



## MESTRADO EM GESTÃO

# *Felicidade no Trabalho no Setor Automóvel: Fatores Determinantes e Implicações Organizacionais*

Susana Sofia Caetano Valente

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

janeiro | 2025



## INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

### **Felicidade no Trabalho no Setor Automóvel: Fatores Determinantes e Implicações Organizacionais**

Susana Sofia Caetano Valente

Aprovado em 28/02/2025

Composição do Júri

Sandra Gomes de Oliveira

Presidente

Clarisse Monteiro Pessôa

Arguente

Mafalda Nogueira

Orientadora

Vila Nova de Gaia  
2025



instituto politécnico de gestão e tecnologia

MESTRADO EM GESTÃO

**FELICIDADE NO TRABALHO NO SETOR AUTOMÓVEL: FATORES  
DETERMINANTES E IMPLICAÇÕES ORGANIZACIONAIS**

*SUSANA SOFIA CAETANO VALENTE*

VILA NOVA DE GAIA

JANEIRO DE 2025



SAA-IMP-048.01



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof.  
Doutora Mafalda Nogueira apresentada ao ISLA -  
Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila  
Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em  
Gestão, conforme o Despacho n.º 8476/2020.



## Agradecimentos

Concluir este mestrado representa, para mim, uma enorme vitória, superação e conquista pessoal.

À equipa de Recursos Humanos da Salvador Caetano, e em especial à Janice Teixeira, agradeço pelo acolhimento, pela ajuda constante e pela disponibilidade ao longo deste percurso.

À Professora Doutora Mafalda Nogueira, que aceitou o desafio de ser minha orientadora, um sincero agradecimento. Foi a minha voz da razão durante todo o processo, incentivando-me diariamente a manter o foco, valorizando as minhas qualidades e trazendo esperança nos momentos mais desafiadores. Sou eternamente grata pela paciência, pelo encorajamento constante e pela sua forma tão simples e prática de tratar as coisas em momentos mais complicados.

Aos meus colegas de mestrado, deixo um enorme obrigado por tornarem esta experiência num desafio coletivo mais leve e enriquecedor. Em especial, ao meu grupo, agradeço por partilharmos dificuldades e também vitórias, sendo uma constante fonte de motivação uns para os outros.

À minha família — os meus pais, Fernando e Manuela, o meu irmão Igor, a minha cunhada Rita e a minha avó Fernanda —, e ao meu grupo de amigos, especialmente ao Gonçalo, deixo o meu sincero agradecimento. O vosso apoio foi fundamental em todas as etapas desta caminhada, sendo a minha maior fonte de força e inspiração.

Por fim, agradeço a mim própria por ter tido a coragem de iniciar este mestrado e pela resiliência em nunca desistir, mesmo quando os motivos pareciam muitos. Este é um momento que celebro com profundo orgulho e de coração cheio.

## **Resumo**

Nos últimos anos, a felicidade no trabalho tem ganho destaque como fator determinante para o sucesso organizacional, despertando um crescente interesse nas experiências laborais e na valorização da natureza humana nas empresas. Organizações que promovem a felicidade dos seus colaboradores tendem a ser mais eficazes, comprometidas e capazes de reter talentos, destacando-se como um diferencial competitivo no mercado empresarial. Este estudo foca-se no setor automóvel, em concreto na Fábrica Salvador Caetano de Ovar, que representa um segmento crucial para a economia portuguesa, analisando os fatores que influenciam a felicidade no trabalho e as suas implicações organizacionais.

O objetivo principal foi identificar as dimensões que mais contribuem para a felicidade dos colaboradores, considerando o ambiente de trabalho, o reconhecimento, a remuneração, o envolvimento, o desenvolvimento pessoal e profissional, a inovação e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Na investigação aplica-se uma abordagem qualitativa a um estudo de caso – a Fábrica Salvador Caetano – utilizando técnicas de recolha de dados quantitativas e qualitativas para tratar das hipóteses, sendo aplicado um inquérito à população de colaboradores da empresa. A amostra foi constituída por 30% dos colaboradores da empresa, totalizando 53 respostas válidas, em que se aplicaram escalas validadas para a análise dos dados. Os resultados destacam que práticas de gestão que promovem o reconhecimento, a valorização das qualidades dos colaboradores e a inovação no ambiente de trabalho impactam positivamente a felicidade no trabalho. Além disso, o estudo evidencia que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal desempenha um papel significativo na promoção do bem-estar dos colaboradores.

Esta investigação contribui para a literatura sobre felicidade no trabalho, fornecendo orientações práticas para gestores do setor automóvel que procuram criar ambientes mais saudáveis, produtivos e atrativos, capazes de reter talentos e fortalecer a competitividade organizacional num mercado cada vez mais competitivo.

**Palavras-Chave:** Felicidade no Trabalho, Ambiente de Trabalho, Equilíbrio Trabalho-Vida, Reconhecimento, Inovação, Setor Automóvel.

## **Abstract**

In recent years, happiness at work has gained prominence as a determining factor for organisational success, sparking a growing interest in work experiences and valuing human nature in companies. Organisations that promote the happiness of their employees tend to be more effective, committed and capable of retaining talent, standing out as a competitive differentiator in the business market. This study focuses on the automotive sector, specifically the Salvador Caetano factory in Ovar, which represents a crucial segment for the Portuguese economy, analysing the factors that influence happiness at work and its organisational implications.

The main goal was to identify the dimensions that most contribute to the employees' happiness, considering the work environment, recognition, remuneration, involvement, personal and professional development, innovation and work-life balance.

The research applied a qualitative approach to a case study - the Salvador Caetano Factory - using quantitative and qualitative data collection techniques to address the hypotheses, through the application of a survey to the company's employee population. The sample consisted of 30% of the company's employees, totalling 53 valid responses, in which validated scales were applied to analyse the data. The results show that management practices that promote recognition, appreciation for employees' qualities and innovation in the workplace have a positive impact on happiness at work. In addition, the study shows that work-life balance plays a significant role in promoting employee well-being.

This research contributes to the literature on happiness at work, providing practical guidance for managers in the automotive sector looking to create healthier, more productive and attractive environments, capable of retaining talent and strengthening organisational competitiveness in an increasingly competitive market.

**Keywords:** Happiness at Work, Work Environment, Work-Life Balance, Recognition, Innovation, Automotive Sector.

# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
ÍNDICE.....	VII
ÍNDICE DE TABELAS.....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS .....	IX
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS .....	VIII
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1.    JUSTIFICAÇÃO DA ESCOLHA DO SETOR AUTOMÓVEL .....	2
1.2.    QUESTÕES DE PESQUISA E OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	4
1.3.    ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	5
<b>2. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1.    DEFINIÇÃO DE FELICIDADE .....	7
2.2.    FELICIDADE NO TRABALHO .....	9
2.2.1. <i>Felicidade na Função</i> .....	13
2.2.2. <i>Felicidade na Organização</i> .....	14
2.3.    AMBIENTE DE TRABALHO .....	15
2.4.    RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO DO TRABALHADOR .....	17
2.5.    REMUNERAÇÃO .....	19
2.6.    SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....	20
2.7.    COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	22
2.8.    ENVOLVIMENTO NO TRABALHO .....	23
2.9.    DESENVOLVIMENTO PESSOAL E PROFISSIONAL .....	25
2.10.    INOVAÇÃO.....	26

2.11.	EQUILÍBRIOS ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL ( <i>WORK LIFE BALANCE</i> ) .....	27
2.12.	BEM-ESTAR SUBJETIVO NO TRABALHO: O MODELO PERMA.....	29
2.13.	ESCALAS DE MEDIDA DA FELICIDADE NO TRABALHO .....	34
2.14.	FATORES EXTERNOS E INDIVIDUAIS QUE PROMOVEM FELICIDADE NO TRABALHO .....	35
<b>3.</b>	<b>MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>36</b>
3.1.	MODELO CONCEPTUAL .....	36
3.2.	HIPÓTESES DE TRABALHO .....	40
<b>4.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>44</b>
4.1.	ABORDAGEM METODOLÓGICA .....	44
4.2.	POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	45
4.3.	TÉCNICA DE RECOLHA DE DADOS.....	46
4.4.	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	48
<b>5.</b>	<b>ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>49</b>
5.1.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	49
5.2.	HIPÓTESES E RESULTADOS DAS CORRELAÇÕES .....	51
5.3.	ANÁLISE EXPLORATÓRIA: REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA .....	56
5.4.	ANÁLISE DE CONTEÚDO .....	62
<b>6.</b>	<b>DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>66</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>77</b>
7.1.	RESPOSTA AOS OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	78
7.2.	CONTRIBUTOS DA INVESTIGAÇÃO.....	80
7.3.	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE INVESTIGAÇÃO FUTURA.....	81
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>		<b>83</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>95</b>

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Relação entre os objetivos específicos e hipóteses de investigação .....	38
Tabela 2 - Fundamento Teórico das dimensões .....	39
Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica da amostra (N=53) .....	50
Tabela 4 - Correlação de Spearman.....	51
Tabela 5 - Correlação de Spearman.....	52
Tabela 6 - Correlação de Spearman.....	52
Tabela 7 - Correlação de Spearman.....	53
Tabela 8 - Correlação de Spearman.....	53
Tabela 9 - Correlação de Spearman.....	54
Tabela 10 - Correlação de Spearman .....	54
Tabela 11 - Confirmação ou Rejeição das Hipóteses com Base na Correlação de Spearman .....	55
Tabela 12 - Resumo do Modelo .....	57
Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla - ANOVA.....	58
Tabela 14 - Regressão Linear Múltipla – Coeficientes .....	59
Tabela 15 - Confirmação ou Rejeição das Hipóteses com Base na Regressão Linear Múltipla .....	61
Tabela 16 - Comparaçao dos resultados entre a investigação de Coutinho (2014) e a presente investigação .....	76

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Modelo de Análise.....	37
Figura 2 - Nuvem de Palavras .....	63
Figura 3 - Fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho segundo os colaboradores .....	64

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

PIB - Produto Interno Bruto

WLB - *Work–Life Balance*

RH – Recursos Humanos

## 1. Introdução

O trabalho constitui uma parte significativa das nossas vidas (Wrzesniewski et al., 2019), sendo essencial considerá-lo como um elemento crucial para a felicidade humana e, por esta razão, é de extrema importância que os colaboradores se sintam bem nas organizações onde trabalham, sendo reconhecidos e valorizados pelas suas ações (Busque-Carrier et al., 2022). Devemos, no entanto, esclarecer a diferença entre bem-estar e felicidade no trabalho.

O conceito de felicidade no trabalho (Campbell et al., 1976; Veenhoven, 1984) teve origem na observação de comportamentos, que afetavam o desempenho do colaborador, como a falta de compromisso organizacional para com as suas funções. Desde então, o colaborador passou a ser encarado como um elo vital entre o trabalho e o sucesso reconhecido pelo seu desempenho, sendo crucial para alcançar o sucesso, que o indivíduo esteja comprometido com a organização e com as suas responsabilidades, experimentando um sentimento de felicidade, prazer e alegria ao desempenhar as suas funções (Csikszentmihalyi, 1999).

As organizações que procuram destacar-se no cenário competitivo global sentem a necessidade de adotar práticas de gestão (Stahl et al., 2012) que incorporem características comportamentais capazes de promover a felicidade no ambiente de trabalho, promovendo, assim, o desenvolvimento humano e a competitividade organizacional.

Conforme abordado por Fisher (2010), organizações que demonstram interesse no bem-estar e na felicidade dos seus colaboradores, estabelecem um ambiente de trabalho propício à satisfação dos mesmos. Por sua vez, este modelo incentiva a um maior comprometimento, qualidade e criatividade no desempenho das atividades e tarefas (Ampofo, 2020). Portanto, o sucesso das empresas pode estar intrinsecamente ligado à felicidade dos indivíduos que as integram.

Existe um crescente interesse por parte das organizações na felicidade no ambiente de trabalho, especialmente em relação à motivação, satisfação e desempenho dos colaboradores. Apesar dos avanços nesta área, ainda há muitos aspectos por explorar. Por isso, este estudo pode contribuir para o progresso desta temática, representando uma oportunidade de estudo.

### **1.1. Justificação da escolha do setor automóvel**

O setor automóvel está a tornar-se cada vez mais competitivo (Machado, 2023), obrigando as empresas a acompanharem a sua rapidez tecnológica e atualização de métodos e processos de trabalho. A situação atual aponta para um futuro ainda mais competitivo, onde as empresas do setor automóvel que conseguirem fazer mais e melhor, e com menos recursos, serão capazes de ultrapassar o universo industrial instalado.

De acordo com Sá (2021), este setor desempenha um papel crucial no cenário empresarial de Portugal, emergindo como um dos principais impulsionadores na criação de riqueza, oportunidades de emprego e progresso tecnológico. Atualmente, o setor enfrenta desafios substanciais, principalmente decorrentes das regulamentações cada vez mais rigorosas para apoiar a transição para uma economia de baixa emissão de carbono (Giampieri et al., 2019). Estes desafios exigem uma transformação substancial nas empresas automóveis, abrangendo áreas como as competências do capital humano, os processos produtivos e a gestão de inventários, todos essenciais para assegurar a sua competitividade.

Dada a relevância do setor na economia nacional e as especificidades das condições de produção e de mercado, a Direção-Geral de Atividades Económicas (DGAE) realiza uma monitorização diligente, utilizando estatísticas setoriais e mantendo uma estreita colaboração com as empresas e associações empresariais. Este acompanhamento visa compreender e enfrentar os desafios emergentes, garantindo assim a sustentabilidade e a prosperidade contínua do setor automóvel em Portugal.

A indústria automóvel em Portugal possui uma história que se estende por várias décadas, caracterizando-se por uma notável evolução ao longo dos anos. Inicialmente, era uma indústria pouco qualificada, dispersa e tecnicamente pouco desenvolvida, mas progrediu significativamente em direção à modernização tecnológica e à competitividade (Rodrigues, 2023).

Ao longo da segunda metade do século XX, o setor automóvel português passou por três fases distintas, cada uma contribuindo de forma única para a sua importância atual. Durante o Estado Novo, houve uma restrição nas importações e um isolamento em relação ao resto do mundo, que foi revertido no final da década de 70 e na década de 80, com a abertura ao investimento estrangeiro. A implantação da Autoeuropa nos anos 90 resultou num crescimento significativo,

tornando a indústria automóvel a terceira maior no âmbito da indústria transformadora em Portugal. O projeto Autoeuropa contribuiu para a criação de um cluster, em que para além da empresa, existe um conjunto significativo de empresas fornecedoras de materiais e prestadoras de serviços, que surgiram com a procura do projeto Autoeuropa (Sá, 2021).

A indústria automobilística desempenha um papel estratégico em Portugal, não apenas devido ao valor das exportações de veículos e componentes, mas também pela existência do cluster que abrange uma variedade de setores da indústria transformadora, tais como a metalúrgica, dos moldes, da fabricação de pneus, dos componentes de borracha, de plástico, dos têxteis, do vidros e da eletrónica. De acordo com dados da Associação Automóvel de Portugal (ACAP), este setor tem um impacto significativo no PIB e nas exportações, contando com a participação de milhares de empresas e uma parte substancial da força de trabalho portuguesa.

Dividindo-se em produção automóvel e componentes automóveis, o setor enfrenta desafios como a queda na produção em determinados períodos. As principais empresas produtoras incluem a VW Autoeuropa, a Peugeot Citroen, a Mitsubishi Fuso Truck Europe e a Toyota Caetano, sendo que a maioria da produção é destinada à exportação. O setor de componentes para automóveis, considerado o mais significativo, abrange cerca de 200 empresas, representando 42.000 postos de trabalho, sendo fortemente orientado para a exportação, principalmente para Espanha, Alemanha, França e Reino Unido (Sá, 2021).

Segundo a Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel, o setor automóvel em Portugal tem demonstrado um crescimento significativo, com destaque para as exportações do setor de componentes, que totalizaram 6.700 milhões de euros em 2015, contribuindo de forma substancial para o aumento do PIB. A indústria de componentes para automóveis tem uma forte presença no norte do país, com especial incidência em distritos como Aveiro, Porto e Braga, o que tem atraído investimentos e impulsionado a inovação e o emprego.

Em 2024, até setembro, o número de novos veículos matriculados atingiu 186.996, representando um aumento de 4,6% em relação ao ano anterior. Desses, 55,2% são veículos ligeiros de passageiros movidos a energias alternativas, refletindo a crescente adoção de soluções mais sustentáveis no mercado automóvel. A produção de veículos em Portugal também registou um crescimento de 1,6%, totalizando 239.723 unidades, das quais 97,9% foram destinadas à

exportação, sublinhando a importância do setor na economia nacional e a sua orientação para mercados internacionais.

## **1.2. Questões de pesquisa e objetivos de investigação**

Apesar da abundância de opiniões divergentes sobre a felicidade no trabalho e sua influência dentro de uma organização, ainda existe uma lacuna na discussão sobre como promover efetivamente a felicidade no ambiente laboral, particularmente em setores como o automóvel, onde fatores como a pressão por resultados e o ritmo acelerado podem impactar significativamente o bem-estar dos trabalhadores. Estudos recentes corroboram esta preocupação, como o relatório da Gallup (2023), que revela que apenas 23% dos colaboradores em setores de alta pressão se sentem realmente envolvidos. Já a McKinsey e Company (2022) aponta que a crescente insatisfação dos colaboradores tem impulsionado a rotatividade, devido à procura por um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Além disso, o World Economic Forum (2023) reforça que a felicidade no trabalho está diretamente ligada à produtividade e à inovação, destacando que investir numa cultura organizacional e no bem-estar emocional dos colaboradores, pode ser um diferencial competitivo. Estas evidências ressaltam a urgência de abordar a felicidade no trabalho de forma estratégica, especialmente em setores onde o estresse e a pressão são constantes. Neste contexto, a questão central que esta dissertação procura responder é:

- Quais são os principais fatores que contribuem para a felicidade no trabalho no setor automóvel?**

Conforme apontado por Ryan e Deci (2001), diversos aspectos influenciam a satisfação no trabalho e as percepções sobre a qualidade de vida dos profissionais, especialmente em setores como o automóvel, caracterizados por exigências elevadas e desafios organizacionais. Desta forma, o objetivo geral desta investigação é:

- Explorar os principais fatores que contribuem para a felicidade no trabalho no setor automóvel.**

Os objetivos específicos desta investigação são:

1. Analisar o impacto do ambiente de trabalho na felicidade no trabalho.
2. Avaliar o impacto do reconhecimento e da valorização profissional na felicidade no trabalho.
3. Examinar a associação entre a remuneração e a felicidade no trabalho.
4. Investigar a influência do envolvimento com a chefia e a empresa na felicidade no trabalho.
5. Explorar a relação entre o desenvolvimento pessoal e profissional e a felicidade no trabalho.
6. Analisar como a inovação no setor automóvel pode impactar a felicidade no trabalho.
7. Avaliar a relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a felicidade no trabalho.

### **1.3. Estrutura da dissertação**

A presente dissertação está organizada de forma a proporcionar uma compreensão clara e progressiva do tema da felicidade no trabalho, com foco no setor automóvel. O capítulo da revisão da literatura, estruturado em 14 secções, abrange as principais dimensões relacionadas com a felicidade no trabalho, distinguindo entre a felicidade associada à função desempenhada e a felicidade relacionada à organização como um todo. A seguir, são abordadas as dimensões que impactam a felicidade no trabalho, como ambiente de trabalho, reconhecimento, remuneração, envolvimento, desenvolvimento pessoal e profissional, inovação, equilíbrio trabalho-vida, além dos fatores externos e individuais que contribuem para a felicidade no trabalho. A seleção destas temáticas baseia-se nos objetivos específicos desta investigação, que visam identificar os fatores determinantes da felicidade no trabalho no setor automóvel.

Após a introdução ao tema e ao interesse pelo setor automóvel, será realizada uma revisão da literatura, com a apresentação das hipóteses que sustentam o estudo. A análise da literatura sobre a felicidade no trabalho fornecerá o suporte teórico necessário para a formulação das hipóteses. Posteriormente, serão descritos os métodos e procedimentos adotados para a recolha e análise de

dados, além de ser explicado o método utilizado para o teste de hipóteses, com o objetivo de alcançar resultados estatisticamente significativos.

Por fim, a dissertação culmina com a apresentação das principais conclusões, baseadas na análise dos dados recolhidos, proporcionando uma visão crítica e prática sobre os fatores que influenciam a felicidade no trabalho neste contexto específico.

## 2. Revisão da Literatura

Este capítulo está organizado em três partes, com o objetivo de abordar os conceitos fundamentais que sustentam os objetivos desta dissertação. Inicia-se com a definição de felicidade (secção 2.1) e a felicidade no trabalho (secção 2.2), abrangendo tanto a felicidade na função como a felicidade na organização. Em seguida, exploram-se tópicos relacionados aos objetivos específicos da investigação, como ambiente de trabalho, reconhecimento, remuneração, satisfação, comprometimento organizacional, envolvimento, desenvolvimento pessoal e profissional, e inovação (secções 2.3 a 2.10).

Por fim, analisam-se fatores como o bem-estar subjetivo no trabalho, as escalas de medida da felicidade e os fatores externos e internos que influenciam a felicidade (secções 2.12 a 2.14). Estas temáticas foram escolhidas para contextualizar os objetivos específicos da pesquisa, fornecendo uma base teórica sólida para compreender as variáveis que impactam a felicidade no trabalho.

### 2.1. Definição de Felicidade

A felicidade é um conceito fundamental para a condição humana e não é frequentemente considerada o estado natural do ser humano (Bauman, 2008). Hosie e Sevastos (2010) afirmam que a felicidade é um estado desejável e ideal de bem-estar que todos os seres humanos procuram. Esta procura é vista como um objetivo universal e partilhado, sendo que a felicidade é muitas vezes percebida como um estado não duradouro de bem-estar e satisfação (Moccia, 2016; Rastogi, 2020), sendo que estes são subjetivos (Diener, 1984).

Segundo Chiavenato (2014), a felicidade no trabalho é um construto que contempla uma dimensão afetiva e instrumental, uma vez que existe necessidade de verificar a existência de laços afetivos entre o colaborador e a empresa, e também o que significa a carreira e o trabalho para as diferentes gerações.

Ribeiro e Silva (2018) sublinham que a felicidade é um tema central na Psicologia, não se limitando apenas a momentos de bem-estar temporário, mas sim constituindo um estado contínuo, que confere significado às ações e experiências humanas. De acordo com Waltermann et al. (2022), a felicidade é descrita como um estado emocional positivo, englobando sentimentos de bem-estar e satisfação, sendo influenciada por características psicológicas e por contextos socioculturais.

Arantes e Prolo (2016) propõem uma distinção entre Eudaimonia e Hedonia no contexto da procura pela felicidade. Eudaimonia, derivada do grego "eu" (bem) e "daimon" (espírito/divindade), refere-se a um estado de bem-estar mais profundo e duradouro, associado ao desenvolvimento pessoal e à procura de significado. Em contraste, Hedonia está relacionada à ausência de sofrimento e à busca de prazer e conforto imediatos, seja material ou emocional. Enquanto Hedonia representa experiências momentâneas de prazer, Eudaimonia é vista como um processo contínuo de crescimento pessoal e desenvolvimento ao longo da vida (Ryan e Deci, 2001).

