de precisão com que os conceitos a estudar são representados pelos enunciados específicos do instrumento de medida. Na validade podem estimar-se, especialmente, a validade do conteúdo, a validade dos critérios e a validade dos constructos.

Segundo Fortin, M. (2003), a validade do conteúdo refere-se à representatividade do conjunto de enunciados que constituem o conceito a medir. A validação do conteúdo

está diretamente relacionada com a conceptualização e definição do constructo. Green e Lewis (1986) referem cinco etapas para validar o conteúdo de uma escala de medida: a revisão da literatura, as reflexões pessoais sobre o significado do conceito, a identificação dos componentes do conceito e a sua utilização noutros trabalhos, a identificação dos enunciados e as análises empíricas dos enunciados pelo estudo de relações.

Segundo Fortin, M. (2003), a validade de um critério significa o grau de correlação entre um instrumento de medida ou uma técnica e outra medida independente como critério e suscetível de estudar o mesmo fenómeno ou conceito. Um coeficiente elevado significa que os dois instrumentos fazem a mesma medição (Fortin, M. 2003).

A validade dos constructos, corresponde ao efeito de validar a estrutura teórica correspondente ao instrumento de medida e verificar a hipótese de associação. Diferentes autores assinalam três etapas no processo de validação dos constructos: identificar conceitos que permitam explicar o resultado de um teste, obter hipóteses da teoria correspondente ao conceito e fazer um estudo para verificar as hipóteses formuladas (Thorndike, R. e Hagen, E. 1977; Cronbach, L. 1971; Kerlinger, F. 1978 e Nunally, J. 1978). As duas principais abordagens para avaliar a validade dos constructos são o estudo através da convergência e o estudo pela diferenciação. Para estabelecer a validade através da convergência são consideradas diferentes medidas de um mesmo constructo. As análises de correlação efetuadas com estas medidas devem produzir resultados similares, convergindo na mesma direção. Para estabelecer a validade através da diferenciação, obtêm-se junto dos indivíduos, medidas relacionadas com o conceito de estudo, avaliando a capacidade do instrumento de medida para diferenciar o constructo medido de outros constructos similares. Para verificar a validade por convergência ou por diferenciação podem utilizar-se diferentes métodos, sendo o multi-método do grupo de contraste e a análise fatorial os mais utilizados. O multi-método considera a utilização de dois conceitos que se devem diferenciar na análise, através de correlações elevadas significando convergência ou reduzidas significando diferenciação (Campbell, D. e Fiske, D. 1959). No caso dos grupos de contraste, são identificados grupos de indivíduos que devem obter medidas diferentes com um determinado

instrumento de medida (Fortin, M. 2003). A análise fatorial determina a correlação entre os enunciados e os grupos de enunciados, com o objetivo de identificar fatores para explicar as correlações (Fortin, M. 2003). Segundo Green, L. e Lewis, F. (1986), os enunciados designados para medir o mesmo constructo correspondente deverão convergir e obter uma correlação importante sobre um fator e não sobre os outros fatores.

A noção de validade não é aplicável, igualmente, a todos os métodos para obtenção de dados. Como exemplo, a utilização do questionário com o objetivo de obter informação factual, necessita que o conteúdo seja previamente validado por especialistas. Para tal, o investigador deverá solicitar a especialistas no domínio a explorar, a validação dos conteúdos e escalas, antes da utilização do instrumento de medida. É importante não considerar os conceitos de fidelidade e validade somente nos novos instrumentos de medida, mas também de instrumentos traduzidos de um idioma diferente ou utilizados em populações diferentes.

Considerando as recomendações em bibliografia (Fortin, M. 2003; Selltiz, C. e Wrightsman, L. 1976; McMillan, H. e Schumacher, S. 1989; Green, L. e Lewis, F. 1986; Thorndike, R. e Hagen, E. 1977; Cronbach, L. 1971.; Kerlinger, F. 1978; Nunally, J. 1978 e Campbell, D. e Fiske, D. 1959), a validade do nosso questionário foi comprovada através de quatro métodos complementares:

1. O questionário principal ou 2º questionário (Felicidade Organizacional – Anexo II) foi elaborado a partir das variáveis apuradas no 1º questionário (Profissionais Felizes – Anexo I) e de acordo com a informação disponível na literatura.
2. Depois de construído o esboço, o questionário foi enviado a especialistas. Foram realizadas duas interações até obter o questionário final, possível de testar.
3. Sendo a resposta ao questionário permitida somente através da Internet, a etapa seguinte foi conceber os conteúdos para uma fácil resposta, utilizando o site SurveyMonkeys, especialista em questionários através da Internet e que faz a gestão dos mesmos.

4. Antes do envio definitivo realizou-se um pré-teste com dez pessoas, utilizando o formato final e a ferramenta para resposta na Internet. Aos dez questionados foi solicitada a resposta ao questionário e comentários sobre o tempo necessário para resposta, facilidade de acesso (sendo na Internet poderia ter alguns problemas técnicos), facilidade de compreensão das questões e outras sugestões.

#### **4.4. Envio do Questionário e Controle das Respostas**

Fortin, M. (2003), Murteira, B. (1993) e Fonseca, S. e Martins, A. (1996), referem a existência de duas categorias de amostras, as probabilísticas e as não probabilísticas. Os métodos de amostra probabilística permitem assegurar uma elevada precisão nos parâmetros da população, reduzindo o erro de amostra. A principal característica dos métodos probabilísticos permite que cada elemento da população tenha a mesma probabilidade, diferente de zero, de fazer parte da amostra. É esta característica que permite utilizar análises estatísticas de inferência com o objetivo de fazer uma generalização dos resultados obtidos (Fortin, M. 2003). O método probabilístico permite ao investigador estimar o erro de amostra.

O método de amostragem aleatória simples ou estratificada é comumente utilizado em trabalhos de investigação em gestão (Fortin, M. 2003; Murteira, B. 1993; Fonseca, S. e Martins, A. 1996; Scandura, T. e Williams, E. 2000; Karami, A.; Rowley, J. e Analoui, F. 2006).

De acordo com Karami, A. et al. (2006), baseados na análise de 120 artigos científicos publicados em revistas entre 1991 e 2000, 55% utilizaram uma amostra simples e selecionada casualmente, 69% utilizaram o questionário para obtenção de dados, com o objetivo de tratá-los e obter conclusões, 45% utilizaram análise de correlações e 75% uma descrição qualitativa e interpretativa.

A utilização do método de amostragem aleatória com recurso à obtenção de respostas através de contactos (em rede) foi utilizada por Oberti, C. (2001) na sua tese de doutoramento.

No nosso trabalho de investigação utilizamos o método amostragem aleatória (para os dois questionários), com recurso à obtenção de respostas através de contactos (em rede).

Identificámos os contactos diretos (pessoais) e não diretos (através de outras pessoas) que tínhamos disponíveis. Os contactos são todos de indivíduos com funções não operárias, diretores e não diretores. Sendo as respostas obtidas através do questionário disponível apenas na Internet, enviámos uma mensagem de correio eletrónico (Anexo III) para os contactos identificados, explicando o objetivo da investigação e um *link* para acesso ao questionário. Pedia-se também o reenvio do mesmo correio eletrónico para contactos conhecidos.

Para controlar as respostas, aceitando somente aquelas com as características desejadas, pedia-se no questionário qual a função desempenhada pelo questionado.

Com esta metodologia é possível fazer chegar o questionário a um maior número de indivíduos, através de um contacto direto e pessoal, controlando as respostas e aceitando somente aqueles com as características definidas para a amostra.

O primeiro envio foi feito para 120 contactos, de pessoas com as características definidas na amostra, através do envio de mensagem de correio eletrónico com um texto explicando o projeto (Anexo III).

As respostas ao questionário foram realizadas somente através da Internet. A utilização da tecnologia da Internet para obtenção das respostas tem benefícios, pois permite uma difusão do questionário mais rápida e personalizada, o controlo em tempo real das respostas obtidas, a gravação automática e imediata das respostas evitando a necessidade de carregar posteriormente os dados obtidos e a possibilidade de erros. Todo o processo é mais simples e mais rápido. Os principais inconvenientes são a possibilidade de existência de problemas com a tecnologia (estabilidade da ferramenta de trabalho) que podem não permitir a resposta e a capacidade de acesso dos

computadores que pode originar um maior tempo de resposta e dificuldade em abrir as páginas.

A possibilidade de resposta ao questionário está disponível até se receberem as respostas necessárias, considerando o objetivo de obter 700.

#### **4.5. Tratamento dos dados obtidos com as respostas**

Os dados obtidos com as respostas serão analisados utilizando técnicas de estatística descritiva com o objetivo de determinar a convergência ou divergência das respostas. A análise dos dados é realizada considerando as três secções do questionário, felicidade na organização, felicidade na função e informação sobre o respondente.

Consideram-se como respostas válidas, os questionários respondidos por indivíduos que se enquadram nos parâmetros predefinidos para a amostra.

No nosso estudo considerámos o seguinte procedimento para o envio do questionário, obtenção das respostas e tratamento estatístico dos dados obtidos:

- O questionário está disponível na Internet, sendo o acesso facilitado através de um link e enviado por correio eletrónico aos indivíduos questionados;
- Estima-se receber as respostas em duas semanas;
- Os dados serão tratados com o programa Statistical Package for the Social Science Base (SPSS);
- Os dados serão analisados através de técnicas de estatística descritiva com o objetivo de avaliar a convergência ou divergência dos dados.

Os procedimentos gerais que utilizaremos na análise dos dados são:

### Gravação

As respostas são gravadas para um ficheiro de acordo com as especificações do questionário. Depois da gravação, faz-se uma depuração do ficheiro para eliminar as incorreções e incongruências.

### Tabulação

Em primeiro lugar faz-se uma tabulação total com os dados obtidos, tendo como objetivo analisar os resultados globais. Depois, e com base na tabulação total, fazem-se tabulações parciais, para analisar os grupos existentes e de interesse para a investigação. As tabulações são feitas através do programa SPSS 20.

### Análise de Fiabilidade

Inicialmente, efetua-se uma validação da escala através do cálculo do índice de discriminação de cada item. De seguida aplicamos a análise de fiabilidade através do coeficiente de Cronbach. Os cálculos são feitos através do programa SPSS 20.

### Análise Factorial

A análise é realizada através do programa SPSS 20, obtendo os valores associados como o número de fatores, as variáveis, vetores próprios e variação explicada. O cálculo dos dados tem como objetivo identificar fatores e validar constructos.

### Análise de Correlações

Através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson, identificamos a existência de relações entre fatores e entre itens.

Em todos os processos realizamos a respetiva análise interpretativa, englobando a interpretação das diferentes estatísticas aplicadas e as principais conclusões obtidas.

#### **4.6. Resumo do Capítulo**

Neste capítulo descrevemos a metodologia utilizada na nossa investigação. Identificámos a população a estudar para os dois questionários justificando com quadros do Instituto Nacional de Estatística. Descrevemos como obtivemos os dados para os dois questionários, como foram enviados e como foi efetuado o controle de respostas.

No capítulo seguinte vamos proceder à análise dos dados e apresentação dos resultados para os dois questionários.

Apresentamos a análise de fiabilidade através do Alpha de Cronbach, fazemos uma análise da média das dimensões, análise fatorial e análise de correlações entre as dimensões organização e função e as dimensões de cada uma.

## **CAPÍTULO 5**

### **Análise dos Dados e Resultados**

Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos e a respetiva interpretação.

Em relação ao 1º Questionário – “Profissionais Felizes” (Anexo I) começamos por realizar uma análise de conteúdo através do programa Atlas TI das variáveis apontadas pelos respondentes e o número de citações de cada uma delas em cada uma das secções “Ser Feliz na Organização” e “Ser Feliz na Função”. Fazemos o seu agrupamento por dimensões e apresentamos graficamente as variáveis mais importantes.

Em relação ao 2º Questionário – “Felicidade Organizacional” (Anexo II), começamos por verificar a fiabilidade e validade do questionário através do cálculo do Alfa de Cronbach, apresentamos uma análise das médias das dimensões e Análise Factorial, de seguida verificamos a existência de correlações através do cálculo do Coeficiente de Correlação de Pearson.

### **5.1. 1º Questionário – “Profissionais Felizes” (Anexo I)**

Através da análise de conteúdo foram identificadas 1719 citações referentes à felicidade na organização e 1199 referentes à felicidade na função.

As citações foram agrupadas por grau de importância e categoria de modo a hierarquizar as variáveis que contribuem para a felicidade na organização e na função.

#### **5.1.1. Ser Feliz na Organização**

O quadro abaixo mostra as 52 variáveis apontadas pelos respondentes, o número de citações obtidas em cada uma e o seu grau de importância em percentagem do total.

**Quadro 5: Variáveis “Ser Feliz na Organização”**

	<b>Variável</b>	<b>Nº Citações</b>	<b>Grau Import.</b>	<b>Total</b>
1	Ser reconhecido pelo meu mérito	216	12,6%	12,6%
2	Ter um bom ambiente de trabalho	185	10,8%	23,3%
3	As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	174	10,1%	33,4%
4	Fazer o que gosto	116	6,7%	40,2%
5	Existe um bom espírito de equipa na organização	101	5,9%	46,1%
6	Poder desenvolver-me como pessoa e profissional	85	4,9%	51,0%
7	Ter novos desafios	61	3,5%	54,6%
8	Sentir-me útil e realizado	60	3,5%	58,1%
9	Atingir os meus objectivos para que a empresa possa atingir, como um todo, os seus objectivos	59	3,4%	61,5%
10	Sentir-me respeitado como individuo e pelo trabalho que desenvolvo	55	3,2%	64,7%
11	Haver trabalho e projectos	54	3,1%	67,8%
12	Ter equilíbrio entre trabalho/família/pessoal	44	2,6%	70,4%
13	As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas	43	2,5%	72,9%
14	Ter autonomia e responsabilidade	42	2,4%	75,3%
15	Ter bons colegas	35	2,0%	77,4%
16	Todos os colaboradores conhecem e partilham da visão da organização	30	1,7%	79,1%
17	A organização tem processos de trabalho bem organizados pouco burocráticos	24	1,4%	80,5%
18	A direcção dá a conhecer a todos os colaboradores os objectivos da organização	23	1,3%	81,8%
19	Tenho boas condições de trabalho	23	1,3%	83,2%
20	Ter possibilidade de dar a minha opinião e contribuir para a estratégia da organização	20	1,2%	84,4%
21	A organização permite-me aprender continuamente	19	1,1%	85,5%
22	Sinto confiança da organização no trabalho que desenvolvo	19	1,1%	86,6%
23	A organização consegue desenvolver novos projectos ambiciosos e interessantes	19	1,1%	87,7%
24	A organização é justa	18	1,0%	88,7%
25	Os colaboradores demonstrarem energia, envolvimento e profissionalismo	17	1,0%	89,7%
26	A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	17	1,0%	90,7%
27	A organização dá-me estabilidade e segurança	17	1,0%	91,7%
28	A organização permite-me ser empreendedor e pró activo	16	0,9%	92,6%
29	Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores	15	0,9%	93,5%
30	Ter objectivos bem definidos	10	0,6%	94,1%
31	Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar	9	0,5%	94,6%
32	Sinto-me envolvido com os valores da organização	9	0,5%	95,1%

33	Existe uma proximidade adequada entre a direcção e os restantes colaboradores	9	0,5%	95,6%
34	Sinto-me motivado para contribuir para o sucesso da organização	9	0,5%	96,2%
35	A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto individuo (família e sociedade)	7	0,4%	96,6%
36	A organização é honesta	7	0,4%	97,0%
37	Tenho o apoio da direcção que necessito	7	0,4%	97,4%
38	O tempo para partilha de opiniões e decisões profissionais é suficiente	6	0,3%	97,7%
39	Fazer a diferença através da excelência no desempenho	5	0,3%	98,0%
40	Tranquilidade para exercer devidamente a minha função	5	0,3%	98,3%
41	A organização promove a rotação de funções	4	0,2%	98,5%
42	A organização é inovadora e promove a inovação	4	0,2%	98,8%
43	Os chefes preocupam-se com o desempenho dos seus colaboradores	4	0,2%	99,0%
44	Sinto orgulho em trabalhar para a organização	3	0,2%	99,2%
45	A organização tem um sentido de humanidade	3	0,2%	99,4%
46	A organização tem preocupações de responsabilidade social	3	0,2%	99,5%
47	A organização e os seus chefes cumprem as promessas que fazem	2	0,1%	99,7%
48	Existe humor no dia a dia	2	0,1%	99,8%
49	A comunicação na organização é fácil	1	0,1%	99,8%
50	Os meus colegas são optimistas quanto ao seu futuro	1	0,1%	99,9%
51	A organização gere devidamente os conflitos	1	0,1%	99,9%
52	Os colaboradores da organização, são, na generalidade, competentes	1	0,1%	100,0%

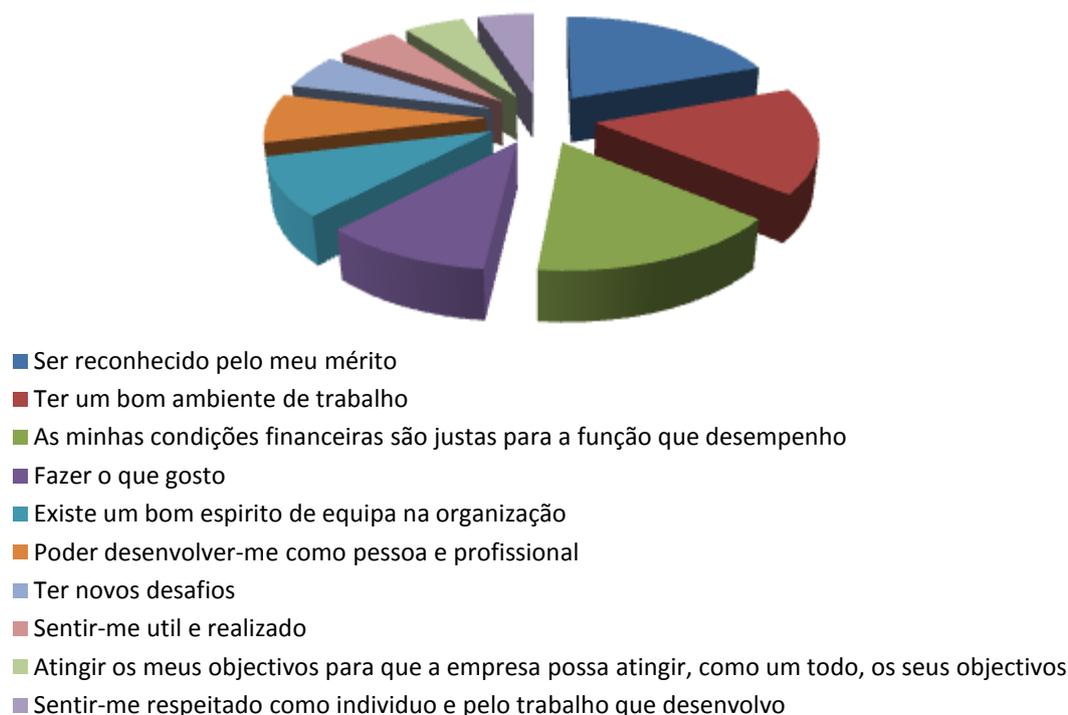
Número de Citações

Fonte: Elaboração própria (2012)

O gráfico abaixo representa as 10 variáveis mais importantes (com maior número de citações):

## Variáveis mais importantes da Felicidade na Organização

Gráfico 1: Representação Gráfica das variáveis mais importantes a nível da organização



Fonte: Elaboração própria (2012)

A variável mais importante a nível da felicidade na organização é “**Ser Reconhecido pelo Mérito**” que apresentou **216 citações**, seguida de:

- Ter um bom ambiente de trabalho – 185 citações,
- As condições financeiras são justas para a função desempenhada – 174 citações,
- Fazer o que se gosta – 116 citações,
- Existe um bom espírito de equipa na organização – 101 citações,
- Possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional – 85 citações,
- Ter novos desafios – 61 citações,
- Sentir-me útil e realizado – 60 citações,
- Atingir os meus objectivos para que a empresa possa atingir, como um todo, os seus objectivos – 59 citações,

- Sentir-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo – 55 citações.

**Quadro 6: Dimensões apuradas “Ser Feliz na Organização” e percentagem correspondente de importância**

<b>Ambiente Interno</b>		<b>365</b>	<b>21,3%</b>
1	Ter um bom ambiente de trabalho	185	10,8%
2	Os colegas demonstrarem energia, envolvimento e profissionalismo	17	1,0%
3	Existe um bom espírito de equipa na organização	101	5,9%
4	Existe humor no dia a dia	2	0,1%
5	A comunicação na organização é fácil	1	0,1%
6	Tenho bons meios e ferramentas de trabalho	23	1,3%
7	A organização gere devidamente os conflitos	1	0,1%
8	Ter colegas como amigos	35	2,0%

<b>Reconhecimento e Confiança</b>		<b>317</b>	<b>18,5%</b>
9	Ser reconhecido pelo meu mérito	216	12,6%
10	Sentir-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	55	3,2%
11	Sinto confiança da organização no trabalho que desenvolvo	19	1,1%
12	A organização é justa	18	1,1%
13	A organização é honesta	9	0,5%

<b>Desenvolvimento Pessoal</b>		<b>256</b>	<b>15,0%</b>
14	Poder desenvolver-me como pessoa e profissional	85	5,0%
15	A organização permite-me aprender continuamente	19	1,1%
16	Ter novos desafios	61	3,6%
17	Ter autonomia e responsabilidade	42	2,5%
18	Ter possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	20	1,2%
19	A organização permite-me ser empreendedor e pró activo	16	0,9%
20	O tempo para partilha de opiniões e decisões profissionais é suficiente	9	0,5%
21	A organização promove a rotação de funções	4	0,2%

<b>Remuneração</b>		<b>217</b>	<b>12,7%</b>
22	As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	174	10,2%
23	As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas	43	2,5%

<b>Gostar do que faço</b>		<b>185</b>	<b>10,8%</b>
24	Fazer o que gosto	116	6,8%
25	Sentir-me útil e realizado	60	3,5%
26	Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar	9	0,5%

<b>Sustentabilidade e Inovação</b>		<b>118</b>	<b>6,9%</b>
27	Haver trabalho e projectos	54	3,2%
28	A organização consegue desenvolver novos projectos ambiciosos e interessantes	19	1,1%

29	A organização tem processos de trabalho bem organizados pouco burocráticos	24	1,4%
30	A organização dá-me estabilidade e segurança	17	1,0%
31	A organização é inovadora e promove a inovação	4	0,2%

<b>Envolvimento com Chefias e Organização</b>		<b>115</b>	<b>6,7%</b>
32	Toda a organização conhece e partilha a visão da organização	30	1,8%
33	A direcção dá a conhecer a todos os colaboradores os objectivos da organização	23	1,3%
34	Existe uma proximidade adequada entre a direcção e os restantes colaboradores	9	0,5%
35	Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores	15	0,9%
36	Sinto-me envolvido com os valores da organização	9	0,5%
37	Sinto orgulho em trabalhar para a organização	3	0,2%
38	A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	17	1,0%
39	Tenho o apoio da direcção que necessito	9	0,5%

<b>Objectivos</b>		<b>80</b>	<b>4,7%</b>
40	Fazer a diferença através da excelência no desempenho	7	0,4%
41	Atingir os meus objectivos para que a empresa possa atingir, como um todo, os seus objectivos	63	3,7%
42	Ter objectivos bem definidos	10	0,6%

<b>Equilíbrio trabalho e vida pessoal</b>		<b>57</b>	<b>3,3%</b>
43	Ter equilíbrio entre trabalho/família/pessoal	44	2,6%
44	A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto individuo (família e sociedade)	7	0,4%
45	A organização tem preocupações de responsabilidade social	6	0,4%

**Total de Citações** **1710** **100%**

Fonte: Elaboração própria (2012)

### 5.1.2. Ser Feliz na Função

O quadro abaixo mostra as 33 variáveis apontadas pelos respondentes, o número de citações obtidas em cada uma e o seu grau de importância em percentagem do total.