Salas-Vallina e Alegre (2021) também abordam esta distinção, explicando que a perspetiva hedónica está relacionada com sentimentos agradáveis e o equilíbrio dos afetos, investigada no âmbito do bem-estar subjetivo. A perspetiva eudaimónica, por outro lado, vê a felicidade como a realização de ações corretas para ter uma vida plena e seguir objetivos conscientes, independentemente dos sentimentos. Kesebir e Diener (2008) definem a felicidade como uma avaliação global da vida de uma pessoa, englobando a satisfação com a vida pessoal, a prevalência de emoções positivas e baixos níveis de afeto negativo.

Saritha e Mukherjee (2024) argumentam que a procura pela felicidade é universal, transcendentemente às culturas. Os autores destacam que termos como alegria, bem-estar, satisfação, paz e qualidade de vida são frequentemente usados como sinônimos de felicidade, contribuindo para impactos positivos na vida de uma pessoa e promovendo o crescimento pessoal e o desenvolvimento.

Seligman (2002, 2011) descreve a felicidade como um estado de bem-estar resultante de experiências positivas, do uso das próprias forças pessoais e da realização de contribuições significativas para uma vida melhor. Seligman desenvolveu o modelo PERMA, que identifica cinco componentes essenciais para uma vida feliz e satisfatória: emoções positivas, comprometimento, relacionamentos, significado e realização. Emoções positivas, como alegria e contentamento, são cruciais para promover o bem-estar emocional. O comprometimento ou envolvimento em atividades significativas, que utilizam as forças pessoais e conduzem ao estado de fluxo, sustenta um bem-estar duradouro. Relacionamentos positivos e de apoio oferecem sentimentos de pertença e apoio emocional. Encontrar significado na vida, através da procura de um propósito e valorização das próprias ações, fortalece a autoestima e a autoconfiança. A realização pessoal, alcançada ao atingir metas importantes, contribui para uma sensação profunda de felicidade e satisfação com a vida.

Os modelos de Gestão de Recursos Humanos nem sempre consideram o bem-estar ou a felicidade dos colaboradores, que podem ser influenciados por fatores pessoais e familiares, pela cultura organizacional, pelo estilo de liderança das chefias ou pelas dinâmicas das relações no ambiente de trabalho

## **2.2. Felicidade no Trabalho**

O tema da felicidade no trabalho tem vindo a ganhar ênfase no mundo empresarial, assim como o crescimento de estudos sobre esta temática, pela forma como este construto tem ligação com a qualidade do desempenho e com a intenção de permanecer na empresa. Conforme observado por Pryce-Jones e Lindsay (2014), trabalhadores felizes são mais eficientes, desempenhando as suas funções com o dobro da eficácia em comparação com colegas menos satisfeitos, além de demonstrarem seis vezes mais entusiasmo e facilidade na execução de tarefas. Estes colaboradores podem explorar novas oportunidades com coragem e alegria, utilizando a felicidade e a rapidez como elementos cruciais.

Bento (2020) afirma que a felicidade no trabalho tem um impacto direto na saúde e na qualidade de vida do trabalhador. Quando um colaborador se sente feliz e realizado no seu ambiente de trabalho, pode refletir-se positivamente no seu bem-estar geral, promovendo melhores condições de saúde física e mental.

Herzberg (1993) defendia que um salário adequado, boas condições de trabalho, respeito por parte dos supervisores e colegas agradáveis não são suficientes para criar um trabalhador satisfeito, mas apenas para evitar que ele fique insatisfeito. Para que os fatores que realmente motivam os colaboradores tenham efeito, é necessário que esses aspectos básicos estejam em níveis aceitáveis. O autor compara isso a práticas de higiene médica, que não curam doenças, mas podem ajudar a preveni-las.

No século XXI, a investigação passou a dar mais atenção às variáveis ligadas com as emoções positivas e com as situações que as promovem. A Psicologia Positiva, uma abordagem relativamente recente da ciência, começou a impor-se no final do século passado (Seligman, 2011; Csikszentmihalyi, 1990). Uma das áreas de intervenção da Psicologia Positiva é a questão da felicidade no trabalho. Embora saibamos que o conceito de felicidade seja subjetivo e possa

assumir muitos significados, de acordo com o que cada pessoa valoriza mais na sua vida, a análise da felicidade no trabalho refere-se a uma situação de bem-estar, mesmo que subjetivo, em que os aspectos positivos da profissão ultrapassam largamente os aspectos negativos (Diener e Seligman, 2002). Partindo do pressuposto de que uma pessoa com saúde mental consegue experienciar diversos tipos de emoções, a Psicologia Positiva não desconsidera as dificuldades das pessoas, mas tenta focar-se mais nas questões positivas, como qualidades e competências, relativizando traumas e problemas, descobrindo fatores que promovem qualidade de vida, felicidade e bem-estar tanto nos indivíduos como em grupos e organizações (Seligman e Csikszentmihalyi, 2014; Luthans e Youssef-Morgan, 2017). A Psicologia Positiva considera que o trabalho desempenha um papel muito importante na vida da maioria das pessoas em idade ativa, uma vez que, na maior parte dos casos, relações interpessoais de qualidade contribuem para o bem-estar individual (Goleman, 1998). Além disso, os objetivos do trabalho incentivam a criação de competências e abrem portas para o desenvolvimento pessoal. Por outro lado, ambientes profissionais que geram desgaste emocional e stress negativo provocam sensações negativas e mal-estar, tanto a nível individual quanto de grupo (Schaufeli e Taris, 2014).

A investigação tem vindo a sugerir que o bem-estar é um construto multifacetado (Forgeard et al., 2011; Diener, 2009). Huppert e So (2013) identificam dez itens associados ao bem-estar. O bem-estar é um conceito dinâmico que inclui não apenas dimensões subjetivas, sociais e psicológicas, mas também comportamentos relacionados com a saúde e aspectos económicos (por exemplo sucesso financeiro). A definição mais detalhada é que "a felicidade no trabalho consiste em três dimensões: bem-estar emocional, psicológico e social, sendo o bem-estar emocional constituído por afeto positivo, afeto negativo e satisfação no trabalho; o bem-estar psicológico, que consiste em autonomia, competência, relação, aprendizagem, significado e propósito; e o bem-estar social é composto de aceitação, crescimento social, contribuição social, social coerência e integração social" (Huppert e So, 2013).

Como referido anteriormente, o modelo de felicidade autêntica de Seligman propõe que a felicidade genuína surge quando as pessoas experimentam emoções positivas de forma consistente, envolvem-se em atividades significativas e percebem que as suas vidas têm um propósito maior. Quando o trabalhador partilha a visão, a missão e os objetivos da empresa, sentirá um maior nível de bem-estar, pois satisfaz a necessidade de pertença, isto é, a ligação emocional com o projeto empresarial. Nesta situação, as dificuldades a ultrapassar serão entendidas como parte do processo.

No entanto, o estudo de Diener et al. (2018) destaca que, além desses elementos individuais, o contexto social desempenha um papel crucial na promoção da felicidade autêntica. Os autores enfatizam a importância de um ambiente de trabalho colaborativo, onde os indivíduos se sintam conectados com os seus colegas de trabalho e com a organização como um todo. Este ambiente socialmente envolvente não apenas fortalece os elementos individuais da felicidade, conforme delineado por Seligman (2011), mas também acrescenta uma dimensão social que pode potencializar a experiência de felicidade no trabalho.

Saritha e Mukherjee (2024) afirmam que existem três determinantes que contribuem para a felicidade no trabalho, que podem ser o contexto organizacional, social e psicológico.

Em termos organizacionais, elementos como a cultura empresarial, a qualidade da liderança e as características específicas do trabalho têm um impacto significativo na felicidade dos colaboradores (Schein, 2017). A cultura da empresa, por exemplo, desempenha um papel crucial na determinação do nível de felicidade no ambiente de trabalho, com fatores como remuneração, oportunidades de progressão na carreira e o grau de envolvimento no trabalho também exercendo uma influência considerável (Pfeffer, 2018; Hackman e Oldham, 1976). Segundo Pfeffer (2018), organizações que investem em práticas de gestão humanizadas e valorizam o bem-estar dos seus colaboradores tendem a alcançar níveis mais elevados de satisfação e envolvimento.

A nível social, o apoio dos colegas e o estabelecimento de relações de amizade são fatores fundamentais para promover a felicidade no trabalho (Bakker e Demerouti, 2007). Relações sociais positivas no local de trabalho não só contribuem para uma maior satisfação no trabalho, como também aumentam os níveis de felicidade entre os colaboradores (Diener e Seligman, 2002). O estatuto social e a qualidade das interações com os colegas também desempenham um papel importante na promoção da felicidade no trabalho (Grant e Parker, 2009).

Por último, a nível psicológico, aspectos como autoestima, autonomia no trabalho, satisfação com as tarefas realizadas, qualidade de vida no trabalho e a harmonia entre os valores pessoais e os valores da organização são elementos cruciais para promover a felicidade no trabalho. O estudo de Saritha e Mukherjee (2024) demonstra que a autoestima, a sensação de liberdade no ambiente laboral e o prazer nas atividades desempenham um papel positivo na promoção da felicidade entre os colaboradores.

Segundo Lyubomirsky et al. (2005), o sucesso de uma pessoa feliz baseia-se em dois aspectos essenciais. Em primeiro lugar, pessoas felizes, por frequentemente experimentarem estados emocionais positivos, tendem a empenhar-se mais ativamente no alcance de novos objetivos e metas. Esse empenho, por sua vez, contribui para a manutenção e para o aumento desses estados emocionais positivos.

Rego (2006) argumenta que a felicidade no ambiente de trabalho pode contribuir significativamente para a vantagem competitiva entre empresas. Ele sugere que a felicidade desempenha um papel crucial, tanto a nível pessoal como organizacional, destacando a sua importância como um fator determinante de sucesso para os indivíduos e organizações. De forma similar, Warr (1999) enfatiza que promover a felicidade no local de trabalho pode resultar em melhorias na produtividade, redução na rotatividade dos colaboradores e no índice de absentismo.

Seguindo o mesmo raciocínio, Seligman (2011) argumenta que alcançar o bem-estar subjetivo ou a felicidade está diretamente ligado a uma vida profissional produtiva. Para ele, o trabalho não apenas permite interações sociais, mas também possibilita o envolvimento, a procura de um propósito e a realização pessoal. Assim, há uma conexão intrínseca entre trabalho e felicidade, estabelecendo uma relação de interdependência.

Segundo Dutschke (2013), citado por Mello (2022), os "colaboradores mais felizes tendem a ser mais produtivos e contribuem para um desempenho organizacional superior. Portanto, é possível concluir que organizações com colaboradores felizes têm uma maior capacidade de alcançar resultados superiores e são mais sustentáveis" (p.31). Assim, é de extrema importância promover a felicidade dos colaboradores não apenas nos seus cargos, mas também dentro da organização. Esta abordagem, mais ampla do que simplesmente garantir a satisfação dos trabalhadores, deve ser adotada como uma premissa contínua na gestão de pessoas. Fisher (2010) descobriu que algumas empresas conseguem alcançar resultados e desempenhos superiores ao promoverem ambientes felizes. A autora classificou essas organizações como "Empresas Felizes" e identificou as características mais comuns entre elas:

- ✓ A promoção de uma cultura organizacional baseada no apoio e respeito mútuo;
- Implementação de práticas de trabalho de alta qualidade;
- ✓ A capacidade de minimizar pequenos problemas diários e maximizar os momentos positivos;

- ✓ A seleção de colaboradores tendo em conta a sua compatibilidade com o trabalho e a organização;
- ✓ A disponibilização de conhecimento sobre o trabalho e práticas de socialização;
- ✓ A facilitação do desenvolvimento de competências e crescimento pessoal dos colaboradores; Liderança competente em todos os níveis hierárquicos;
- ✓ A garantia de segurança, reconhecimento e tratamento justo;
- ✓ A criação de trabalhos que sejam desafiadores e interessantes, permitindo autonomia e aceitação de feedback;
- ✓ O incentivo aos colaboradores para que sejam capazes de melhorar o ambiente de trabalho.

Fisher (2010) afirma que a felicidade no trabalho engloba dimensões como o envolvimento dos profissionais com a organização e com as suas funções, a satisfação com o trabalho que executam e o compromisso positivo tanto com a organização como com as suas funções. Por sua vez, Hosie et al. (2007) afirmam que a felicidade organizacional está relacionada com o compromisso afetivo para com a organização, o bem-estar no trabalho e a satisfação laboral.

#### 2.2.1. Felicidade na Função

A felicidade no trabalho depende principalmente de como o colaborador percebe que as suas ações são reconhecidas pela organização (Eisenberger et al., 1986). Desta forma, é evidente que uma organização precisa de colaboradores felizes, pois se estes estiverem satisfeitos com as suas funções, tendem a aumentar a produtividade, criando um ciclo positivo de desempenho (Harter et al., 2002).

Lambert (2005) afirma que é fundamental ser feliz na função que se desempenha e refere fatores que levam à felicidade na função, tais como:

- ✓ a confiança no local de trabalho;
- ✓ a variedade de tarefas que se tem de desempenhar na função;
- ✓ as competências que a função exige; e
- ✓ ter tempo suficiente para a realização da função.

Chandrika (1998) nota que, muitas vezes, as pessoas escolhem uma profissão com base no salário e, mais tarde, descobrem que não se adequa à sua personalidade ou às suas expectativas. Antes de

decidir sobre uma carreira, é fundamental que o profissional se informe e aprenda sobre a atividade para evitar deceções futuras. Segundo o autor, alcançar a felicidade na carreira requer tempo e ação. Se alguém está insatisfeito com o trabalho, deve dedicar tempo para entender as razões. Isso não implica necessariamente mudar de profissão, mas sim corrigir o que está errado inicialmente. O autor sugere algumas medidas:

- ✓ Fazer perguntas de forma a garantir que a função à qual se candidata atende às suas necessidades e perceber as suas responsabilidades profissionais;
- ✓ Determinar, com chefes ou superiores hierárquicos, os objetivos da empresa e perceber como pode contribuir para alcançá-los;
- ✓ Manter uma comunicação eficaz no local de trabalho contribui para um bom ambiente de trabalho;
- ✓ Registar sucessos ou feitos no trabalho ajuda a identificar metas alcançadas e a traçar um plano de carreira;
- ✓ Se após as ações anteriores a situação continuar difícil, é aconselhável pensar na possibilidade de mudar de função ou até de empresa; e
- ✓ Se ainda se sentir muito infeliz, deve considerar mudar de profissão e procurar algo que o faça verdadeiramente feliz.

### 2.2.2. Felicidade na Organização

A felicidade na organização refere-se ao bem-estar e à satisfação que os colaboradores experimentam em relação à cultura, às práticas e ao ambiente proporcionados pela empresa. Este conceito transcende a felicidade na função, integrando dimensões como relacionamentos interpessoais, políticas organizacionais e o suporte oferecido pela organização aos seus trabalhadores (Warr, 2007). Uma organização que promove o bem-estar cria um ambiente mais propício à produtividade, à inovação e à retenção de talentos, fatores essenciais para o sucesso sustentável (Harter et al., 2002).

Conforme referido anteriormente, Seligman (2011) afirma que a felicidade organizacional está intrinsecamente ligada à criação de um ambiente que fomente emoções positivas, envolvimento e propósito no trabalho. Organizações que investem no desenvolvimento pessoal e profissional dos

seus colaboradores tendem a cultivar um maior sentimento de valorização e alinhamento com a missão empresarial (Ryan e Deci, 2000).

Cameron (2012) enfatiza que a implementação de práticas de gestão focadas no bem-estar dos colaboradores e nos valores organizacionais tende a gerar melhores resultados operacionais. Ao promover um ambiente saudável e focado nas necessidades dos colaboradores, as organizações conseguem aumentar a satisfação e envolvimento, o que impacta positivamente no desempenho e na retenção de talentos.

A liderança, por sua vez, desempenha um papel fundamental na felicidade dos colaboradores. Líderes que demonstram empatia, reconhecem o desempenho e oferecem suporte emocional criam um ambiente de confiança e segurança psicológica, aspectos essenciais para o bem-estar organizacional (Bass e Riggio, 2006). De facto, o reconhecimento – seja formal, através da entrega de prémios e promoções, ou informal, como elogios e feedbacks construtivos – reforça o sentimento de pertença e eleva a motivação dos colaboradores (Eisenberger et al., 1997).

Além disso, políticas organizacionais que promovem a flexibilidade, como horários adaptáveis, opções de teletrabalho e apoio à parentalidade, têm um impacto significativo no bem-estar dos trabalhadores. Pfeffer (2018) salienta que empresas que respeitam e atendem às necessidades pessoais dos seus colaboradores tendem a fomentar maior lealdade, satisfação e desempenho. Ao priorizar práticas que equilibram as demandas profissionais e pessoais, as organizações não só fortalecem o vínculo com os seus trabalhadores, como também contribuem para um ambiente mais feliz e saudável.

### **2.3. Ambiente de Trabalho**

O ambiente de trabalho engloba o processo consciente de assegurar a qualidade de vida, de aumentar a satisfação derivada do trabalho em si, de oferecer oportunidades de crescimento, de promoção de locais de trabalho seguros e saudáveis e de incentivar ao uso criativo e crítico das iniciativas do sistema de trabalho, contribuindo assim para a eficácia dos trabalhadores (Salau, 2017). Hope et al. (2017) afirmam que os ambientes de trabalho impactam não apenas o compromisso, a satisfação, a aptidão e o desempenho, mas também têm efeito a longo prazo na saúde dos colaboradores e na continuidade do emprego. Os ambientes de trabalho são fatores

externos aos humanos na forma física e não física dentro de uma organização, dando a sensação de ambiente agradável, seguro, tranquilizador e acolhedor para trabalhar (Indarti et al., 2014).

O ambiente de trabalho no qual os trabalhadores operam e realizam as suas tarefas diárias é um fator crucial que afeta continuamente a sua produtividade e a sua satisfação (Wilson, 2015). Os ambientes de trabalho que provocam emoções negativas, podem provocar elevados níveis de absentismo e grande rotação de quadros (Rasool et al., 2021).

Este ambiente possui duas dimensões principais: o trabalho em si e o contexto. O trabalho refere-se às características do trabalho, à forma como as tarefas são executadas e a todas as atividades relacionadas. O contexto abrange as condições físicas e sociais do trabalho (Raziq e Maulabakhsh, 2015). Um ambiente que prioriza as pessoas e as motiva a integrar a sua força de trabalho, proporcionando-lhes a oportunidade de atuar eficientemente, é denominado por ambiente atrativo ou ambiente de apoio, facilitando a captação e a retenção de talentos (Awan e Tahir, 2015).

Além disso, Eisenberger et al. (1986) destacam que o suporte organizacional percebido, que inclui o reconhecimento e valorização dos esforços dos colaboradores, é crucial para a criação de um ambiente de trabalho positivo. Este suporte contribui para a satisfação no trabalho e para o bem-estar dos colaboradores, promovendo um maior comprometimento organizacional. O suporte social pode ter origem no tipo de liderança (boas relações com as chefias) ou pelo facto de se integrar uma equipa de trabalho consistente, em que todos os elementos têm boas relações de trabalho.

De acordo com Chandrasekar (2011), um ambiente de trabalho bem projetado aumenta a eficiência e melhora a moral dos colaboradores, resultando numa maior produtividade. A ergonomia e o design dos espaços de trabalho, a iluminação adequada, a qualidade do ar e os níveis de ruído são fatores físicos que impactam diretamente a saúde e o conforto dos colaboradores.

Gorman et al. (2013) enfatizam a importância do ambiente social de trabalho, onde a qualidade das interações entre colegas e a cultura organizacional desempenham um papel importante. Um ambiente de trabalho colaborativo e respeitoso pode aumentar a satisfação no trabalho e reduzir os níveis de stress.

O ambiente psicológico, o clima organizacional e a cultura de apoio, também são fundamentais para a promoção de um ambiente de trabalho agradável. Um clima organizacional positivo, onde os colaboradores sentem que as suas contribuições são valorizadas e que têm oportunidades de desenvolvimento, é essencial para o bem-estar e a motivação (Schneider et al., 2013).

A flexibilidade no ambiente de trabalho, como a possibilidade de horários flexíveis e a opção de trabalhar remotamente, tem se tornado cada vez mais importante para a satisfação dos colaboradores, uma vez que as atitudes para com o trabalho e a gestão de carreiras, têm vindo a dar importância à possibilidade de equilibrar a vida pessoal e a profissional. Allen et al. (2015) indicam que a flexibilidade pode reduzir o stress e melhorar o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, resultando numa maior satisfação no trabalho e retenção de talentos.

Um ambiente de trabalho positivo, onde os colaboradores se sentem apoiados e valorizados pelos colegas, promove a felicidade e a produtividade (Charles-Leija et al., 2023). Reconhecer o impacto do trabalho no bem-estar coletivo pode fomentar um ambiente colaborativo e motivador. Ambientes de trabalho que oferecem condições adequadas, como conforto físico e medidas de segurança, promovem a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e também aumentam a produtividade e a satisfação no trabalho (Castro-Castañeda et al., 2023).

#### **2.4. Reconhecimento e valorização do trabalhador**

O reconhecimento e a valorização são pilares fundamentais para a motivação e o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. De acordo com Grant (2017), a percepção de que as suas contribuições são significativas impacta diretamente a motivação intrínseca, o bem-estar e o comprometimento organizacional. Sentir-se valorizado no ambiente de trabalho não se restringe apenas ao reconhecimento formal, como promoções ou recompensas financeiras, mas também envolve práticas simples, como feedback positivo, celebração de conquistas e o estabelecimento de uma cultura organizacional que priorize a transparência e a comunicação aberta.

Para Luthans e Youssef-Morgan (2017), reconhecer as forças, os talentos e as competências dos colaboradores impacta positivamente a saúde mental e a produtividade organizacional, incentivando a uma mudança para estratégias de recursos humanos mais inclusivas e focadas no desenvolvimento. O reconhecimento é uma ferramenta poderosa para aumentar a satisfação no trabalho e o comprometimento dos colaboradores, promovendo um ambiente onde se sentem valorizados e motivados, a contribuir com o seu melhor desempenho.

De acordo com estudos de Brun e Dugas (2008), o reconhecimento pode ser dividido em quatro tipos principais: reconhecimento pessoal, reconhecimento de resultados, reconhecimento de

práticas de trabalho e reconhecimento de dedicação. O reconhecimento pessoal envolve o reconhecimento das qualidades individuais dos colaboradores, como as suas capacidades e atitudes. O reconhecimento de resultados refere-se à apreciação pelos resultados atingidos. O reconhecimento de práticas de trabalho está relacionado ao elogio pelas boas práticas e métodos utilizados. Finalmente, o reconhecimento de dedicação é a valorização do empenho e do esforço contínuo dos colaboradores.

Robinson et al. (2004) sugerem que o reconhecimento eficaz deve ser específico, imediato e sincero. Os autores argumentam que o reconhecimento deve ser claramente relacionado a comportamentos específicos e desempenho, o que ajuda os colaboradores a entenderem exatamente o que está a ser valorizado e o motivo por que está a ser reconhecido. Além disso, um reconhecimento oportunista, dado logo após o comportamento ou desempenho desejado, aumenta o seu impacto positivo. A sinceridade no reconhecimento também é crucial, pois os colaboradores podem perceber quando o reconhecimento não é genuíno, o que pode reduzir a sua eficácia.

Similarmente, Aguinis (2013) ressalta a importância de sistemas de gestão de desempenho que incorporem reconhecimento regular e feedback contínuo. O autor argumenta que o reconhecimento não deve ser um evento isolado, mas uma parte integrada da cultura organizacional, promovendo um ciclo constante de feedback positivo, que reforça o comportamento desejado e motiva os colaboradores a manterem e melhorarem o seu desempenho.

O reconhecimento também desempenha um papel essencial na felicidade e no bem-estar no trabalho. Charles-Leija et al. (2023) argumentam que práticas de valorização organizacional e salários emocionais – como o reconhecimento do esforço e condições justas – contribuem para um ambiente colaborativo e motivador. De forma semelhante, Ravina-Ripoll et al. (2024) ressaltam que práticas organizacionais justas e o reconhecimento contínuo aumentam a felicidade dos colaboradores e fortalecem o comprometimento organizacional. Além disso, Castro-Castañeda et al. (2023) afirmam que valorizar as competências e oferecer oportunidades de desenvolvimento reduzem a insegurança no trabalho, promovendo maior bem-estar e lealdade.

Por fim, Kohn (1993) alerta para os possíveis efeitos adversos do reconhecimento, se este for percebido como uma ferramenta de manipulação. O autor defende que o reconhecimento deve ser autêntico e deve vir acompanhado de um ambiente de apoio e de oportunidades verdadeiras de crescimento e desenvolvimento. Quando o reconhecimento é feito de forma autêntica e dentro de

um contexto de apoio, pode contribuir significativamente para o bem-estar dos colaboradores e para o sucesso organizacional.

### **2.5. Remuneração**

A remuneração desempenha um papel fundamental no contexto organizacional, não apenas como uma compensação financeira pelos serviços prestados, mas também como um componente crucial para o bem-estar e a motivação dos trabalhadores. Segundo Pfeffer (2018), a gestão moderna muitas vezes subestima o impacto direto que a remuneração justa e adequada pode ter na saúde física e mental dos colaboradores, bem como no desempenho geral da empresa. Uma remuneração equitativa não atrai apenas talentos qualificados e retém trabalhadores envovidos, mas também promove um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados e reconhecidos pelo seu esforço e contribuição à empresa. Por outro lado, a falta de uma política salarial transparente e equitativa pode resultar em descontentamento, aumento do stress e desmotivação, fatores estes que podem comprometer o bem-estar individual e a produtividade organizacional.

Em contrapartida, Matheny (2008) afirma que o dinheiro não é o principal fator para a felicidade no trabalho. Embora a remuneração possa aumentar o desempenho do colaborador, ela não é tão eficaz para melhorar a satisfação no trabalho. Os estudos deste autor indicam que as verdadeiras razões para o aumento da felicidade no trabalho são: crescimento e desenvolvimento pessoal, equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, comunicações eficazes e relações pessoais. Estes fatores, quando bem geridos, podem levar a uma maior satisfação no ambiente de trabalho e a um comprometimento mais forte dos colaboradores com a organização.

Na mesma linha de pensamento, Kohn (1993) sugere que as recompensas financeiras podem, em alguns casos, ter um efeito contrário ao desejado, corrompendo assim a motivação intrínseca dos trabalhadores. O autor argumenta que a dependência excessiva de incentivos monetários pode levar os colaboradores a focarem-se apenas nas recompensas, ao invés de desenvolverem um verdadeiro interesse e dedicação pelas suas tarefas. Portanto, é crucial que as organizações encontrem um equilíbrio entre oferecer uma remuneração justa e proporcionar um ambiente de trabalho, que valorize o desenvolvimento pessoal e o reconhecimento profissional. A existência de regalias sociais importantes (seguros de saúde, dias de férias adicionais) podem também contribuir para a felicidade dos trabalhadores, como por exemplo ter direito a um dia de férias no aniversário.

A remuneração é um fator relevante até um certo ponto. Após atingir uma estabilidade financeira, fatores como propósito e reconhecimento no trabalho tornam-se mais significativos para o bem-estar e a permanência dos colaboradores na organização (Charles-Leija et al., 2023).

De acordo com Towers Watson (2014), um programa de remuneração bem estruturado deve fazer parte de uma estratégia de gestão de talentos mais ampla, que envolva oportunidades de desenvolvimento de carreira, feedback regular e um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. A combinação de uma política salarial justa com estas práticas de gestão, pode criar um ambiente onde os colaboradores se sentem apreciados e motivados, contribuindo assim para a sua felicidade e bem-estar no trabalho. A gestão de RH faz parte do conceito de gestão estratégica da empresa, prevê necessidades de médio prazo, adequa a política salarial à área de atividade económica e às necessidades de inovação e de ter capacidade de ter respostas rápidas a alterações bruscas no mercado.

## **2.6. Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é um estado emocional positivo que resulta da avaliação das experiências laborais, ocorrendo quando há uma correspondência entre as expectativas dos indivíduos e as recompensas recebidas (Locke 1976). O autor destaca que a satisfação é influenciada por diversos fatores, como a natureza das tarefas, recompensas intrínsecas e extrínsecas, condições de trabalho, relações interpessoais e políticas organizacionais. Colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos e comprometidos, o que contribui para uma menor rotatividade e absentismo, além de promover a estabilidade e o desempenho organizacional.

De acordo com Fisher (2010), a satisfação no trabalho está fortemente relacionada com a compatibilidade entre a personalidade do indivíduo e os fatores ambientais presentes na organização. Esses traços compreendem valores, necessidades, atitudes e aspetos da personalidade do colaborador, que tendem a ser relativamente constantes ao longo do tempo e influenciam significativamente as reações e comportamentos dos indivíduos no ambiente organizacional.

Segundo Iaffaldano e Muchinsky (1985), a satisfação no trabalho é uma atitude crucial que os indivíduos mantêm em relação às suas funções e ambiente de trabalho. Na sua meta-análise, os autores destacam que, embora a satisfação no trabalho tenha uma correlação positiva com o

desempenho, essa relação é moderada e complexa. Os autores ressaltam que a satisfação no trabalho não se traduz automaticamente num melhor desempenho, mas influencia indiretamente outros aspectos comportamentais importantes, como a rotatividade dos trabalhadores, o absentismo e os comportamentos de cidadania organizacional. A literatura sugere que a satisfação no trabalho pode ser afetada por diversos fatores, como a natureza das tarefas, a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho, as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, e as condições organizacionais. Os autores apontam ainda que uma maior satisfação no trabalho pode promover um ambiente mais positivo, onde os colaboradores se sentem valorizados e motivados, contribuindo para um clima organizacional saudável.

Salas-Vallina e Alegre (2021) afirmam que a satisfação no trabalho está diretamente ligada à felicidade do colaborador e pode ser avaliada através de diversos fatores como o salário, oportunidades de progressão na carreira e relacionamento com os colegas. Fisher (2010) afirma que a satisfação no trabalho é uma atitude que envolve tanto elementos afetivos como cognitivos.

Judge et al. (2001) confirmam que a satisfação no trabalho exerce uma influência direta e significativa na produtividade e na qualidade do trabalho realizado, demonstrando que colaboradores satisfeitos produzem mais e entregam resultados com maior excelência. Colaboradores que estão mais felizes ou satisfeitos com os seus trabalhos, tendem a apresentar melhor desempenho no trabalho (Fisher, 2003).

Indivíduos que se sentem satisfeitos com o trabalho geralmente são percebidos como mais confiantes, otimistas e motivados, o que naturalmente aumenta o seu comprometimento, com as tarefas profissionais (Singh e Aggarwal, 2018).

A satisfação no trabalho pode resultar de situações diversas, como a satisfação com o crescimento pessoal na função, com as recompensas do trabalho ou ainda com as relações interpessoais (Pereira et al., 2017). A literatura indica que um colaborador satisfeito é uma mais-valia para a organização e é importante evitar que estes se sintam insatisfeitos, pois a insatisfação pode diminuir a produtividade e pode causar prejuízos financeiros significativos para a organização, tais como custos com rotatividade e recrutamento (Cunha, 2011).

Bento (2020) acrescenta que a satisfação no trabalho contribui para a redução do stress, aumento da motivação e um equilíbrio mais harmonioso entre a vida profissional e pessoal, resultando numa qualidade de vida superior.

Coelho Junior (2009) destaca alguns aspectos essenciais para avaliar a presença ou ausência de satisfação no trabalho. Essa avaliação envolve a análise da percepção do indivíduo sobre indicadores de natureza extrínseca, como o salário, a carga de trabalho e as oportunidades de progressão na carreira, assim como de natureza intrínseca, que incluem, por exemplo, os níveis de responsabilidade e autonomia, além das relações com colegas e superiores hierárquicos.

## **2.7. Comprometimento Organizacional**

Segundo Chiavenato (2005), o compromisso implica estar disposto a dedicar um esforço significativo em prol da organização e ter a intenção de permanecer nela por um longo período.

O comprometimento dos colaboradores desempenha um papel crucial nos resultados organizacionais, influenciando positivamente a satisfação no trabalho, a motivação, a cidadania organizacional e a pontualidade dos colaboradores (Mowday et al., 1979).

Meyer e Allen (1991) propõem uma estrutura teórica para compreender o comprometimento organizacional. Os autores identificam três elementos principais: comprometimento afetivo, comprometimento de continuidade e comprometimento normativo. O comprometimento afetivo refere-se à ligação emocional dos colaboradores com a organização, marcada por uma identificação positiva e um forte sentimento de pertença. O comprometimento de continuidade está associado aos custos percebidos de deixar a organização, como a perda de benefícios e o investimento de tempo e energia. Por fim, o comprometimento normativo envolve uma obrigação moral e ética, onde os colaboradores se sentem obrigados a permanecer na organização e a contribuir devido aos valores organizacionais.

Rodríguez et al. (2005) ressaltam que certas características dos indivíduos podem influenciar o compromisso afetivo, incluindo sexo, idade, tempo de serviço na função e na organização, estado civil, número de filhos e nível de educação. Além disso, características organizacionais como dimensão, grau de formalização e descentralização, também podem desempenhar um papel significativo no nível de compromisso afetivo. Em relação ao compromisso de continuidade, os autores apontam que as condições do mercado podem afetar a percepção dos indivíduos sobre outras oportunidades de trabalho, assim como as suas características pessoais e a avaliação das suas próprias capacidades, para se integrar no mercado de trabalho. Além disso, a estratégia de recursos

humanos da empresa, incluindo formação, segurança no trabalho e outros benefícios, pode influenciar a percepção dos colaboradores sobre as desvantagens de deixar a organização. Por fim, indicam que o compromisso normativo pode ser cultivado através de atividades patrocinadas pela empresa que proporcionem experiências positivas aos colaboradores, gerando neles um sentimento de compromisso para com a organização.

O envolvimento com a chefia e a empresa é frequentemente associado ao comprometimento e à felicidade dos trabalhadores. Tepper (2000) sugere que líderes que demonstram comportamentos de apoio e orientação podem aumentar o comprometimento dos colaboradores, promovendo um ambiente mais positivo. Kerr e Swaffield (2015) ressaltam que a liderança transformacional, que foca no desenvolvimento dos indivíduos, cria um sentido de propósito e alinhamento entre os empregados e a empresa, resultando em maior felicidade no trabalho. Além disso, Bass (1990) argumenta que líderes que inspiram confiança e respeito podem aumentar o comprometimento afetivo dos trabalhadores, favorecendo a sua satisfação organizacional e o envolvimento com a empresa.

Katz e Kahn (1978) afirmam que, no contexto organizacional, a presença de colaboradores comprometidos oferece uma vantagem significativa para a empresa. Este compromisso é manifestado através da redução do absentismo e da rotatividade, além de mitigar problemas relacionados à baixa motivação e desempenho. Além disso, comportamentos como criatividade e inovação tornam-se mais frequentes neste tipo de ambiente organizacional, fortalecendo a competitividade e a diferenciação da empresa.

## **2.8. Envolvimento no Trabalho**

Fisher (2010, p. 389) associa a felicidade no trabalho ao envolvimento, definindo-o como uma emoção positiva ligada ao trabalho, caracterizada por "sentimentos de persistência, vigor, energia, dedicação, absorção, entusiasmo, alerta e orgulho". O vigor refere-se a altos níveis de energia e à capacidade de superar adversidades. Dedicação está ligada ao entusiasmo, ao desafio e ao significado. Absorção implica uma dificuldade em se desconectar do trabalho, pois o indivíduo está completamente imerso nele (Fisher, 2010).

Segundo Salas-Vallina e Alegre (2021), o envolvimento refere-se ao comportamento pelo qual os indivíduos se dedicam física, cognitiva e emocionalmente ao seu trabalho, aumentando a motivação e a felicidade dos colaboradores. Aronson et al. (2012) destacam a importância de ter colaboradores empenhados e envolvidos, afirmando que esse envolvimento impacta diretamente o desempenho da organização e está positivamente correlacionado com a felicidade, produtividade e redução da rotatividade e do absentismo. Parent-Lamarche (2022) argumenta que quanto mais forte for o envolvimento, menores são as possibilidades de o indivíduo considerar deixar a organização.

Demerouti e Bakker (2008) contribuem para este raciocínio, ao introduzirem o modelo de exigências e recursos no trabalho (*Job Demands-Resources Model*), que sugere que o equilíbrio entre as exigências do trabalho e os recursos disponíveis para os colaboradores é essencial para promover o comprometimento e prevenção do *burnout*. Os autores enfatizam que um ambiente de trabalho que fornece recursos adequados, como apoio social e oportunidades de desenvolvimento, pode aumentar significativamente o envolvimento dos colaboradores. Segundo Schaufeli e Bakker (2004), o comprometimento é um estado positivo de realização relacionado com o trabalho, que é caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Colaboradores comprometidos demonstram maior resiliência e disposição para enfrentar desafios, contribuindo para uma cultura organizacional positiva. Adicionalmente, Schaufeli e Bakker (2004) argumentam que o envolvimento no trabalho está associado a uma série de resultados positivos, incluindo melhor desempenho, menor taxa de absentismo e menor índice de rotatividade. Acrescentam ainda que colaboradores envolvidos, demonstram uma maior resiliência e capacidade de inovação, contribuindo para a sustentabilidade da organização a longo prazo.

A pesquisa de Rich et al. (2010) amplia a visão anterior ao explorar a relação entre envolvimento e desempenho na tarefa. Os autores encontraram evidências de que colaboradores altamente envolvidos, demonstram uma maior proatividade e criatividade, o que resulta num melhor desempenho individual e coletivo. Estes resultados são corroborados por investigadores como Saks (2006), que observa que o envolvimento no trabalho é um preditor significativo de comportamentos de cidadania organizacional, que são fundamentais para a coesão e eficácia da equipa.

Colaboradores que encontram prazer nas suas tarefas diárias demonstram níveis mais altos de envolvimento e dedicação à organização. Atividades que desafiam as competências dos trabalhadores podem ajudar a manter o interesse e o comprometimento (Charles-Leija et al., 2023).

O envolvimento no trabalho é impulsionado pela criação de uma cultura organizacional que valoriza o bem-estar emocional dos trabalhadores.

## **2.9. Desenvolvimento Pessoal e Profissional**

O desenvolvimento pessoal e profissional é amplamente reconhecido como um fator central para o bem-estar e a felicidade no trabalho. Hackman e Oldham (1976), no seu Modelo de Características do Trabalho, afirmam que a oportunidade de adquirir novas competências e enfrentar desafios significativos está associada a um maior sentimento de realização e satisfação. Essa abordagem destaca que tarefas que oferecem autonomia, variedade de competências e significado pessoal são fundamentais para o crescimento profissional e a motivação dos trabalhadores.

A Teoria da Autodeterminação, proposta por Ryan e Deci (2000), reforça que o desenvolvimento pessoal e profissional atende a três necessidades psicológicas básicas: autonomia, competência e relacionamento. Quando essas necessidades são atendidas, os indivíduos experimentam maior motivação intrínseca e maior envolvimento no trabalho, contribuindo diretamente para a felicidade organizacional.

Além disso, Harter et al. (2002) apontam que a presença de programas de formação e desenvolvimento cria um ambiente de valorização e pertencimento, aumentando a satisfação no trabalho e reduzindo a rotatividade. Esses programas não apenas aprimoram as competências técnicas dos colaboradores, mas também promovem sua resiliência e autoconfiança, aspectos fundamentais para o bem-estar organizacional.

Oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, alinhadas com os objetivos de vida dos colaboradores, podem aumentar a sua felicidade e também reduzir significativamente a intenção de procurar novas oportunidades de trabalho (Charles-Leija et al., 2023). O mesmo autor reforça que trabalhadores que percebem oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional nas suas empresas apresentam níveis mais altos de satisfação e comprometimento, promovendo um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

Por fim, Luthans e Youssef (2007) destacam que o desenvolvimento profissional está relacionado ao conceito de capital psicológico positivo, que inclui esperança, resiliência, otimismo e

autoeficácia. Quando as organizações investem no crescimento dos seus colaboradores, elas não apenas impulsionam sua felicidade e motivação, mas também criam um ambiente de trabalho mais produtivo e alinhado aos objetivos estratégicos.

## **2.10. Inovação**

A inovação no ambiente de trabalho está frequentemente associada a práticas organizacionais que favorecem o bem-estar dos colaboradores, uma vez que a felicidade no trabalho é considerada um fator-chave para o desenvolvimento de ambientes inovadores e criativos (Bakker e Demerouti, 2007). Ambientes de trabalho onde os colaboradores se sentem valorizados, reconhecidos e apoiados são mais propensos a gerar novas ideias, adotar soluções criativas e impulsionar a inovação. A felicidade no trabalho pode gerar um efeito positivo contínuo, no qual o bem-estar individual favorece um maior envolvimento nas tarefas, o que, por sua vez, impulsiona a capacidade de inovação (Seligman, 2011).

Segundo Amabile (1996), a criatividade no ambiente de trabalho é profundamente influenciada pela satisfação e pelo bem-estar dos colaboradores. Ela argumenta que, quando os colaboradores experimentam emoções positivas e estão envolvidos no seu trabalho, tornam-se mais propensos a pensar de forma criativa e a procurar soluções inovadoras. De acordo com esse ponto de vista, a felicidade no trabalho não apenas aumenta a motivação dos colaboradores, mas também serve como um catalisador para a inovação organizacional. Harter et al. (2002) corroboraram essa ideia, sugerindo que empresas que promovem o envolvimento e a satisfação dos colaboradores obtêm melhores resultados em termos de desempenho e inovação. A pesquisa desses autores revela que trabalhadores felizes são mais produtivos, mais envolvidos e mais dispostos a investir tempo e esforço na procura por novas ideias e soluções criativas.

A inovação é diretamente influenciada por práticas que promovem a confiança, o respeito e a transparência dentro da organização. Cameron (2012) argumenta que um ambiente organizacional positivo, onde as necessidades dos colaboradores são atendidas, cria as condições ideais para a geração de ideias criativas e soluções inovadoras. Uma cultura organizacional que valoriza a transparência, a inclusão e o respeito mútuo permite que os colaboradores se sintam parte do processo de mudança e inovem sem medo de falhar. Pfeffer (2018) também destaca a importância de práticas organizacionais que garantam o respeito pelas necessidades pessoais dos colaboradores, o que pode contribuir para um maior comprometimento e uma predisposição para inovar.

De acordo com Wrzesniewski (2003), o impacto da felicidade no trabalho na inovação não é automático. Para que a inovação realmente floresça, as organizações devem cultivar um ambiente onde as conexões positivas entre os colaboradores, a liderança que promove o apoio e a autonomia, e a confiança mútua sejam incentivadas. Bass e Riggio (2006) ressaltam que a qualidade da liderança desempenha um papel crucial na criação de um ambiente de trabalho no qual os colaboradores se sintam seguros e motivados a inovar. Líderes que demonstram empatia, promovem o reconhecimento e oferecem apoio são fundamentais para garantir um clima organizacional positivo e inovador.

A inovação no local de trabalho é essencial para criar um ambiente dinâmico e estimulante. Oferecer oportunidades de aprendizagem e incentivar a aplicação de novas ideias torna o trabalho mais significativo e gratificante (Charles-Leija et al., 2023). Práticas organizacionais que promovem a felicidade dos colaboradores, valorizam a criatividade e fortalecem as relações interpessoais contribuem significativamente para a felicidade no trabalho, ao mesmo tempo em que fomentam um ecossistema competitivo e inovador (Ravina-Ripoll et al., 2024).

Além disso, a promoção da felicidade no trabalho também está relacionada ao reconhecimento dos esforços e resultados alcançados pelos colaboradores, o que reforça o sentimento de pertencimento e aumenta a motivação para a inovação. Este reconhecimento pode ser formal, como prémios ou promoções, ou informal, como elogios e feedbacks positivos. A implementação de políticas que permitem horários flexíveis, teletrabalho e apoio à parentalidade, como sugerido por Pfeffer (2018), também tem um impacto significativo na satisfação e no bem-estar dos colaboradores, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais inovador.

## **2.11. Equilíbrio entre Trabalho e Vida pessoal (*Work Life Balance*)**

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (WLB) desempenha um papel fundamental na promoção da felicidade no trabalho, influenciando diretamente o bem-estar e a satisfação dos colaboradores (Greenhaus e Allen, 2011). Este conceito refere-se à capacidade de conciliar as exigências profissionais com as responsabilidades pessoais e interesses individuais, permitindo que os indivíduos dediquem tempo e energia não apenas ao trabalho, mas também à família, hobbies e cuidados pessoais (Clark, 2000).

Greenhaus e Allen (2011) definem o WLB como a capacidade de gerir eficazmente as exigências do trabalho e as necessidades pessoais, o que resulta em menos stress e maior satisfação tanto no trabalho como na vida pessoal. Esta gestão eficaz não só melhora a qualidade de vida dos indivíduos, mas também contribui para a sua motivação e produtividade no ambiente de trabalho, como destaca Clark (2000). Colaboradores que conseguem equilibrar as suas responsabilidades profissionais com as atividades pessoais, tendem a ser mais comprometidos e felizes, proporcionando um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Além disso, políticas organizacionais que apoiam o WLB são cruciais para atrair e reter talentos qualificados (Kossek e Lautsch, 2012). A oferta de flexibilidade de horários, teletrabalho, licenças parentais remuneradas e outras medidas de suporte, demonstram o compromisso da organização para com o bem-estar dos seus colaboradores, e também fortalece a relação entre empresa e trabalhador. Estas políticas não apenas melhoram o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, conforme evidenciado por estudos de Michel et al. (2011).