**Quadro 7: Variáveis “Ser Feliz na Função”**

	<b>Variáveis</b>	<b>Nº Citações</b>	<b>Grau Import.</b>	<b>Total</b>
1	Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho	150	12,5%	12,5%
2	As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	117	9,8%	22,3%
3	A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra	104	8,7%	30,9%
4	Procuo atingir os objectivos definidos para a minha função	89	7,4%	38,4%
5	Desempenho a minha função com gosto	86	7,2%	45,5%
6	A minha função permite-me desenvolver como pessoa e profissional	76	6,3%	51,9%
7	Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	75	6,3%	58,1%
8	Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função	62	5,2%	63,3%
9	Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	60	5,0%	68,3%
10	A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função	41	3,4%	71,7%
11	A minha função permite um bom equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	35	2,9%	74,6%
12	A organização consegue desenvolver novos projectos que possam garantir o meu posto de trabalho	25	2,1%	76,7%
13	Considero que desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objectivos globais	22	1,8%	78,6%
14	Considero que a minha função é útil para a organização	25	2,1%	80,7%
15	Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	20	1,7%	82,3%
16	A minha função permite-me aprender continuamente	20	1,7%	84,0%
17	Sinto-me respeitado como individuo e pela função que desenvolvo	22	1,8%	85,8%
18	Os objectivos definidos para a minha função são claros e concretos	19	1,6%	87,4%
19	Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe	19	1,6%	89,0%
20	Posso ser empreendedor na minha função	13	1,1%	90,1%
21	Sinto que a maior parte dos meus colegas estão motivados com a função que desempenham	15	1,3%	91,3%
22	Sinto que a liderança inspiradora e a gestão de topo são inspiradoras para o desempenho da minha função	17	1,4%	92,7%

23	Tenho as condições físicas necessárias para desempenhar com dignidade a minha função	11	0,9%	93,7%
24	Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias	13	1,1%	94,7%
25	A minha função permite o estímulo intelectual	10	0,8%	95,6%
26	Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização	9	0,8%	96,3%
27	Considero que existe a devida integração entre os vários departamentos para que possa desempenhar a minha função com sucesso	7	0,6%	96,9%
28	Tenho o tempo necessário para desempenhar com sucesso a minha função	10	0,8%	97,7%
29	Posso trocar ideias com os meus colegas para desempenhar melhor a minha função	9	0,8%	98,5%
30	A minha função permite-me ser criativo	5	0,4%	98,9%
31	A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização	3	0,3%	99,2%
32	Os objectivos definidos para a minha função são justos e atingíveis	5	0,4%	99,6%
33	A organização permite-me desempenhar a minha função na minha área de formação	5	0,4%	100,0%

Número de Citações 

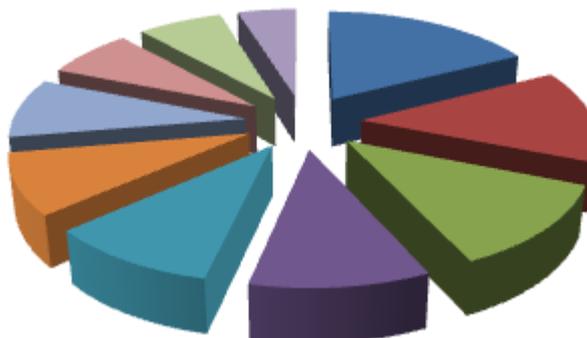
1199
------

Fonte: Elaboração própria (2012)

O gráfico abaixo representa as 10 variáveis mais importantes (com maior número de citações):

## Variáveis mais importantes da Felicidade na Função

Gráfico 2: Representação Gráfica das variáveis mais importantes “Ser Feliz na Função”



- Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho
- As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho
- A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra
- Procuo atingir os objectivos definidos para a minha função
- Desempenho a minha função com gosto
- A minha função permite-me desenvolver como pessoa e profissional
- Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função
- Existe um bom espirito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função
- Tenho recursos necessária para o desempenho da minha função
- A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função

Fonte: Elaboração própria (2012)

A variável mais importante a nível da felicidade na função é “Ser reconhecido pelo mérito no desenvolvimento da função desempenhada” que apresentou 150 citações, seguidas de:

- As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho – 117 citações,
- A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra – 104 citações,
- Procuo atingir os objectivos definidos para a minha função – 89 citações,
- Desempenho a minha função com gosto – 86 citações,

- A minha função permite-me desenvolver pessoal e profissionalmente – 76 citações,
- Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função – 75 citações,
- Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função – 62 citações,
- Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função – 60 citações,
- A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função – 41 citações.

### Dimensões Apuradas em “Ser Feliz na Função”

Quadro 8: Dimensões apuradas em “Ser Feliz na Função” e percentagem correspondente de importância

<b>Desempenho da Função</b>		<b>232</b>	<b>19,7%</b>
1	Desempenho a minha função com gosto	86	7,3%
2	Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	75	6,4%
3	Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	60	5,1%
4	Tenho as condições físicas necessárias para desempenhar com dignidade a minha função	11	0,9%
5	A organização permite-me desempenhar a minha função na minha área de formação	5	0,4%

<b>Desenvolvimento Pessoal</b>		<b>213</b>	<b>18,1%</b>
6	A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra	104	8,8%
7	A minha função permite-me desenvolver como pessoa e profissional	76	6,4%
8	A minha função permite-me aprender continuamente	20	1,7%
9	A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização	3	0,3%
10	A minha função permite o estímulo intelectual	10	0,8%

<b>Reconhecimento e Respeito</b>		<b>172</b>	<b>14,6%</b>
11	Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho	150	12,7%
12	Sinto-me respeitado como individuo e pela função que desenvolvo	22	1,9%

<b>Ambiente de Trabalho</b>		<b>130</b>	<b>11,0%</b>
13	Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função	62	5,3%

14	A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função	41	3,5%
15	Sinto que a maior parte dos meus colegas estão motivados com a função que desempenham	15	1,3%
16	Considero que existe a devida integração entre os vários departamentos para que possa desempenhar a minha função com sucesso	12	1,0%

<b>Remuneração</b>		<b>117</b>	<b>9,9%</b>
17	As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	117	9,9%

<b>Objectivos da Função</b>		<b>113</b>	<b>9,6%</b>
18	Os objectivos definidos para a minha função são justos e atingíveis	5	0,4%
19	Os objectivos definidos para a minha função são claros e concretos	19	1,6%
20	Procuro atingir os objectivos definidos para a minha função	89	7,5%

<b>Sustentabilidade e segurança</b>		<b>81</b>	<b>6,9%</b>
21	A organização consegue desenvolver novos projectos que possam garantir o meu posto de trabalho	25	2,1%
22	Considero que desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objectivos globais	22	1,9%
23	Considero que a minha função é útil para a organização	25	2,1%
24	Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização	9	0,8%

<b>Apoio das chefias</b>		<b>56</b>	<b>4,7%</b>
25	Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	20	1,7%
26	Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe	19	1,6%
27	Sinto que a liderança inspiradora e a gestão de topo são inspiradoras para o desempenho da minha função	17	1,4%

<b>Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal</b>		<b>35</b>	<b>3,0%</b>
28	A minha função permite um bom equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	35	3,0%

<b>Intraempreendedorismo</b>		<b>31</b>	<b>2,6%</b>
29	Posso ser empreendedor na minha função	13	1,1%
30	A minha função permite-me ser criativo	5	0,4%
31	Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias	13	1,1%

**Total de Citações** **1180** **100,0%**

Fonte: Elaboração própria (2012)

## 5.2. 2º Questionário – “Felicidade Organizacional” (Anexo II)

### 5.2.1. Análise de Fiabilidade

Para avaliar a fiabilidade da escala utilizada no questionário utilizou-se o cálculo do Alfa de Cronbach.

O Alfa de Cronbach é uma das técnicas mais utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias hipóteses para o estabelecimento de medidas como a escala de Lickert. O coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado, demonstra uma maior consistência interna (Fortin, M. 2003). Segundo Murteira, B. (1993), Fortin, M. (2003) e Fonseca, S. e Martins, A. (1996), uma escala que apresente um valor para o coeficiente superior a 0,7, é um instrumento fiável para medir o objeto em estudo.

O questionário utilizado no nosso estudo considera três secções diferentes, sendo importante fazer a análise de fiabilidade separada para cada secção.

A primeira secção (Felicidade na Organização), pode separar-se em nove dimensões:

- 1- Ambiente Interno,
- 2- Reconhecimento e Confiança,
- 3- Desenvolvimento Pessoal,
- 4- Remuneração,
- 5- Gostar do que Faço,
- 6- Sustentabilidade e Inovação,
- 7- Envolvimento com as Chefias e a Organização,
- 8- Objetivos,
- 9- Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal.

A primeira secção permite caracterizar a felicidade dos indivíduos na organização através de perguntas de resposta múltipla com uma escala de Lickert de cinco pontos e uma pergunta aberta.

A segunda secção (Felicidade na Função), pode separar-se em dez dimensões:

- 1- Desempenho da Função,
- 2- Desenvolvimento Pessoal,
- 3- Reconhecimento e Respeito,
- 4- Ambiente de Trabalho,
- 5- Remuneração,
- 6- Objetivos da Função,
- 7- Sustentabilidade e Segurança,
- 8- Apoio das Chefias,
- 9- Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal,
- 10- Intraempreendedorismo.

A segunda secção permite caracterizar a felicidade dos indivíduos no desempenho da sua função através de perguntas de resposta múltipla com uma escala de cinco pontos e uma pergunta aberta.

A terceira secção permite obter informação sobre o indivíduo que responde e a função que desempenha, possui uma pergunta de resposta múltipla com uma escala de Lickert de cinco pontos, sendo as restantes de carácter informativo.

Considerando os diferentes objetivos de cada secção do questionário e os constructos avaliados, decidimos fazer a análise de fiabilidade separada para validar as escalas. Assim, fazemos uma análise da fiabilidade da escala de Lickert de cinco pontos que permite caracterizar a Felicidade na Organização, e uma análise da fiabilidade da escala de Lickert de cinco pontos que permite caracterizar a Felicidade na Função.

A análise de fiabilidade realizada para a escala que mede a Felicidade na Organização foi efetuada utilizando o programa SPSS para Windows, versão **20.0**. Os valores obtidos foram:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,982	45

O valor de Alfa de Cronbach obtido é de 0.982, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir a Felicidade na Organização.

No quadro abaixo estão discriminados os Alfas de cada uma das variáveis da Felicidade na Organização.

**Quadro 9: Valores de Alfa das variáveis da Organização**

Variável	Valor de Alfa
P1	0,9815
P2	0,9817
P3	0,9814
P4	0,9817
P5	0,9815
P6	0,9816
P7	0,9814
P8	0,9818
P9	0,9814
P10	0,9814
P11	0,9814
P12	0,9813
P13	0,9814
P14	0,9812
P15	0,9813
P16	0,9813
P17	0,9815
P18	0,9815
P19	0,9813
P20	0,9814
P21	0,9818
P22	0,9818
P23	0,9817
P24	0,9815
P25	0,9813
P26	0,9814
P27	0,9815
P28	0,9814
P29	0,9814
P30	0,9816
P31	0,9814
P32	0,9814
P33	0,9815
P34	0,9813
P35	0,9812
P36	0,9812
P37	0,9812
P38	0,9813
P39	0,9812
P40	0,9819
P41	0,9819
P42	0,9817
P43	0,9822

<b>P44</b>	0,9817
<b>P45</b>	0,9817

Fonte: Elaboração própria (2012)

Os valores de Alfa de Cronbach obtidos são todos superiores a 0,98, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir as variáveis da Felicidade na Organização.

A análise de fiabilidade realizada para a escala que mede a Felicidade na Função, foi efetuada utilizando o programa SPSS para Windows, versão **20.0**. Os valores obtidos foram:

Cronbach's Alpha	N of Items
,970	31

O valor de Alfa de Cronbach obtido é de 0.970, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir a Felicidade na Função.

No quadro abaixo estão discriminados os Alfas de cada uma das variáveis da Felicidade na Função.

**Quadro 10: Valores de Alfa das variáveis da Função**

Variável	Valor de Alfa
<b>P1</b>	0,9690
<b>P2</b>	0,9688
<b>P3</b>	0,9691
<b>P4</b>	0,9697
<b>P5</b>	0,9707
<b>P6</b>	0,9685
<b>P7</b>	0,9684
<b>P8</b>	0,9687
<b>P9</b>	0,9686
<b>P10</b>	0,9688
<b>P11</b>	0,9686
<b>P12</b>	0,9684
<b>P13</b>	0,9685
<b>P14</b>	0,9686

P15	0,9688
P16	0,9688
P17	0,9698
P18	0,9688
P19	0,9688
P20	0,9700
P21	0,9687
P22	0,9696
P23	0,9696
P24	0,9688
P25	0,9689
P26	0,9688
P27	0,9689
P28	0,9700
P29	0,9688
P30	0,9690
P31	0,9692

Fonte: Elaboração própria (2012)

A análise de fiabilidade realizada para a escala que mede os dois constructos, felicidade na Organização e Felicidade na Função, foi efetuada utilizando o programa SPSS para Windows, versão 20.0. Os valores obtidos foram:

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,988	76

O valor de Alfa de Cronbach obtido é de 0.988, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir os dois constructos.

## 5.2.2. Análise das Médias das Dimensões

### 5.2.2.1. Médias das Dimensões da Organização

O quadro abaixo apresenta as médias ponderadas das dimensões da felicidade na organização divididas por áreas de atividade.

Quadro 11: Médias das dimensões da organização por área de atividade

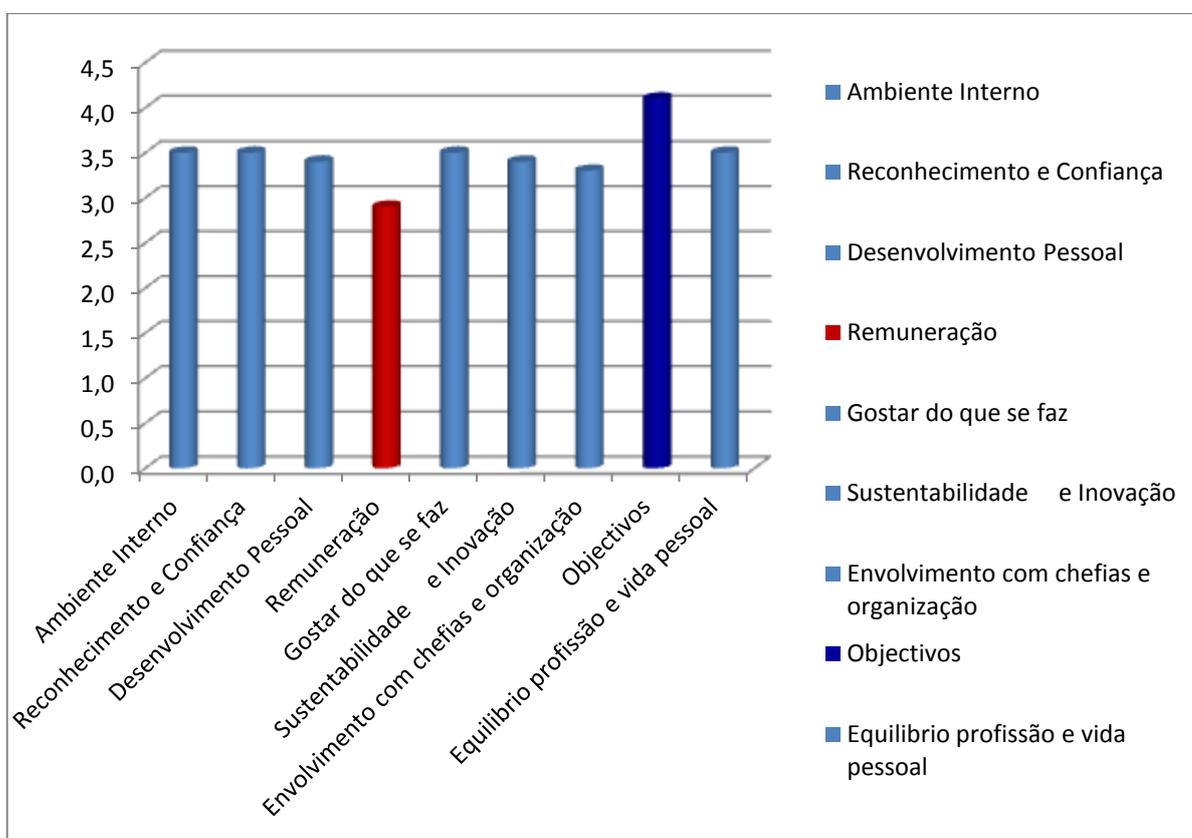
		Ambiente Interno	Reconhecimento e Confiança	Desenvolvimento Pessoal	Remuneração	Gostar do que se faz	Sustentabilidade e Inovação	Envolvimento com chefias e organização	Objetivos	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Produtividade
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>
Transportes e Logística	3,2	3,3	3,2	3,1	2,5	3,5	3,2	3,0	4,1	3,4	4,2
Consultoria e Ensino	3,4	3,4	3,5	3,3	2,9	3,4	3,2	3,2	4,1	3,5	4,2
Saúde e Apoio Social	3,5	3,4	3,6	3,4	3,1	3,5	3,4	3,4	4,2	3,5	4,2
Informação e Comunicação	3,5	3,6	3,6	3,4	3,3	3,5	3,6	3,3	4,0	3,4	4,1
Financeira e Seguro	3,3	3,3	3,4	3,3	2,9	3,2	3,5	3,2	4,0	3,6	4,1
Construção e Imobiliário	4,1	4,1	4,2	4,0	3,7	4,1	4,1	4,1	4,5	4,0	4,4
Comércio Grosso Retalho	3,6	3,4	3,7	3,6	3,3	3,5	3,4	3,4	4,2	3,5	4,2
Outras Actividades e Serviços	3,6	3,7	3,8	3,6	3,0	3,6	3,6	3,5	4,2	3,5	4,3
Estado	3,2	3,3	3,1	3,1	2,4	3,4	3,2	3,3	4,1	3,4	4,1
Industria Transformadora	3,3	3,3	3,4	3,2	3,1	3,2	3,2	3,0	3,7	3,1	4,0
Outros	3,4	3,5	3,5	3,3	3,0	3,3	3,4	3,3	3,9	3,5	3,1

Fonte: Elaboração Própria (2012)

Analisando o quadro 9, verificamos que a dimensão que apresenta uma média ponderada mais elevada (4,1) é a dimensão Objectivos e a que apresenta a média ponderada mais baixa (2,9) é a dimensão Remuneração. A área de atividade que apresenta a média mais elevada (4,1) é a Construção e Imobiliário e as que apresentam a média mais baixa (3,2) são Transportes e Logística e Estado.

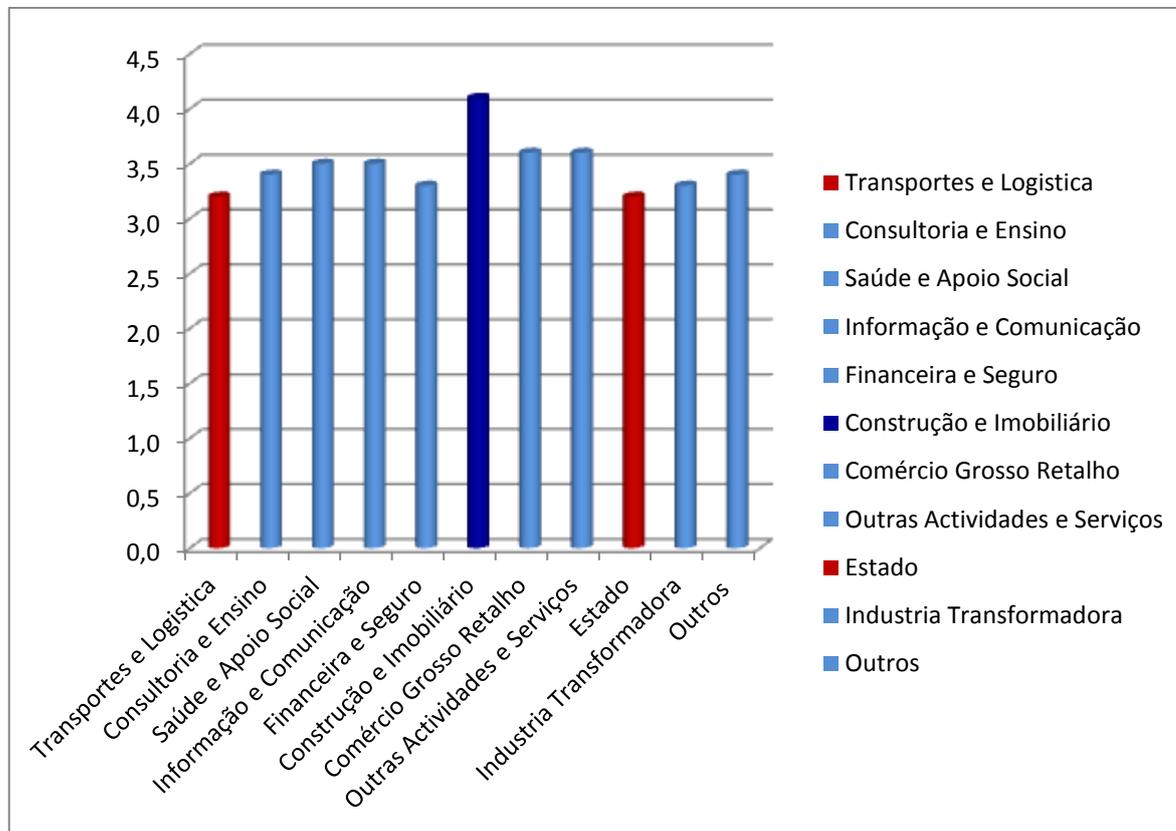
De referir que todos estão felizes com a sua Produtividade.