O estudo de Allen et al. (2013) reforça a importância do WLB, sugerindo que programas de flexibilidade no trabalho têm um impacto positivo significativo, na satisfação dos colaboradores e na redução do turnover. Estas práticas, que incluem horários flexíveis e opções de trabalho remoto, ajudam os colaboradores a gerir melhor as suas vidas pessoais e profissionais, promovendo uma maior lealdade e dedicação à organização.

Kelliher e Anderson (2010) destacam que o teletrabalho pode ser uma ferramenta eficaz para promover o WLB. No entanto, é importante que as organizações ofereçam suporte adequado e estabeleçam expectativas claras para garantir que essa flexibilidade não se transforma numa fonte de stresse adicional aos colaboradores.

Segundo Haar et al. (2014), o WLB não é apenas uma questão de bem-estar individual, mas também de desempenho organizacional. Os autores descobriram que colaboradores com um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, apresentam um maior comprometimento organizacional, menor intenção de rotatividade e melhor desempenho no trabalho. O estudo de Brough et al. (2014) sugere que a percepção de suporte organizacional é um mediador crucial na relação entre as práticas de WLB e os resultados organizacionais positivos. Quando os colaboradores percebem que as suas

organizações se importam com o seu bem-estar, eles estão mais propensos a mostrar um desempenho elevado e um compromisso com os objetivos organizacionais.

Clark (2017) observa que o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal também é influenciado pela cultura organizacional e pelas práticas de liderança. Líderes que apoiam e incentivam o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, criam um ambiente no qual os colaboradores se sentem valorizados e respeitados, o que, por sua vez, melhora o envolvimento e a produtividade.

Finalmente, McCarthy et al. (2020) destacam que a pandemia de COVID-19 ressaltou a importância do WLB, com muitas empresas que adotaram políticas de trabalho remoto e horários flexíveis como resposta às novas necessidades dos colaboradores. Esta mudança forçada levou a uma maior conscientização sobre os benefícios do WLB e pode resultar em práticas mais permanentes de flexibilidade no trabalho.

Manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal é fundamental para a satisfação no trabalho. Trabalhos que permitem os colaboradores seguir os seus objetivos de vida, contribuem para uma harmonia entre esses dois aspectos (Charles-Leija et al., 2023). O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal é fundamental para o bem-estar dos colaboradores. Empresas que apoiam esse equilíbrio promovem maior estabilidade e produtividade entre os seus trabalhadores (Castro-Castañeda et al., 2023).

## **2.12. Bem-Estar Subjetivo no Trabalho: O Modelo PERMA**

O bem-estar subjetivo tem sido amplamente estudado como um conceito central para a felicidade humana, e o modelo PERMA, desenvolvido por Martin Seligman (2011), oferece uma estrutura abrangente para compreender e promover o bem-estar. Este modelo identifica cinco dimensões essenciais: Emoções Positivas (*Positive Emotions*), Envolvimento (*Engagement*), Relações Positivas (*Relationships*), Propósito (*Meaning*) e Realização (*Accomplishment*).

### **Emoção positiva - *Positive Emotions* (P)**

Para além da felicidade existem estados emocionais (por exemplo o contentamento), que podem incorporar pensamentos e ações, que contribuem para a formação da resiliência e contribuem para o desenvolvimento das capacidades de enfrentamento adaptativo (Fredrickson, 2001).

O bem-estar psicológico, de forma geral, pressupõe a existência de saúde mental e emoções positivas, assim como a capacidade de conviver com as emoções negativas (Keyes, 2002). O bem-estar no trabalho depende tanto de fatores individuais como sociais. A experiência de vida pode contribuir para uma maior capacidade de superar os afetos negativos e considerar a experiência profissional numa perspetiva de fases, que envolvem aprendizagem, construção e planeamento de carreira, além da definição de objetivos. Naturalmente, a experiência no trabalho não se limita à análise de fatores individuais como otimismo, persistência e resiliência, é essencial analisar a combinação entre fatores individuais e sociais, ou seja, as condições reais do exercício da profissão, tais como remuneração, organização do trabalho e o modelo organizacional. Kaplan et al. (2009) referem que as emoções positivas contribuem largamente para a qualidade do desempenho profissional.

### **Envolvimento - Engagement (E)**

O envolvimento no trabalho é definido como o grau de comprometimento do trabalhador com a sua função e com as tarefas pelas quais é responsável, no qual ele se dedica física, cognitiva e emocionalmente ao desempenho de seu papel (Kahn, 1990). A experiência de estar emocionalmente mergulhado numa atividade é frequentemente designada por *flow* (Csikszentmihalyi, 1990). Este tipo de envolvimento faz perder a noção do tempo e fornece um estado de harmonia com a atividade realizada. Quando existe uma identificação pessoal com uma atividade ou tarefa, os objetivos a atingir são mais importantes que o cansaço e o que seriam sacrifícios para outras pessoas, são sentidos como indispensáveis para um bom desempenho (Csikszentmihalyi, 1990).

Os afetos positivos contribuem para um maior envolvimento pessoal, produzem entusiasmo, energia e compromisso organizacional (Bakker, 2011).

O envolvimento no trabalho é uma motivação dos colaboradores que pode ser aumentada por meio de recursos intrínsecos (percepção de autoeficácia) para atender aos desejos básicos do colaborador e recursos extrínsecos (recursos de trabalho) porque contribuem para o alcance das metas de trabalho (Bakker, 2011).

O envolvimento no trabalho ocorre quando o indivíduo percebe que pode aplicar os seus valores pessoais no ambiente profissional, o que eleva o grau de responsabilidade no desempenho, aumenta

a dedicação e fortalece a ligação emocional com o trabalho, mobilizando mais energia e resultando num nível de eficácia superior. Contudo, também conhecemos exemplos de modelos de liderança que não favorecem esse envolvimento, ao retirarem autonomia ao trabalhador e subestimarem as suas capacidades no desenvolvimento dos objetivos da organização. Os valores éticos praticados nas organizações podem igualmente contribuir para um maior envolvimento do trabalhador.

O envolvimento pode ser afetado por falta de recursos organizacionais, pelo ato do trabalhador não se sentir apreciado ou por não lhe ser atribuída autonomia em processos de trabalho. Os valores positivos da empresa e o estilo de liderança podem afetar o envolvimento do trabalhador no projeto empresarial (De Simone et al., 2021).

### **Relacionamentos - *Relationship (R)***

As relações humanas significativas promovem o bem-estar, pois tanto se desenvolvem em períodos de serenidade, como em períodos de crise e fazem com que a pessoa se sinta compreendida e respaldada na adversidade (Dutton et al., 2006).

Em qualquer relação interpessoal, criam-se expectativas entre as partes, o que faz com que os modelos de comportamento possam variar, dependendo da personalidade. Para além da personalidade, há outros fatores a considerar, como a empatia, o respeito mútuo e o comportamento de líderes e liderados (Wright et al., 2007). Nas situações mais comuns, há uma necessidade de interação entre os membros das equipas e, nos últimos anos, têm-se observado modelos de *team building* que visam auxiliar cada membro a integrar-se melhor numa equipa. A dinâmica de equipa exige que todos trabalhem para os mesmos objetivos, evitando a manifestação de afetos negativos.

O líder de equipa é responsável por incentivar o espírito positivo, realçar os valores da equipa e destacar a contribuição de cada um para o objetivo comum. Estes objetivos devem ser comunicados de forma clara e simultaneamente a todos. Um membro de equipa que perceciona as relações interpessoais no trabalho como positivas tende a produzir melhor, direcionando a sua energia para as funções que lhe são atribuídas, sem deixar de colaborar com os restantes. Os laços entre os membros da equipa devem ser emocionalmente saudáveis, integrando ética profissional, e cada membro deve ser capaz de confiar nos demais. Atualmente, as equipas também devem ser maleáveis para se adaptarem à mudança, o que pode ser desafiador, considerando o fator idade e a duração da carreira como potenciais fontes de stress nessas relações (De Simone et al., 2021).

### **Propósito - *Meaning* (M)**

Para além dos objetivos básicos da existência, ter a noção que se contribui para algo que nos transcende, confere força interior, emoções positivas, através de uma sensação de encontrar um significado para a ação, que ultrapassa a banalidade do quotidiano (Baumeister e Vohs, 2002).

As lideranças que conseguem comunicar claramente os objetivos da ação e que conseguem envolver os trabalhadores nestes objetivos, contribuem para que o trabalhador tenha a percepção de que a sua função o transcende e que pode contribuir para estes objetivos (Baumeister e Vohs, 2002).

O significado da profissão para cada pessoa é individual e pode ser construído com base na tradição familiar, nos valores pessoais e na capacidade de dedicação. Na construção do significado da profissão, podemos afirmar que há a contribuição simultânea de fatores pessoais (como criatividade, espiritualidade e sentido de missão) e fatores culturais, adquiridos pela experiência de vida em ambientes sociais com referências diversificadas (Savickas, 2020)

### **Realização - *Accomplishment* (A)**

A capacidade de alcançar objetivos fomenta a autoestima e a autoconfiança, que são emoções positivas e fomentam percepções positivas das capacidades individuais (Bandura, 1997).

A identidade pessoal constrói-se, em grande parte, através da profissão, que tem um papel importante na sua formação. O sucesso profissional é relevante para a percepção de autoeficácia, que se refere à capacidade de concretizar algo previamente definido como objetivo (Bandura, 1997). A importância de ter uma atividade profissional também varia entre sociedades, pois, mesmo sem a necessidade de trabalhar para sobreviver, há pessoas que continuam a trabalhar para manter o seu desenvolvimento pessoal, acompanhar as mudanças sociais e evitar o receio de ficarem desatualizadas.

A realização é definida como a própria percepção do desempenho ou realização no trabalho (Heidemeier e Moser 2009). Nos últimos anos, temos observado alterações significativas na representação social do trabalho pelas gerações de nativos digitais (Twenge, 2017). As mudanças no mercado de trabalho, a revolução tecnológica e a possibilidade de trabalho remoto trouxeram novas interpretações sobre o exercício de uma profissão, reduziram a necessidade de envolvimento

com organizações e deram maior importância ao equilíbrio entre tempo livre e tempo de trabalho. Como consequência, tornou-se mais comum a mudança de profissão ao longo da vida.

O bem-estar no trabalho (Seligman, 2011), pretende identificar as atividades que contribuem para que se vivam emoções positivas, e se consiga atribuir significados e sentido de realização pessoal, que entre outras variáveis, servem para dar propósitos à vida. As variáveis que contribuem para a realização pessoal e sentido à vida, podem ter sido objeto de condições de vida e de um modelo de socialização, que ensinou cada pessoa a saber identificar o seu próprio bem-estar psicológico e como saber consegui-lo.

O avanço na investigação acerca das condições (pessoais e sociais) para atingir a felicidade, deixaram de dar demasiada importância à distinção entre felicidade eudémica (a vida de modo satisfatório) e hedónica (ausência de afetos negativos; Keyes et al. 2002), uma vez que pessoas mentalmente saudáveis não estão isentas de ter afetos negativos.

Para alguns investigadores “felicidade acontece em indivíduos bem-adaptados e com bom funcionamento na vida” (Bedin, e Zamarchi, 2019), ou pode ser considerado um “estado de saúde mental positivo, no qual o indivíduo funciona bem tanto no âmbito psicológico quanto social” (Nogueira, 2017), ou ainda “a felicidade no trabalho ocorre quando a experiência dos empregados atinge alto níveis de bem-estar e os colaboradores funcionam de forma plena” (Luthans, 2011).

Investigadores como Kun et al. (2016, p. 58) escolhem as melhores escalas para a avaliação da felicidade no trabalho e mencionam: Oxford Happiness Inventory (Argyle e Hills, 2014), Subjective Happiness Scale (Lyubomirsky e Lepper, 1999), Approaches to Happiness Scale (Peterson, 2003) e Authentic Happiness Inventory (Peterson, 2005). Independentemente das suas reflexões sobre estas escalas, para Kun et al. (2016), a escala com maior capacidade psicométrica deve considerar sempre os seguintes fatores: aspectos negativos do trabalho, significado, relações positivas, envolvimento, emoções positivas e realização, sendo a Authentic Happiness Inventory a que mais se alinha a esses critérios.

Em investigação mais recente (Donaldson et al., 2020), foram acrescentados ao modelo PERMA outros fatores, como a saúde física, o ambiente, a segurança económica e a mentalidade.

### **2.13. Escalas de medida da felicidade no trabalho**

A investigação sobre a felicidade no trabalho tem evoluído significativamente, refletindo a necessidade de analisar este constructo sob diversas dimensões. Dada a natureza subjetiva da felicidade, é crucial identificar as variáveis que exercem maior impacto, possibilitando que os indivíduos vivenciem felicidade no desempenho das suas atividades profissionais. A investigação de Coutinho (2014) introduz uma escala específica voltada para a avaliação da felicidade no trabalho, que considera tanto os fatores intrínsecos como os extrínsecos relacionados ao ambiente profissional.

Além disso, a influência de fatores culturais e individuais é amplamente reconhecida. Elementos como a valorização de um salário ou a dedicação excessiva à profissão, que limita o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, são frequentemente destacados em investigações sobre a felicidade no trabalho. Paralelamente, traços de personalidade e motivações individuais também contribuem para atitudes diversificadas em relação à satisfação e ao bem-estar no contexto organizacional.

A escala proposta por Coutinho (2014) é especialmente relevante por abordar dimensões que englobam necessidades psicológicas, valores pessoais e fatores contextuais que moldam a percepção da felicidade no ambiente profissional. A aplicação desta escala destaca a importância dos antecedentes individuais no entendimento da satisfação no trabalho, ampliando a compreensão sobre como esses fatores interagem para promover ou limitar a felicidade organizacional.

No caso da língua portuguesa, observa-se que, embora existam diversas escalas psicométricas validadas, a maior parte delas é adaptada ao português do Brasil. A contribuição de Coutinho (2014) para o contexto em português de Portugal, reforça a importância de considerar características culturais e terminologias regionais na formulação de instrumentos de medida. Essa atenção aos aspectos culturais é fundamental para garantir a precisão e a relevância das análises conduzidas no contexto português. As escalas de medida mais utilizadas atualmente abordam os valores e as necessidades psicológicas individuais que integram a satisfação de cada um, assim como antecedentes de desenvolvimento individual que podem ter impacto na forma como se valoriza ou não a satisfação no trabalho.

## **2.14. Fatores externos e individuais que promovem felicidade no trabalho**

A literatura identifica diferentes perspetivas de análise para a investigação sobre felicidade no trabalho, o que suscita a análise das características individuais de personalidade do trabalhador, como extroversão, responsabilidade e agradabilidade (significado da profissão, importância conferida à remuneração, identificação com o projeto empresarial), bem como os fatores externos, tais como benefícios providenciados pela empresa para além da remuneração, a possibilidade de crescer profissionalmente dentro da hierarquia da empresa, instalações de qualidade e ajudas diversas para que o trabalhador possa conciliar melhor a vida profissional com a vida pessoal.

Se, para Seligman (2011), as pessoas são felizes quando têm prazer (P - emoções positivas), compromisso (E - envolvimento emocional no trabalho), relações sociais (R - relações de trabalho positivas), metas (M) e objetivos que contribuem para o trabalho, então será importante verificar quais as dimensões que mais contribuem para a concretização da felicidade e quais as escalas que melhor desempenho apresentam para a avaliação destas dimensões.

Para investigadores como Gabini (2018), ainda não foi possível construir uma escala psicométrica suficientemente precisa para avaliar a felicidade no trabalho, tendo em conta a diversidade de dimensões deste construto. O autor acrescenta que é necessário continuar a investigação para conseguir atingir o objetivo em termos científicos. Este comentário insere-se na perspetiva da Psicologia Positiva, por considerar que o ser humano pode também alterar as suas percepções acerca do ambiente de trabalho e das relações nele existentes, podendo também individualmente contribuir para a sua melhoria.

### **3. Modelo Conceptual e Hipóteses da investigação**

Esta investigação procura explorar os principais fatores que contribuem para a felicidade no trabalho no setor automóvel, um setor reconhecido pelas suas exigências e desafios organizacionais. Para esse efeito, foram definidos um objetivo geral, explorar os principais fatores que contribuem para a felicidade no trabalho no setor automóvel, e sete objetivos específicos, Analisar o impacto do ambiente de trabalho na felicidade no trabalho; Avaliar o impacto do reconhecimento e da valorização profissional na felicidade no trabalho; Examinar a associação entre a remuneração e a felicidade no trabalho; Investigar a influência do envolvimento com a chefia e a empresa na felicidade no trabalho; Explorar a relação entre o desenvolvimento pessoal e profissional e a felicidade no trabalho; Analisar como a inovação no setor automóvel pode impactar a felicidade no trabalho; Avaliar a relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a felicidade no trabalho.

Este capítulo começa, portanto, por relembrar os objetivos específicos estabelecidos para a presente investigação, destacando a sua ligação ao modelo conceptual e ao conjunto de hipóteses que permitirão a sua operacionalização. O modelo conceptual foi desenvolvido para ilustrar as relações entre os fatores estudados e a felicidade no trabalho no setor automóvel (secção 3.1). De seguida, são introduzidas as hipóteses de investigação, devidamente justificadas com base na literatura (secção 3.2).

#### **3.1. Modelo Conceptual**

A Figura 1 estabelece a relação entre os sete objetivos específicos e as respetivas hipóteses de investigação. Para uma melhor compreensão do modelo de análise, as sete variáveis de investigação estão representadas na Figura 1, sob a forma do modelo de análise:

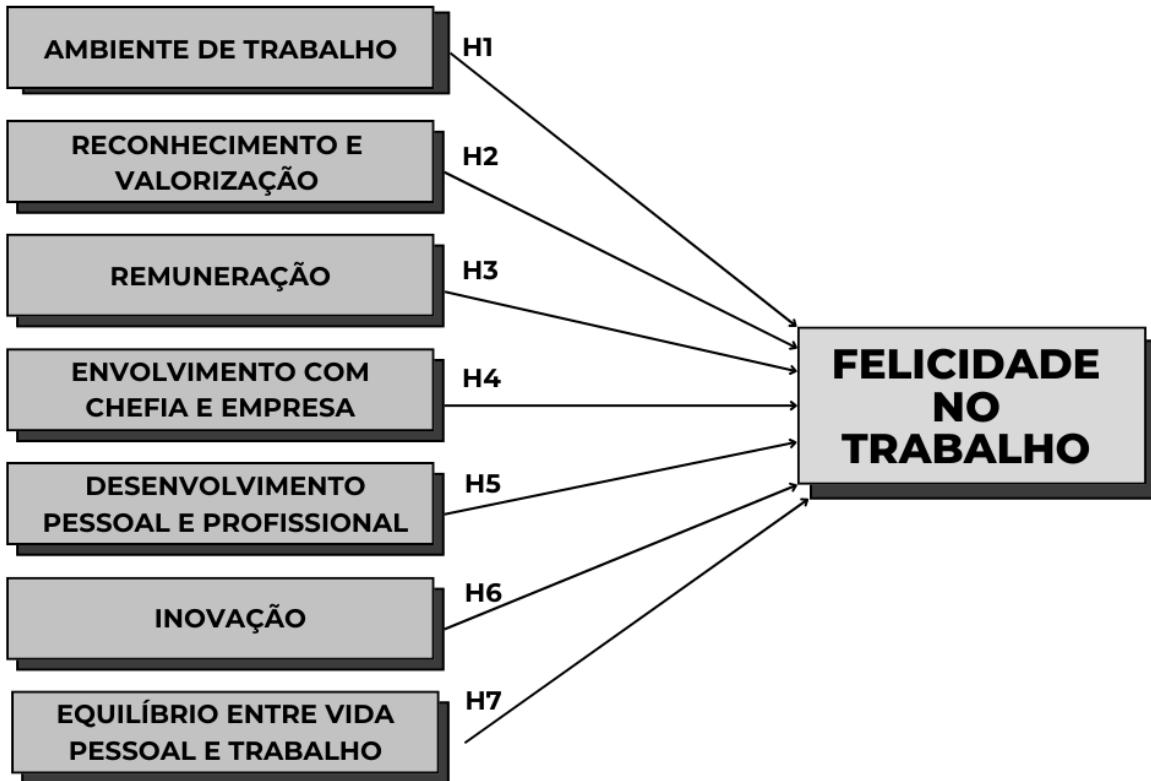


Figura 1 - Modelo de Análise

O modelo conceptual da presente investigação, apresentado na Figura 1, pretende ilustrar as interações entre as principais variáveis do estudo, com base na literatura existente e nos objetivos formulados. Este modelo foi concebido para refletir os fatores que influenciam a felicidade no trabalho no setor automóvel, servindo como base para a formulação das hipóteses.

Cada variável independente — ambiente de trabalho, reconhecimento e valorização, remuneração, envolvimento com chefia e empresa, desenvolvimento pessoal e profissional, inovação, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional — é analisada no seu contexto e na sua relação com a variável dependente, a felicidade no trabalho. Este modelo permite visualizar claramente as relações que se deseja estudar entre cada variável e a variável dependente.

A Tabela 1 estabelece a relação entre os sete objetivos específicos e as respetivas hipóteses de investigação.

Tabela 1 - Relação entre os objetivos específicos e hipóteses de investigação

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Hipóteses de Investigação</b>
1. Analisar o impacto do ambiente de trabalho na felicidade no trabalho.	H1: O ambiente de trabalho tem um impacto positivo na felicidade no trabalho.
2. Avaliar o impacto do reconhecimento e da valorização profissional na felicidade no trabalho.	H2: O reconhecimento e a confiança contribuem significativamente para a felicidade no trabalho.
3. Examinar a associação entre a remuneração e a felicidade no trabalho.	H3: A remuneração está positivamente associada à felicidade no trabalho.
4. Investigar a influência do envolvimento com a chefia e a empresa na felicidade no trabalho.	H4: O envolvimento com a chefia e a empresa têm uma influência positiva na felicidade no trabalho.
5. Explorar a relação entre o desenvolvimento pessoal e profissional e a felicidade no trabalho.	H5: O desenvolvimento pessoal e profissional está positivamente relacionado à felicidade no trabalho.
6. Analisar como a inovação no setor automóvel pode impactar a felicidade no trabalho.	H6: A promoção da inovação no ambiente de trabalho tem um efeito positivo na felicidade no trabalho.
7. Avaliar a relação entre o equilíbrio entre vida pessoal e profissional e a felicidade no trabalho.	H7: O equilíbrio entre vida pessoal e profissional está positivamente relacionada com a felicidade no trabalho.