**Gráfico 3: Representação Gráfica das médias das dimensões da organização**



Fonte: Elaboração própria (2012)

Gráfico 4: Representação Gráfica das médias da organização por área de atividade



Fonte: Elaboração própria (2012)

### 5.2.2.2. Médias das Dimensões da Função

O quadro abaixo apresenta as médias ponderadas das dimensões da felicidade na função divididas por áreas de atividade.

Quadro 12: Médias das dimensões da função por área de atividade

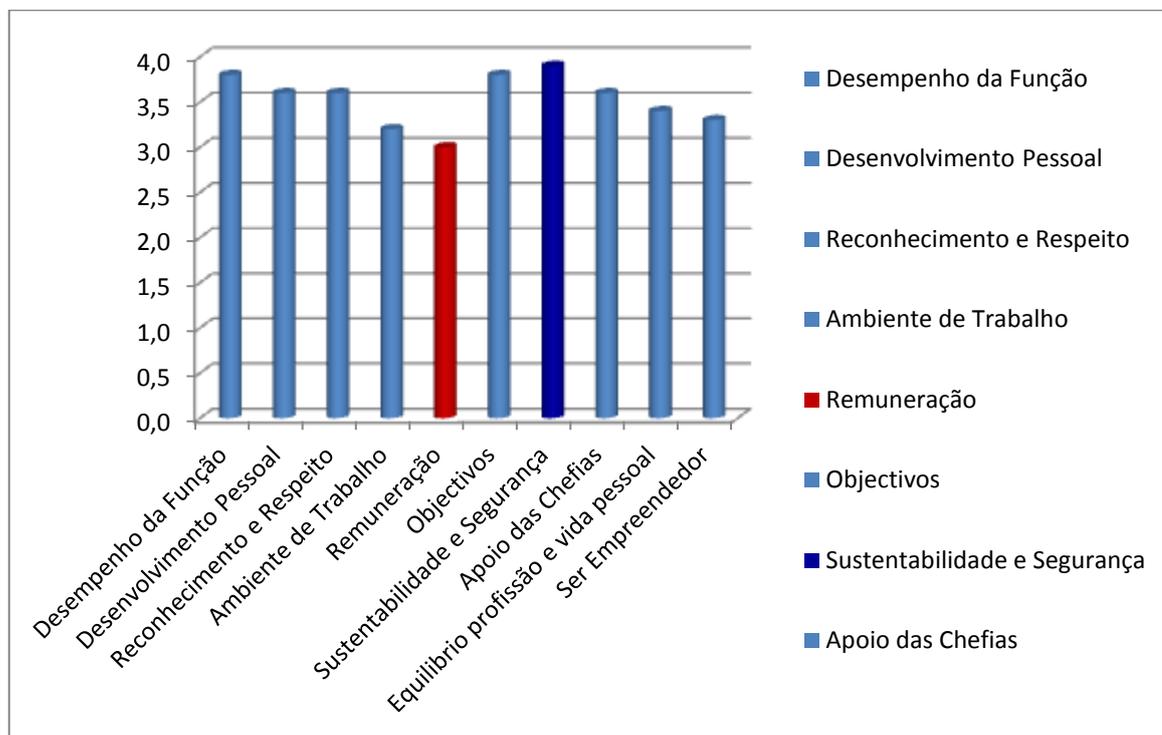
		Desempenho da Função	Desenvolvimento Pessoal	Reconhecimento e Respeito	Ambiente de Trabalho	Remuneração	Objectivos	Sustentabilidade e Segurança	Apoio das Chefias	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Ser Empreendedor
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>
Transportes e Logística	3,4	3,7	3,4	3,2	2,9	3,0	3,7	3,9	3,4	3,3	3,2
Consultoria e Ensino	3,7	4,0	3,7	3,7	3,2	2,9	3,8	4,0	3,7	3,6	3,7
Saúde e Apoio Social	3,7	3,9	3,6	3,8	3,3	3,0	3,9	4,0	3,8	3,4	3,7
Informação e Comunicação	3,6	3,9	3,6	3,7	3,3	3,1	3,6	3,9	3,5	3,3	3,6
Financeira e Seguro	3,5	3,8	3,5	3,5	3,2	2,8	3,7	3,7	3,7	3,5	3,4
Construção e Imobiliário	4,2	4,4	4,3	4,2	4,1	3,7	4,4	4,4	4,3	3,9	4,1
Comércio Grosso Retalho	3,8	4,0	3,8	3,9	3,4	3,2	3,8	4,0	3,7	3,4	3,7
Outras Actividades e Serviços	3,8	3,7	3,3	3,1	2,9	2,2	3,6	3,7	3,3	3,1	3,1
Estado	3,3	3,7	3,3	3,1	2,9	2,2	3,6	3,7	3,3	3,1	3,1
Industria Transformadora	3,4	3,5	3,3	3,4	2,9	3,0	3,5	3,6	3,2	3,1	3
Outros	3,5	3,8	3,5	3,5	3,4	3,0	3,5	3,7	3,6	3,4	3,4

Fonte: Elaboração própria (2012)

Analisando o quadro 10 (acima), verificamos que a dimensão que apresenta uma média ponderada mais elevada (3,9) é a dimensão Sustentabilidade e Segurança e a que apresenta a média ponderada mais baixa (3,0) é a dimensão Remuneração. A área de

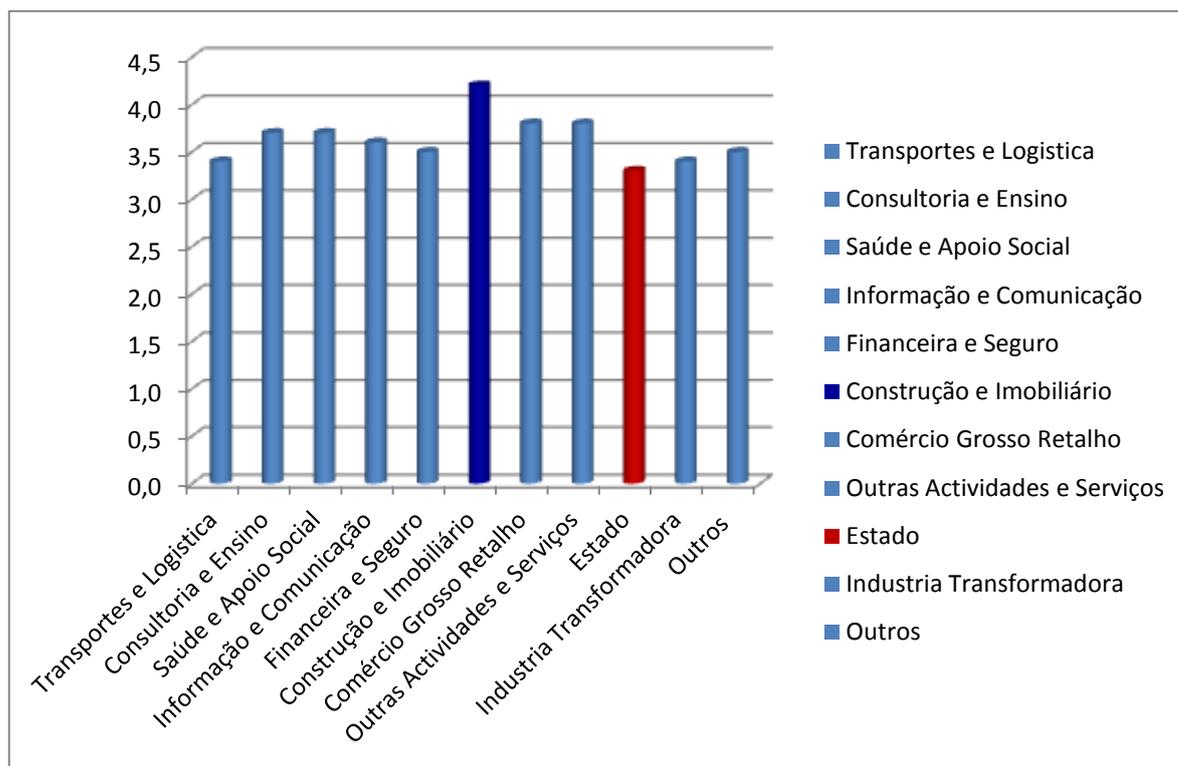
atividade que apresenta a média mais elevada (4,2) é a Construção e Imobiliário e a que apresenta a média mais baixa (3,3) é o Estado.

Gráfico 5: Representação gráfica das médias das dimensões da função



Fonte: Elaboração própria (2012)

Gráfico 6: Representação gráfica das médias da função por área de atividade



Fonte: Elaboração própria (2012)

### 5.2.2.3. Médias das Dimensões por Segmentos Demográficos

O quadro abaixo apresenta as médias ponderadas das dimensões da felicidade na organização e na função divididas por segmentos demográficos.

Quadro 13: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por hierarquia

<b>Hierarquia</b>											
	Organi-zação	Ambi-ente Interno	Reconhe-cimento e Confiança	Desenvol-vimento Pessoal	Remu-neração	Gostar do que se faz	Sustentabi-lidade e Inovação	Envolvi-mento com chefias e organização	Obje-tivos	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Produ-tividade
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,1</b>	<b>3,6</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>4,2</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>
Directores	3,8	3,7	3,9	3,8	3,5	3,8	3,6	3,6	4,3	3,5	4,3
Não Directores	3,4	3,4	3,4	3,3	2,8	3,4	3,4	3,2	4,1	3,5	4,2
	Função	Desem-penho da Função	Desenvol-vimento Pessoal	Reconhe-cimento e Respeito	Ambi-ente de Trabalho	Remu-neração	Objetivos	Sustenta-bilidade e Segurança	Apoio das Chefias	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Ser Empreendedor
<b>TOTAL</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,4</b>	<b>3,2</b>	<b>3,9</b>	<b>4,1</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>3,6</b>
Directores	4,0	4,2	4,0	4,1	3,5	3,5	4,1	4,2	3,9	3,6	3,9
Não Directores	3,6	3,8	4,0	3,5	3,2	2,9	3,8	3,9	3,6	3,4	3,2

Fonte: Elaboração própria (2012)

Relativamente à Hierarquia na organização, a dimensão Objetivos é a que apresenta a média mais elevada (4,2) e a Remuneração apresenta a média mais baixa (3,1). A nível da função as médias mais altas são as de Sustentabilidade e Segurança (4,1), Desempenho da Função (4,0) e Desenvolvimento Pessoal (4,0). De referir que nos dois constructos são os diretores que apresentam as médias mais altas.

Quadro 14: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por idade

<b>Idade</b>											
	Organi-zação	Ambi-ente Interno	Reconhe-cimento e Confiança	Desenvol-vimento Pessoal	Remu-neração	Gostar do que se faz	Sustentabi-lidade e Inovação	Envolvi-mento com chefias e organização	Obje-tivos	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Produ-tividade
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>
Até 39 anos	3,4	3,4	3,5	3,5	2,8	3,4	3,4	3,3	4,1	3,5	4,2
40 e mais anos	3,5	3,5	3,6	3,4	3,0	3,5	3,4	3,3	4,1	3,6	4,2
	Função	Desem-penho da Função	Desenvol-vimento Pessoal	Reconhe-cimento e Respeito	Ambi-ente de Trabalho	Remu-neração	Objetivos	Sustenta-bilidade e Segurança	Apoio das Chefias	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Ser Empreendedor
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>
Até 39 anos	3,6	3,9	3,6	3,6	3,2	2,9	3,8	4,0	3,6	3,4	3,3
40 e mais anos	3,7	3,9	3,7	3,7	3,3	3,1	3,8	4,0	3,7	3,5	3,5

Fonte: Elaboração própria (2012)

No segmento Idade na organização, continua a ser a dimensão Objetivos que apresenta a média mais elevada (4,1) e a remuneração a mais baixa (2,9). A nível da função, a dimensão Sustentabilidade e Segurança apresenta o valor mais alto (4,0), seguida do Desempenho da Função (3,9) e do Desenvolvimento Pessoal (3,7), continuando a Remuneração a apresentar o valor mais baixo (3,0).

Quadro 15: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por sexo

Sexo												
	Organi-zação	Ambi-ente Interno	Reconhe-cimento e Confiança	Desenvol-vimento Pessoal	Remu-neração	Gostar do que se faz	Sustentabi-lidade e Inovação	Envolvi-mento com chefias e organização	Obje-tivos	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Produ-tividade	
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>	
Feminino	3,5	3,5	3,5	3,4	2,9	3,4	3,5	3,4	4,1	3,6	4,2	
Masculino	3,5	3,5	3,5	3,4	2,9	3,5	3,4	3,3	4,2	3,4	4,2	
	Função	Desem-penho da Função	Desenvol-vimento Pessoal	Reconhe-cimento e Respeito	Ambi-ente de Trabalho	Remu-neração	Objetivos	Sustenta-bilidade e Segurança	Apoio das Chefias	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Ser Empreendedor	
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,6</b>	<b>3,3</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	
Feminino	3,7	3,9	3,6	3,7	3,3	2,9	3,8	3,9	3,8	3,6	3,5	
Masculino	3,6	3,9	3,7	3,6	3,2	3,1	3,8	4,0	3,6	3,4	3,3	

Fonte: Elaboração própria (2012)

No segmento Sexo, na organização, a dimensão Objetivos apresenta novamente a média mais elevada (4,1) e a remuneração a mais baixa (2,9). Na função, as mais importantes são Sustentabilidade e Segurança (4,0), Desempenho da Função (3,9) e Objetivos (3,8). Tanto o sexo feminino como o sexo masculino apresentam médias mais elevadas na função.

Quadro 16: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por habilitações

<b>Habilitações</b>											
	<b>Organi-zação</b>	<b>Ambi-ente Interno</b>	<b>Reconhe-cimento e Confiança</b>	<b>Desenvol-vimento Pessoal</b>	<b>Remu-neração</b>	<b>Gostar do que se faz</b>	<b>Sustentabi-lidade e Inovação</b>	<b>Envolvi-mento com chefias e organização</b>	<b>Obje-tivos</b>	<b>Equilíbrio profissão e vida pessoal</b>	<b>Produ-tividade</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>
Superior	3,5	3,5	3,6	3,4	3,0	3,5	3,5	3,4	4,1	3,5	4,2
Não Superior	3,3	3,5	3,4	3,3	2,7	3,5	3,4	3,2	4,2	3,5	4,3
	<b>Função</b>	<b>Desem-penho da Função</b>	<b>Desenvol-vimento Pessoal</b>	<b>Reconhe-cimento e Respeito</b>	<b>Ambi-ente de Trabalho</b>	<b>Remu-neração</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Sustenta-bilidade e Segurança</b>	<b>Apoio das Chefias</b>	<b>Equilíbrio profissão e vida pessoal</b>	<b>Ser Empreendedor</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>
Superior	3,7	3,9	3,7	3,7	3,3	3,0	3,8	4,0	3,7	3,5	3,5
Não Superior	3,6	3,8	3,5	3,4	3,1	3,0	3,8	3,8	3,6	3,4	3,1

Fonte: Elaboração própria (2012)

No segmento Habilitações, na organização, a dimensão Objetivos apresenta a média mais elevada (4,1) e a Remuneração a mais baixa (2,9). Na função, a mais importante continua a ser Sustentabilidade e Segurança (3,9), seguidas do Desempenho da Função (3,9) e dos Objetivos (3,8). São no entanto os que têm habilitações de nível superior que apresentam a média geral mais elevada, tanto na organização como na função.

Quadro 17: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por tempo na função

<b>Tempo na Função</b>											
	<b>Organi-zação</b>	<b>Ambi-ente Interno</b>	<b>Reconhe-cimento e Confiança</b>	<b>Desenvol-vimento Pessoal</b>	<b>Remu-neração</b>	<b>Gostar do que se faz</b>	<b>Sustentabi-lidade e Inovação</b>	<b>Envolvi-mento com chefias e organização</b>	<b>Obje-tivos</b>	<b>Equilíbrio profissão e vida pessoal</b>	<b>Produ-tividade</b>
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>
Até 5 anos	3,6	3,6	3,7	3,5	3,1	3,6	3,5	3,4	4,2	3,5	4,2
Mais de 5 anos	3,3	3,4	3,4	3,3	2,8	3,4	3,3	3,2	4,1	3,5	4,2

	Função	Desempenho da Função	Desenvolvimento Pessoal	Reconhecimento e Respeito	Ambiente de Trabalho	Remuneração	Objetivos	Sustentabilidade e Segurança	Apoio das Chefias	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Ser Empreendedor
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>	<b>3,9</b>	<b>3,6</b>	<b>3,6</b>	<b>3,2</b>	<b>3,0</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>
Até 5 anos	3,7	3,9	3,8	3,8	3,4	3,0	3,9	4,0	3,8	3,5	3,5
Mais de 5 anos	3,5	3,9	3,5	3,5	3,1	3,0	3,8	3,9	3,6	3,4	3,2

Fonte: Elaboração própria (2012)

No segmento Tempo na Função, na organização, a dimensão Objetivos continua a ser a mais importante (4,1) e a Remuneração continua a apresentar o valor mais baixo (2,9). Na função, Sustentabilidade e Segurança, Desempenho da Função e Objetivos são as que apresentam valores mais elevados, 4,0, 3,9 e 3,8 respetivamente. A Remuneração apresenta o valor mais baixo (3,0). Os que desempenham a função “até 5 anos” apresentam valores, no geral, um pouco mais elevados do que aqueles que a desempenham há “mais de 5 anos”.

Quadro 18: Médias das dimensões da felicidade na organização e na função por tempo na organização

#### Tempo na Organização

	Organi-zação	Ambi-ente Interno	Reconhe-cimento e Confiança	Desenvol-vimento Pessoal	Remu-neração	Gostar do que se faz	Sustentabi-lidade e Inovação	Envolvi-mento com chefias e organização	Obje-tivos	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Produ-tividade
<b>TOTAL</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>2,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,4</b>	<b>3,3</b>	<b>4,1</b>	<b>3,5</b>	<b>4,2</b>
Até 5 anos	3,5	3,5	3,6	3,5	3,0	3,5	3,5	3,4	4,2	3,5	4,1
Mais de 5 anos	3,4	3,5	3,5	3,4	2,9	3,5	3,4	3,3	4,1	3,5	4,2
	Função	Desempenho da Função	Desenvol-vimento Pessoal	Reconhe-cimento e Respeito	Ambi-ente de Trabalho	Remu-neração	Objetivos	Sustenta-bilidade e Segurança	Apoio das Chefias	Equilíbrio profissão e vida pessoal	Ser Empreendedor
<b>TOTAL</b>	<b>3,7</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,3</b>	<b>3,8</b>	<b>4,0</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,4</b>
Até 5 anos	3,7	3,9	3,7	3,7	3,4	3,0	3,8	4,0	3,7	3,4	3,4
Mais de 5 anos	3,7	3,9	3,7	3,6	3,3	3,0	3,8	4,0	3,7	3,5	3,4

Fonte: Elaboração própria (2012)

No segmento Tempo na Organização, no constructo organização, a dimensão Objetivos apresenta a média mais elevada (4,1) e a Remuneração a mais baixa (2,9). Na função,

Sustentabilidade e Segurança apresenta o valor mais elevado (4,0) seguida da dimensão Objetivos (3,8), Remuneração e Ambiente de Trabalho apresentam a média mais baixa (3,3).

De referir que em todos os segmentos analisados, a Produtividade apresenta médias acima de 4,0.

### **5.2.3. Análise Fatorial**

Com o objetivo de simplificar os dados, reduzindo o número de variáveis utilizadas para descrever a amostra e validar os constructos considerados, aplicámos a análise fatorial. A redução das variáveis foi feita considerando as correlações existentes entre as variáveis. Através do modelo é possível identificar grupos de fatores correspondentes aos dados que explicam as correlações.

Considerando os diferentes objetivos de cada secção do questionário, os dois constructos avaliados e a sua construção, decidimos fazer a análise fatorial separada para validar as diferentes variáveis das secções. Assim, fizemos a análise fatorial das variáveis que permitem caracterizar com detalhe a Felicidade na Organização e a Felicidade na Função.

A realização da análise fatorial para cada um dos dois tipos de variáveis é importante, uma vez que permite identificar fatores para cada um que possam validar os constructos considerados no questionário e procurar correlações entre os dois grupos de fatores (os de Felicidade na Organização e os de Felicidade na Função) que permitam deduzir conclusões.

#### **5.2.3.1. Análise Fatorial de Felicidade na Organização**

A análise fatorial realizada para as variáveis que caracterizam a Felicidade na Organização foi efetuada utilizando o programa SPSS para Windows, versão 20.0. Utilizámos o método de extração nos Componentes Principais, fazendo uma rotação Varimax aos fatores.

No grupo referente à felicidade na organização existe um total de 45 variáveis, todas consideradas na análise.

Em primeiro lugar fizemos a verificação da adequação da análise aos dados. Os resultados obtidos foram (Quadro 19):

**Quadro 19: Resultados KMO e Teste de Bartlett**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,977
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	40340,421
	df	820
	Sig.	0,000

A medida de Kaiser-Meyer-Olkin indica a proporção de variação na amostra que pode ser devida a fatores correspondentes. Valores próximos de 1 revelam que a análise fatorial é geralmente importante para os dados. Valores inferiores a 0,5 indicam que não existe relevância em aplicar a análise fatorial (Fortin, M. 2003; Murteira, B. 1993 e Fonseca, S. e Martins, A. 1996).

O Teste de Bartlett é utilizado para verificar se as variáveis são independentes entre elas, sendo que um valor inferior a 0,05, indica, com elevada probabilidade, que as variáveis não são independentes. Um valor superior a 0,10 indica que os dados não são ajustáveis à análise fatorial.

No nosso estudo, os dois indicadores são favoráveis à aplicação da análise fatorial.

Inicialmente, o número de fatores a determinar foi calculado baseado no critério de valor próprio superior a 1. O valor próprio está associado à percentagem de variância que cada fator explica. Este critério assinala como são importantes os fatores com valor próprio igual ou superior a 1, sendo que no nosso estudo identificámos 5 fatores (conforme Quadro 20).

**Quadro 20: Variância Explicada – Fatores Identificados em Felicidade Organizacional**

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	22,811	55,636	55,636	22,811	55,636	55,636	8,709	21,240	21,240
2	1,588	3,872	59,508	1,588	3,872	59,508	7,536	18,381	39,622
3	1,409	3,437	62,945	1,409	3,437	62,945	5,235	12,767	52,389
4	1,253	3,056	66,001	1,253	3,056	66,001	4,346	10,600	62,989
5	1,226	2,991	68,992	1,226	2,991	68,992	2,461	6,003	68,992
6	,920	2,245	71,237						
7	,863	2,106	73,343						
8	,803	1,959	75,302						
9	,685	1,670	76,972						
10	,627	1,528	78,500						
11	,566	1,380	79,880						
12	,541	1,321	81,201						
13	,496	1,210	82,410						
14	,474	1,155	83,566						
15	,452	1,103	84,669						
16	,423	1,031	85,700						
17	,408	,994	86,694						
18	,384	,938	87,632						
19	,351	,856	88,487						
20	,329	,803	89,290						
21	,312	,762	90,053						
22	,297	,725	90,777						
23	,288	,704	91,481						
24	,281	,686	92,167						
25	,269	,656	92,823						
26	,258	,630	93,453						
27	,233	,568	94,022						
28	,229	,558	94,580						
29	,217	,530	95,109						
30	,211	,516	95,625						
31	,198	,483	96,108						
32	,189	,460	96,568						
33	,185	,451	97,019						
34	,174	,426	97,445						
35	,169	,412	97,857						
36	,163	,398	98,255						
37	,155	,378	98,633						
38	,150	,367	99,000						
39	,146	,355	99,355						
40	,140	,341	99,696						

---

41	,125	,304	100,000						
----	------	------	---------	--	--	--	--	--	--

---

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Programa SPSS versão 20.0

Decidimos considerar o fator 5, tendo um valor próprio superior a 1, permite caraterizar melhor os grupos e obter um nível de percentagem de variância explicada muito significativo de 68,9%.

Para obter os cinco fatores, fizemos uma rotação aos mesmos de 8 interações.

De seguida apresentamos a matriz final dos componentes da Felicidade na Organização (Quadro 18):

**Quadro 21: Matriz dos Componentes de Felicidade na Organização**

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component				
	1	2	3	4	5
Sustentabilidade e Inovação - P31	,747				
Sustentabilidade e Inovação - P29	,698				
Envolv. com Chefias e Org. - P33	,698				
Sustentabilidade e Inovação - P28	,685				
Envolv. com Chefias e Org. - P32	,663				
Envolv. com Chefias e Org. - P38	,641				
Envolv. com Chefias e Org. - P34	,636				
Sustentabilidade e Inovação - P27	,628				
Equil. Trab. e Vida Pessoal - P45	,616				
Envolv. com Chefias e Org. - P36	,598				
Envolv. com Chefias e Org. - P37	,590				
Sustentabilidade e Inovação - P30	,552				
Envolv. com Chefias e Org. - P35	,543				
Desenvolv. Pessoal - P15	,504				
Ambiente Interno - P6					
Reconhecimento e Confiança - P9		,695			
Reconhecimento e Confiança - P10		,660			
Desenvolv. Pessoal - P19		,659			
Remuneração - P22		,655			
Desenvolv. Pessoal - P18		,644			
Reconhecimento e Confiança - P11		,640			
Remuneração - P23		,611			
Reconhecimento e Confiança - P12		,598			
Desenvolv. Pessoal - P17		,588			
Desenvolv. Pessoal - P20		,586			
Reconhecimento e Confiança - P13		,540			
Gostar do que Faço - P25		,515			
Desenvolv. Pessoal - P21					
Ambiente Interno - P2			,759		
Ambiente Interno - P8			,704		
Ambiente Interno - P3			,697		
Ambiente Interno - P4			,684		
Ambiente Interno - P1			,637		
Ambiente Interno - P5			,577		
Objetivos - P40				,810	

Objetivos - P41					,792	
Objetivos - P42					,604	
Gostar do que Faço - P26						
Gostar do que Faço - P24						
Equil. Trab. e Vida Pessoal - P43						,866
Equil. Trab. e Vida Pessoal - P44						,759

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Fonte: Programa SPSS versão 20.0

No nosso estudo o constructo de felicidade na organização tem 9 grupos de variáveis, a análise fatorial reagrupou-as em 5 fatores excluindo 4 perguntas.

#### Perguntas excluídas:

**Pergunta 7** (A organização gere devidamente os conflitos) – do grupo Ambiente Interno

**Pergunta 39** (Tenho o apoio que necessito da direção) – do grupo Envolvimento com Chefias e Organização

**Pergunta 14** (A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional) – do grupo Desenvolvimento Pessoal

**Pergunta 16** (A organização permite-me ter novos desafios) – do grupo Desenvolvimento Pessoal

O fator 1 apresenta 15 perguntas, o fator 2 apresenta 13, o fator 3 apresenta 6, o fator 4 apresenta 5 e o fator 5 apresenta 2.

No 1º, 2º e 4º fatores existem perguntas que não apresentam valores por terem valores inferiores a 0,5, mínimo estabelecido na análise fatorial.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 1** são: Sustentabilidade e Inovação – P31, Sustentabilidade e Inovação – P29, Envol. com Chefias e Org. – P33, Sustentabilidade e Inovação – P28, Envolv. com Chefias e Org. – P32, Envolv. com Chefias e Org. – P38, Envolv. com Chefias e Org. – P34, Sustentabilidade e Inovação – P27, Equil. Trab. e Vida Pessoal – P45, Envolv. com Chefias e Org. – P36, Envolv. com

Chefias e Org. – P37, Sustentabilidade e Inovação – P30, Envolv. com Chefias e Org. – P35, Desenvolv. Pessoal – P15 e Ambiente Interno – P6. Podemos interpretar este fator como a **importância da inovação e do envolvimento com as chefias e a organização**.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 2** são: Reconhecimento e Confiança – P9, Reconhecimento e Confiança – P10, Desenvolv. Pessoal – P19, Remuneração – P22, Desenvolv. Pessoal – P18, Reconhecimento e Confiança – P11, Remuneração – P23, Reconhecimento e Confiança – P12, Desenvolv. Pessoal – P17, Desenvolv. Pessoal – P20, Reconhecimento e Confiança – P13, Gostar do que Faço – P25 e Desenvolv. Pessoal – P21. Podemos interpretar este fator como a **importância da remuneração, do reconhecimento e desenvolvimento pessoal**.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 3** são: Ambiente Interno – P2, Ambiente Interno – P8, Ambiente Interno – P3, Ambiente Interno – P4, Ambiente Interno – P1 e Ambiente Interno – P5. Podemos interpretar este fator como **ambiente interno e relacionamento interpessoal**.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 4** são: Objetivos – P40, Objetivos – P41, Objetivos – P42, Gostar do que faço – P26 e Gostar do que faço – P24. Podemos interpretar este fator como **objetivos e realização profissional**.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 5** são: Equil. Trab. e Vida Pessoal – P43 e Equil. Trab. e Vida Pessoal – P44. Podemos interpretar este fator como a **importância da vertente social**.

### **5.2.3.2. Análise Fatorial de Felicidade na Função**

A análise fatorial realizada para as variáveis que caracterizam a Felicidade na Função foi efetuada utilizando o programa SPSS para Windows, versão 20.0. Utilizamos o método de extração nos Componentes Principais, fazendo uma rotação Varimax aos fatores.

No grupo referente à felicidade na função existe um total de 31 variáveis, todas consideradas na análise.

À semelhança do que fizemos para a Felicidade na Organização, para a Felicidade na Função, em primeiro lugar fizemos a verificação da adequação da análise aos dados. Os resultados obtidos foram (Quadro 22 ):

**Quadro 22: Resultados KMO e Teste de Bartlett**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,968
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	21716,174
	df	435
	Sig.	0,000

No nosso estudo, os dois indicadores são favoráveis à aplicação da análise fatorial.

Inicialmente, o número de fatores a determinar foi calculado baseado no critério de valor próprio superior a 1. O valor próprio está associado à percentagem de variância que cada fator explica. Este critério assinala como são importantes os fatores com valor próprio igual ou superior a 1, sendo que no nosso estudo identificámos 4 fatores (conforme Quadro 23).

**Quadro 23: Variância Explicada – Fatores Identificados em Felicidade na Função**

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	15,964	53,214	53,214	15,964	53,214	53,214	6,354	21,179	21,179
2	1,650	5,499	58,713	1,650	5,499	58,713	6,061	20,203	41,381
3	1,277	4,257	62,970	1,277	4,257	62,970	3,824	12,745	54,127
4	1,048	3,492	66,462	1,048	3,492	66,462	3,701	12,335	66,462
5	,916	3,052	69,514						
6	,743	2,475	71,990						
7	,729	2,430	74,419						
8	,663	2,211	76,630						
9	,612	2,040	78,670						
10	,571	1,902	80,572						
11	,530	1,767	82,339						
12	,520	1,735	84,073						
13	,425	1,418	85,491						
14	,400	1,333	86,824						
15	,383	1,276	88,100						
16	,363	1,211	89,312						
17	,334	1,114	90,426						
18	,315	1,050	91,476						
19	,298	,993	92,468						
20	,279	,930	93,398						
21	,257	,856	94,254						
22	,234	,779	95,033						
23	,223	,744	95,777						
24	,217	,722	96,500						
25	,206	,688	97,188						
26	,195	,649	97,837						
27	,189	,629	98,466						
28	,183	,610	99,077						
29	,152	,506	99,583						
30	,125	,417	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Fonte: Programa SPSS versão 20.0

Decidimos considerar o fator 4, tendo um valor próprio superior a 1, permite caracterizar melhor os grupos e obter um nível de percentagem de variância explicada muito significativo de 66,4%.

Para obter os quatro fatores, fizemos uma rotação aos mesmos de 8 interações.

De seguida apresentamos a matriz dos componentes da Felicidade na Função (Quadro 24):

**Quadro 24: Matriz dos Componentes de Felicidade na Função**

**Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

	Component			
	1	2	3	4
Desenvolv. Pessoal – P55	,782			
Desenvolv. Pessoal – P53	,778			
Intraempreendedorismo – P75	,755			
Desenvolv. Pessoal – P52	,719			
Intraempreendedorismo – P74	,676			
Desenvolv. Pessoal – P51	,675			
Desenvolv. Pessoal – P54	,637			
Reconhecimento e Respeito – P57	,510			
Desempenho da Função – P46				
Desempenho da Função - P50				
Sustent. e Segurança – P66				
Desempenho da Função – P47				
Remuneração – P62		,683		
Desempenho da Função – P48		,664		
Ambiente de Trabalho – P61		,654		
Objetivos da Função – P63		,648		
Ambiente de Trabalho – P60		,629		
Ambiente de Trabalho – P58		,593		
Intraempreendedorismo – P76		,579		
Objetivos da Função – P64		,579		
Equil. Trab. e Vida Pessoal – P73		,577		
Reconhecimento e Respeito – P56		,548		
Desempenho da Função - P49		,546		
Apoio das Chefias – P71			,752	
Apoio das Chefias – P70			,710	
Apoio das Chefias – P72			,704	
Objetivos da Função – P65				,782
Sustent. e Segurança – P68				,757
Sustent. e Segurança – P67				,731
Sustent. e Segurança – P69				

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Fonte: Programa SPSS versão 20.0

No nosso estudo o constructo de felicidade na função tem 10 grupos de variáveis, a análise fatorial reagrupou-as em 4 fatores excluindo 1 pergunta.

Pergunta excluída:

**Pergunta 59** (A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função) – do grupo Ambiente de Trabalho

O fator 1 apresenta 12 perguntas, o fator 2 apresenta 11, o fator 3 apresenta 3 e o fator 4 apresenta 4.

No 1º e 4º fatores existem perguntas que não apresentam valores por terem valores inferiores a 0,5, mínimo estabelecido na análise fatorial.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 1** são: Desenvolv. Pessoal – P55, Desenvolv. Pessoal – P53, Intraempreendedorismo – P75, Desenvolv. Pessoal – P52, Intraempreendedorismo – P74, Desenvolv. Pessoal – P51, Desenvolv. Pessoal – P54, Reconhecimento e Respeito – P57, Desempenho da Função – P46, Desempenho da Função – P50, Sustent. e Segurança – P66 e Desempenho da Função – P47. Podemos interpretar este fator como **desenvolvimento pessoal, reconhecimento e respeito**.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 2** são: Remuneração – P62, Desempenho da Função – P48, Ambiente de Trabalho – P61, Objetivos da Função – P63, Ambiente de Trabalho – P60, Ambiente de Trabalho – P58, Intraempreendedorismo – P76, Objetivos da Função – P64, Equil. Trab. e Vida Pessoal – P73, Reconhecimento e Respeito – P56 e Desempenho da Função – P49. Podemos interpretar este fator como **ambiente de trabalho, objetivos e equilíbrio socio/profissional**.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 3** são: Apoio das Chefias – P71, Apoio das Chefias – P70 e Apoio das Chefias – P72. Podemos interpretar este fator como **influência e apoio das chefias**.

As variáveis com correlação mais elevada com o **fator 4** são: Objetivos da Função – P65, Sustent. e Segurança – P68, Sustent. e Segurança – P67 e Sustent. e Segurança – P69. Podemos interpretar este fator como **envolvimento com a organização e segurança**.

Da análise dos fatores identificados e interpretados, concluímos que são consistentes com os dois constructos do questionário e utilizados para medir a felicidade na organização e a felicidade na função, significando que o questionário é válido para obter a informação necessária para a realização do estudo.

#### 5.2.4. Análise de Correlações

A matriz de correlações entre as variáveis de Felicidade na Organização com as variáveis de Felicidade na Função está em anexo (Anexo IV).

Para analisar melhor as correlações identificadas entre as variáveis que caracterizam a Felicidade Organizacional com a Felicidade na Função, fizemos uma análise do número de correlações verificadas por variável, permitindo identificar as mais correlacionadas (Quadro 25). Apenas considerámos correlações superiores a 0,6.

Quadro 25: Correlações entre variáveis da Organização com variáveis da Função

Variáveis da Organização	Número possível de correlações com variáveis da Função	Número de correlações com variáveis da Função	% de correlações com variáveis da Função	% de correlações sobre o total de correlações	Soma da % de correlações sobre o total de correlações
Gos Faç P25	31	17	55%	7%	7%
Des Pess P19	31	16	52%	7%	14%
Env Chef Org P36	31	16	52%	7%	21%
Des Pess P14	31	13	42%	6%	26%
Des Pess P16	31	12	39%	5%	31%
Env Chef Org P39	31	12	39%	5%	36%
Env Chef Org P35	31	11	35%	5%	41%
Sust Ino P28	31	10	32%	4%	45%
Rec Conf P10	31	9	29%	4%	49%
Rec Conf P11	31	9	29%	4%	53%
Rec Conf P12	31	8	26%	3%	56%
Env Chef Org P38	31	8	26%	3%	60%
Des Pess P18	31	7	23%	3%	63%
Des Pess P20	31	7	23%	3%	66%
Env Chef Org P34	31	7	23%	3%	69%
Env Chef Org P37	31	7	23%	3%	72%
Des Pess P15	31	6	19%	3%	74%
Gos Faç P26	31	6	19%	3%	77%
Amb Int P1	31	5	16%	2%	79%
Amb Int P7	31	5	16%	2%	81%

Rec Conf P9	31	5	16%	2%	83%
Amb Int P3	31	4	13%	2%	85%
Amb Int P5	31	4	13%	2%	86%
Sust Ino P29	31	4	13%	2%	88%
Env Chef Org P32	31	4	13%	2%	90%
Rec Conf P13	31	3	10%	1%	91%
Des Pess P17	31	3	10%	1%	92%
Sust Ino P31	31	3	10%	1%	94%
Amb Int P4	31	2	6%	1%	94%
Gos Faç P24	31	2	6%	1%	95%
Sust Ino P30	31	2	6%	1%	96%
Env Chef Org P33	31	2	6%	1%	97%
Amb Int P6	31	1	3%	0%	97%
Remun P22	31	1	3%	0%	98%
Remun P23	31	1	3%	0%	98%
Sust Ino P27	31	1	3%	0%	99%
Obj P42	31	1	3%	0%	99%
Eq Tr Vi Pess P43	31	1	3%	0%	100%
Eq Tr Vi Pess P44	31	1	3%	0%	100%
Amb Int P2	31	0	0%	0%	100%
Amb Int P8	31	0	0%	0%	100%
Des Pess P21	31	0	0%	0%	100%
Obj P40	31	0	0%	0%	100%
Obj P41	31	0	0%	0%	100%
Eq Tr Vi Pess P45	31	0	0%	0%	100%
<b>Total</b>		<b>236</b>		<b>100%</b>	

Fonte: Elaboração própria (2012)

Da análise do Quadro 25 identificamos as seguintes variáveis de Felicidade na Organização como tendo um maior número de correlações com as variáveis que caracterizam a Felicidade na Função:

**Gos Faç P25** – Estou realizado pois sinto que sou útil à organização.

**Des Pess P19** – A organização permite-me ser empreendedor e pró-ativo.

**Env Chef Org P36** – Sinto-me envolvido com os valores da organização.

**Des Pess P14** – A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional.

**Des Pess P16** – A organização permite-me ter novos desafios.

**Env Chef Org P39** – Tenho o apoio que necessito da direção.

**Env Chef Org P35** – Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores.

**Sust Ino P28** – A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes.

**Rec Conf P10** – Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo.

**Rec Conf P11** – A organização mostra confiança no meu trabalho.

**Rec Conf P12** – A organização é justa.

**Env Chef Org P38** – A liderança de topo é verdadeira e inspiradora.

**Des Pess P18** – Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização.

**Des Pess P20** – O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente.

**Env Chef Org P34** – Existe uma proximidade adequada entre a direção e os restantes colaboradores.

**Env Chef Org P37** – Sinto orgulho em trabalhar para a organização.

### 5.3. Resumo do Capítulo

Neste capítulo apresentámos os resultados apurados nos dois questionários.

Começámos por apresentar as variáveis apuradas no 1º questionário (Anexo I), o seu grau de importância e a sua divisão em dimensões.

De seguida apresentámos os resultados do 2º questionário (Anexo II). Começámos por fazer a Análise de Fiabilidade através do Alfa de Cronbach, apresentámos uma análise das médias das dimensões dos dois constructos, assim como a Análise Fatorial e Análise de Correlações.

No próximo capítulo apresentamos as conclusões do nosso estudo, referimos alguns autores da bibliografia que apoiam as variáveis e dimensões da nossa investigação nos dois constructos, apresentamos as limitações apuradas e fazemos as nossas recomendações para futuras investigações.

## **CAPÍTULO 6**

### **Conclusões e Recomendações**

## 6.1. Conclusões

Consideramos que atingimos os objetivos que definimos para o nosso estudo descritos no Capítulo 2 (pág. 86) uma vez que:

- 1- Segundo Stearns, P. (2012) a felicidade varia de país para país devido à cultura. O autor refere que as variações culturais sobre felicidade são consideráveis e que as atitudes de felicidade não só variam como mudam.

Não encontrando na literatura nenhuma escala adaptada à realidade do nosso país, validámos uma escala de medida de Felicidade Organizacional para as organizações em Portugal.

As variáveis apuradas resultaram do primeiro questionário ao qual responderam 969 pessoas o que nos deu um erro de amostra de 3,1% para um nível de confiança de 95%. Com as variáveis obtidas construímos o segundo questionário ao qual responderam 1054 pessoas o que nos deu um erro de amostra de 3% para um nível de confiança de 95%.

De acordo com Fortin, M. (2003), a técnica mais utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias hipóteses para o estabelecimento da mesma, como a escala de Lickert que utilizámos é o Alfa de Cronbach. Assim, calculámos o coeficiente para os dois constructos em separado e obtivemos **0,982** para Felicidade na Organização e **0,970** para Felicidade na Função. O Alfa de Cronbach obtido para a escala de medida na sua totalidade é de **0,988**.

Segundo Murteira, B. (1993), Fortin, M. (2003) e Fonseca, S. e Martins, A. (1996), uma escala que apresente um valor para o coeficiente superior a 0,7 é um instrumento fiável para medir o objeto em estudo. Com base em respostas de 1054 pessoas e nos Alfas de Cronbach apurados, concluímos que a nossa escala de medida é fiável para ser aplicada nas organizações em Portugal.

- 2- Da aplicação da escala de medida concluímos que a população investigada é “quase feliz” ou “moderadamente feliz” se tivermos em conta que são realmente

felizes a partir de uma média de 4 e atendendo a que o estudo foi efetuado numa escala de Lickert de 1 a 5.

Através da análise das médias dos dois constructos concluímos que são mais felizes no desempenho das suas funções do que na organização e tal situação verifica-se em todas as áreas de atividade, conforme quadros 11 e 12 (pág. 144 e 147 respetivamente). Analisando os resultados, no constructo Organização, verificamos que os profissionais mais felizes são os da área de Construção e Imobiliário (4,1) seguidos dos do Comércio e Serviços (3,6). Os menos felizes são os profissionais da área de Transportes e Logística e do Estado (3,2), sendo também os mais infelizes com a remuneração que auferem, (2,5) e (2,4) respetivamente. No geral, a Remuneração, é a dimensão que apresenta o valor mais baixo (2,9). O Envolvimento com as Chefias também apresenta um valor baixo (3,3), seguido do Desenvolvimento Pessoal (3,4). Assim, concluímos que os profissionais estão insatisfeitos com a remuneração, com o envolvimento com as chefias e a organização, com a sustentabilidade e inovação das empresas em que trabalham e com o desenvolvimento pessoal dentro das empresas.