*Fonte: Elaboração Própria*

Com base neste modelo, segue a Tabela 2, onde estão fundamentadas as dimensões em estudo:

Tabela 2 - Fundamento Teórico das dimensões

Dimensões	Autores	Conceito
Ambiente de Trabalho	Salau (2017)	O ambiente de trabalho assegura qualidade de vida, aumenta a satisfação e promove eficácia.
	Raziq & Maulabakhsh (2015)	O ambiente de trabalho tem duas dimensões: trabalho (características/tarefas) e contexto (condições físicas e sociais).
	Awan & Tahir (2015)	Ambientes atrativos apoiam os colaboradores, facilitando a captação e retenção de talentos.
Reconhecimento e Valorização	Charles-Leija et al. (2023)	O reconhecimento e salários emocionais contribuem para um ambiente colaborativo e motivador.
	Ravina-Ripoll et al. (2024)	Práticas organizacionais justas e reconhecimento contínuo aumentam a felicidade e o comprometimento.
	Castro-Castañeda et al. (2023)	Valorizar competências e oferecer oportunidades de desenvolvimento promove bem-estar e lealdade.
Remuneração	Pfeffer (2018)	A remuneração justa impacta positivamente a saúde física e mental, a motivação e o desempenho dos colaboradores.
	Charles-Leija et al. (2023)	Após a estabilidade financeira, fatores como propósito e reconhecimento tornam-se mais relevantes para o bem-estar no trabalho.
	Towers Watson (2014)	Um programa de remuneração bem estruturado, aliado a práticas de gestão de talentos, promove felicidade e motivação.
Envolvimento com Chefia e Empresa	Salas-Vallina e Alegre (2021)	O envolvimento implica dedicação física, cognitiva e emocional, aumentando a felicidade e motivação no trabalho.
	Charles-Leija et al. (2023)	Atividades desafiadoras e uma cultura que valoriza o bem-estar emocional promovem maior envolvimento e comprometimento.
	Parent-Lamarche (2022)	Um envolvimento mais forte reduz a intenção de abandonar a organização, promovendo retenção e lealdade.
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Charles-Leija et al. (2023)	Oportunidades de desenvolvimento alinhadas aos objetivos de vida dos colaboradores aumentam a felicidade e reduzem a intenção de turnover.
	Castro-Castañeda et al. (2023)	Colaboradores que percebem oportunidades de desenvolvimento apresentam maior satisfação, comprometimento e estabilidade organizacional.
	Ryan e Deci (2000)	O desenvolvimento atende a três necessidades básicas: autonomia, competência e relacionamento, promovendo maior motivação intrínseca.
Inovação	Charles-Leija et al. (2023)	Oportunidades de aprendizagem e aplicação de novas ideias tornam o trabalho mais significativo, fomentando a inovação.
	Ravina-Ripoll et al. (2024)	Práticas que promovem felicidade, criatividade e relações interpessoais contribuem para um ambiente inovador e competitivo.
	Pfeffer (2018)	Políticas que respeitam as necessidades pessoais, como horários flexíveis e apoio à parentalidade, aumentam o bem-estar e impulsionam a inovação.
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	McCarthy et al. (2020)	A pandemia destacou a importância do WLB, com o teletrabalho e horários flexíveis promovendo práticas mais conscientes e sustentáveis.
	Charles-Leija et al. (2023)	Trabalhos que permitem aos colaboradores perseguirem seus objetivos de vida promovem maior harmonia e satisfação no trabalho.
	Castro-Castañeda et al. (2023)	O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal contribui para o bem-estar dos colaboradores, aumentando a produtividade e a estabilidade.

Fonte: Elaboração Própria

### **3.2. Hipóteses de trabalho**

Tendo em consideração as dimensões que compõem a felicidade no trabalho, no modelo PERMA, passamos a identificar as hipóteses de trabalho. A felicidade no trabalho pode depender de fatores ligados ao ambiente organizacional e fatores individuais, que ressaltam da personalidade individual. A nossa perspetiva de análise não pretende investigar as personalidades presentes em ambientes de trabalho, tendo dado prioridade às dimensões da concretização da felicidade que estão ligadas estritamente ao modelo organizacional. Naturalmente, existem áreas em que é necessário cruzar as características individuais com o ambiente organizacional, como na gestão de recursos humanos, no desenvolvimento de liderança, na psicologia organizacional e na melhoria do bem-estar no trabalho.

A escala de felicidade no trabalho de Coutinho (2014) serviu como base para a recolha de informações junto dos trabalhadores da Fábrica Toyota Caetano de Ovar. De acordo com o autor, as variáveis com mais peso para a felicidade organizacional são: ser reconhecido pelo seu mérito; ter um bom ambiente de trabalho; as condições financeiras são justas para a função que desempenho; fazer o que gosto; existir um bom espírito de equipa na organização; poder desenvolver-se como pessoa e profissional; ter novos desafios; sentir-se útil e realizado; atingir os meus objetivos para que a empresa possa atingir, como um todo, os seus objetivos; sentir-se respeitado como indivíduo e pelo trabalho que se desenvolve.

Tendo como referência as dimensões abordadas por Seligman (2011) foram elaboradas as seguintes hipóteses:

#### **H1: O ambiente de trabalho tem um impacto positivo na felicidade no trabalho.**

O ambiente de trabalho tem um impacto direto na felicidade no trabalho, como demonstrado por estudos como o de Salau (2017), que ressalta que um ambiente que garante qualidade de vida, segurança e oportunidades de crescimento contribui para a satisfação dos colaboradores. Além disso, Hope et al. (2017) afirmam que esses ambientes influenciam o desempenho, o compromisso e também impactam positivamente a saúde e a retenção dos colaboradores a longo prazo. Por fim, Charles-Leija et al. (2023) destacam que ambientes de trabalho que promovem apoio,

reconhecimento e condições adequadas favorecem a felicidade e aumentam a produtividade dos colaboradores, criando um espaço motivador e colaborativo.

## **H2: O reconhecimento e a confiança contribuem significativamente para a felicidade no trabalho.**

O reconhecimento e a confiança são fundamentais para o bem-estar no trabalho. Grant (2017) destaca que a percepção de que as contribuições dos colaboradores são valorizadas impacta diretamente a motivação, o bem-estar e o comprometimento organizacional. Além disso, Luthans e Youssef-Morgan (2017) afirmam que reconhecer as forças e competências dos colaboradores favorece a saúde mental e também melhora a produtividade, incentivando à implementação de estratégias de recursos humanos mais inclusivas e focadas no desenvolvimento. Por fim, Charles-Leija et al. (2023) ressaltam que práticas de valorização organizacional e o reconhecimento contínuo contribuem para um ambiente motivador, aumentando a felicidade e a lealdade dos colaboradores. Assim, o reconhecimento genuíno e a confiança são fundamentais para criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

## **H3: A remuneração está positivamente associada à felicidade no trabalho.**

A relação entre remuneração e felicidade no trabalho tem sido amplamente debatida. A remuneração está associada à felicidade no trabalho, sendo crucial para o bem-estar e motivação dos colaboradores. Pfeffer (2018) destaca que uma compensação justa melhora a saúde e promove a valorização dos colaboradores. No entanto, Matheny (2008) aponta que, além da remuneração, fatores como crescimento pessoal e equilíbrio entre vida pessoal e profissional são mais eficazes para a satisfação no trabalho. Após atingir estabilidade financeira, fatores como propósito e reconhecimento tornam-se mais importantes para o bem-estar e a permanência dos colaboradores (Charles-Leija et al., 2023).

#### **H4: O envolvimento com a chefia e a empresa têm uma influência positiva na felicidade no trabalho.**

O envolvimento com a chefia e a empresa é frequentemente associado ao comprometimento e à felicidade dos trabalhadores. Tepper (2000) sugere que líderes que demonstram comportamentos de apoio e orientação podem aumentar o comprometimento dos colaboradores, promovendo um ambiente mais positivo. Kerr e Swaffield (2015) ressaltam que a liderança transformacional, que foca no desenvolvimento dos indivíduos, cria um sentido de propósito e alinhamento entre os empregados e a empresa, resultando em maior felicidade no trabalho. Além disso, Bass (1990) argumenta que líderes que inspiram confiança e respeito podem aumentar o comprometimento afetivo dos trabalhadores, favorecendo sua satisfação organizacional e o envolvimento com a empresa.

#### **H5: O desenvolvimento pessoal e profissional está positivamente relacionado à felicidade no trabalho.**

A literatura evidencia uma forte relação entre o desenvolvimento profissional e a felicidade no trabalho. Hackman e Oldham (1976), com o seu modelo de características do trabalho, afirmam que o desenvolvimento de habilidades e a oportunidade de crescimento profissional aumentam a satisfação dos trabalhadores, proporcionando um senso de realização e competência. Charles-Leija et al. (2023) destacam que o alinhamento entre as oportunidades de desenvolvimento e os objetivos de vida dos colaboradores não só eleva a satisfação, mas também reduz a rotatividade e melhora a estabilidade organizacional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais produtivo e feliz. Harter et al. (2002) sugerem que, quando os colaboradores têm a possibilidade de expandir as suas competências e conhecimentos, sentem-se mais satisfeitos e envolvidos. Já Ryan e Deci (2000), ao abordar a teoria da autodeterminação, enfatizam que o desenvolvimento pessoal e profissional é essencial para a motivação intrínseca, que é um dos principais impulsionadores da felicidade organizacional.

**H6: A promoção da inovação no ambiente de trabalho tem um efeito positivo na felicidade no trabalho.**

A inovação no ambiente de trabalho tem sido associada ao aumento do bem-estar dos trabalhadores. Amabile (1996) destaca que a satisfação e o bem-estar dos colaboradores são fundamentais para a criatividade, já que emoções positivas e o envolvimento no trabalho favorecem pensamentos inovadores e criativos. Seligman (2011) reforça essa ideia, sugerindo que a felicidade no trabalho cria um efeito positivo contínuo, onde o bem-estar individual aumenta o envolvimento nas tarefas e impulsiona a capacidade de inovar. Charles-Leija et al. (2023) destacam que o alinhamento entre as oportunidades de desenvolvimento profissional e os objetivos de vida dos colaboradores promove um ambiente mais inovador e criativo, reduz a rotatividade e aumenta a satisfação e o comprometimento.

**H7: O equilíbrio entre vida pessoal e profissional está positivamente relacionada com a felicidade no trabalho.**

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional (WLB) é crucial para a felicidade no trabalho e para o bem-estar dos colaboradores. McCarthy et al. (2020) destacam que a pandemia de COVID-19 aumentou a conscientização sobre a importância do WLB, levando muitas empresas a adotarem políticas de trabalho remoto e horários flexíveis, práticas que se mostraram benéficas tanto para o bem-estar como para a produtividade dos colaboradores. Charles-Leija et al. (2023) reforçam que, quando as empresas oferecem flexibilidade, alinhando-se aos objetivos de vida dos colaboradores, há um aumento significativo na satisfação e no comprometimento. Além disso, Castro-Castañeda et al. (2023) sugerem que o apoio das organizações ao WLB melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e também contribui para uma maior estabilidade e desempenho organizacional, criando um ambiente mais saudável e produtivo.

## 4. Metodologia

Neste subcapítulo, são descritas e justificadas as opções metodológicas adotadas, organizadas em dois pontos principais: procedimentos e medidas. Primeiramente, é feita uma breve caracterização do estudo, seguida pela descrição dos procedimentos necessários para a sua aplicação, incluindo o processo de tratamento estatístico e análise de dados. Em seguida, são apresentadas as variáveis e os principais aspectos necessários para operacionalizar as medidas nos estudos, bem como os procedimentos utilizados na recolha dos dados. A metodologia desta dissertação é de natureza quantitativa e qualitativa.

### 4.1. Abordagem Metodológica

Este estudo adota uma abordagem metodológica qualitativa sob a forma de estudo de caso, aplicado à Fábrica Salvador Caetano de Ovar. Segundo Yin (2018), o estudo de caso é uma metodologia que permite analisar fenômenos contemporâneos em profundidade, especialmente quando estão inseridos em contextos reais. Esta estratégia possibilitou uma análise detalhada das dinâmicas organizacionais, com foco nas percepções dos colaboradores sobre a felicidade no trabalho. Stake (1995) defende que o estudo de caso é particularmente útil em investigações exploratórias, pois oferece uma visão rica e detalhada dos fenômenos, contribuindo para uma compreensão mais profunda dos fatores que influenciam a felicidade no trabalho neste contexto organizacional específico.

A recolha de dados baseou-se em técnicas quantitativas e qualitativas. O inquérito por questionário foi aplicado para obter dados quantitativos que permitissem uma análise objetiva das variáveis de interesse, facilitando a identificação de padrões e tendências (Bryman, 2016). No entanto, este estudo mantém-se qualitativo, uma vez que os dados quantitativos foram utilizados como suporte à análise qualitativa.

Paralelamente, foram aplicadas técnicas qualitativas, incluindo análise documental e análise de conteúdo. A análise documental envolveu a revisão de informações institucionais sobre a empresa, bem como dados setoriais relevantes, proporcionando um enquadramento contextual mais robusto. Segundo Cellard (2008), a análise documental permite compreender a evolução e as dinâmicas de um fenômeno através de registos escritos e relatórios institucionais, sendo uma técnica fundamental

para investigações qualitativas. Além disso, foi incluída uma questão aberta no questionário, cujos dados qualitativos foram analisados através da técnica de análise de conteúdo, conforme recomendado por Bardin (2011). Esta abordagem permitiu captar percepções e significados atribuídos pelos participantes, enriquecendo a compreensão do estudo. Segundo Patton (2015), os métodos qualitativos permitem explorar experiências e significados que os métodos quantitativos podem não alcançar, proporcionando uma visão mais aprofundada e contextualizada dos fatores investigados.

Neste estudo, utilizou-se a escala desenvolvida por Coutinho (2014) para avaliar a felicidade no trabalho. A escolha de uma escala validada numa população portuguesa reforça a relevância dos resultados, assegurando que os indicadores avaliados refletem com maior precisão as características específicas do público-alvo. Esta escolha fundamenta-se na robustez metodológica da escala, previamente validada, o que assegura a adequação cultural e contextual (Cooper e Schindler, 2011). A validação prévia permitiu a aplicação direta da escala, conforme recomendado por autores como Fowler (2014), que sublinham a importância de instrumentos validados para garantir a consistência e a comparabilidade dos resultados. Dada essa robustez metodológica, não foi necessário realizar uma análise fatorial, mantendo-se a consistência com as medições originais e assegurando a comparabilidade com outras investigações realizadas no mesmo contexto.

#### **4.2. População e Amostra**

A seleção de participantes no presente estudo envolveu a definição de critérios de inclusão e exclusão, considerando a população-alvo e a escolha de uma amostra representativa. A população, ou universo, é composta por elementos com características comuns definidos por critérios específicos. Neste caso, a população-alvo consiste em todos os 175 colaboradores da Fábrica Toyota Caetano de Ovar. Estes colaboradores foram selecionados por partilharem características específicas relevantes para o objetivo da investigação: identificar os fatores que influenciam a felicidade no trabalho no setor automóvel.

O questionário foi enviado à totalidade dos 175 trabalhadores, da Fábrica Salvador Caetano de Ovar, e, como resultado, obtiveram-se 53 respostas válidas, o que corresponde a aproximadamente 30,3% da população-alvo. A recolha de dados foi realizada sem critérios de exclusão adicionais, permitindo uma análise abrangente sobre as percepções dos trabalhadores. A taxa de resposta é

considerada relevante, especialmente porque o questionário foi disseminado por meios internos da empresa, utilizando canais acessíveis a todos os colaboradores. A amostra obtida é representativa, pois abrange participantes de diferentes funções e níveis hierárquicos, refletindo uma fração significativa da população em estudo.

Este processo de amostragem garante que os dados recolhidos possuem validade e confiabilidade, permitindo realizar análises fundamentadas sobre os fatores que influenciam a felicidade no trabalho no contexto da Fábrica Toyota Caetano de Ovar.

### **4.3. Técnica de Recolha de Dados**

Com base em Coutinho (2014), o questionário utilizado na presente dissertação foi elaborado com o objetivo de investigar a felicidade no trabalho, aproveitando um modelo já validado e aplicado num estudo anterior realizado no nosso país. A escolha deste questionário justifica-se pela sua abrangência nos construtos de interesse, além da sua fundamentação empírica.

O questionário, apresentado no Anexo I, é estruturado em quatro partes, cada uma com objetivos específicos:

A primeira e última parte do questionário é destinada à recolha de informações sociodemográficas, visando caracterizar a amostra. Nesta secção, foram incluídas 8 perguntas que abordam aspectos como género, idade, nível de escolaridade, estado civil, situação familiar, carga horária, rendimento mensal e tempo de permanência na empresa.

A segunda parte é composta por 35 questões, organizadas da seguinte forma:

- ✓ 32 questões que utilizam uma escala de Likert de cinco pontos, alinhadas aos resultados do relatório de Chiumento (2007).

Estas questões abordam diversas dimensões:

- Ambiente de trabalho (seis questões)
- Desenvolvimento pessoal e profissional (sete questões)
- Reconhecimento e confiança (cinco questões)
- Envolvimento com a chefia e a empresa (cinco questões)

- Remuneração (três questões)
- Inovação (três questões)
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional (três questões)
  - ✓ Uma questão que identifica os fatores considerados mais influentes na felicidade no trabalho pelos inquiridos, utilizando uma escala Check-List para selecionar os três fatores mais relevantes.
  - ✓ Duas questões que medem o nível de felicidade do trabalhador, tanto na empresa como na função desempenhada, utilizando uma escala de Likert de cinco pontos, onde 5 representa "muito feliz" e 1 "muito infeliz".

A terceira parte do questionário consiste em sete questões, também medidas numa escala de Likert de cinco pontos, que exploram os fatores que influenciam a felicidade no ambiente de trabalho. As questões foram escolhidas por serem consideradas relevantes para a compreensão desta temática.

A quarta parte contém uma questão aberta que incentiva a autorreflexão dos trabalhadores, com o objetivo de identificar quais medidas consideram prioritárias para promover a felicidade dos colaboradores, caso a sua função fosse focada nesse aspecto. Os participantes são convidados a partilhar as suas opiniões e sugestões sobre as iniciativas que acreditam ser mais eficazes para promover um ambiente de trabalho mais feliz e satisfatório. A secção seguinte aborda as respostas qualitativas obtidas a partir da questão aberta do questionário, permitindo uma compreensão mais profunda das percepções dos participantes sobre os fatores que influenciam a felicidade no trabalho.

Além disso, diversos estudos sobre felicidade no trabalho forneceram a base teórica para a construção do questionário de Coutinho (2014), com ênfase na exploração de variáveis que impactam diretamente a felicidade no ambiente organizacional.

Fisher (2010) encontrou diversos trabalhos de investigação que comprovam a relação entre felicidade organizacional e diversos fatores, tais como Judge et al. (2001), que destacam a importância do reconhecimento e da confiança, e Harrison et al. (2006) e Kois (2001) onde abordam a felicidade no trabalho como um fator-chave para a satisfação e o envolvimento dos colaboradores. Assim, este questionário procura capturar essas dimensões de felicidade no

trabalho, com foco nas condições e fatores que contribuem para um ambiente de trabalho mais feliz e satisfatório.

Para o tratamento dos dados no SPSS, as respostas foram pontuadas numa escala de 1 a 5, em que 1 correspondia a 'Discordo totalmente' e 5 a 'Concordo totalmente'. No caso das questões relacionadas à felicidade na função e na organização, as respostas foram igualmente pontuadas de 1 a 5, sendo: 1 - 'Muito infeliz', 2 - 'Infeliz', 3 - 'Nem feliz nem infeliz', 4 - 'Feliz' e 5 - 'Muito feliz'.

#### **4.4. Técnica de Análise de Dados**

Os dados do questionário foram organizados no Excel e analisados no IBM™ SPSS Statistics, versão 29. A análise descritiva da amostra foi realizada com o auxílio de tabelas de frequências e gráficos, complementada pela aplicação de testes paramétricos e não paramétricos para a validação de hipóteses. Entre os testes não paramétricos, utilizou-se o coeficiente de correlação de Spearman para examinar as relações entre as variáveis independentes (dimensões) e a variável dependente (felicidade no trabalho). Já nos testes paramétricos, através de uma posterior análise exploratória, foi aplicado o modelo de Regressão Linear Múltipla para identificar quais dimensões têm maior impacto sobre a felicidade no trabalho.

Os resultados, detalhados no próximo capítulo, incluem uma caracterização da amostra e a interpretação das relações estatísticas observadas. O questionário utilizado encontra-se no Anexo I.

## 5. Análise de Dados

Este capítulo dedica-se à análise dos dados e está dividido em três partes. Inicialmente, será apresentada a descrição da amostra (secção 5.1.), abordando aspectos sociodemográficos. A seguir, serão apresentadas as Hipóteses e os resultados das correlações (secção 5.2.), de seguida a análise exploratória da regressão linear múltipla (secção 5.3.), e por fim, a análise de conteúdo (secção 5.4.).

### 5.1. Caracterização da amostra

O presente estudo foi realizado na Fábrica Salvador Caetano, localizada em Ovar, uma unidade de destaque no setor automóvel em Portugal. Esta fábrica integra o Grupo Salvador Caetano, fundado em 1946, que possui uma longa experiência na montagem, distribuição, retalho e prestação de serviços relacionados à indústria automóvel.

A unidade de Ovar, operada pela Toyota Caetano Portugal (TCAP), iniciou as suas atividades em 1971, marcando um momento histórico ao sediar a primeira fábrica da Toyota na Europa. Desde então, tornou-se uma referência em qualidade e eficiência industrial, destacando-se especialmente pela montagem do Toyota Land Cruiser Série 70, cuja produção é destinada principalmente para a África do Sul.

Com uma equipa composta por 175 colaboradores, esta unidade desempenha um papel estratégico no setor industrial português, contribuindo significativamente para a posição de Portugal como um importante exportador no setor automóvel.

Ao longo de mais de 75 anos de história, o Grupo Salvador Caetano consolidou-se como um símbolo de inovação e excelência na indústria automóvel. A Toyota Caetano Portugal, em particular, tem desempenhado um papel central nesse percurso, refletido no contínuo reconhecimento por parte dos consumidores portugueses. Entre 2010 e 2020, a Toyota foi eleita por 11 anos consecutivos como “Marca de Confiança” pelos leitores da revista Seleções do *Reader's Digest*, evidenciando a confiança e proximidade conquistadas junto ao público.

Na sequência deste enquadramento, procede-se à análise detalhada das características sociodemográficas da amostra utilizada no estudo. Para conhecer a amostra em questão, será

apresentada a Tabela 3, que apresenta a caracterização sociodemográfica da amostra. O grupo de inquiridos é composto por 53 indivíduos, sendo 60,38% do sexo masculino e 39,62% do sexo feminino, com idades compreendidas entre 23 e 63 anos (Média = 40,70; DP = 12,15), onde é possível comprovar através da Tabela 3.