Esta situação pode ser explicada pela instabilidade política e económica, as próprias empresas podem sentir necessidade de direcionar esforços para outras áreas da gestão em função da conjuntura atual, descurando uma ou outra vertente relacionada com os trabalhadores e que se reflete na dimensão Ambiente Interno cujo valor (3,5) é indicativo de que os mesmos não estão muito felizes.

No constructo do desempenho da Função, apesar de os funcionários se sentirem um pouco mais felizes, o cenário não é muito diferente. É nos setores de construção e imobiliário (4,2), no comércio (3,8) e serviços (3,8) que os trabalhadores são um pouco mais felizes, continuando a ser o Estado o setor em que os profissionais são menos felizes (3,3).

O valor da dimensão Sustentabilidade e Segurança (3,9) traduz o maior nível de felicidade na função, seguido pelos Objetivos e Desempenho da Função (3,8). A

nível do Desenvolvimento Pessoal e Apoio das Chefias, são mais felizes na função do que na organização apresentando um valor de 3,6 para ambos.

Nas respostas segmentadas da hierarquia, concluímos que na Remuneração da organização são mais felizes os diretores (3,5) do que os não diretores (2,8), no entanto, ambos são moderadamente felizes no Equilíbrio entre a Profissão e a Vida Pessoal (3,5) e sentem-se felizes com a sua performance, 4,3 e 4,2 respetivamente. Também se sentem satisfeitos no Desempenho das Funções (diretores: 4,2; não diretores: 3,8) mas insatisfeitos com a Remuneração que auferem pelas suas funções (diretores: 3,5; não diretores: 2,9).

No segmento idades, os profissionais com mais de 40 anos são mais felizes na organização (3,5) do que os profissionais até 39 anos (3,4). A nível da função a situação mantém-se, os profissionais com mais de 40 anos são mais felizes do que os profissionais até 39 anos (3,7 e 3,6).

Na segmentação por sexo, tanto homens quanto mulheres são quase felizes na organização (3,5 para ambos), no entanto são mais felizes na função (homens: 3,6; mulheres: 3,7).

Na segmentação por habilitações, na organização são mais felizes os profissionais com educação superior (3,5 contra 3,3 de educação não superior). Na função, a situação mantém-se (educação superior: 3,7; educação não superior:3,6).

Contrariamente ao que muitas vezes se pensa, a remuneração não é o mais importante para os trabalhadores, aparecendo em 4º e 5º lugar respetivamente.

Por último, na segmentação por tempo na organização e tempo na função, são os profissionais com menos anos de trabalho (até 5 anos) que se sentem mais felizes tanto na organização como na função do que aqueles que estão na organização e que desempenham a função há mais de 5 anos.

- 3- É fundamental que as organizações saibam que variáveis e dimensões podem trabalhar para melhorar a felicidade dos seus funcionários.

De acordo com Hosie, P. e Sevastos, P. (2009), citando Bagnall (2004), o dinheiro pode comprar a felicidade, mas não continuar a manter as pessoas felizes, por outro lado, segundo Matheny, G. (2008), mais dinheiro traz muitas vezes responsabilidades acrescidas, o que pode não resultar, se o funcionário primeiro que tudo, não desejar mais responsabilidades.

No nosso estudo, identificámos que dimensões as organizações deverão trabalhar no sentido de terem profissionais mais felizes: Equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal e reconhecimento pelas suas competências no desempenho das funções.

Não sendo possível aumentar salários, as empresas podem trabalhar outras variáveis no sentido de terem profissionais mais felizes através do envolvimento das chefias, da promoção de novas práticas de equilíbrio entre a profissão e a vida pessoal, reconhecerem as competências dos seus trabalhadores e mostrarem confiança no seu trabalho. Se a empresa trabalhar estas variáveis, os seus trabalhadores provavelmente darão menos importância à dimensão Remuneração uma vez que se sentirão mais felizes.

- 4- Todos os profissionais se sentem felizes com a sua produtividade, apresentando na sua maioria uma média de valores acima de 4.

De acordo com a literatura e os estudos referidos no Capítulo 2 (pág. 86), mais felicidade conduz a mais performance. Os resultados apontam que os questionados têm uma boa performance, mas esta conclusão é baseada nas respostas dos próprios.

As variáveis e dimensões da nossa investigação, são apoiadas nos dois constructos, por vários autores na bibliografia.

Segmentámos as respostas demograficamente para apurar as diferenças de cada segmento, a nossa segmentação é apoiada pela bibliografia, segundo Paul, E. e Phua, S. (2011), com base em vários estudos entre as populações do pessoal docente no ensino superior, identificaram fatores que influenciam a satisfação no trabalho demograficamente relacionados, os fatores identificados foram: idade, sexo, estado civil, qualificações académicas, duração do emprego e cargo/hierarquia.

Concluimos que, apesar de os profissionais não serem felizes quanto à remuneração, esta dimensão não é a mais importante, Matheny, G. (2008) refere que, mais dinheiro traz muitas vezes responsabilidades acrescidas, pode não resultar, se o funcionário primeiro que tudo, não desejar mais responsabilidades. O autor refere ainda que, métodos específicos para melhorar a satisfação no trabalho são: reformulação das expectativas, reconhecimento dos aspetos positivos do trabalho, expectativas de acordo com a realidade, novos desafios, melhor comunicação e visão positiva. Estes métodos são similares a variáveis do nosso estudo.

Segundo Burgin, A. (2007), uma vez que gastamos grande parte das nossas vidas no local de trabalho, é vital sermos felizes naquilo que fazemos. Essa felicidade pode variar com o tipo de trabalho que desenvolvemos, com os relacionamentos com os colegas, se os horários são ou não flexíveis e até mesmo os pacotes de benefícios. Esta afirmação de Burgin, A. (2007) apoia algumas dimensões do nosso estudo do constructo Felicidade na Função uma vez que enquadram nas mesmas tais como, desempenho da função, ambiente de trabalho, equilíbrio entre profissão e vida pessoal e remuneração. Burgin, A. (2007), refere que uma das influências mais importantes é o estilo de gestão dos administradores da empresa, uma vez que a técnica de gestão de um chefe pode ter um impacto muito grande sobre a felicidade geral no local de trabalho. Esta afirmação está de acordo com a dimensão envolvimento com chefias e organização do nosso estudo.

Lambert, J. (2005), citando Helliwell (o autor não refere o ano), identificou cinco fatores que influenciam a felicidade no local de trabalho e expressa o nível do efeito que cada fator pode ter sobre a felicidade em dólares, segundo Helliwell são uma ótima maneira de tornar os números significativos para as pessoas. A confiança no local de trabalho é fundamental - o equivalente à felicidade de um aumento no rendimento que vale aproximadamente 115.000 US\$. A variedade de tarefas é quase tão importante e vale cerca de 90.000 US\$. As competências que um trabalho exige valem cerca de 60.000 US\$. Um local de trabalho livre de exigências contraditórias vale aproximadamente 42.000 US\$. E, finalmente, tempo suficiente para fazer o trabalho vale cerca de 30.000 US\$. Estes fatores apoiam as nossas dimensões de reconhecimento e confiança, desempenho da função, desenvolvimento pessoal e objetivos.

De acordo com Schraeder, M. e Jordan, M (2011), o desempenho pode ser medido, alguns métodos mais comuns a nível da organização são: avaliação do desempenho, recompensas e reconhecimento, formação, acesso a recursos, estabelecimento de metas, participação e capacitação, treino e feedback, orientação e aconselhamento, comportamento organizacional positivo e projeto de trabalho inovador. A nível dos funcionários: desempenho da tarefa/função específica, desempenho de funções extra (comportamento de cidadania organizacional), disposição para adaptação às mudanças, inovação/criatividade e comportamento ético. Os métodos apontados por Schrader, M. e Jordan, M. (2011) apoiam as dimensões dos dois constructos do nosso estudo, felicidade na organização e felicidade na função. É curioso verificar que os métodos referidos pelos autores, apesar de se destinarem a gerir o desempenho dos funcionários, foram de alguma forma referidos pelos nossos questionados, como variáveis que conduzem à felicidade dos mesmos tanto na organização como na função desempenhada.

## **6.2. Limitações**

Uma limitação ao estudo é a atual conjuntura política e económica, as alterações são constantes, a taxa de desemprego continua a aumentar e alguns impostos, como a TSU conduzem a uma insatisfação e instabilidade cada vez maiores e tal situação reflete-se na felicidade profissional dos trabalhadores. Apenas com 3 meses de diferença entre o presente momento e o fecho do questionário, se o estudo fosse feito agora, algumas dimensões apresentariam com certeza valores diferentes.

Por outro lado, o fator tempo também se revelou uma limitação, uma vez que, tratando-se de uma tese de mestrado, o tempo para a sua realização foi de um ano letivo. Assim, não foi possível fazer uma análise mais aprofundada das correlações entre os dois constructos, Felicidade na Organização e Felicidade na Função.

Sendo que o objetivo principal do nosso estudo é a fiabilidade de uma escala de medida para as organizações em Portugal, a análise dos setores de atividade dá uma imagem geral mas não faz o estudo aprofundado e detalhado de nenhum em particular.

## **6.3. Recomendações para Futuras Investigações**

Como futuras investigações recomendamos:

1. A repetição do estudo, por dois motivos, (1) validar mais uma vez o questionário “Felicidade Organizacional” no sentido de conferir ainda maior consistência à escala de medida e (2) para verificar como as constantes alterações devidas à atual conjuntura afetam a felicidade organizacional dos profissionais em Portugal a curto ou médio prazo.
2. Uma análise mais aprofundada das correlações entre os dois constructos, Felicidade na Organização e Felicidade na Função, verificando hipóteses como por exemplo a influência da felicidade na performance das organizações.

3. Futuras investigações poderão incidir o estudo da Felicidade Organizacional em áreas específicas de atividade como por exemplo na Indústria Farmacêutica ou Indústria Automóvel. Indo mais longe, poderão fazer o estudo de três áreas totalmente diferentes, e aferir em qual delas existe uma correlação mais forte entre felicidade e performance e por que motivos.

## **Bibliografia**

Achor, S. (2012). Positive Intelligence – Harvard Business Review, January-February 2012, Nº ???, pp. 100-102. HRB Reprint R1201H.

Alleyne, S. (2012). Where is the Love? – Black Enterprise; Mar 2012, Vol. 42, Nº 8, pp. 42. Graves Ventures LLC

Amorim, M.; Campos, A. (2002). A Felicidade no Trabalho: Estudo sobre a sua Revelação e Articulação com a Produtividade – *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção* – 23 a 25 Outubro de 2002. ENEGEP 2002. Brasil

Antonakas, N.; Mironaki, A. (2009). Gender Differences in Job Satisfaction, Satisfaction with Society and Satisfaction from their Salary in Greek Civil Servants who are working under conditions of Labour-Intensive. *American Institute of Physics (AIP) Conference Proceedings*, Aug 2009; Vol. 1148, Nº 1, pp. 922-926. American Institute of Physics

Babbie, E. (1992). “The Practice of Social Research”. Wadsworth Inc. Belmont, USA.

Baker, A.; Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, Vol. 13, pp- 209-223

Baker, D.; Greenberg, C.; Hemingway, C. (2006). What Happy Companies Know. Pearson Education. Nova Jérсия. USA

Birdi, K.; Warr, P. B.; Oswald, A. (1995). Age differences in the three components of employee well-being. *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 44, pp. 345-373.

Bono, J. E.; Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *Leadership Quarterly*, Vol.17, pp 317-334

Bozeman, B.; Gaughan, M. (2011). Job Satisfaction Among University Faculty: Individual, Work and Institutional Determinants – *The Journal of Higher Education*; Mar/Apr 2011, Vol. 82, Nº 2, pp. 154-186. Ohio State University Press

Burger, J. M.; Caldwell, D.F. (2000). Personality, social activities, job-search behavior and interview success: distinguishing between PANAS trait positive affect and neo extraversion. *Motivation and Emotion*, N° 24, pp.51-62

Burgin, A. (2007). Managing Employee Happiness – *The Lawyer*, Sep. 2007. Vol. 21, N° 37, pp. 51. Centaur Communications.

Burns, N. e Grove, S. K. (1993). *The Practice of Nursing*. W. B. Saunders. Philadelphia. USA.

Busser, D. (2012). Delivering Effective Performance Feedback – *T+D*, April 2012, Vol. 66, N° 4, pp. 32-35. USA.

Campbell, D. e Fiske, D. (1959). “Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multi-method matrix”. *Psychology Bulletin*, 53, pp. 273-302

Canha, I. (2012). A Felicidade dá Lucro – *Revista Exame*; Jun 2012, N° 338, pp. 8. Impresa Publishing. Portugal

Chandrika M. (1998). The Grass Isn't Always Greener – *Black Enterprise*; Nov. 1998, Vol. 29, N° 4, pp. 54. Graves Ventures LLC.

Chekola, M. (2007). Happiness, Rationality, Autonomy and the Good Life – *Journal of Happiness Studies*, Mar. 2007, Vol.8, N° 1, pp. 51-78. Springer Science & Business Media B.V. Netherlands.

Converse, J. M. e Presser, S. (1986). “Survey questions: hard crafting the standardization questionnaire”. Sage. Newbery, USA.

Conway, J. M. (1996). Analysis and design of multitrait-multitrate performance appraisal studies. *Journal of Management*. Vol.22, N° 1, pp 139-162

Cooper, C. (2010). The Happiness Agenda – *Stress & Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*; Dec. 2010, Vol. 26, N° 5, pp 349. John Wiley & Sons, Ltd.

Cronbach, L. J. (1971). “Test Validation in Education Measurement”. R. L. Thorndike. Washington, USA.

Dalal, R.; Bashshur, M.; Credé, M. (2011). The Forgotten Facet: Employee Satisfaction with Management above the Level of Immediate Supervision – *Applied Psychology: An International Review*; Apr 2011, Vol. 60, N° 2, pp. 183-209. Blackwell Publishing Ltd.

Diener, E., Diener, R. (2008). Happiness – Unlocking the Mysteries of Psychological Wealth, (1ª ed.), Blackwell Publishing Ltd. USA

Ergeneli, A.; Ilsev, A.; Karapinar, P. (2010). Work-Family Conflict and Job Satisfaction Relationship: The Roles of Gender and Interpretative Habits – *Gender, Work & Organization*, Nov 2010; Vol. 17, N° 6, pp.679-695. Blackwell Publishing Ltd.

Fisher, C. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory - *Journal of Organizational Behavior*. Wiley InterScience, 24, pp. 753-777. John Wiley & Sons, Ltd.

Fisher, C. (2010). Happiness at Work - *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, pp. 384-412, Blackwell Publishing Ltd., UK

Fonseca, J. S. e Martins, G. A. (1996). Curso de Estatística. *Editores Atlas*. São Paulo. Brasil.

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

Fox, J. (2012). The Economics of Well-Being. *Harvard Business Review*, January-February 2012, pp 79-83. HRB Reprint R1201D. USA

Gauthier, B. (1992). Reserche Social: de la problematique a la collecte de données. *Les Presses de L’Université du Quebec*. Canada

George, J. M.; Jones, G. R. (1996). Understanding and Managing Organizational Behavior. *Addison-Wesley*, Reading, MA

Green, L. e Lewis, F. (1986). “Measurement and evaluation in health education and health promotion”. Mayfield. Palo Alto, USA.

Guevara, F. (2001). “Caracterización de los procesos de aprendizaje organizativo y su relación com las tecnologías de la información. Aplicación al sector têtil hogar de la comunidade Valenciana”. Tese de Doutoramento. Universidade Politécnica de Valência. Departamento de Organização de Empresas, Economia Financeira e Contabilidade. Espanha.

Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 60, pp. 159-170

Handy, C. B. (1996). *Beyhond Certainty: The changing worlds of organizations*. Harvard Business School Press, Boston, MA

Hofstede, G. (1991). *Cultura e Organizações*. Edições Sílabo. Lisboa, Portugal.

Hosie, P. e Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? - *International Journal of Workplace Health Management*, Vol. 2, Nº 2, pp. 131-160. Emerald Group Publishing Limited.

Hosie, P.; Sevastos, P; Cooper, C. (2007). The “Happy Productive Worker Thesis” and Australian Managers – *Journal of Human Values*, Vol. 13, Nº 2, pp. 151-176. SAGE Publications, Los Angeles/London/New Delhi/Singapore

INE – Instituto Nacional de Estatística. Disponível on-line em [www.ine.pt](http://www.ine.pt). Último acesso em 2012/05/02

Jacobsen, B. (2007). What is Happiness? – *Journal of the Society for Existential Analysis*; Jan. 2007, Vol. 18, Nº 1, pp. 39-50. UK.

Jaga, A.; Bagraim, J. (2011). The Relationship Between Work-Family Enrichment and Work-Family Satisfaction Outcomes – *South African Journal of Psychology*; Apr 2011, Vol. 41, Nº 1, pp. 52-62. Psychological Society of South Africa

Judge, T.; Hulin, C. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 56, pp. 388-421

Kahneman, D.; Diener, E.; Schwarz, N. (1999). Well-being: The foundations of hedonic Psychology. *Russel Sage Foundations*, New York

Kalkhoff, N.; Collins, D. (2012). Speech-Language Pathologist Job Satisfaction in School Versus Medical Settings – *Language, Speech and Hearing Services in Schools*, Apr 2012; Vol. 43, Nº 2, pp. 164-175. American Speech-Language-Hearing Association

Karami, A.; Rowley, J. e Analoui, F. (2006). “Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodological preferences”. *International Journal of Management*, Vol. 23, Nº 1, pp. 43-52.

Kerlinger, F. (1978). “Foundations of Behavioural Research”. McGraw-Hill. New York.

Kesebir, P.; Diener, E. (2008). In Pursuit of Happiness – Empirical Answers to Philosophical Questions – *Perspectives on Psychological Science*, Vol. 3, Nº 2, pp. 117-125. Copyright (2008) Association for Psychological Science. USA.

Lambert, Jill (2005). The Economics of Happiness – *Canadian Business*, Summer 2005, Special Issue, Vol. 78, Nº 10, pp. 184-187. Rogers Publishing Limited. Canadá.

Linz, S. e Semykina, A. (2010). What Makes Workers Happy? Anticipated Rewards and Job Satisfaction, pp. 1-30. Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1699302>

Luthans, F.; Welsh, D; Lewis, A. (1988). A descriptive study of managerial effectiveness. *Group & Organization Studies*, Vol. 13, Nº 2, pp. 148-162

Lyubomirsky, S.; King, L.; Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, Vol. 131, Nº 6, pp. 803-855

Markos, S.; Sridevi, M. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance – *International Journal of Business and Management*, Vol. 5, Nº 12. Canadian Center of Science and Education

Martin, P. (2005). Making Happy People: The nature of happiness and its origins in Childhood. Fourth Estate, London

Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness, Survey Finds – *The Physician Executive*, pp. 14-15. ACPE.org/Career, USA.

Maylett, T; Nielsen, J. (2012). There is no Cookie-Cutter Approach to Engagement – *T+D*; Apr 2012, Vol. 66, Nº 4, pp. 54-59. American Society for Training & Development

McMillan, J. H. e Schumacker, S. (1989). Research in Education: a conceptual introduction. *Foresman*. USA

Medhurst, A., Albrecht, S. (2011). Salesperson Engagement and Performance: A Theoretical Model – *Journal of Management & Organization*, Vol. 17, Nº 3, pp. 398-411. Copyright eContent Management Pty Ltd.

Moon, T.; Hur, W. (2011). Emotional Intelligence, Emotional Exhaustion and Job Performance – *Social Behavior and Personality*, 2011, Vol. 39, Nº 8, pp. 1087-1096. Society for Personality Research. South Korea.

Murteira, B. J. F. (1993). Análise Exploratória de Dados. Estatística Descritiva. *McGraw-Hill*. Portugal.

Nunally, J. C. (1978). “Psychometric Testing”. McGraw-Hill. New York, USA

Oberti, C. M. Z. (2001). “Un modelo integrado de gestión del conocimiento en equipos de trabajo. Factores determinantes y mecanismos de actuación”. Tese de Doutoramento. Universidade de Las Palmas de Gran Canaria

Oliveira, J. (2012). Marketing Research – Volume I – Investigação em Marketing. 1ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa

Organ, D. W. (1994). Personality and organizational citizenship behavior. *Journal of Management*. Vol.20, Nº 2, pp. 465-478

Pace, A. (2012). Retail Engagement Rut. T+D; May 2012, Vol. 66, Nº 5, pp. 24. American Society for Training & Development

Paschoal, T.; Torres, C.; Porto, J. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social – *RAC Revista de Administração Contemporânea*, Nov-Dec 2010; Vol. 14, Nº 6, pp. 1054-1072. ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasil

Paul, E.; Phua, S. (2011). Lecturer’s Job Satisfaction in a Public Tertiary Institution in Singapore: Ambivalent and non-Ambivalent Relationships Between Job Satisfaction and Demographic Variables – *Journal of Higher Education Policy and Management*, Apr 2011; Vol. 33, Nº 2, pp. 141-151. Routledge – Taylor & Francis Group

Pitt-Catsouphe, M.; Matz-Costa, C. (2008). The Multi-Generational Workforce: Workplace Flexibility and Engagement – *Community, Work & Family*; May 2008, Vol. 11, Nº 2, pp. 215-229. Routledge, Taylor & Francis Group

Raines, M. (2011). Engaging Employees – *Professional Safety*; Apr 2011, Vol. 56, Nº 4, pp. 36-43. American Society of Safety Engineers

Rampersad, H. (2006). Self-Examination as the Road to Sustaining Employee Engagement and Personal Happiness – *Performance Improvement*, Vol. 45, Nº 8, pp. 18-25, Set. 2006. Wiley InterScience.

Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M. (2010). Perceptions of Organizational Virtuousness and Happiness as Predictors of Organizational Citizenship Behaviors – *Journal of Business Ethics*, Vol. 93, pp. 215-235. Springer 2009.