Quanto ao nível de habilitações literárias, a maioria dos participantes possui o ensino secundário (52,83%), seguido de 32,08% com licenciatura. Uma proporção menor concluiu o mestrado (11,32%) ou o 9.º ano do ensino básico (3,77%). Relativamente ao estado civil, 49,1% dos participantes são casados(as), 47,2% solteiros(as), 1,9% divorciados(as) e 1,9% viúvos(as).

Em relação ao salário, a maioria dos participantes apresenta um rendimento mensal líquido entre 740,83€ e 999€, representando 52,8% da amostra. Seguem-se os participantes com rendimentos entre 1000€ e 1999€, que correspondem a 41,5% da amostra. Apenas 3,8% dos participantes possuem rendimentos superiores a 2000€, enquanto 1,9% possui rendimentos até 740,83€. Assim, verifica-se que a maioria dos colaboradores possui rendimentos situados entre 740,83€ e 1999€.

Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica da amostra (N=53)

<b>Características</b>	<b>Frequência</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>		
Feminino	21	39,6
Masculino	32	60,4
<b>Idade</b>		
18-24	4	7,5
25-30	12	22,6
31-40	11	20,8
41-50	13	24,5
>50	13	24,5
<b>Habilitações Literárias</b>		
9º ano	2	3,8
12º ano	28	52,8
Licenciatura	17	32,1
Mestrado	6	11,3
<b>Estado Civil</b>		
Casado(a)	26	49,1
Divorciado(a)	1	1,9
Solteiro(a)	25	47,2
Viúvo(a)	1	1,9
<b>Rendimento Mensal Líquido</b>		

Até 740,83€	1	1,9
Entre 740,83€ e 999€	28	52,8
Entre 1000€ e 1999€	22	41,5
Mais de 2000€	2	3,8

*Fonte: Elaboração Própria*

## 5.2.Hipóteses e Resultados das Correlações

A análise dos dados centrou-se na investigação das correlações entre as dimensões da escala “Felicidade na Organização e na Função” e a felicidade no trabalho, avaliadas através do coeficiente de Spearman. Além disso, foi realizada uma regressão linear múltipla como análise exploratória, com o intuito de identificar quais dimensões impactam mais significativamente a felicidade no trabalho.

### H1: O ambiente de trabalho tem um impacto positivo na felicidade no trabalho.

A correlação entre ambiente de trabalho e felicidade no trabalho apresentou uma correlação positiva significativa ( $\rho = 0.580$ ,  $p < 0.001$ ). Estes resultados reforçam que ambientes organizacionais positivos e acolhedores são essenciais para promover o bem-estar dos colaboradores.

Tabela 4 - Correlação de Spearman

Correlação de Spearman	
Variável	Coeficiente de Correlação
Ambiente de Trabalho	0.580**
Significância (unilateral)	$p < 0.001$
**.Correlação significativa ao nível de 0.01 (unilateral)	

*Fonte: Elaboração Própria*

## H2: O reconhecimento e a confiança contribuem significativamente para a felicidade no trabalho.

O reconhecimento e a confiança apresentaram a maior correlação com a felicidade no trabalho ( $\rho = 0.637$ ,  $p < 0.001$ ). Este resultado indica que colaboradores que percebem um alto grau de valorização e confiança na organização tendem a sentir-se significativamente mais felizes.

Tabela 5 - Correlação de Spearman

Correlação de Spearman	
Variável	Coeficiente de Correlação
Reconhecimento e Confiança	0.637**
Significância (unilateral)	$p < 0.001$
**.Correlação significativa ao nível de 0.01 (unilateral)	

Fonte: Elaboração Própria

## H3: A remuneração está positivamente associada à felicidade no trabalho.

A correlação entre remuneração e felicidade no trabalho foi de 0.128, não sendo significativa ao nível de 0.05 ( $p = 0.181$ ). Isto indica uma correlação fraca e sem significância estatística, sugerindo que a remuneração não tem uma associação significativa com a felicidade no trabalho neste estudo.

Tabela 6 - Correlação de Spearman

Correlação de Spearman	
Variável	Coeficiente de Correlação
Remuneração	0.128
Significância (unilateral)	0.181

Fonte: Elaboração Própria

#### **H4: O envolvimento com a chefia e a empresa têm uma influência positiva na felicidade no trabalho.**

A correlação entre o envolvimento com a chefia e a empresa e a felicidade no trabalho apresenta um coeficiente de 0.435, significativo a um nível de 0.01 ( $p < 0.01$ ). Esta é uma relação moderada e significativa, confirmado que o envolvimento com a chefia e a organização contribui positivamente para a felicidade no trabalho.

Tabela 7 - Correlação de Spearman

Correlação de Spearman	
Variável	Coeficiente de Correlação
Envolvimento Chefia e Empresa	0.435**
Significância (unilateral)	$p < 0.001$
*.Correlação significativa ao nível de 0.01 (unilateral)	

*Fonte: Elaboração Própria*

#### **H5: O desenvolvimento pessoal e profissional está positivamente relacionado à felicidade no trabalho.**

A correlação entre desenvolvimento pessoal e profissional e felicidade no trabalho é de 0.711, significativa a um nível de 0.01 ( $p < 0.001$ ). Este valor demonstra uma forte relação positiva e significativa, confirmado que o desenvolvimento pessoal e profissional é um fator importante para a felicidade no trabalho.

Tabela 8 - Correlação de Spearman

Correlação de Spearman	
Variável	Coeficiente de Correlação
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	0.711**
Significância (unilateral)	$p < 0.001$
*.Correlação significativa ao nível de 0.01 (unilateral)	

*Fonte: Elaboração Própria*

## **H6: A promoção da inovação no ambiente de trabalho tem um efeito positivo na felicidade no trabalho.**

A correlação entre inovação e felicidade no trabalho apresenta um coeficiente de 0.435, significativo a um nível de 0.01 ( $p < 0.01$ ). Embora a relação seja positiva e significativa, sua magnitude é moderada, indicando que a inovação tem um impacto relevante, mas não tão forte quanto outras variáveis.

Tabela 9 - Correlação de Spearman

Correlação de Spearman	
Variável	Coeficiente de Correlação
Inovação	0.435**
Significância (unilateral)	$p < 0.001$
*.Correlação significativa ao nível de 0.01 (unilateral)	

*Fonte: Elaboração Própria*

## **H7: O equilíbrio entre vida pessoal e profissional está positivamente relacionada com a felicidade no trabalho.**

A correlação entre equilíbrio entre vida pessoal e profissional e felicidade no trabalho é de 0.330, significativo a um nível de 0.01 ( $p = 0.008$ ). A relação é positiva, mas de magnitude relativamente menor em comparação com outras variáveis, indicando que o equilíbrio trabalho-vida influencia a felicidade, mas com um impacto mais limitado.

Tabela 10 - Correlação de Spearman

Correlação de Spearman	
Variável	Coeficiente de Correlação
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	0.330**
Significância (unilateral)	0.008
**.Correlação significativa ao nível de 0.01 (unilateral)	

*Fonte: Elaboração Própria*

As variáveis com maior impacto foram o desenvolvimento pessoal e profissional, o reconhecimento e confiança e o ambiente de trabalho, todas com correlações fortes e significativas. Por outro lado, a remuneração não apresentou uma correlação significativa, sugerindo que, neste estudo, o salário não tem um impacto tão direto na felicidade dos colaboradores como outras variáveis.

A Tabela 11 mostra de forma resumida a confirmação ou rejeição das hipóteses estudadas:

Tabela 11 - Confirmação ou Rejeição das Hipóteses com Base na Correlação de Spearman

Hipóteses	Validação das hipóteses
H1: O ambiente de trabalho tem um impacto positivo na felicidade no trabalho.	Confirmada
H2: O reconhecimento e a confiança contribuem significativamente para a felicidade no trabalho.	Confirmada
H3: A remuneração está positivamente associada à felicidade no trabalho.	Rejeitada
H4: O envolvimento com a chefia e a empresa têm uma influência positiva na felicidade no trabalho.	Confirmada
H5: O desenvolvimento pessoal e profissional está positivamente relacionado à felicidade no trabalho.	Confirmada
H6: A promoção da inovação no ambiente de trabalho tem um efeito positivo na felicidade no trabalho.	Confirmada
H7: O equilíbrio entre vida pessoal e profissional está positivamente relacionada com a felicidade no trabalho.	Confirmada

*Fonte: Elaboração Própria*

A maioria das hipóteses apresentou correlações positivas e estatisticamente significativas, indicando que as variáveis analisadas têm influência na felicidade no trabalho. No entanto, a

remuneração não apresentou uma correlação estatisticamente significativa, o que sugere que, neste estudo, ela não tem um impacto relevante sobre a felicidade no trabalho. Assim, enquanto algumas variáveis mostram um efeito mais forte, a remuneração não se mostrou um fator determinante.

### **5.3. Análise Exploratória: Regressão Linear Múltipla**

Para explorar quais dimensões impactam mais significativamente a felicidade no trabalho, foi realizada uma análise de regressão linear múltipla. Antes da realização da análise, os pressupostos do modelo foram verificados, incluindo a independência dos resíduos (teste de Durbin-Watson = 2.605, indicando independência), normalidade, ausência de multicolinearidade (todos os VIFs < 10) e linearidade das relações. Os resultados do modelo indicaram um  $R^2$  ajustado de 0.455, demonstrando que aproximadamente 45.5% da variância na felicidade é explicada pelas dimensões analisadas. O modelo foi estatisticamente significativo ( $F(7, 45) = 7.202, p < 0.001$ ).

Entre as variáveis incluídas, destacaram-se como preditores significativos:

- Reconhecimento e confiança ( $\beta = 0.474, p = 0.011$ ): Esta foi a dimensão com maior impacto na felicidade, corroborando os resultados das correlações bivariadas.
- Inovação ( $\beta = 0.392, p = 0.005$ ): A percepção de um ambiente inovador também mostrou forte impacto na felicidade.

Por outro lado, as dimensões desenvolvimento pessoal e profissional, envolvimento com chefias e organização, equilíbrio vida pessoal-profissional e remuneração não tiveram impacto significativo no modelo multivariado ( $p > 0.05$ ), sugerindo que a sua relação com a felicidade pode ser mediada por outras variáveis ou contextos específicos. Este resultado sugere que a relação destas dimensões com a felicidade no trabalho pode ser mediada por outras variáveis ou influenciada por contextos específicos, conforme se pode verificar no Anexo II e no Anexo III.

A tabela que se segue, Tabela 12 - Resumo do Modelo, apresenta os resultados do modelo de regressão linear utilizado para avaliar a influência das variáveis preditoras na felicidade, variável dependente do estudo. Os preditores incluídos no modelo foram: inovação, ambiente de trabalho,

remuneração, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, envolvimento com a chefia e empresa, desenvolvimento pessoal e profissional, e reconhecimento e confiança.

Tabela 12 - Resumo do Modelo

Model Summary <sup>b</sup>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,727	0,528	0,455	0,50133

Nota: a. Predictors (Constant), Inovação, Ambiente\_trabalho, Remuneração, Equilibrio\_vida\_pessoal\_profissional, Envolvimento\_chefia\_empresa, Desenvolvimento\_pessoal\_profissional, Reconhecimento\_confiança  
b. Dependent Variable: Felicidade

Fonte: Elaboração Própria

O coeficiente de correlação múltipla (R) foi de 0,727, indicando uma correlação moderada a forte entre as variáveis independentes e a variável dependente. O valor de R Square foi de 0,528, o que significa que aproximadamente 52,8% da variância na felicidade pode ser explicada pelas variáveis preditoras incluídas no modelo. No entanto, ao ajustar para o número de preditores, o valor de *Adjusted R Square* caiu para 0,455, refletindo uma correção para evitar um superdimensionamento do modelo. O erro padrão da estimativa (*Std. Error of the Estimate*) foi de 0,50133, indicando o desvio médio entre os valores observados de felicidade e os valores previstos pelo modelo. Esse valor sugere o nível de precisão do modelo para prever a variável dependente.

Estes resultados evidenciam que, embora o modelo tenha uma capacidade considerável de explicar a felicidade no trabalho, existem outros fatores não incluídos no modelo que também podem influenciar essa variável. Esta análise reforça a necessidade de explorar dimensões subjetivas e contextuais adicionais que possam contribuir para uma compreensão mais ampla da felicidade no trabalho.

A tabela seguinte, Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla – ANOVA, apresenta os resultados da análise de variância do modelo de regressão que procura explicar a variável dependente felicidade a partir das variáveis independentes: inovação, ambiente de trabalho, remuneração, equilíbrio entre vida pessoal e profissional, envolvimento com a chefia e empresa, desenvolvimento pessoal e profissional, e reconhecimento e confiança.

Tabela 13 - Regressão Linear Múltipla - ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,671	7	1,81	7,202	< .001
	Residual	11,31	45	0,251		
	Total	23,981	52			

Nota: a. Dependent Variable: Felicidade; b:Predictors: (Constant), Inovação, Ambiente\_trabalho, Remuneração, Equilíbrio\_vida\_pessoal\_profissional, Envolvimento\_chefia\_empresa, Desenvolvimento\_pessoal\_profissional, Reconhecimento\_confiança

b. Predictors: (Constant), Inovação, Ambiente\_trabalho, Remuneração, Equilíbrio\_vida\_pessoal\_profissional, Envolvimento\_chefia\_empresa, Desenvolvimento\_pessoal\_profissional, Reconhecimento\_confiança

Fonte: Elaboração Própria

Na análise ANOVA relativa ao modelo de regressão observa-se que a soma total dos quadrados (*Sum of Squares* - Total) foi de 23,981, sendo dividida entre a soma dos quadrados explicada pelo modelo (Regression) e a soma dos quadrados dos resíduos (Residual). O modelo conseguiu explicar 12,671 da soma dos quadrados, representando a parcela da variância da variável dependente atribuída às variáveis preditoras. O restante (11,31) está associado aos resíduos, ou seja, à variância não explicada pelo modelo. O valor de F foi de 7,202, com um nível de significância (Sig.) menor que 0,001, indicando que o modelo é estatisticamente significativo. Isso significa que as variáveis preditoras, consideradas em conjunto, têm um efeito significativo na explicação da felicidade, isto é, há evidências suficientes para rejeitar a hipótese nula de que todas as variáveis independentes têm coeficientes iguais a zero.

Estes resultados reforçam que o modelo de regressão é relevante para explicar a variância na felicidade, embora haja uma margem considerável de variação não explicada. Isto pode indicar a influência de outros fatores não incluídos neste modelo, o que sugere a necessidade de estudos futuros para explorar variáveis adicionais.

A próxima tabela, Tabela 14 - Regressão Linear Múltipla – Coeficientes, apresenta os resultados das estimativas dos coeficientes para cada variável independente incluída no modelo de regressão. Estes coeficientes fornecem informações sobre a contribuição individual de cada variável na explicação da variável dependente felicidade no trabalho.

Tabela 14 - Regressão Linear Múltipla – Coeficientes

Model	Coefficients <sup>a</sup>						
	Unstandardized B	Coefficients Sta. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Tolerance	Statistics VIF
(Constant)	0,811	0,585		1,387	0,172		
Ambiente_trabalho	0,414	0,209	0,322	2,024	0,049	0,414	2,414
Desenvolvimento_pessoal_profissional	-0,069	0,173	-0,072	-0,401	0,690	0,326	3,070
Reconhecimento_confiança	0,397	0,150	0,474	2,641	0,011	0,325	3,074
Envolvimento_chefia_e_empresa	-0,071	0,170	-0,068	-0,417	0,679	0,389	2,571
Equilíbrio_vida_pessoal_profissional	-0,077	0,14	-0,069	-0,555	0,582	0,688	1,454
Remuneração	-0,257	0,149	-0,229	-1,723	0,092	0,596	1,678
Inovação	0,404	0,137	0,392	2,943	0,005	0,590	1,696

a. Dependent Variable: Felicidade

Fonte: Elaboração Própria

A constante (Intercepto) apresenta um coeficiente não padronizado (*Unstandardized B*) é 0,811, indicando o valor esperado para a felicidade quando todas as variáveis independentes têm valor zero. Este coeficiente não possui significância estatística (Sig. > 0,05), sugerindo que a felicidade sem a influência de outras variáveis não é estatisticamente relevante no modelo.

Na dimensão Ambiente de trabalho, o coeficiente padronizado (*Standardized Coefficient Beta*) é 0,322, representando o segundo maior impacto no modelo. A significância estatística (Sig. = 0,049) demonstra que esta variável possui uma influência positiva e significativa na felicidade dos colaboradores. O VIF (*Variance Inflation Factor*) é 2,414, indicando baixa multicolinearidade.

Na dimensão Reconhecimento e confiança, o coeficiente padronizado (Beta) é 0,474, destacando-se como o maior impacto individual entre as variáveis explicativas. A significância estatística (Sig. = 0,011) confirma sua relevância na explicação da felicidade. O baixo VIF (2,571) reforça a ausência de problemas de multicolinearidade.

A dimensão Inovação apresenta um coeficiente padronizado (Beta) de 0,339, indicando também um efeito positivo significativo na felicidade. A significância estatística (Sig. = 0,005) valida sua importância. O VIF (1,696) demonstra ausência de multicolinearidade preocupante.

A dimensão Desenvolvimento pessoal e profissional apresenta um impacto negativo e não significativo ( $\text{Beta} = -0,072$ ;  $\text{Sig.} = 0,690$ ), sugerindo que não exerce influência relevante na felicidade no contexto estudado.

Na dimensão Remuneração, embora o coeficiente padronizado seja positivo ( $\text{Beta} = 0,196$ ), sua significância estatística é marginal ( $\text{Sig.} = 0,092$ ), indicando um efeito potencialmente relevante, mas sem alcançar significância robusta no nível de 5%.

Na dimensão Equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o coeficiente padronizado é negativo e não significativo ( $\text{Beta} = -0,069$ ;  $\text{Sig.} = 0,555$ ), sugerindo que esta variável não contribui de forma significativa para a felicidade no modelo.

Por fim, na dimensão Envolvimento com a chefia e empresa, o coeficiente padronizado ( $\text{Beta} = -0,068$ ) e o valor de significância ( $\text{Sig.} = 0,479$ ) indicam que esta variável não possui impacto significativo na felicidade.

Em suma, as variáveis reconhecimento e confiança, inovação e ambiente de trabalho destacam-se como os fatores mais relevantes e significativos para a felicidade no trabalho, com os valores positivos de Beta e significância estatística. Isto reforça a importância de investir num ambiente de trabalho favorável e no reconhecimento contínuo das contribuições dos colaboradores. Por outro lado, variáveis como desenvolvimento pessoal e profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e envolvimento com a chefia e empresa não apresentaram relevância estatística, o que pode refletir que, no contexto estudado, essas dimensões têm menor impacto na percepção de felicidade dos colaboradores.

A Tabela 15 apresenta um resumo final da confirmação ou rejeição das hipóteses testadas com base nos resultados da regressão linear múltipla. Embora a correlação de Spearman tenha indicado associações estatisticamente significativas para a maioria das variáveis, a regressão linear múltipla revelou que apenas algumas tiveram um impacto estatisticamente significativo no modelo. Isso sugere que certos fatores, apesar de estarem correlacionados com a felicidade no trabalho, não contribuem de forma independente para explicá-la quando considerados em conjunto com outras variáveis.

Tabela 15 - Confirmação ou Rejeição das Hipóteses com Base na Regressão Linear Múltipla

Hipóteses	Validação das hipóteses
H1: O ambiente de trabalho tem um impacto positivo na felicidade no trabalho.	Confirmada
H2: O reconhecimento e a confiança contribuem significativamente para a felicidade no trabalho.	Confirmada
H3: A remuneração está positivamente associada à felicidade no trabalho.	Rejeitada
H4: O envolvimento com a chefia e a empresa têm uma influência positiva na felicidade no trabalho.	Rejeitada
H5: O desenvolvimento pessoal e profissional está positivamente relacionado à felicidade no trabalho.	Rejeitada
H6: A promoção da inovação no ambiente de trabalho tem um efeito positivo na felicidade no trabalho.	Confirmada
H7: O equilíbrio entre vida pessoal e profissional está positivamente relacionada com a felicidade no trabalho.	Rejeitada

*Fonte: Elaboração Própria*

A Tabela 15 resume os resultados da regressão linear múltipla, destacando que as variáveis reconhecimento e confiança, inovação e ambiente de trabalho foram as que tiveram impacto estatisticamente significativo na felicidade no trabalho. Por outro lado, as variáveis remuneração, envolvimento com a chefia, desenvolvimento pessoal e profissional e equilíbrio vida-trabalho não apresentaram significância estatística no modelo. Estes resultados indicam que, embora todas as dimensões tenham apresentado correlações iniciais positivas, apenas algumas demonstraram impacto real na felicidade dos trabalhadores no setor automóvel.

#### **5.4. Análise de Conteúdo**

A análise de conteúdo realizada nesta investigação procurou identificar as principais dimensões que influenciam a felicidade no trabalho no setor automóvel, correlacionando-as com as variáveis dependentes apresentadas no modelo teórico. Essa análise teve como base o levantamento das palavras mais frequentes na questão aberta do questionário, o que permitiu identificar temas recorrentes e alinhá-los aos constructos da pesquisa.

Foram obtidas 47 opiniões e sugestões fornecidas pelos colaboradores.

Os resultados evidenciam a centralidade de variáveis como reconhecimento, inovação, comunicação, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional para a promoção da felicidade no trabalho. Esses fatores foram destacados em função da sua alta relevância nas respostas dos participantes e corroboram a literatura existente sobre o tema.

A frequência elevada da palavra "reconhecimento" na nuvem de palavras reflete a importância do valor percebido pelos colaboradores em relação às suas contribuições para a organização. Este constructo está diretamente ligado à motivação e ao comprometimento organizacional, sugerindo que práticas consistentes de reconhecimento formal e informal elevam os níveis de felicidade no trabalho.

O termo "inovação" emergiu como um elemento-chave, indicando que os colaboradores valorizam um ambiente que estimule a criatividade e a procura por soluções diferenciadas. A análise indica que ambientes inovadores melhoram o desempenho organizacional e também impactam positivamente a satisfação e a realização profissional.

Outro elemento central foi a "comunicação", evidenciando a necessidade de interações claras e efetivas entre líderes e colaboradores. A pesquisa revelou que equipas com comunicação aberta apresentam maior coesão e envolvimento, fortalecendo o alinhamento com os objetivos organizacionais e contribuindo para um ambiente mais saudável, corroborando a literatura sobre Envolvimento no Trabalho.

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, também destacado, reafirma a sua relevância como um dos pilares do bem-estar subjetivo no trabalho. Políticas que promovem flexibilidade, como trabalho remoto e horários flexíveis, demonstram ter um impacto positivo no bem-estar dos colaboradores e são fundamentais para atrair e reter talentos no setor automóvel.