Rego, A.; Ribeiro, N.; Cunha, M.; Jesuino, J. (2011). How happiness mediates the organizational virtuousness and affective commitment relationship – *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 524-532, Elsevier Inc.

Rojas, M.; Elizondo-Lara, M. (2012). Satisfacción de Vida en Costa Rica. *Latin American Research Review*, 2012; Vol. 47, Nº 1, pp. 78-94. Latin American Studies Association

Ryan, R.; Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions – *Contemporary Educational Psychology*, Vol. 25, pp. 54-67. Ideal Library – Academic Press (2000). Rochester

Rynes, S.; Gerhart, B.; Minette, K. (2004). The Importance of Pay in Employee Motivation: Discrepancies Between What People Say and What They Do – *Human Resource Management*; Winter 2004, Vol. 43, Nº 4, pp. 381-394. Wiley Periodicals, Inc.

Saygi, H.; Tolon, T.; Tekogul, H. (2011). Job Satisfaction Among Academic Staff in Fisheries Faculties at Turkish Universities. *Social Behavior and Personality*, 2011; Vol. 39, Nº 10, pp. 1395-1402. Society for Personality Research. Copyright of Social Behavior & Personality

Sevastos, P. (1996). Job related affective well-being and its relation to intrinsic job satisfaction. *Unpublished PhD thesis*, Curtin University, Perth

Scandura, T. A. e Williams, E. A. (2000). “Research methodology in management: current practices, trends and implications for future research”. *Academy of Management Journal*, Dec. 2000, Vol. 43, Nº 6, pp. 1248-1264. ABI/INFORM GLOBAL

Schraeder, M.; Jordan, M. (2011). Managing Performance – *Journal for Quality & Participation*; Jul. 2011, Vol. 34, Nº 2, pp. 4-10. American Society for Quality, Inc. USA.

Schaufeli, W.; Taris, T.; Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout and Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being? – *Applied Psychology: An International Review*; Apr 2008, Vol. 57, Nº 2, pp. 173-203. Blackwell Publishing Limited

Selltiz, C.; Wrightsmann, L. e Cook, S. (1976). “Research Method in Social Relation”. Holt, Rinehart & Ewiston. New York, USA.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. Random House. Reino Unido.

Silverblatt, Rob (2010). In Search of Workplace Happiness – *U.S. News & World Report*, May 2010, Vol. 147, Nº 5, pp. 32-34. USA

Siqueira, M.; Padovam, V. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjectivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho – *Psicologia: Teoria e Pesquisa* (2008), Vol. 24, Nº 2, pp. 201-209. Brasília, Brasil

Soyars, M.; Brusino, J. (2009). Essentials of Engagement – *T+D*; Mar 2009, Vol. 63, Nº 3, pp. 62-65. American Society for Training & Development

Staw, B. (1986). Organizational psychology and the pursuit of the happy/productive worker. *California Management Review*, Vol. 28, Nº 4, pp. 40-53

Stearns, P. (2012). The History of Happiness – *Harvard Business Review*, January-February 2012, Nº ????, pp. 104-109. HRB Reprint R1201H

Sudman, S. e Bradburn, N. (1983). “Asking questions: a practical guide to questionnaire design”. Jossey Bass. San Francisco, USA.

Thorndike, R. L. e Hagen, E. (1977). “Measurement and Evaluation in Psychology and Education”. John Wiley & Sons. New York,

Ton, Zeynep (2012). Why “Good Jobs” Are Good For Retailers – *Harvard Business Review*, January-February 2012, Nº ???, pp. 124-131. HBR Reprint R1201L. USA.

Tsai, Y. (2011). Relationship Between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction. *BMC Health Services Research*; 2011, Vol. 11, Nº 1, pp. 98-106. BioMed Central

Waltz, J. e Strickland, O. (1991). “Measurement in Nursing Research”. F. A. Davis Co. Philadelphia, USA.

Warr, P. B. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health. *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 63, Nº 3, pp.193-210

Whan, C. (2011). Leveraging GARP to Ensure Employee Engagement – *Information Management Journal*; Nov/Dec 2011, Vol. 45, Nº 6, pp. 32-35. Association of Records Managers & Administrators

Whitmore, J. (1992). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*, (4ª ed.), London, Nicholas Brealey Publishing (2009).

Woodward, C. e Chambers, L. (1982). “Guide to questionnaire construction and questions writing”. Public Health Association. Otava, Canadá

Wright, T., Larwood, L., Denney, P. (2002). The different “faces” of happiness – *Journal of Business and Management*, Vol. 8, Nº 2, pp.109-126. ABI/INFORM Global

Wright, T.; Larwood, L.; Denney, P. (2002). The different faces of happiness-unhappiness in organizational research: emotional exhaustion, positive affectivity, negative affectivity and psychological wellbeing as correlates of job performance. *Journal of Business and Management*, Vol. 8, Nº 2, pp. 109-126

Xanthopoulou, D.; Demerouti, E.; Schaufeli, W. (2009). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources – *Journal of Occupational & Organizational Psychology*; Mar 2009, Vol. 82, Nº 1, pp. 183-200. The British Psychological Society

Yang, M. (2012). Transformational Leadership and Taiwanese Public Relations Practitioners Job Satisfaction and Organizational Commitment – *Social Behavior & Personality: An International Journal*; 2012, Vol. 40, Nº 1, pp. 31-46. Society for Personality Research

## **ANEXOS**

## **ANEXO I: Questionário - Profissionais Felizes**

Página SurveyMonkey - Construtor de questões 1 de 4

Atualizar EsmeraldaCampanico Sair Ajuda

Página inicial Meus questionários Serviços de questionário Planos e preços + Criar questionário

Você tem uma conta BASIC | Para remover os limites de uma conta BASIC e obter questões ilimitadas, atualize agora!

### Profissionais Felizes

Recursos Humanos

Criar questionário Colete respostas Analise resultados

#### Editar questionário

Visualizar questionário

Para alterar a aparência do seu questionário, selecione um tema abaixo.

Água

#### TÍTULO e LOGOTIPO

Editar título [Atualize para adicionar logotipo](#)

Profissionais Felizes

+ Adicionar página

#### PÁGINA 1

Editar opções da página

[Atualize para adicionar mais questões](#)

Editar questão Mover Excluir

Estou a realizar a minha Tese de Mestrado em Gestão que pretende identificar quais as variáveis que mais contribuem para a felicidade dos profissionais em Portugal. Agradeço que possa responder a este questionário.

Não existem respostas certas ou erradas, o importante é que possa enviar a sua opinião sincera.

Muito obrigada pela sua disponibilidade.

Esmeralda Campanico (Mestranda em Gestão - UATLA - Universidade Atlântica)

[Atualize para adicionar mais questões](#) [Dividir página aqui](#)

Q1 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Excluir](#)

**\*1. É Feliz?**

- 1. Totalmente infeliz
- 2. Muito infeliz
- 3. Infeliz
- 4. Nem feliz nem infeliz
- 5. Feliz
- 6. Muito feliz
- 7. Totalmente feliz

[Atualize para adicionar mais questões](#) [Dividir página aqui](#)

Q2 [Editar questão](#) [Mover](#) [Excluir](#)

**\*2. O que é para si ser feliz?**

[http://pt.surveymonkey.com/MySurvey\\_EditorFull.aspx?sm=8U4IeyrgTdwWHi9Caof...](http://pt.surveymonkey.com/MySurvey_EditorFull.aspx?sm=8U4IeyrgTdwWHi9Caof...) 16-10-2012

Página SurveyMonkey - Construtor de questões 2 de 4

Atualize para adicionar mais questões. Dividir página aqui

Q3 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Excluir

**\*3. É feliz na empresa onde trabalha?**

- 1. Totalmente infeliz
- 2. Muito infeliz
- 3. Infeliz
- 4. Nem feliz nem infeliz
- 5. Feliz
- 6. Muito feliz
- 7. Totalmente feliz

Atualize para adicionar mais questões. Dividir página aqui

Q4 Editar questão | Mover | Excluir

**\*4. O que necessita para ser feliz na empresa onde trabalha?**

Atualize para adicionar mais questões. Dividir página aqui

Q5 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Excluir

**\*5. Sento-se feliz com a função que desempenha na empresa onde trabalha?**

- 1. Totalmente infeliz
- 2. Muito infeliz
- 3. Infeliz
- 4. Nem feliz nem infeliz
- 5. Feliz
- 6. Muito feliz
- 7. Totalmente feliz

Atualize para adicionar mais questões. Dividir página aqui

Q6 Editar questão | Mover | Excluir

**\*6. O que necessita para ser feliz na função que desempenha na empresa onde trabalha?**

Atualize para adicionar mais questões. Dividir página aqui

[http://pt.surveymonkey.com/MySurvey\\_EditorFull.aspx?sm=8U4IeyrgTdwwHi9Caof...](http://pt.surveymonkey.com/MySurvey_EditorFull.aspx?sm=8U4IeyrgTdwwHi9Caof...) 16-10-2012



## **ANEXO II: Questionário - Felicidade Organizacional**

Página SurveyMonkey - Criar um questionário 1 de 16

Botões: Voltar, Ajuda, + Criar questionário

Menu: Página inicial, Meus questionários, Serviços do questionário, Planos e preços

### Felicidade Organizacional, Fase 2\_gd

Pesquisa de mercado

Botões: Criar questionário, Colete respostas, Analise resultados

#### Editar questionário

Visualizar questionário

Para alterar a aparência do seu questionário, selecione um tema abaixo:

Copy of Copy of Summer [Editar tema] [Criar tema personalizado]

#### TÍTULO e LOGOTIPO

Botões: Editar título, Editar logotipo, Editar layout

Felicidade Organizacional, Fase 2\_gd

Adicionar página antes de:

Selecionar uma página para exibi-la atalho ou esibir todas as páginas:

#### PÁGINA 2

Botões: Editar opções da página, Adicionar lógica de página, Mover, Copiar, Excluir

#2, Felicidade na Organização

### Felicidade na Organização

*Pense na organização onde trabalha.*

*Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:*

+ Adicionar questão

Q1 [Editar questão] [Adicionar lógica de questão] [Mover] [Copiar] [Excluir]

**1. Tenho um bom ambiente de trabalho**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q2 [Editar questão] [Adicionar lógica de questão] [Mover] [Copiar] [Excluir]

**2. Os colegas têm energia e são bons profissionais**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q3 [Editar questão] [Adicionar lógica de questão] [Mover] [Copiar] [Excluir]

**3. Existe um bom espírito de equipa na organização**

1  2  3  4  5

[http://pt.surveymonkey.net/MySurvey\\_EditorPage.aspx?sm=4gsz7nznYd73WQ0zZb...](http://pt.surveymonkey.net/MySurvey_EditorPage.aspx?sm=4gsz7nznYd73WQ0zZb...) 16-10-2012

+ Adicionar questão | ▾ | Dividir página aqui

Q4 | Editar questão | ▾ | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**4. Existe humor no dia a dia**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão | ▾ | Dividir página aqui

Q5 | Editar questão | ▾ | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**5. A comunicação na organização é fácil**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão | ▾ | Dividir página aqui

Q6 | Editar questão | ▾ | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**6. Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão | ▾ | Dividir página aqui

Q7 | Editar questão | ▾ | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**7. A organização gere devidamente os conflitos**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão | ▾ | Dividir página aqui

Q8 | Editar questão | ▾ | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**8. Considero os meus colegas como amigos**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão | ▾ | Dividir página aqui

Q9 | Editar questão | ▾ | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**9. Sou reconhecido pelo meu mérito**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão | ▾ | Dividir página aqui

Q10 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**10. Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q11 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**11. A organização mostra confiança no meu trabalho**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q12 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**12. A organização é justa**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q13 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**13. A organização é honesta**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q14 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**14. A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q15 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**15. A organização permite-me aprender continuamente**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q16 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**16. A organização permite-me ter novos desafios**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q17 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**17. Tenho autonomia e responsabilidade**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q18 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**18. Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q19 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**19. A organização permite-me ser empreendedor e pró activo**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q20 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**20. O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q21 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**21. A organização permite a rotação de funções**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q22 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**22. As minhas condições financeiras são justas para o trabalho que desempenho**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q23 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

23. As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

---

Q24 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

24. A organização permite-me fazer o que gosto

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

---

Q25 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

25. Estou realizado pois sinto que sou útil à organização

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

---

Q26 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

26. Acordo todos os dias com vontade de ir trabalhar

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

---

Q27 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

27. A organização tem trabalho e projectos

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

---

Q28 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

28. A organização consegue desenvolver novos projectos ambiciosos e interessantes

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

---

Q29 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

29. A organização tem processos de trabalho bem organizados

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão / ▾ Dividir página aqui

Q30 [Editar questão](#) ▾ / [Adicionar lógica de questão](#) / [Mover](#) / [Copiar](#) / [Escluir](#)

**30. A organização dá-me estabilidade e segurança**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão / ▾ Dividir página aqui

Q31 [Editar questão](#) ▾ / [Adicionar lógica de questão](#) / [Mover](#) / [Copiar](#) / [Escluir](#)

**31. A organização é inovadora e promove a inovação**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão / ▾ Dividir página aqui

Q32 [Editar questão](#) ▾ / [Adicionar lógica de questão](#) / [Mover](#) / [Copiar](#) / [Escluir](#)

**32. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão / ▾ Dividir página aqui

Q33 [Editar questão](#) ▾ / [Adicionar lógica de questão](#) / [Mover](#) / [Copiar](#) / [Escluir](#)

**33. A direcção dá a conhecer a todos os colaboradores os objectivos da organização**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão / ▾ Dividir página aqui

Q34 [Editar questão](#) ▾ / [Adicionar lógica de questão](#) / [Mover](#) / [Copiar](#) / [Escluir](#)

**34. Existe uma proximidade adequada entre a direcção e os restantes colaboradores**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão / ▾ Dividir página aqui

Q35 [Editar questão](#) ▾ / [Adicionar lógica de questão](#) / [Mover](#) / [Copiar](#) / [Escluir](#)

**35. Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão / ▾ Dividir página aqui

Q36 [Editar questão](#) ▾ / [Adicionar lógica de questão](#) / [Mover](#) / [Copiar](#) / [Escluir](#)

**36. Sinto-me envolvido com os valores da organização**

1 2 3 4 5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q37 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**37. Sinto orgulho em trabalhar para a organização**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q38 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**38. A liderança de topo é verdadeira e inspiradora**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q39 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**39. Tenho o apoio que necessito da direcção**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q40 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**40. Procuo fazer a diferença através da excelência no desempenho**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q41 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**41. Procuo atingir os meus objectivos para que a organização possa atingir os seus objectivos**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q42 Editar questão | Adicionar lógica de questão | Mover | Copiar | Excluir

**42. Os meus objectivos estão bem definidos**

1  2  3  4  5

+ Adicionar questão | Dividir página aqui

Q43 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**43. Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q44 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**44. A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade)**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q45 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**45. A organização tem preocupações de responsabilidade social**

1  2  3  4  5

[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q46 [Editar questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**46. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua organização?**

[+ Adicionar questão](#)

[Adicionar página depois de](#)

[Voltar para Meus questionários](#) [Visualizar questionário](#)

rXUezfzlsLrLnQPuCW



+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q50 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**50. Tenho as condições físicas necessárias para desempenhar com dignidade a minha função**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q51 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**51. Desempenho uma função na minha área de formação**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q52 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**52. A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q53 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**53. A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q54 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**54. A minha função permite-me aprender continuamente**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q55 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**55. A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q56 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)  
**56. A minha função permite o estímulo intelectual**  
 1  2  3  4  5  
[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q57 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)  
**57. Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho**  
 1  2  3  4  5  
[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q58 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)  
**58. A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo**  
 1  2  3  4  5  
[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q59 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)  
**59. Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função**  
 1  2  3  4  5  
[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q60 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)  
**60. A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função**  
 1  2  3  4  5  
[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q61 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)  
**61. A maior parte dos meus colegas sentem-se motivados no desempenho da sua função**  
 1  2  3  4  5  
[+ Adicionar questão](#) [Dividir página aqui](#)

Q62 [Editar questão](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)  
**62. Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função**  
 1  2  3  4  5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q63 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**63. As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q64 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**64. Os objectivos definidos para a minha função são justos e atingíveis**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q65 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**65. Os objectivos definidos para a minha função são claros e concretos**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q66 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**66. Procuro atingir, sempre, os objectivos definidos para a minha função**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q67 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**67. A organização consegue desenvolver novos projectos que garantem a sustentabilidade da minha função**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q68 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**68. Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinga os seus objectivos globais**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

Q69 [Editar questão](#) | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**69. Considero que a minha função é útil para a organização**

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) | [Dividir página aqui](#)

---

Q70 [Editar questão](#) | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**70. Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização**

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) | [Dividir página aqui](#)

---

Q71 [Editar questão](#) | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**71. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função**

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) | [Dividir página aqui](#)

---

Q72 [Editar questão](#) | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**72. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe**

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) | [Dividir página aqui](#)

---

Q73 [Editar questão](#) | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**73. Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função**

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) | [Dividir página aqui](#)

---

Q74 [Editar questão](#) | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**74. A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal**

1       2       3       4       5

[+ Adicionar questão](#) | [Dividir página aqui](#)

---

Q75 [Editar questão](#) | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**75. Posso ser empreendedor na minha função**

1       2       3       4       5

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

---

Q76 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**76. A minha função permite-me ser criativo**

1       2       3       4       5

---

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

---

Q77 [Editar questão](#) ▼ | [Adicionar lógica de questão](#) | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**77. Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias**

1       2       3       4       5

---

+ Adicionar questão ▼ | Dividir página aqui

---

Q78 [Editar questão](#) ▼ | [Mover](#) | [Copiar](#) | [Excluir](#)

**78. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua função?**

---

+ Adicionar questão ▼

---

[Adicionar página depois de](#)

[Voltar para Meus questionários](#)      [Visualizar questionário](#)

.AEBuO3ZThrx7IKe+

---

© 2012 QuestionPro. Todos os direitos reservados. | [Ajuda](#) | [Contato](#) | [Privacidade](#) | [Termos de Serviço](#) | [Sobre](#) | [Feedback](#)

The screenshot shows the SurveyMonkey editor interface for a questionnaire titled "Felicidade Organizacional. Fase 2\_gd". The page is labeled "Página SurveyMonkey - Criar um questionário" and "1 de 3".

At the top right, there are links for "Sair" and "Ajuda". Below that, a navigation bar includes "Página inicial", "Meus questionários", "Serviços de questionário", "Planos e preços", and a "+ Criar questionário" button.

The main content area is titled "Felicidade Organizacional. Fase 2\_gd" and includes a "Pesquisas de marcado" section with buttons for "Criar questionário", "Colete respostas", and "Analisar resultados".

The "Editar questionário" section allows for theme selection, with a dropdown menu currently showing "Copy of Copy of Summer" and buttons for "Verificar questionário", "Estabelecer tema", and "Criar tema personalizado".

The "TÍTULO e LOGOTIPO" section has buttons for "Editar título", "Editar logotipo", and "Editar layout". Below this is a large text box containing the title "Felicidade Organizacional. Fase 2\_gd" and a button to "Adicionar página antes de".

A note states: "Selecionar uma página para exibí-la abaixo ou exibir todas as páginas".

The "PÁGINA 4" section includes "Editar opções de página", "Mover", "Copiar", and "Excluir" buttons. A dropdown menu shows "#4. Informação sobre o respon...".

The "Informação sobre o respondente" section contains the text: "Esta informação apenas será utilizada para segmentar as respostas e analisar os diferentes grupos de respondentes." and a "+ Adicionar questão" button.

Question Q79 is displayed: "79. Qual considera ser a sua produtividade na função que desempenha (1 pouco produtivo. 5 muito produtivo)?". It features five radio button options labeled 1, 2, 3, 4, and 5.

Question Q80 is displayed: "80. Idade", with a text input field.

Question Q81 is displayed: "81. Sexo", with two radio button options: "Masculino" and "Feminino".

At the bottom, the URL "http://pt.surveymonkey.net/MySurvey\_EditorPage.aspx?sm=4gsz7nznYd73WQ0zZb..." and the date "16-10-2012" are visible.

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

Q82 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**82. Quais são as suas habilitações literárias?**

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

Q83 [Editar questão](#) [▼](#) [Adicionar lógica de questão](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**83. Há quanto tempo desempenha a função actual**

Menos de 1 ano

1 – 2 anos

3 – 5 anos

6 - 10 anos

Mais de 10 anos

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

Q84 [Editar questão](#) [▼](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**84. Há quantos anos está na organização**

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

Q85 [Editar questão](#) [▼](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**85. Qual é a sua função**

[+ Adicionar questão](#) [▼](#) [Dividir página aqui](#)

Q86 [Editar questão](#) [▼](#) [Mover](#) [Copiar](#) [Excluir](#)

**86. Qual é o sector de actividade da organização onde trabalha**

[+ Adicionar questão](#) [▼](#)

[Adicionar página depois de](#)

[Voltar para Meus questionários](#) [Visualizar questionário](#) [Imprimir](#)

**ANEXO III: Mail de Envio do Questionário Felicidade Organizacional**

Página Hotmail - esmeralda.campanico@hotmail.com 1 de 3

Windows Live® Hotmail (0) Messenger SkyDrive | MSN Esmeralda Campaniço\*  
perfil | terminar sessão

Hotmail  
 A Receber  
 Pastas  
 Lixeira  
 Rascunhos (26)  
 Enviado  
 Eliminado  
 2º Semestre  
 3º Semestre  
 AARI  
 Acílio Marques  
 ACTVA - VICHY  
 Adelaide Santos  
 Alice Bahia (585)  
 Ana - Colles  
 Ana Paula Pires - Adv...  
 Andreia e Hugo  
 Ass. Académica UATLA  
 Banco BARCLAYS (53)  
 Banco CGD (14)  
 Banco CITIBANK  
 Carlos Mendonça (4)  
 Carolina Rodrigues  
 Caroline Staedler  
 Col. A.Charnua  
 Col. A.Paulino (16)  
 Col. Alberto André (38)  
 Col. Bernardo Caldeir...  
 Col. Cleber Santos  
 Col. J. Catarino  
 Col. João Ribeiro (1)  
 Col. Kika  
 Col. Luis Costa  
 Col. Luis Fonseca  
 Col. Margarida Rio (2)  
 Col. Nuno Lopes (4)  
 Col. Paulo Teixeira (5)  
 Col. Pedro Montes (15)  
 Col. Rui Santos (15)  
 Col. Vera Sousa  
 CONTABILIDADE  
 Contentioso OPTIMUS  
 Cristina Campaniço (5...  
 Cristina Marques (2)  
 Emprego - Procura (2...  
 Facebook (116)  
 Federação Portuguesa...  
 Fernando Pontes  
 Fidel Castro (1)  
 FINANÇAS EMPRESA...  
 Graça Campaniço (14)  
 Gui (4)  
 HES (13)  
 Hugo Cruz (20)  
 Hugo Pinto Coelho  
 Inquérito Psicológico-N...