A análise revelou uma disparidade interessante no tema "remuneração", pois, embora os participantes atribuissem uma menor valorização ao salário em comparação com outros fatores de felicidade no trabalho, uma quantidade significativa de sugestões espontâneas focou em aumentos salariais. Este contraste pode indicar que, enquanto o salário não é percebido como o principal determinante de felicidade, a sua insuficiência pode gerar uma insatisfação considerável. Assim, a remuneração desempenha um papel fundamental como fator "higiênico" (Herzberg, 1968), ou seja, enquanto não garante felicidade diretamente, a sua ausência ou inadequação impacta negativamente a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Isso ressalta a importância de políticas salariais justas e transparentes para mitigar potenciais fontes de insatisfação e melhorar a percepção geral sobre o ambiente de trabalho.

Esta análise qualitativa, fundamentada na nuvem de palavras representada através da Figura 2, realizada com recurso ao software WebQDA, e nos dados quantitativos apresentados anteriormente, reforça a ideia de que a felicidade no trabalho é um constructo multidimensional. A integração de práticas voltadas para o reconhecimento, inovação, comunicação eficaz e equilíbrio entre vida pessoal e profissional, quando combinadas, potencializam a satisfação dos colaboradores e, também, os resultados organizacionais.



Figura 2 - Nuvem de Palavras

A análise da nuvem de palavras revelou as principais sugestões espontâneas dos colaboradores para melhorar a felicidade no trabalho, como "aumentos salariais", "melhor comunicação" e "reconhecimento", destacando tanto a importância de fatores objetivos, como a remuneração, como subjetivos, como o ambiente de confiança e valorização dos colaboradores.

No entanto, para complementar essa análise qualitativa, o gráfico a seguir, representado pela Figura 3, apresenta as respostas estruturadas da pesquisa, em que os colaboradores indicaram os três fatores que mais influenciam a sua felicidade no trabalho. Essa abordagem quantitativa permite verificar a consistência entre as sugestões espontâneas e as prioridades apontadas diretamente pelos participantes. Ao lado esquerdo da Figura 3, pode ler-se respetivamente Ambiente de trabalho; Desenvolvimento Pessoal e Profissional; Reconhecimento e Confiança; Envolvimento com a Chefia e a Empresa; Objetivos e diversidade de tarefas; Remuneração; Inovação; Equilíbrio entre vida pessoal e trabalho; O trabalho realizado acrescenta valor para a empresa e para o exterior.

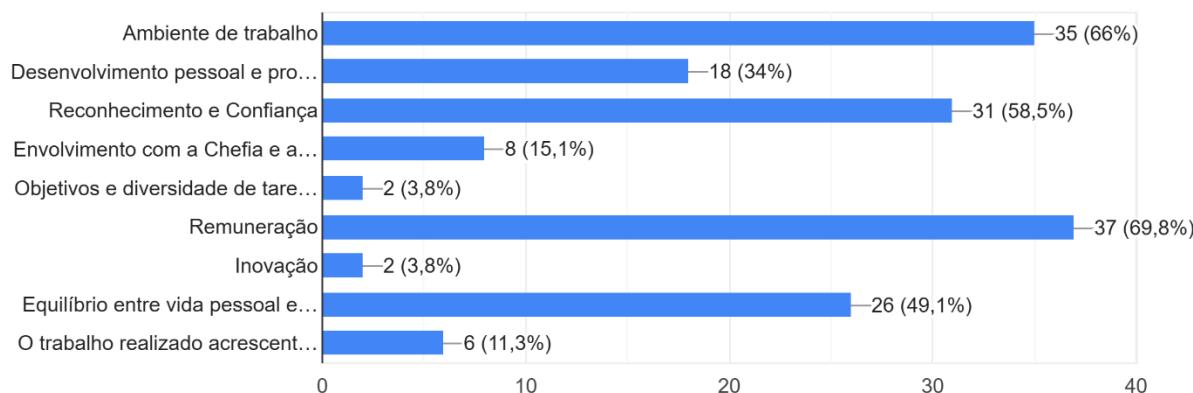


Figura 3 - Fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho segundo os colaboradores

O gráfico apresenta os fatores que os colaboradores identificaram como os mais influentes na promoção da felicidade no trabalho. A remuneração lidera as respostas, sendo apontada por 69,8% dos participantes, o que reforça a sua importância como um elemento essencial para a satisfação dos trabalhadores. Apesar de ser um fator higiénico segundo a teoria de Herzberg (1968), o salário adequa-se como um pré-requisito para a motivação e estabilidade emocional no ambiente de trabalho.

Logo de seguida, o ambiente de trabalho aparece com 66% das respostas, evidenciando que condições organizacionais como o espaço físico, o clima organizacional e as relações interpessoais são fortemente valorizadas. Estes fatores são fundamentais para criar um local de trabalho acolhedor e produtivo.

O reconhecimento e confiança também se destacam, com 58,5% das respostas, sugerindo que os colaboradores sentem necessidade de serem valorizados e de estabelecer relações baseadas em confiança mútua. Estes elementos reforçam a conexão emocional entre os trabalhadores e a organização, impactando diretamente a sua felicidade e envolvimento no trabalho.

Outro aspecto significativo é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, mencionado por 49,1% dos participantes. Isto reflete uma exigência crescente por flexibilidade e políticas que favoreçam a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores, como horários flexíveis ou a possibilidade de trabalho remoto.

Por outro lado, fatores como desenvolvimento pessoal e profissional (34%) e envolvimento com a chefia e a empresa (15,1%) aparecem com menor frequência, mas ainda revelam preocupações importantes relacionadas com o crescimento e a qualidade das relações com as lideranças.

Curiosamente, a inovação e os objetivos e diversidade de tarefas foram mencionados por apenas 3,8% dos participantes. Estes números sugerem que, embora sejam elementos potencialmente relevantes, eles podem não ser percebidos como tão cruciais como os fatores mais básicos e diretamente ligados ao bem-estar imediato no trabalho.

Estes resultados indicam que, embora o salário seja o aspeto mais apontado como importante, a felicidade no trabalho é um constructo multidimensional, no qual o ambiente, o reconhecimento e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal desempenham papéis igualmente importantes.

## 6. Discussão de Resultados

Os resultados obtidos confirmam grande parte das hipóteses delineadas, mostrando a importância das dimensões organizacionais e funcionais para a felicidade no trabalho, conforme preconizado na revisão de literatura e no modelo de análise adotado.

### H1: O Ambiente de Trabalho

Os resultados obtidos confirmam uma correlação positiva significativa entre o ambiente de trabalho e a felicidade no trabalho ( $\rho = 0.580$ ,  $p < 0.001$ ). Este resultado está alinhado com a literatura, que destaca o papel central de ambientes organizacionais positivos na promoção do bem-estar e da satisfação dos colaboradores. Salau (2017) enfatiza que um ambiente de trabalho que assegure qualidade de vida, segurança, oportunidades de crescimento e iniciativas criativas contribui diretamente para a eficácia dos trabalhadores. De forma semelhante, Chandrasekar (2011) ressalta que um ambiente bem projetado, considerando fatores como ergonomia e condições físicas adequadas, melhora significativamente a moral e a eficiência dos colaboradores.

No modelo de regressão linear múltipla, embora o ambiente de trabalho tenha sido significativo ( $\beta = 0.322$ ,  $p = 0.049$ ), ele surgiu como o terceiro fator em termos de impacto na felicidade no trabalho. Isso sugere que, apesar de relevante, o efeito do ambiente de trabalho no bem-estar dos colaboradores pode ser condicionado por variáveis mediadoras, como o reconhecimento profissional ou o apoio organizacional. Esta ideia é fundamentada por Schneider et al. (2013) e Hope et al. (2017), que destacam que o impacto do ambiente organizacional é amplificado quando combinado com outros fatores, como apoio social e oportunidades de desenvolvimento.

Adicionalmente, o estudo de Schneider et al. (2013) reforça que o clima organizacional e a cultura de apoio são elementos-chave para criar um ambiente psicológico positivo, capaz de impulsionar a satisfação dos colaboradores. Este ponto evidencia que o ambiente físico, por si só, pode não ser suficiente para garantir elevados níveis de felicidade no trabalho.

Portanto, os resultados deste estudo corroboram a literatura, confirmando que o ambiente de trabalho desempenha um papel relevante na felicidade dos colaboradores.

## H2: Reconhecimento e Confiança

O reconhecimento e a confiança apresentaram a maior correlação com a felicidade no trabalho ( $\rho = 0.637$ ,  $p < 0.001$ ) e emergiram como o preditor mais significativo no modelo de regressão ( $\beta = 0.474$ ,  $p = 0.011$ ). Estes resultados corroboram amplamente a literatura, que posiciona o reconhecimento como um dos principais fatores para a motivação, o bem-estar e o desempenho dos colaboradores (Luthans e Youssef-Morgan, 2017; Brun e Dugas, 2008).

A valorização das contribuições dos colaboradores promove sentimentos de pertença, confiança e satisfação, particularmente em setores altamente competitivos, como o automóvel, onde o reconhecimento atua como um diferencial para a retenção de talentos e o aumento da motivação. Castro-Castañeda et al. (2023) sustentam que reconhecer as competências dos colaboradores e proporcionar oportunidades de crescimento diminui a insegurança no ambiente de trabalho, favorecendo o bem-estar e fortalecendo a lealdade.

De acordo com Robinson et al. (2004), o impacto do reconhecimento é potencializado quando é específico, oportuno e alinhado com os valores organizacionais. No entanto, práticas percebidas como manipuladoras podem comprometer a confiança e minar o efeito desejado (Kohn, 1993).

Além disso, Brun e Dugas (2008) categorizam o reconhecimento em quatro tipos: pessoal, de resultados, de práticas de trabalho e de dedicação. A análise do presente estudo sugere que todos esses tipos, quando implementados de forma consistente, desempenham papéis significativos na motivação intrínseca dos colaboradores e na criação de um ambiente de confiança. Esses aspectos são especialmente relevantes no setor automóvel, onde as exigências de competitividade e eficiência tornam o reconhecimento uma ferramenta estratégica para retenção e desempenho.

Os níveis altos de correlação encontrados no presente estudo podem ser explicados pelo facto de que práticas de reconhecimento eficazes reforçam comportamentos desejáveis, aumentando a percepção de valorização e confiança. Aguinis (2013) destaca que o reconhecimento deve ser parte de um sistema contínuo de gestão de desempenho, incluindo feedback constante, para garantir a sua eficácia e sustentabilidade. Este ciclo contínuo de valorização fortalece a motivação e contribui para o fortalecimento de uma cultura organizacional positiva.

Por outro lado, os resultados também indicam que o reconhecimento não é apenas uma prática isolada, mas um elemento que interage diretamente com a confiança nos gestores e na organização. A confiança emerge como um componente essencial para assegurar que as práticas de

reconhecimento sejam interpretadas como genuínas e alinhadas ao crescimento dos colaboradores (Kohn, 1993).

Os resultados deste estudo reforçam que práticas de reconhecimento e confiança, quando integradas a estratégias organizacionais mais amplas, são ferramentas fundamentais para a promoção da felicidade no trabalho. Em contextos exigentes, como o do setor automóvel, o reconhecimento aumenta a motivação, a retenção e também fortalece o envolvimento emocional dos colaboradores com a organização.

Portanto, os resultados obtidos corroboram amplamente a literatura existente, enfatizando que o reconhecimento e a confiança contribuem significativamente para a felicidade no trabalho e também podem ser alavancados como ferramentas estratégicas para criar uma cultura organizacional positiva, especialmente em ambientes desafiadores como o setor automóvel.

### **H3: Remuneração**

Os resultados do estudo indicam que a remuneração não apresentou uma correlação significativa com a felicidade subjetiva no trabalho ( $\rho = 0.128$ ,  $p = 0.181$ ). A falta de significância no modelo de regressão ( $\beta = -0.229$ ,  $p = 0.092$ ) reforça a ideia de que a felicidade no trabalho é mais influenciada por fatores além das recompensas financeiras. Estes resultados estão alinhados com a literatura, que sugere que, uma vez que são consideradas as necessidades básicas dos colaboradores, fatores intangíveis como reconhecimento e desenvolvimento, tornam-se mais relevantes para os colaboradores (Diener et al., 2018; Stiglbauer et al., 2013).

Embora a remuneração seja essencial para atrair e reter talentos e garantir o bem-estar básico dos colaboradores (Pfeffer, 2018), não é, por si só, o principal determinante da felicidade no trabalho. Matheny (2008) argumenta que fatores como crescimento pessoal, equilíbrio entre vida profissional e pessoal, comunicação eficaz e relações interpessoais são mais relevantes para aumentar a satisfação no ambiente laboral. Os resultados do presente estudo confirmam essa perspetiva, sugerindo que, após atingirem um patamar salarial que atende às suas necessidades fundamentais, os colaboradores passam a valorizar mais as condições que promovem a sua realização pessoal e profissional.

Para Charles-Leija et al. (2023), a remuneração é um fator relevante até um certo ponto, após atingir uma estabilidade financeira, fatores como propósito e reconhecimento no trabalho tornam-se mais significativos para o bem-estar e a permanência dos colaboradores na organização.

Além disso, Kohn (1993) alerta que uma dependência excessiva de recompensas financeiras pode ter efeitos negativos sobre a motivação intrínseca dos trabalhadores. Incentivos monetários mal estruturados podem levar os colaboradores a priorizar exclusivamente o ganho financeiro, reduzindo o interesse genuíno pelo trabalho e impactando negativamente a qualidade do desempenho.

A literatura enfatiza ainda que a remuneração não deve ser analisada isoladamente, mas como parte de uma estratégia de gestão de talentos mais ampla. De acordo com a Towers Watson (2014), programas de remuneração bem estruturados devem integrar oportunidades de desenvolvimento de carreira, feedback contínuo e um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso. Essa abordagem holística cria um ambiente onde os colaboradores se sentem verdadeiramente valorizados e motivados, melhorando o seu bem-estar no trabalho.

Por fim, benefícios complementares, como seguros de saúde, dias de férias extras ou outras regalias sociais, podem compensar a influência limitada do salário base na felicidade no trabalho. Assim, para promover um ambiente positivo, as organizações devem equilibrar uma política salarial justa com práticas que incentivem o reconhecimento, o desenvolvimento e a valorização dos seus colaboradores.

#### **H4: Envolvimento com Chefia e Empresa**

Os resultados indicam que o envolvimento com a chefia e a organização apresentou uma correlação positiva significativa com a felicidade no trabalho ( $\rho = 0.435$ ,  $p < 0.001$ ). No entanto, não foi um preditor significativo no modelo de regressão ( $\beta = -0.068$ ,  $p = 0.479$ ), sugerindo que o seu impacto direto pode ser limitado ou mediado por outros fatores organizacionais, como o reconhecimento.

Estes resultados estão alinhados com estudos que destacam a importância do apoio da liderança e do alinhamento com os objetivos organizacionais para o bem-estar dos colaboradores (Tepper, 2000; Bass, 1990).

A literatura reforça a sua relevância para a felicidade no trabalho. Fisher (2010) descreve o envolvimento como uma emoção positiva associada ao trabalho, caracterizada por vigor, dedicação e absorção. Salas-Vallina e Alegre (2021) destacam que o envolvimento físico, cognitivo e emocional dos colaboradores aumenta o comprometimento, enquanto Aronson et al. (2012) apontam benefícios como maior produtividade e menor rotatividade.

Por outro lado, o modelo de exigências e recursos no trabalho (Demerouti e Bakker, 2008) sugere que o envolvimento só gera impacto significativo quando há apoio organizacional, como a existência de liderança eficaz, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento. Essa visão é reforçada por Schaufeli e Bakker (2004), que destacam que o envolvimento precisa ser sustentado por um ambiente equilibrado entre exigências e recursos.

Tepper (2000) e Bass (1990) argumentam que líderes transformacionais e chefias que oferecem apoio criam um ambiente onde os colaboradores se sentem valorizados e confiantes, promovendo maior comprometimento e satisfação. Kerr e Swaffield (2015) destacam que líderes que inspiram confiança e incentivam o desenvolvimento individual contribuem para alinhar os objetivos organizacionais aos interesses pessoais dos colaboradores, impactando positivamente a felicidade no trabalho.

Contudo, os resultados sugerem que o envolvimento com chefia e a empresa funciona mais como um impulsionador de outros fatores do que como um preditor direto de felicidade no trabalho. Para potencializar o seu impacto, as organizações devem combinar o apoio da liderança com práticas de reconhecimento, desenvolvimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Assim, embora o envolvimento com a chefia e a organização seja importante, ele deve ser complementado por estratégias organizacionais adicionais, como recursos adequados, reconhecimento genuíno e oportunidades de crescimento. Estas práticas criam as condições ideais para que o envolvimento se torne um fator significativo na promoção da felicidade no trabalho.

## **H5: Desenvolvimento Pessoal e Profissional**

Embora a correlação entre desenvolvimento pessoal e felicidade no trabalho tenha sido significativa ( $\rho = 0.711$ ,  $p < 0.001$ ), esta variável não se mostrou relevante no modelo de regressão

( $\beta = -0.072$ ,  $p = 0.690$ ). Isso sugere que o seu impacto depende de outras variáveis contextuais ou mediadoras, como o apoio organizacional.

A literatura reforça a ideia de que o crescimento profissional tem um impacto maior quando ocorre em contextos que promovem autonomia, significado no trabalho e feedback contínuo (Hackman e Oldham, 1976; Ryan e Deci, 2000). Similarmente, Hackman e Oldham (1976) destacam que o desenvolvimento profissional é mais eficaz quando as tarefas oferecem autonomia, variedade de competências e significado pessoal, promovendo a motivação intrínseca e a satisfação no trabalho. Ryan e Deci (2000) argumentam que o crescimento profissional atende às necessidades psicológicas fundamentais, como autonomia, competência e relacionamento, resultando em maior envolvimento e felicidade no trabalho.

Charles-Leija et al. (2023), afirmam que oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, alinhadas aos objetivos de vida dos colaboradores, não só aumentam a felicidade, mas também reduzem a intenção de buscar novas oportunidades de emprego. Além disso, esses colaboradores demonstram maior satisfação e comprometimento, o que favorece um ambiente organizacional mais estável e produtivo.

Harter et al. (2002) ressaltam que programas estruturados de formação aumentam o sentimento de pertença, reduzem a rotatividade e fortalecem competências técnicas e comportamentais, como resiliência e motivação, essenciais para o bem-estar organizacional. Luthans e Youssef (2007) associam o desenvolvimento profissional ao capital psicológico positivo, composto por esperança, resiliência, otimismo e confiança profissional, fatores que criam um ambiente produtivo e alinhado com os objetivos organizacionais.

Os resultados sugerem que o impacto do desenvolvimento pessoal e profissional na felicidade no trabalho depende de fatores contextuais, como um ambiente organizacional que apoie ativamente o crescimento. Políticas inclusivas, liderança transformacional e reconhecimento genuíno potencializam os seus benefícios. A ausência de significância no modelo de regressão reforça a hipótese de que o desenvolvimento profissional é mais eficaz quando combinado com fatores como reconhecimento e equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

## H6: Inovação

A inovação apresentou uma correlação positiva moderada com a felicidade no trabalho ( $\rho = 0.435$ ,  $p < 0.001$ ) e foi um preditor significativo no modelo de regressão ( $\beta = 0.392$ ,  $p = 0.005$ ). Estes resultados corroboram a literatura que associa ambientes inovadores ao aumento da motivação e do bem-estar dos colaboradores (Amabile, 1996; Kanter, 1983).

Ambientes inovadores favorecem a criatividade e o envolvimento, proporcionando aos colaboradores um sentimento de realização e propósito. No setor automóvel, a inovação é especialmente relevante, pois envolve os trabalhadores em processos tecnológicos e organizacionais desafiadores, reforçando o seu envolvimento e satisfação.

Além disso, ambientes que promovem inovação frequentemente coincidem com práticas organizacionais que valorizam o bem-estar dos colaboradores. Bakker e Demerouti (2007) sugerem que a felicidade no trabalho é um fator-chave para fomentar a inovação, criando um ciclo positivo em que bem-estar individual, envolvimento e criatividade reforçam-se mutuamente. Seligman (2011) também destaca o papel das emoções positivas na amplificação da criatividade e da resiliência.

Charles-Leija et al. (2023) afirmam que a inovação no ambiente de trabalho é crucial para promover um espaço dinâmico e motivador, e que proporcionar oportunidades de aprendizagem e incentivar a implementação de novas ideias torna o trabalho mais significativo e satisfatório.

Harter et al. (2002) reforçam que colaboradores envolvidos e satisfeitos contribuem significativamente para a inovação e o desempenho organizacional, estando mais dispostos a investir tempo e esforço na criação de novas ideias.

A literatura sugere que a inovação é fomentada por uma cultura organizacional que promove confiança, respeito e transparência. Cameron (2012) afirma que ambientes positivos, onde os colaboradores se sentem valorizados, criam condições ideais para a inovação. Pfeffer (2018) complementa ao destacar a importância de atender às necessidades pessoais, como flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, para fomentar comprometimento e disposição para inovar.

Bass e Riggio (2006) ressaltam o papel da liderança na criação de um clima organizacional propício à inovação. Líderes empáticos que promovem reconhecimento e apoio psicológico geram

segurança para a experiência e a criatividade. Wrzesniewski (2003) complementa essa visão ao sublinhar que conexões positivas, apoio mútuo e autonomia são essenciais para a inovação.

Práticas organizacionais que reconhecem e recompensam os esforços dos colaboradores ampliam o sentimento de pertença e motivam a inovação. Incentivos como prémios, feedback positivo, flexibilidade no trabalho e apoio à parentalidade contribuem para o bem-estar e satisfação dos colaboradores, como evidenciado por Pfeffer (2018).

Em suma, os dados confirmam que a promoção da inovação no ambiente de trabalho impacta positivamente a felicidade no trabalho.

## **H7: Equilíbrio Vida Pessoal e Profissional**

Os resultados deste estudo indicaram que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (WLB) apresentou uma correlação positiva significativa com a felicidade no trabalho ( $\rho = 0.330$ ,  $p = 0.008$ ). Contudo, não surgiu como um preditor significativo no modelo de regressão ( $\beta = -0.069$ ,  $p = 0.582$ ), sugerindo que, no setor automóvel, a intensa exigência laboral pode fazer com que os trabalhadores não percebam o equilíbrio como uma prioridade essencial.

O conceito de WLB refere-se à capacidade de gerir eficazmente as exigências profissionais e pessoais, promovendo um estilo de vida equilibrado que permita aos colaboradores investir tempo na família, em lazer e a cuidar de si mesmas. Greenhaus e Allen (2011) destacam que esse equilíbrio resulta em menor stresse e maior satisfação, tanto no âmbito profissional como pessoal, favorecendo a motivação e a produtividade no trabalho. Charles-Leija et al. (2023) destacam que manter um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal é essencial para a satisfação no trabalho, sendo que funções que permitem aos colaboradores alcançar seus objetivos de vida favorecem a harmonia entre esses dois aspectos.

As exigências específicas do setor automóvel, caracterizadas por níveis de pressão altos e prazos apertados, podem dificultar a implementação de práticas eficazes de WLB. A literatura sugere que políticas organizacionais que promovem flexibilidade e apoio aos colaboradores são essenciais para o sucesso do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Kossek e Lautsch (2012) afirmam que medidas como horários flexíveis, teletrabalho e licenças remuneradas demonstram o

compromisso das organizações com o bem-estar dos seus colaboradores, fortalecendo a sua relação com a empresa e impactando positivamente o desempenho organizacional.