Novo | Responder Responder a todos Reencaminhar | Eliminar Marcar como \* Mover para \* Categorias \* |

**Tese de Mestrado - Questionário on line sobre Profissionais Felizes** Voltar a mensagens |

Esmeralda Campaniço 16-09-2011  
Responder +

Olá,

Caros Professores, Colegas e Amigos,

Estou a realizar a minha Tese de Mestrado em Gestão que pretende identificar quais as variáveis que mais contribuem para a Felicidade dos profissionais em Portugal.

Agradeço que possam responder a este questionário (disponível no link abaixo) e que me ajudem a difundi-lo pelo maior número de pessoas, fazendo o reencaminhamento para todos os vossos contactos (alunos, familiares, colegas, amigos, conhecidos, etc.), pedindo que também eles procedam do mesmo modo.

Caso já tenham respondido através do Facebook, por favor não respondam novamente.

Muito obrigada pela vossa disponibilidade

Esmeralda Campaniço  
 Mestranda em Gestão  
 UNIVERSIDADE ATLÁNTICA

Link para aceder ao questionário:  
[https://www.surveymonkey.com/s/5D6CLPJ\\_Profissionais\\_Felizes](https://www.surveymonkey.com/s/5D6CLPJ_Profissionais_Felizes)

Novo | Responder Responder a todos Reencaminhar | Eliminar Marcar como \* Mover para \* Categorias \* |

Factor anúncio  
 AdChoice

<https://dub121.mail.live.com/default.aspx> 16-10-2012

Página Hotmail - esmeralda.campanico@hotmail.com 1 de 3

Windows Live® Hotmail Messenger SkyDrive | MSN Esmeralda Campaniço\* perfil | terminar sessão

Hotmail Novo | Responder | Responder a todos | Reencaminhar | Eliminar | Marcar como | Mover para | Categorias |

A Receber

Pastas

Lixo

Rascunhos (26)

Enviado

Eliminado

2º Semestre

3º Semestre

AAPI

Acílio Marques

ACTIVA - VICHY

Adelaide Santos

Alice Bahia (585)

Ana - Colles

Ana Paula Pires - Adv...

Andreia e Hugo

Ass. Académica UATLA

Banco BARCLAYS (53)

Banco CGD (14)

Banco CITIBANK

Carlos Mendonça (4)

Carolina Rodrigues

Caroline Staedtler

Col. A.Chama

Col. A.Paulino (16)

Col. Alberto André (38)

Col. Bernardo Caldeir...

Col. Cleber Santos

Col. J. Catarino

Col. João Ribeiro (1)

Col. Kika

Col. Luis Costa

Col. Luis Fonseca

Col. Margarida Rio (2)

Col. Nuno Lopes (4)

Col. Paulo Teixeira (5)

Col. Pedro Montes (15)

Col. Rui Santos (15)

Col. Vera Sousa

CONTABILIDADE

Contescioso OPTIMUS

Cristina Campaniço (5...

Cristina Marques (2)

Emprego - Procura (2...

Facebook (116)

Federação Portuguesa...

Fernando Pontes

Fidel Castro (1)

FINANÇAS EMPRESA...

Grça Campaniço (14)

Gui (4)

HIS (13)

Hugo Cruz (20)

Hugo Pinto Coelho

Inquérito Fisiológico-N...

Tese de Mestrado - Questionário on line sobre Felicidade Organizacional Voltar a mensagens |

Para ver mensagens relacionadas com esta, deve agrupar mensagens por conversação.

Esmeralda Campaniço 29-02-2012 Responder |

Olá,

Caros Professores, Colegas e Amigos,

Uma vez mais venho solicitar a vossa colaboração.

Estou a realizar a minha Tese de Mestrado em Gestão, neste contexto, este questionário é parte de um trabalho de investigação que pretende avaliar a felicidade dos profissionais.

Agradeço que possam responder ao mesmo (disponível no link abaixo) e que me ajudem a difundir-lo pelo maior número de pessoas, fazendo o reencaminhamento desta mensagem para todos os vossos contactos (alunos, familiares, colegas, amigos, conhecidos, etc.), pedindo que também eles procedam do mesmo modo.

Caso já tenham respondido através do Facebook ou LinkedIn, por favor não respondam novamente.

Obrigada pela vossa disponibilidade.

Esmeralda Campaniço  
Mestranda em Gestão  
UNIVERSIDADE ATLÁNTICA

Link para aceder ao questionário:  
[https://www.surveymonkey.com/s/Felicidade\\_Organizacional\\_F2](https://www.surveymonkey.com/s/Felicidade_Organizacional_F2)

Novo | Responder | Responder a todos | Reencaminhar | Eliminar | Marcar como | Mover para | Categorias |

<https://dub121.mail.live.com/default.aspx> 16-10-2012

**ANEXO IV: Matriz de Correlações entre variáveis da Organização e variáveis da  
Função**

	DFP46	DF P47	DFP48	DFP49	DFP50	DP P51	DP P52	DP P53	DP P54	DP P55	RR P56	RR P57	ATP58	ATP59	ATP60	ATP61	Remun P62	OP P63
Des Fun P46	1																	
Des Fun P47	,637"	1																
Des Fun P48	,436"	,527"	1															
Des Fun P49	,467"	,494"	,485"	1														
Des Fun P50	,424"	,353"	,269"	,389"	1													
Des Pess P51	,531"	,595"	,544"	,432"	,429"	1												
Des Pess P52	,625"	,597"	,534"	,479"	,469"	,745"	1											
Des Pess P53	,594"	,581"	,436"	,514"	,499"	,684"	,752"	1										
Des Pess P54	,523"	,547"	,488"	,438"	,440"	,708"	,708"	,683"	1									
Des Pess P55	,586"	,567"	,399"	,451"	,529"	,629"	,681"	,779"	,674"	1								
Rec Resp P56	,552"	,625"	,517"	,440"	,408"	,643"	,610"	,601"	,660"	,624"	1							
Rec Resp P57	,620"	,636"	,466"	,502"	,522"	,627"	,646"	,685"	,660"	,700"	,760"	1						
Amb Tra P58	,562"	,573"	,489"	,455"	,444"	,625"	,615"	,625"	,635"	,633"	,684"	,715"	1					
Amb Tra P59	,546"	,559"	,456"	,450"	,404"	,579"	,583"	,597"	,608"	,596"	,653"	,684"	,851"	1				
Amb Tra P60	,535"	,524"	,473"	,404"	,381"	,614"	,574"	,585"	,590"	,573"	,625"	,626"	,772"	,735"	1			
Amb Tra P61	,476"	,497"	,417"	,366"	,370"	,517"	,509"	,542"	,565"	,562"	,590"	,618"	,718"	,732"	,712"	1		
Remun P62	,375"	,427"	,461"	,351"	,279"	,520"	,465"	,413"	,482"	,389"	,589"	,468"	,493"	,456"	,551"	,483"	1	
Obj Fun P63	,517"	,551"	,533"	,452"	,383"	,559"	,564"	,515"	,549"	,497"	,597"	,573"	,590"	,562"	,587"	,545"	,521"	1
Obj Fun P64	,409"	,502"	,573"	,342"	,266"	,546"	,500"	,407"	,507"	,369"	,512"	,417"	,487"	,433"	,510"	,434"	,458"	,690"
Obj Fun P65	,516"	,452"	,273"	,485"	,488"	,351"	,399"	,529"	,415"	,535"	,432"	,595"	,468"	,493"	,396"	,438"	,253"	,462"
Sust Seg P66	,444"	,518"	,571"	,416"	,294"	,641"	,592"	,547"	,547"	,482"	,521"	,475"	,544"	,506"	,555"	,479"	,464"	,598"
Sust Seg P67	,457"	,432"	,384"	,382"	,307"	,468"	,451"	,432"	,480"	,408"	,387"	,437"	,378"	,378"	,374"	,313"	,297"	,447"
Sust Seg P68	,560"	,457"	,290"	,463"	,493"	,480"	,484"	,567"	,534"	,600"	,493"	,633"	,484"	,504"	,447"	,427"	,276"	,434"
Sust Seg P69	,544"	,522"	,457"	,431"	,415"	,572"	,594"	,559"	,598"	,573"	,587"	,661"	,596"	,544"	,566"	,488"	,418"	,544"
Ap Chef P70	,584"	,626"	,398"	,416"	,397"	,524"	,538"	,571"	,557"	,606"	,659"	,701"	,646"	,631"	,560"	,550"	,388"	,537"
Ap Chef P71	,563"	,590"	,431"	,426"	,391"	,573"	,579"	,577"	,574"	,581"	,626"	,669"	,666"	,659"	,600"	,571"	,393"	,578"
Ap Chef P72	,509"	,540"	,448"	,365"	,341"	,618"	,604"	,559"	,585"	,542"	,591"	,562"	,655"	,633"	,631"	,598"	,435"	,560"
ETVP P73	,427"	,420"	,402"	,359"	,325"	,435"	,466"	,429"	,436"	,423"	,457"	,513"	,507"	,491"	,484"	,452"	,417"	,471"
Intra P74	,555"	,571"	,400"	,432"	,467"	,612"	,626"	,661"	,654"	,669"	,579"	,651"	,601"	,574"	,556"	,567"	,432"	,492"
Intra P75	,574"	,570"	,407"	,409"	,466"	,609"	,637"	,665"	,609"	,701"	,568"	,623"	,551"	,513"	,526"	,504"	,412"	,475"
Intra P76	,512"	,549"	,515"	,402"	,310"	,503"	,502"	,450"	,505"	,455"	,538"	,562"	,551"	,536"	,533"	,596"	,450"	,558"
Amb Int P1	,513"	,552"	,405"	,398"	,364"	,540"	,535"	,525"	,541"	,556"	,597"	,607"	,752"	,742"	,629"	,584"	,424"	,495"
Amb Int P2	,416"	,405"	,382"	,285"	,264"	,430"	,440"	,402"	,409"	,368"	,412"	,431"	,576"	,577"	,548"	,480"	,370"	,405"
Amb Int P3	,464"	,483"	,390"	,344"	,324"	,520"	,491"	,492"	,523"	,501"	,559"	,577"	,746"	,723"	,671"	,643"	,429"	,509"
Amb Int P4	,434"	,426"	,345"	,362"	,310"	,442"	,452"	,449"	,462"	,474"	,488"	,523"	,653"	,654"	,570"	,509"	,337"	,425"
Amb Int P5	,394"	,487"	,434"	,364"	,263"	,517"	,477"	,456"	,498"	,451"	,525"	,522"	,654"	,639"	,628"	,626"	,457"	,530"
Amb Int P6	,418"	,504"	,651"	,454"	,286"	,491"	,512"	,465"	,483"	,431"	,510"	,500"	,500"	,497"	,512"	,489"	,450"	,473"
Amb Int P7	,413"	,471"	,429"	,338"	,295"	,535"	,503"	,489"	,538"	,487"	,547"	,549"	,650"	,651"	,661"	,631"	,453"	,515"
Amb Int P8	,352"	,382"	,340"	,262"	,198"	,397"	,393"	,371"	,413"	,357"	,411"	,394"	,546"	,516"	,531"	,455"	,371"	,395"
Rec Conf P9	,464"	,548"	,422"	,396"	,364"	,574"	,542"	,549"	,569"	,592"	,788"	,662"	,635"	,610"	,592"	,572"	,536"	,541"
Rec Conf P10	,545"	,596"	,457"	,448"	,397"	,595"	,585"	,579"	,607"	,614"	,760"	,718"	,671"	,671"	,603"	,589"	,495"	,569"
Rec Conf P11	,565"	,631"	,458"	,428"	,371"	,572"	,553"	,550"	,580"	,604"	,715"	,685"	,638"	,614"	,560"	,549"	,443"	,531"
Rec Conf P12	,461"	,523"	,450"	,383"	,368"	,604"	,532"	,540"	,597"	,563"	,684"	,631"	,679"	,670"	,664"	,645"	,534"	,545"
Rec Conf P13	,425"	,499"	,387"	,382"	,377"	,516"	,495"	,520"	,535"	,562"	,577"	,589"	,661"	,660"	,594"	,606"	,438"	,510"
Des Pess P14	,540"	,586"	,532"	,435"	,369"	,709"	,692"	,643"	,654"	,632"	,669"	,658"	,679"	,658"	,659"	,605"	,527"	,566"
Des Pess P15	,476"	,548"	,518"	,411"	,312"	,681"	,675"	,664"	,629"	,590"	,594"	,577"	,635"	,594"	,612"	,537"	,466"	,498"
Des Pess P16	,522"	,568"	,492"	,401"	,384"	,753"	,704"	,697"	,679"	,681"	,658"	,658"	,664"	,637"	,631"	,592"	,469"	,531"
Des Pess P17	,582"	,757"	,445"	,402"	,355"	,580"	,587"	,563"	,585"	,570"	,611"	,600"	,564"	,554"	,509"	,501"	,410"	,514"
Des Pess P18	,503"	,585"	,406"	,386"	,383"	,608"	,574"	,607"	,715"	,626"	,614"	,614"	,592"	,582"	,575"	,573"	,420"	,496"
Des Pess P19	,545"	,658"	,468"	,412"	,400"	,674"	,644"	,654"	,702"	,669"	,668"	,668"	,640"	,629"	,609"	,604"	,463"	,547"
Des Pess P20	,486"	,564"	,503"	,440"	,352"	,586"	,578"	,548"	,635"	,559"	,635"	,614"	,663"	,638"	,630"	,611"	,489"	,558"
Des Pess P21	,379"	,409"	,360"	,301"	,288"	,569"	,468"	,469"	,496"	,447"	,471"	,469"	,502"	,493"	,499"	,467"	,402"	,390"
Remun P22	,372"	,414"	,352"	,336"	,314"	,457"	,429"	,445"	,477"	,446"	,565"	,518"	,513"	,530"	,532"	,583"	,807"	,442"
Remun P23	,362"	,394"	,382"	,326"	,297"	,441"	,438"	,457"	,474"	,452"	,546"	,521"	,526"	,531"	,519"	,567"	,697"	,441"
Gos Faç P24	,598"	,544"	,493"	,390"	,366"	,659"	,644"	,573"	,583"	,568"	,569"	,538"	,586"	,527"	,562"	,496"	,486"	,503"
Gos Faç P25	,621"	,609"	,486"	,429"	,419"	,688"	,685"	,645"	,681"	,641"	,684"	,685"	,700"	,659"	,634"	,595"	,519"	,576"
Gos Faç P26	,612"	,548"	,458"	,408"	,369"	,617"	,626"	,572"	,609"	,575"	,582"	,589"	,625"	,596"	,603"	,555"	,450"	,529"
Sust Ino P27	,513"	,503"	,440"	,439"	,395"	,579"	,575"	,583"	,565"	,591"	,530"	,580"	,594"	,607"	,573"	,552"	,394"	,499"
Sust Ino P28	,484"	,501"	,462"	,443"	,353"	,633"	,588"	,612"	,614"	,611"	,541"	,573"	,629"	,628"	,632"	,604"	,435"	,494"
Sust Ino P29	,447"	,467"	,505"	,378"	,297"	,532"	,516"	,491"	,550"	,496"	,504"	,521"	,628"	,616"	,637"	,626"	,465"	,557"
Sust Ino P30	,493"	,447"	,420"	,399"	,331"	,491"	,486"	,481"	,508"	,473"	,514"	,525"	,605"	,606"	,536"	,529"	,414"	,526"
Sust Ino P31	,429"	,480"	,456"	,381"	,291"	,620"	,568"	,550"	,567"	,513"	,498"	,504"	,600"	,599"	,613"	,571"	,461"	,480"
Env Chef Org P32	,447"	,464"	,450"	,360"	,361"	,567"	,535"	,549"	,579"	,523"	,539"	,563"	,669"	,655"	,680"	,652"	,464"	,515"

	DF P46	DF P47	DF P48	DF P49	DF P50	DF P51	DF P52	DF P53	DF P54	DF P55	RR P56	RR P57	AT P58	AT P59	AT P60	AT P61	Remun P62	OF P63
Env Chef Org P33	,398**	,465**	,448**	,383**	,337**	,580**	,524**	,521**	,598**	,483**	,521**	,547**	,602**	,591**	,604**	,596**	,445**	,509**
Env Chef Org P34	,455**	,519**	,427**	,369**	,373**	,600**	,546**	,555**	,612**	,555**	,615**	,614**	,665**	,666**	,665**	,669**	,484**	,528**
Env Chef Org P35	,504**	,571**	,477**	,412**	,393**	,625**	,597**	,584**	,616**	,582**	,649**	,636**	,713**	,707**	,704**	,673**	,535**	,589**
Env Chef Org P36	,528**	,592**	,482**	,435**	,388**	,648**	,628**	,609**	,686**	,604**	,642**	,644**	,708**	,698**	,665**	,645**	,520**	,610**
Env Chef Org P37	,564**	,572**	,494**	,428**	,361**	,636**	,631**	,586**	,626**	,560**	,587**	,582**	,654**	,638**	,619**	,579**	,478**	,547**
Env Chef Org P38	,496**	,516**	,464**	,394**	,361**	,633**	,573**	,576**	,624**	,566**	,606**	,599**	,670**	,655**	,667**	,656**	,499**	,568**
Env Chef Org P39	,515**	,579**	,470**	,385**	,376**	,655**	,594**	,575**	,634**	,570**	,684**	,659**	,696**	,672**	,659**	,648**	,528**	,608**
Obj P40	,485**	,456**	,402**	,428**	,342**	,444**	,476**	,465**	,447**	,438**	,456**	,473**	,440**	,392**	,371**	,339**	,275**	,451**
Obj P41	,535**	,488**	,411**	,448**	,380**	,467**	,502**	,478**	,489**	,465**	,473**	,528**	,477**	,442**	,404**	,385**	,318**	,484**
Obj P42	,470**	,527**	,469**	,338**	,263**	,513**	,529**	,438**	,487**	,408**	,486**	,464**	,477**	,429**	,476**	,426**	,355**	,559**
Eq Tr Vi Pess P43	,382**	,399**	,362**	,307**	,213**	,331**	,368**	,306**	,307**	,305**	,384**	,412**	,419**	,416**	,403**	,389**	,360**	,404**
Eq Tr Vi Pess P44	,467**	,497**	,426**	,377**	,322**	,487**	,509**	,469**	,461**	,445**	,526**	,566**	,580**	,570**	,550**	,539**	,456**	,518**
Eq Tr Vi Pess P45	,381**	,439**	,467**	,383**	,291**	,515**	,521**	,478**	,484**	,429**	,442**	,475**	,536**	,519**	,524**	,495**	,407**	,493**

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	OFF P64	OFF P65	SS P66	SS P67	SS P68	SS P69	ACP70	ACP71	ACP72	ETVP P73	Intra P74	Intra P75	Intra P76	Amb Int P1	Amb Int P2	Amb Int P3	Amb Int P4	Amb Int P5	
Des Fun P46																			
Des Fun P47																			
Des Fun P48																			
Des Fun P49																			
Des Fun P50																			
Des Pess P51																			
Des Pess P52																			
Des Pess P53																			
Des Pess P54																			
Des Pess P55																			
Rec Resp P56																			
Rec Resp P57																			
Amb Tra P58																			
Amb Tra P59																			
Amb Tra P60																			
Amb Tra P61																			
Remun P62																			
Obj Fun P63																			
Obj Fun P64	1																		
Obj Fun P65	,267"	1																	
Sust Seg P66	,653"	,319"	1																
Sust Seg P67	,488"	,453"	,552"	1															
Sust Seg P68	,323"	,677"	,400"	,650"	1														
Sust Seg P69	,471"	,445"	,571"	,538"	,581"	1													
Ap Chef P70	,424"	,551"	,445"	,428"	,557"	,649"	1												
Ap Chef P71	,489"	,512"	,499"	,409"	,515"	,603"	,828"	1											
Ap Chef P72	,536"	,362"	,561"	,381"	,419"	,538"	,667"	,786"	1										
ETVP P73	,360"	,355"	,352"	,247"	,336"	,479"	,495"	,498"	,483"	1									
Intra P74	,388"	,474"	,482"	,412"	,540"	,591"	,570"	,572"	,559"	,516"	1								
Intra P75	,377"	,452"	,481"	,419"	,503"	,553"	,545"	,545"	,539"	,428"	,730"	1							
Intra P76	,530"	,345"	,482"	,376"	,380"	,509"	,497"	,495"	,517"	,483"	,533"	,523"	1						
Amb Int P1	,396"	,443"	,455"	,347"	,428"	,485"	,584"	,618"	,577"	,473"	,547"	,485"	,445"	1					
Amb Int P2	,418"	,261"	,416"	,347"	,309"	,410"	,403"	,431"	,444"	,363"	,361"	,340"	,399"	,618"	1				
Amb Int P3	,439"	,357"	,467"	,326"	,398"	,500"	,514"	,555"	,569"	,415"	,506"	,453"	,485"	,737"	,684"	1			
Amb Int P4	,336"	,394"	,383"	,317"	,408"	,437"	,487"	,511"	,472"	,444"	,460"	,437"	,355"	,702"	,558"	,654"	1		
Amb Int P5	,467"	,337"	,476"	,351"	,369"	,455"	,469"	,510"	,529"	,418"	,473"	,434"	,513"	,627"	,445"	,597"	,607"	1	
Amb Int P6	,446"	,357"	,470"	,335"	,330"	,430"	,417"	,452"	,438"	,352"	,429"	,404"	,476"	,512"	,472"	,494"	,406"	,551"	
Amb Int P7	,472"	,331"	,490"	,340"	,371"	,489"	,504"	,561"	,606"	,444"	,490"	,429"	,520"	,634"	,551"	,694"	,531"	,695"	
Amb Int P8	,396"	,194"	,387"	,260"	,240"	,372"	,367"	,401"	,457"	,359"	,338"	,345"	,405"	,541"	,576"	,583"	,516"	,496"	
Rec Conf P9	,462"	,425"	,453"	,328"	,440"	,523"	,604"	,589"	,570"	,450"	,532"	,504"	,520"	,609"	,452"	,597"	,519"	,583"	
Rec Conf P10	,446"	,488"	,486"	,347"	,503"	,583"	,675"	,646"	,580"	,507"	,573"	,530"	,534"	,664"	,502"	,635"	,570"	,601"	
Rec Conf P11	,441"	,484"	,488"	,424"	,513"	,608"	,705"	,626"	,546"	,462"	,583"	,536"	,542"	,619"	,445"	,572"	,524"	,569"	
Rec Conf P12	,465"	,408"	,489"	,341"	,440"	,529"	,573"	,595"	,604"	,456"	,553"	,507"	,534"	,628"	,487"	,659"	,493"	,640"	
Rec Conf P13	,386"	,450"	,467"	,341"	,446"	,512"	,564"	,544"	,524"	,436"	,564"	,481"	,493"	,624"	,461"	,615"	,489"	,579"	
Des Pess P14	,519"	,397"	,568"	,375"	,435"	,582"	,577"	,598"	,602"	,464"	,605"	,554"	,534"	,635"	,501"	,637"	,517"	,617"	
Des Pess P15	,503"	,354"	,584"	,379"	,401"	,546"	,524"	,543"	,571"	,430"	,558"	,520"	,472"	,584"	,496"	,578"	,486"	,566"	
Des Pess P16	,460"	,407"	,575"	,387"	,466"	,561"	,564"	,594"	,603"	,444"	,623"	,489"	,592"	,467"	,614"	,503"	,572"		
Des Pess P17	,416"	,417"	,479"	,380"	,449"	,536"	,612"	,557"	,515"	,409"	,599"	,571"	,529"	,551"	,408"	,509"	,452"	,512"	
Des Pess P18	,411"	,428"	,502"	,403"	,513"	,557"	,555"	,543"	,526"	,382"	,635"	,586"	,494"	,549"	,393"	,556"	,454"	,542"	
Des Pess P19	,458"	,461"	,538"	,435"	,524"	,585"	,630"	,608"	,591"	,446"	,723"	,644"	,564"	,609"	,429"	,594"	,495"	,564"	
Des Pess P20	,473"	,401"	,492"	,317"	,432"	,535"	,591"	,594"	,588"	,538"	,598"	,535"	,571"	,599"	,444"	,606"	,506"	,593"	
Des Pess P21	,334"	,314"	,408"	,249"	,333"	,399"	,430"	,426"	,448"	,364"	,484"	,424"	,364"	,436"	,347"	,488"	,401"	,426"	
Remun P22	,312"	,347"	,350"	,222"	,326"	,396"	,422"	,418"	,423"	,398"	,494"	,414"	,406"	,478"	,364"	,486"	,382"	,477"	
Remun P23	,317"	,368"	,356"	,228"	,317"	,410"	,435"	,417"	,405"	,383"	,476"	,390"	,405"	,482"	,362"	,482"	,403"	,458"	
Gos Faç P24	,518"	,317"	,559"	,360"	,382"	,528"	,494"	,519"	,561"	,488"	,537"	,557"	,546"	,539"	,439"	,514"	,465"	,501"	
Gos Faç P25	,514"	,431"	,569"	,420"	,522"	,604"	,603"	,607"	,616"	,501"	,610"	,584"	,569"	,617"	,469"	,619"	,524"	,560"	
Gos Faç P26	,453"	,389"	,509"	,383"	,444"	,539"	,538"	,565"	,587"	,519"	,559"	,542"	,531"	,612"	,441"	,578"	,522"	,534"	
Sust Ino P27	,423"	,487"	,590"	,411"	,497"	,516"	,534"	,535"	,497"	,406"	,570"	,505"	,425"	,569"	,427"	,532"	,486"	,501"	
Sust Ino P28	,429"	,436"	,616"	,393"	,468"	,520"	,523"	,551"	,566"	,432"	,610"	,553"	,465"	,585"	,460"	,584"	,496"	,536"	
Sust Ino P29	,512"	,344"	,539"	,345"	,359"	,487"	,475"	,496"	,546"	,433"	,501"	,455"	,507"	,577"	,515"	,641"	,469"	,650"	
Sust Ino P30	,422"	,389"	,527"	,325"	,380"	,562"	,531"	,524"	,504"	,446"	,492"	,432"	,412"	,578"	,420"	,529"	,460"	,506"	
Sust Ino P31	,479"	,335"	,606"	,376"	,372"	,473"	,459"	,505"	,545"	,378"	,531"	,489"	,463"	,538"	,463"	,560"	,462"	,585"	
Env Chef Org P32	,488"	,385"	,504"	,329"	,416"	,480"	,480"	,509"	,526"	,436"	,504"	,477"	,494"	,582"	,533"	,653"	,488"	,652"	

	OFF P64	OFF P65	SS P66	SS P67	SS P68	SS P69	AC P70	AC P71	AC P72	ETVP P73	Intra P74	Intra P75	Intra P76	Amb Int P1	Amb Int P2	Amb Int P3	Amb Int P4	Amb Int P5
Env Chef Org P33	,512"	,390"	,520"	,346"	,390"	,480"	,478"	,516"	,518"	,390"	,502"	,442"	,457"	,536"	,421"	,575"	,452"	,625"
Env Chef Org P34	,472"	,422"	,514"	,350"	,457"	,519"	,552"	,579"	,579"	,420"	,561"	,503"	,504"	,612"	,453"	,642"	,489"	,646"
Env Chef Org P35	,506"	,441"	,540"	,367"	,456"	,568"	,623"	,684"	,679"	,505"	,580"	,531"	,558"	,669"	,505"	,671"	,555"	,651"
Env Chef Org P36	,535"	,460"	,593"	,433"	,494"	,586"	,601"	,614"	,608"	,457"	,611"	,561"	,519"	,663"	,514"	,670"	,549"	,633"
Env Chef Org P37	,512"	,414"	,601"	,444"	,449"	,576"	,554"	,578"	,597"	,455"	,558"	,524"	,516"	,630"	,517"	,610"	,531"	,583"
Env Chef Org P38	,517"	,413"	,575"	,377"	,448"	,567"	,560"	,599"	,668"	,474"	,579"	,500"	,530"	,600"	,457"	,637"	,478"	,613"
Env Chef Org P39	,524"	,425"	,568"	,396"	,480"	,588"	,640"	,684"	,681"	,464"	,597"	,534"	,546"	,636"	,462"	,636"	,511"	,596"
Obj P40	,456"	,484"	,494"	,505"	,504"	,449"	,465"	,454"	,389"	,282"	,447"	,422"	,407"	,390"	,309"	,354"	,313"	,357"
Obj P41	,482"	,571"	,498"	,575"	,556"	,496"	,511"	,490"	,412"	,332"	,487"	,431"	,412"	,443"	,347"	,385"	,356"	,391"
Obj P42	,687"	,349"	,532"	,458"	,385"	,471"	,472"	,504"	,502"	,373"	,421"	,405"	,483"	,394"	,383"	,418"	,340"	,467"
Eq Tr Vi Pess P43	,333"	,294"	,296"	,203"	,260"	,376"	,398"	,393"	,422"	,774"	,362"	,336"	,431"	,388"	,309"	,348"	,351"	,367"
Eq Tr Vi Pess P44	,411"	,387"	,409"	,280"	,386"	,512"	,529"	,521"	,534"	,742"	,504"	,442"	,479"	,525"	,410"	,506"	,466"	,498"
Eq Tr Vi Pess P45	,420"	,338"	,506"	,302"	,308"	,461"	,470"	,496"	,497"	,467"	,452"	,417"	,383"	,496"	,389"	,453"	,447"	,470"

	Amb Int P6	Amb Int P7	Amb Int P8	RC P9	RC P10	RC P11	RC P12	RC P13	Des Pess P14	Des Pess P15	Des Pess P16	Des Pess P17	Des Pess P18	Des Pess P19	Des Pess P20	Des Pess P21	Remun P22	Remun P23
Des Fun P46																		
Des Fun P47																		
Des Fun P48																		
Des Fun P49																		
Des Fun P50																		
Des Pess P51																		
Des Pess P52																		
Des Pess P53																		
Des Pess P54																		
Des Pess P55																		
Rec Resp P56																		
Rec Resp P57																		
Amb Tra P58																		
Amb Tra P59																		
Amb Tra P60																		
Amb Tra P61																		
Remun P62																		
Obj Fun P63																		
Obj Fun P64																		
Obj Fun P65																		
Sust Seg P66																		
Sust Seg P67																		
Sust Seg P68																		
Sust Seg P69																		
Ap Chef P70																		
Ap Chef P71																		
Ap Chef P72																		
ETVP P73																		
Intra P74																		
Intra P75																		
Intra P76																		
Amb Int P1																		
Amb Int P2																		
Amb Int P3																		
Amb Int P4																		
Amb Int P5																		
Amb Int P6	1																	
Amb Int P7	,570"	1																
Amb Int P8	,368"	,540"	1															
Rec Conf P9	,511"	,600"	,452"	1														
Rec Conf P10	,546"	,607"	,466"	,803"	1													
Rec Conf P11	,545"	,574"	,380"	,732"	,811"	1												
Rec Conf P12	,521"	,704"	,486"	,743"	,712"	,699"	1											
Rec Conf P13	,493"	,629"	,408"	,628"	,683"	,671"	,757"	1										
Des Pess P14	,600"	,661"	,469"	,704"	,714"	,675"	,717"	,662"	1									
Des Pess P15	,592"	,582"	,438"	,636"	,629"	,610"	,630"	,578"	,826"	1								
Des Pess P16	,539"	,617"	,438"	,679"	,671"	,640"	,684"	,607"	,814"	,807"	1							
Des Pess P17	,472"	,483"	,383"	,568"	,639"	,687"	,556"	,569"	,637"	,586"	,640"	1						
Des Pess P18	,483"	,566"	,382"	,617"	,622"	,641"	,653"	,615"	,653"	,612"	,677"	,676"	1					
Des Pess P19	,540"	,605"	,389"	,666"	,684"	,695"	,692"	,659"	,729"	,671"	,748"	,724"	,820"	1				
Des Pess P20	,531"	,622"	,451"	,647"	,674"	,636"	,665"	,629"	,671"	,625"	,666"	,611"	,674"	,717"	1			
Des Pess P21	,388"	,502"	,347"	,495"	,490"	,490"	,523"	,449"	,585"	,533"	,600"	,454"	,528"	,569"	,580"	1		
Remun P22	,455"	,502"	,349"	,574"	,530"	,476"	,597"	,525"	,562"	,467"	,527"	,452"	,496"	,525"	,543"	,482"	1	
Remun P23	,469"	,503"	,354"	,529"	,528"	,489"	,571"	,527"	,550"	,472"	,521"	,426"	,478"	,518"	,522"	,462"	,819"	1
Gos Faç P24	,468"	,534"	,432"	,524"	,556"	,578"	,543"	,489"	,644"	,625"	,655"	,553"	,569"	,586"	,559"	,470"	,461"	,471"
Gos Faç P25	,519"	,586"	,458"	,656"	,691"	,678"	,664"	,600"	,728"	,664"	,722"	,658"	,666"	,694"	,651"	,545"	,534"	,550"
Gos Faç P26	,513"	,574"	,475"	,556"	,608"	,592"	,607"	,544"	,630"	,590"	,642"	,581"	,582"	,622"	,572"	,491"	,471"	,467"
Sust Ino P27	,529"	,557"	,345"	,528"	,582"	,589"	,566"	,580"	,640"	,613"	,663"	,531"	,562"	,610"	,559"	,491"	,459"	,485"
Sust Ino P28	,541"	,602"	,397"	,559"	,603"	,592"	,631"	,624"	,673"	,650"	,704"	,541"	,612"	,666"	,604"	,531"	,498"	,513"
Sust Ino P29	,592"	,672"	,459"	,522"	,570"	,544"	,630"	,628"	,641"	,606"	,616"	,509"	,569"	,598"	,607"	,506"	,490"	,494"
Sust Ino P30	,481"	,553"	,409"	,506"	,571"	,567"	,563"	,604"	,599"	,562"	,560"	,514"	,516"	,544"	,541"	,464"	,475"	,488"
Sust Ino P31	,547"	,622"	,408"	,517"	,549"	,539"	,599"	,587"	,677"	,651"	,658"	,506"	,570"	,611"	,573"	,554"	,485"	,489"
Env Chef Org P32	,522"	,667"	,489"	,563"	,577"	,541"	,674"	,608"	,661"	,623"	,622"	,489"	,579"	,601"	,611"	,502"	,517"	,530"

	Amb Int P6	Amb Int P7	Amb Int P8	RC P9	RC P10	RC P11	RC P12	RC P13	Des Pess P14	Des Pess P15	Des Pess P16	Des Pess P17	Des Pess P18	Des Pess P19	Des Pess P20	Des Pess P21	Remun P22	Remun P23
Env Chef Org P33	,532**	,620**	,401**	,533**	,552**	,527**	,617**	,572**	,645**	,608**	,621**	,478**	,565**	,601**	,601**	,491**	,484**	,487**
Env Chef Org P34	,523**	,664**	,431**	,606**	,620**	,598**	,707**	,647**	,666**	,613**	,667**	,544**	,622**	,673**	,639**	,506**	,547**	,546**
Env Chef Org P35	,559**	,714**	,485**	,669**	,687**	,634**	,739**	,672**	,716**	,649**	,681**	,594**	,638**	,690**	,680**	,522**	,576**	,572**
Env Chef Org P36	,561**	,659**	,480**	,648**	,695**	,664**	,717**	,717**	,723**	,665**	,699**	,637**	,658**	,697**	,676**	,520**	,560**	,579**
Env Chef Org P37	,545**	,613**	,478**	,574**	,614**	,621**	,660**	,655**	,685**	,662**	,656**	,606**	,601**	,636**	,582**	,445**	,484**	,494**
Env Chef Org P38	,542**	,699**	,470**	,620**	,637**	,637**	,739**	,693**	,703**	,646**	,680**	,567**	,637**	,674**	,631**	,516**	,531**	,537**
Env Chef Org P39	,530**	,660**	,453**	,690**	,692**	,678**	,743**	,686**	,737**	,661**	,705**	,610**	,657**	,714**	,682**	,543**	,571**	,555**
Obj P40	,367**	,317**	,278**	,395**	,430**	,474**	,393**	,384**	,421**	,447**	,417**	,423**	,397**	,444**	,380**	,265**	,255**	,273**
Obj P41	,400**	,362**	,276**	,438**	,473**	,520**	,451**	,449**	,474**	,456**	,446**	,473**	,445**	,503**	,427**	,304**	,302**	,326**
Obj P42	,401**	,478**	,372**	,456**	,454**	,480**	,471**	,379**	,515**	,484**	,475**	,498**	,446**	,497**	,469**	,369**	,293**	,275**
Eq Tr Vi Pess P43	,330**	,364**	,317**	,350**	,398**	,406**	,380**	,354**	,366**	,355**	,332**	,345**	,284**	,350**	,468**	,287**	,325**	,306**
Eq Tr Vi Pess P44	,460**	,521**	,387**	,507**	,559**	,537**	,545**	,511**	,551**	,509**	,510**	,466**	,455**	,525**	,576**	,426**	,459**	,455**
Eq Tr Vi Pess P45	,488**	,521**	,360**	,453**	,485**	,483**	,537**	,525**	,567**	,533**	,536**	,412**	,436**	,477**	,498**	,419**	,414**	,440**

	GFP24	GFP25	GFP26	SIP27	SIP28	SIP29	SIP30	SIP31	ECO P32	ECO P33	ECO P34	ECO P35	ECO P36	ECO P37	ECO P38	ECO P39	Obj P40	Obj P41
Des Fun P46																		
Des Fun P47																		
Des Fun P48																		
Des Fun P49																		
Des Fun P50																		
Des Pess P51																		
Des Pess P52																		
Des Pess P53																		
Des Pess P54																		
Des Pess P55																		
Rec Resp P56																		
Rec Resp P57																		
Amb Tra P58																		
Amb Tra P59																		
Amb Tra P60																		
Amb Tra P61																		
Remun P62																		
Obj Fun P63																		
Obj Fun P64																		
Obj Fun P65																		
Sust Seg P66																		
Sust Seg P67																		
Sust Seg P68																		
Sust Seg P69																		
Ap Chef P70																		
Ap Chef P71																		
Ap Chef P72																		
ETVP P73																		
Intra P74																		
Intra P75																		
Intra P76																		
Amb Int P1																		
Amb Int P2																		
Amb Int P3																		
Amb Int P4																		
Amb Int P5																		
Amb Int P6																		
Amb Int P7																		
Amb Int P8																		
Rec Conf P9																		
Rec Conf P10																		
Rec Conf P11																		
Rec Conf P12																		
Rec Conf P13																		
Des Pess P14																		
Des Pess P15																		
Des Pess P16																		
Des Pess P17																		
Des Pess P18																		
Des Pess P19																		
Des Pess P20																		
Des Pess P21																		
Remun P22																		
Remun P23																		
Gos Faç P24	1																	
Gos Faç P25	,757"	1																
Gos Faç P26	,673"	,785"	1															
Sust Ino P27	,557"	,628"	,611"	1														
Sust Ino P28	,575"	,653"	,643"	,807"	1													
Sust Ino P29	,551"	,618"	,581"	,630"	,692"	1												
Sust Ino P30	,506"	,568"	,545"	,592"	,592"	,628"	1											
Sust Ino P31	,577"	,611"	,573"	,663"	,748"	,695"	,605"	1										
Env Chef Org P32	,516"	,611"	,550"	,569"	,629"	,697"	,572"	,673"	1									

	GFP24	GFP25	GFP26	SIP27	SIP28	SIP29	SIP30	SIP31	ECO P32	ECO P33	ECO P34	ECO P35	ECO P36	ECO P37	ECO P38	ECO P39	Obj P40	Obj P41
Env Chef Org P33	,503"	,589"	,520"	,575"	,590"	,643"	,529"	,637"	,755"	1								
Env Chef Org P34	,510"	,632"	,582"	,615"	,645"	,663"	,548"	,629"	,726"	,777"	1							
Env Chef Org P35	,582"	,684"	,631"	,602"	,654"	,648"	,586"	,659"	,706"	,694"	,781"	1						
Env Chef Org P36	,592"	,733"	,672"	,648"	,690"	,685"	,643"	,677"	,701"	,706"	,754"	,783"	1					
Env Chef Org P37	,664"	,724"	,691"	,642"	,680"	,662"	,658"	,668"	,695"	,623"	,665"	,701"	,901"	1				
Env Chef Org P38	,605"	,685"	,653"	,626"	,709"	,693"	,623"	,682"	,675"	,695"	,745"	,755"	,776"	,768"	1			
Env Chef Org P39	,580"	,710"	,637"	,600"	,665"	,639"	,607"	,643"	,639"	,658"	,763"	,771"	,776"	,708"	,808"	1		
Obj P40	,440"	,488"	,481"	,453"	,394"	,342"	,350"	,368"	,360"	,391"	,384"	,426"	,486"	,496"	,415"	,429"	1	
Obj P41	,450"	,514"	,484"	,464"	,424"	,396"	,400"	,402"	,413"	,454"	,432"	,467"	,526"	,548"	,464"	,486"	,791"	1
Obj P42	,475"	,522"	,496"	,426"	,438"	,449"	,381"	,452"	,459"	,477"	,457"	,498"	,507"	,515"	,513"	,504"	,500"	,565"
Eq Tr Vi Pess P43	,407"	,405"	,445"	,328"	,349"	,378"	,377"	,301"	,364"	,319"	,346"	,419"	,376"	,391"	,386"	,382"	,274"	,307"
Eq Tr Vi Pess P44	,530"	,573"	,566"	,498"	,503"	,511"	,504"	,471"	,508"	,466"	,521"	,588"	,563"	,537"	,567"	,565"	,384"	,419"
Eq Tr Vi Pess P45	,485"	,527"	,517"	,567"	,580"	,576"	,559"	,581"	,542"	,570"	,544"	,580"	,644"	,623"	,582"	,560"	,353"	,397"

	Obj P42	ETVP P43	ETVP P44	ETVP P45
Des Fun P46				
Des Fun P47				
Des Fun P48				
Des Fun P49				
Des Fun P50				
Des Pess P51				
Des Pess P52				
Des Pess P53				
Des Pess P54				
Des Pess P55				
Rec Resp P56				
Rec Resp P57				
Amb Tra P58				
Amb Tra P59				
Amb Tra P60				
Amb Tra P61				
Remun P62				
Obj Fun P63				
Obj Fun P64				
Obj Fun P65				
Sust Seg P66				
Sust Seg P67				
Sust Seg P68				
Sust Seg P69				
Ap Chef P70				
Ap Chef P71				
Ap Chef P72				
ETVP P73				
Intra P74				
Intra P75				
Intra P76				
Amb Int P1				
Amb Int P2				
Amb Int P3				
Amb Int P4				
Amb Int P5				
Amb Int P6				
Amb Int P7				
Amb Int P8				
Rec Conf P9				
Rec Conf P10				
Rec Conf P11				
Rec Conf P12				
Rec Conf P13				
Des Pess P14				
Des Pess P15				
Des Pess P16				
Des Pess P17				
Des Pess P18				
Des Pess P19				
Des Pess P20				
Des Pess P21				
Remun P22				
Remun P23				
Gos Faç P24				
Gos Faç P25				
Gos Faç P26				
Sust Ino P27				
Sust Ino P28				
Sust Ino P29				
Sust Ino P30				
Sust Ino P31				
Env Chef Org P32				

	Obj P42	ETVP P43	ETVP P44	ETVP P45
Env Chef Org P33				
Env Chef Org P34				
Env Chef Org P35				
Env Chef Org P36				
Env Chef Org P37				
Env Chef Org P38				
Env Chef Org P39				
Obj P40				
Obj P41				
Obj P42	1			
Eq Tr Vi Pess P43	,355**	1		
Eq Tr Vi Pess P44	,444**	,797**	1	
Eq Tr Vi Pess P45	,423**	,446**	,602**	1