Michel et al. (2011) apontam que práticas de WLB podem mitigar conflitos entre trabalho e vida pessoal, resultando em menor rotatividade e maior comprometimento. Allen et al. (2013) corroboram que programas de flexibilidade têm impacto positivo significativo na satisfação dos colaboradores, reforçando a lealdade e dedicação à organização. No entanto, Kelliher e Anderson (2010) alertam que a eficácia dessas práticas depende de um suporte adequado da organização e de expectativas claras para evitar que a flexibilidade se torne fonte de estresse.

Adicionalmente, Haar et al. (2014) demonstram que um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal beneficia tanto os indivíduos como o desempenho organizacional. Os autores identificaram maior envolvimento, menor intenção de turnover e melhor desempenho entre colaboradores que percebem equilíbrio entre as suas esferas da vida. Brough et al. (2014) complementam que o apoio organizacional percebido é um mediador essencial nessa relação, evidenciando que práticas de WLB bem-sucedidas requerem uma abordagem sistémica que englobe liderança, políticas institucionais e cultura organizacional.

Clark (2017) destaca o papel dos líderes no sucesso do WLB. Líderes que incentivam e respeitam o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal contribuem para um ambiente de trabalho mais harmonioso, promovendo maior envolvimento e produtividade. A pandemia de COVID-19, como observado por McCarthy et al. (2020), trouxe um novo foco para o WLB, com a adoção de práticas como teletrabalho e horários flexíveis, evidenciando a necessidade e os benefícios de políticas de equilíbrio mais robustas e adaptáveis.

Em suma, os resultados deste estudo sugerem que, embora o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (WLB) tenha relevância, no setor automóvel ele não se manifesta como um fator determinante isolado para a felicidade no trabalho. A sua influência parece ser modulada por outras variáveis organizacionais, como cultura, práticas de liderança e a natureza do trabalho. Estratégias integradas que combinem apoio ao WLB com iniciativas de valorização, inovação e desenvolvimento profissional podem ser mais eficazes para promover um ambiente de trabalho equilibrado e satisfatório.

Comparando com o estudo de Coutinho (2014), que serviu como base para esta investigação sobre os fatores determinantes da felicidade no trabalho no setor automóvel, observam-se tanto

convergências como divergências. No que diz respeito ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ambos os estudos identificam esse fator como relevante, mas com diferenças significativas. Enquanto Coutinho (2014) indicou que 61% dos inquiridos consideravam ter um equilíbrio adequado, o presente estudo aponta que o WLB é um dos maiores desafios enfrentados pelos trabalhadores do setor, possivelmente devido às exigências específicas do setor automóvel, como longas jornadas de trabalho e a falta de flexibilidade em algumas funções.

Além disso, o ambiente de trabalho foi identificado como um fator crucial em ambos os estudos. Coutinho (2014) revelou que 76% dos inquiridos destacaram o ambiente de trabalho como essencial para a satisfação, uma correlação também observada neste estudo. A importância do ambiente saudável e motivador é, portanto, um ponto de consenso entre as duas pesquisas.

O reconhecimento no trabalho é outro fator em comum. No estudo de Coutinho, 74% dos participantes consideraram-se respeitados, mas destacaram a falta de reconhecimento como uma área crítica. De maneira semelhante, o presente estudo confirma que, embora o reconhecimento seja bastante valorizado, muitas organizações (como é o caso da organização em estudo) ainda falham em implementá-lo de forma eficaz. Esse ponto é essencial para a motivação e satisfação no trabalho.

Quanto à remuneração, Coutinho (2014) observou que apenas 32% dos inquiridos achavam seus salários justos, e os resultados do presente estudo seguem essa tendência, sugerindo que, embora a remuneração seja relevante, não é o principal determinante da felicidade no trabalho. A motivação dos trabalhadores no setor automóvel parece estar mais ligada ao reconhecimento, ao ambiente de trabalho e ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Por fim, a inovação, identificada por Coutinho como um fator que gera satisfação, também apareceu como um tema importante neste estudo. Coutinho observou que 56% dos trabalhadores sentiam falta de projetos inovadores, e o presente estudo confirma que a promoção da inovação, juntamente com o incentivo à criatividade e ao desenvolvimento contínuo, é um fator positivo para a felicidade no trabalho.

Em resumo, os resultados deste estudo estão amplamente alinhados com os de Coutinho (2014), especialmente no que se refere ao ambiente de trabalho, reconhecimento e envolvimento com a chefia. No entanto, algumas divergências foram observadas, particularmente em relação ao

equilíbrio entre vida pessoal e profissional, refletindo as especificidades do setor automóvel, como as exigências operacionais e a falta de flexibilidade.

De forma a compreender as semelhanças e as diferenças entre os estudos realizados, a tabela a seguir, Tabela 16, compara os resultados da investigação de Coutinho (2014) com os resultado da presente investigação:

Tabela 16 - Comparação dos resultados entre a investigação de Coutinho (2014) e a presente investigação

Variável	Resultado de Coutinho (2014)	Resultado da presente Investigação	Comparação
Ambiente de Trabalho	76% destacaram o ambiente de trabalho como fator crucial para a satisfação	Também demonstra correlação significativa com a felicidade no trabalho	<b>Semelhança:</b> Ambos os estudos destacam o ambiente de trabalho como um fator importante
Reconhecimento e Valorização	74% sentiam-se respeitados, mas apontavam a falta de reconhecimento como crítico	O reconhecimento é altamente valorizado, mas ainda falha em ser efetivamente implementado	<b>Semelhança:</b> A falta de reconhecimento continua a ser um ponto crítico
Remuneração	32% consideravam os salários justos	A remuneração é relevante, mas não é determinante da felicidade no trabalho	<b>Semelhança:</b> A remuneração tem impacto, mas não é o principal fator para a felicidade
Envolvimento com Chefia e Empresa	Relação positiva com a chefia aumentava o envolvimento e a produtividade	Envolvimento com a chefia e cultura organizacional são cruciais para a felicidade	<b>Semelhança:</b> Ambos os estudos reconhecem a importância do envolvimento com a liderança
Desenvolvimento Pessoal e Profissional	68% dos funcionários viam oportunidades de crescimento como fundamentais para a satisfação	Oportunidades de crescimento e desenvolvimento são fatores determinantes para a felicidade no setor automóvel	<b>Semelhança:</b> Ambos os estudos apontam o desenvolvimento profissional como essencial
Inovação	56% indicaram falta de projetos inovadores	A inovação também é positiva para a felicidade no trabalho, com destaque para a criatividade	<b>Semelhança:</b> Ambos os estudos reconhecem a importância da inovação no ambiente de trabalho
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	61% consideravam que havia um equilíbrio adequado	É um dos maiores desafios para os trabalhadores no setor automóvel	<b>Diferença:</b> O estudo atual mostra que o equilíbrio trabalho-vida é mais problemático no setor automóvel; pode ser devido às mudanças no setor, como digitalização e a transição para veículos elétricos

*Fonte: Elaboração Própria*

## 7. Conclusões e Implicações da Investigação

O setor automóvel tem-se afirmado como um pilar fundamental da economia nacional, desempenhando um papel crucial em termos de emprego e inovação tecnológica. Reconhecendo essa relevância, esta dissertação procurou fornecer à organização *insights* sobre os fatores determinantes da felicidade no trabalho e as suas implicações organizacionais, um tema cada vez mais valorizado pelas empresas que percebem a importância de investir no bem-estar dos seus colaboradores.

Os resultados confirmam que a felicidade no trabalho é fortemente influenciada por várias dimensões, como o ambiente de trabalho, o reconhecimento e a confiança, o envolvimento com a chefia e a empresa, e a inovação. O reconhecimento profissional destacou-se como o fator com maior impacto na felicidade no trabalho, evidenciando a importância de uma cultura organizacional que valorize e motive os colaboradores. A inovação também se revelou um preditor significativo, indicando que ambientes dinâmicos e criativos contribuem positivamente para o bem-estar dos trabalhadores. O ambiente de trabalho, embora relevante, teve um impacto menor quando comparado a outros fatores, sugerindo que o seu efeito pode ser condicionado por variáveis mediadoras, como o reconhecimento e o apoio organizacional.

Por outro lado, fatores como a remuneração e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional não apresentaram uma relação estatisticamente significativa com a felicidade no trabalho. Esses resultados indicam que, no setor automóvel, a percepção de bem-estar é influenciada por fatores que transcendem a compensação financeira e a conciliação entre trabalho-vida. No entanto, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foi apontado pelos colaboradores como um desafio relevante, embora não tenha surgido como um fator preditor isolado.

Os dados também revelaram que o envolvimento com a chefia e a empresa apresentou uma forte correlação com a felicidade no trabalho, mas não foi um preditor significativo no modelo de regressão, sugerindo que o seu impacto pode ser indireto e mediado por outras variáveis, como o reconhecimento. Da mesma forma, o desenvolvimento pessoal e profissional, apesar de uma correlação positiva, não foi um fator significativo no modelo de regressão, reforçando a ideia de que o seu impacto depende de um contexto organizacional favorável.

Para superar esses desafios, é essencial que as empresas alinhem os objetivos individuais com os organizacionais, criando um ambiente onde os colaboradores reconheçam a importância das suas

contribuições para o sucesso global da organização. Iniciativas como programas de reconhecimento de desempenho, valorização do trabalho, comunicação interna eficaz e promoção da inovação, podem fortalecer a ligação emocional dos trabalhadores à empresa. Além disso, estratégias que incentivem a confiança e um ambiente de apoio são fundamentais para impulsionar a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

Por fim, esta investigação evidenciou a relação positiva entre as variáveis analisadas, corroborando a literatura existente. As empresas do setor automóvel têm, assim, a oportunidade de melhorar o desempenho organizacional ao promover um ambiente de trabalho mais favorável, que valorize os seus colaboradores e implemente estratégias que fomentem tanto a motivação intrínseca como a extrínseca, contribuindo para uma relação mais sustentável e mutuamente benéfica entre trabalhadores e organizações.

## **7.1. Resposta aos objetivos de investigação**

Com base nos resultados obtidos, é possível identificar os principais fatores que influenciam a felicidade no trabalho no setor automóvel, respondendo assim ao objetivo geral desta investigação:

- ✓ Ambiente de Trabalho é identificado como um fator determinante para a felicidade no trabalho no setor automóvel.
- ✓ Reconhecimento e Valorização são destacados como um dos principais preditores da felicidade no trabalho.
- ✓ Remuneração é considerada relevante, mas não determinante, de acordo com a análise do estudo.
- ✓ Envolvimento com a Chefia e a Organização não se revelou um fator significativo, mas pode impactar a motivação dos colaboradores.
- ✓ Desenvolvimento Pessoal e Profissional é correlacionado com a felicidade no trabalho, embora não seja considerado um fator preditor direto.
- ✓ Inovação é reconhecida como um fator relevante, especialmente no setor automóvel.
- ✓ Equilíbrio Trabalho-Vida não é considerado determinante, mas é altamente valorizado pelos trabalhadores, impactando positivamente a satisfação e o bem-estar geral.

No que diz respeito aos objetivos específicos desta investigação, os resultados permitem afirmar que:

1. O ambiente de trabalho é um fator determinante para a felicidade dos colaboradores no setor automóvel. Um clima organizacional positivo, boas relações interpessoais e um espaço físico adequado contribuem significativamente para o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores.
2. O reconhecimento e a valorização profissional são elementos centrais para a felicidade no trabalho. Práticas de reconhecimento, tanto formais quanto informais, promovem um ambiente mais motivador e fortalecem o compromisso dos colaboradores com a organização.
3. A remuneração não se revelou um fator determinante para a felicidade no trabalho, mas é essencial para evitar insatisfação. Políticas salariais justas e transparentes contribuem para a estabilidade e o bem-estar dos colaboradores.
4. O envolvimento com a chefia e a empresa não se destacou como um fator direto da felicidade no trabalho, mas chefias que demonstram suporte e escutam as preocupações dos colaboradores criam um ambiente de confiança e motivação, impactando positivamente a satisfação no trabalho.
5. O desenvolvimento profissional apresentou correlação positiva com a felicidade no trabalho, mas não foi preditor. Programas de formação e oportunidades de crescimento profissional podem contribuir para um maior compromisso organizacional e reduzir a intenção de saída dos colaboradores.
6. A inovação é um fator motivador importante no setor automóvel. Empresas que incentivam a criatividade e a adoção de novas tecnologias promovem maior satisfação e entusiasmo entre os colaboradores, reforçando o ambiente de inovação.
7. O equilíbrio entre vida pessoal e profissional, embora não seja um fator determinante da felicidade no trabalho, é valorizado pelos trabalhadores. Políticas de flexibilidade e horários adaptáveis podem contribuir para um maior bem-estar e satisfação.

## 7.2. Contributos da investigação

Esta investigação contribui para a compreensão dos fatores que promovem a felicidade no trabalho, oferecendo insights úteis tanto para a teoria quanto para a prática organizacional. Um dos principais contributos é a confirmação de que fatores como o reconhecimento e a confiança têm um papel fundamental na felicidade dos colaboradores, reforçando a necessidade de políticas organizacionais que integrem práticas de reconhecimento genuínas e de valorização dos colaboradores. Neste sentido, a implementação de programas de reconhecimento formais (i.e., prémios de melhor colaborador do mês, recompensas financeiras por desempenho, certificados de reconhecimento, eventos formais como jantares de confraternização, onde os colaboradores podem ser reconhecidos publicamente) e informais (i.e., elogios e agradecimentos públicos), além de práticas que promovam a confiança e a comunicação aberta, pode fortalecer o vínculo entre a empresa e os seus colaboradores, criando um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador.

Além disso, a pesquisa destacou a complexidade da relação entre o ambiente de trabalho e a felicidade, sugerindo que este não atua de forma isolada, mas sim mediado por outras variáveis, como reconhecimento e confiança. Este facto pode estimular novas pesquisas que explorem a interação entre os diferentes fatores do ambiente organizacional. A organização em estudo poderia também integrar programas de desenvolvimento profissional contínuo, como workshops e cursos, além de fomentar a inovação interna, garantindo que os colaboradores se sintam desafiados e motivados.

Outro contributo importante foi a revelação de que, embora a remuneração tenha uma correlação limitada com a felicidade no trabalho, fatores como a inovação e o desenvolvimento profissional são essenciais para a motivação e satisfação dos colaboradores, especialmente em ambientes desafiadores, como o setor automóvel. Neste contexto, a criação de ambientes de trabalho estimulantes e desafiadores, associados a práticas de bem-estar e flexibilidade (i.e., flexibilidade de horários, trabalho remoto ou híbrido, dias de descanso extra, programas de promoção da saúde mental e física dos colaboradores, espaços de descanso), pode contribuir para uma melhor qualidade de vida no trabalho, impactando positivamente o desempenho e o comprometimento organizacional.

Finalmente, a pesquisa reforça a importância de uma abordagem integrada que combine diferentes práticas organizacionais, como reconhecimento, inovação e desenvolvimento profissional e pessoal, com o apoio das lideranças, para maximizar a felicidade no trabalho e, consequentemente, o desempenho organizacional.

### **7.3. Limitações e sugestões de investigação futura**

Durante a elaboração desta tese sobre felicidade no trabalho no setor automóvel, foram identificadas algumas limitações que devem ser levadas em consideração ao analisar os resultados obtidos:

- Baixa adesão dos colaboradores ao questionário, o que comprometeu a representatividade da amostra e, consequentemente, a validade dos resultados;
- O questionário utilizado nesta investigação baseia-se em dados subjetivos, sendo que os participantes podem fornecer respostas influenciadas por fatores como o desejo de agradar o empregador ou por uma percepção distorcida da sua própria felicidade no trabalho;
- Fatores externos, como mudanças organizacionais, políticas internas ou variações no ambiente de trabalho, não foram controlados durante a investigação;
- A natureza transversal da investigação não permite acompanhar a evolução da felicidade no trabalho ao longo do tempo, o que limita a compreensão de como a felicidade dos colaboradores pode mudar ou ser influenciada por diversos fatores em diferentes momentos;
- Dificuldade em encontrar estudos realizados em língua portuguesa que abordassem a felicidade no trabalho aplicada a um setor específico, especialmente aqueles adaptados à realidade nacional.

Seria interessante realizar uma pesquisa similar daqui a cinco anos, com o objetivo de adaptar os resultados à realidade atual do setor, analisar se o elevado crescimento continua a ser uma tendência e, sobretudo, observar como os níveis de felicidade no trabalho dos colaboradores evoluíram ao longo do tempo.

Além disso, uma outra abordagem poderia ser envolver um estudo que investigasse a influência dos diferentes estilos de liderança ou que se concentre em condições específicas dentro do ambiente de trabalho, como, por exemplo, a existência de fatores organizacionais ou de gestão específicos que impactem a felicidade no trabalho.

Considerando a diversidade de interpretações sobre o que constitui a felicidade e quais os fatores que a influenciam, uma possibilidade seria explorar também o conceito de bem-estar subjetivo e/ou investigar a relação entre o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos colaboradores.

Por fim, no contexto português, existe uma escassez de estudos que se concentrem especificamente em setores individuais. Desta forma, seria relevante realizar mais pesquisas neste sentido, de forma a colmatar esta lacuna e contribuir para o avanço do conhecimento científico, especialmente no que se refere à felicidade no trabalho.

## Referências Bibliográficas

- Aguinis, H. (2013). *Performance management*. Pearson Education.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345-376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184. <https://doi.org/10.5465/256995>
- Ampofo, E. T. (2020). Mediation effects of job satisfaction and work involvement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253-262. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.06.002>
- Arantes, D. D., & Prolo, I. (2016). As expressões de felicidade no trabalho: Uma reflexão a partir de executivos, profissionais graduados e não-graduados. *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*.
- Aronson, Z. H., Laurenceau, J. P., Seligman, M. E. P., & Stein, J. R. (2012). Job satisfaction, involvement and workplace climate: Insights from the Gallup World Poll. *Journal of Happiness Studies*, 13(4), 733-750. <https://www.gallup.com/workplace/236366/right-culture-not-employee-satisfaction.aspx>
- Associação Automóvel de Portugal (ACAP). (2024, setembro 1). Mercado automóvel em Portugal com crescimento de 6,1% no nono mês de 2024. *Associação Automóvel de Portugal*. Disponível em <https://www.acap.pt/index.php?route=base%2Fpt%2Fnoticia%2F1087%2Fmercado-automovel-em-portugal-com-crescimento-de-61-por-cento-no-nono-mes-de-2024>
- Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel. (n.d.). *Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel*. Consultado em 14/03/2024. Disponível em <https://afia.pt/tag/volume-de-negocios/>
- Awan, A. G., & Tahir, A. H. (2015). Impact of cash reward on worker's efficiency: A case study of selected SMEs in district Sahiwal-Pakistan. *Sci. Int.*, 27(6), 6261-6267. ISSN 1013-5316; CODEN: SINTE 8.

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work involvement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.
- Bardin, L. (2008). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauman, Z. (2008). *A felicidade paradoxal: Ensaio sobre a sociedade do consumo*. Jorge Zahar.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. L. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 608-618). Oxford University Press.
- Bedin, L. M., & Zamarchi, M. (2019). Florescimento no trabalho: Revisão integrativa da literatura. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 19(1), 549-554. <https://doi.org/10.17652/rpot/2019.1.15093>
- Bento, D. C. (2020). *A felicidade no trabalho: Um estudo no setor farmacêutico* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra]. Repositório do Instituto Politécnico de Coimbra.
- Brough, P., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T. J., Oi-Ling, S., & Timms, C. (2014). Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724-2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716-730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford University Press.
- Busque-Carrier, M., Ratelle, C. F., & Le Corff, Y. (2022). Work values and job satisfaction: The mediating role of basic psychological needs at work. *Journal of Career Development*, 49(6), 1386-1401. <https://doi.org/10.1177/08948453211043878>
- Cameron, K. S. (2012). Effects of positive organizational scholarship on performance and well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 820-834. <https://doi.org/10.1002/job.1791>

- Campbell, A., Converse, P. E., & Rodgers, W. L. (1976). *The quality of American life: Perceptions, evaluations, and satisfactions*. Russell Sage Foundation.
- Castro-Castañeda, R., Vargas-Jiménez, E., Menéndez-Espina, S., & Medina-Centeno, R. (2023). Job insecurity and company behavior: Influence of fear of job loss on individual and work environment factors. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3586. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043586>
- Cellard, A. (2008). "A Análise Documentar". In: Poupart, J. et al. (Eds.), *A Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos*. Vozes, pp. 295-316.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19. <https://www.ijecbs.com/January2011/N4Jan2011.pdf>
- Chandrika, M. J. (1998). *The grass isn't always greener*. Black Enterprise.
- Charles-Leija, H., Castro, C. G., Toledo, M., & Ballesteros-Valdés, R. (2023). Meaningful work, happiness at work, and turnover intentions. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 3565. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043565>
- Chiavenato, I. (2005). *Comportamento organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações* (2<sup>a</sup> ed.). Elsevier.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3<sup>a</sup> ed.). Elsevier.
- Chiumento. (2007). *Happiness at Work Index*. Research Report.
- Clark, M. A. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Clark, M. A. (2017). Work-family balance for the working woman: A theoretical perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38(3), 459-473. <https://doi.org/10.1002/job.2089>
- Coelho Jr, F. (2009). *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: Um estudo multinível* (Tese de doutoramento em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações). Universidade de Brasília. <http://repositorio2.unb.br/jspui/handle/10482/4691>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2011). *Business research methods*. McGraw-Hill.
- Coutinho, M. R. C. P. (2014). *A felicidade no trabalho: Implicações no valor da empresa e no indivíduo* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão].
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper & Row.

- Csikszentmihalyi, M. (1999). *A descoberta do fluxo: A psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rocco.
- Cunha, L. A. M. (2011). *A satisfação laboral e o compromisso organizacional dos colaboradores de uma empresa de comércio e reparação automóvel* (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Escola de Psicologia.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2008). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- De Simone, S., Planta, A., & Cicotto, G. (2021). The role of job satisfaction in a positive work environment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 9(2), 194–207.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2009). Subjective well-being. In E. Diener (Ed.), *The science of well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 11–58). Springer Science + Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2)
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253-260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In E. Diener (Ed.), *The science of well-being* (pp. 11-58). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-97171-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-97171-4_2)
- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very happy people. *Psychological Science*, 13(1), 81-84.
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2020). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811–818. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818813>
- Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. (2006). The power of high-quality connections at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 263-278). Berrett-Koehler Publishers.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>
- Fowler, F. J. (2014). *Survey research methods* (5th ed.). Sage Publications.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 753–777. <https://doi.org/10.1002/job.219>
- Forgeard, M., Winner, E., Norton, A., & Schlaug, G. (2011). Practicing a musical instrument in childhood is associated with enhanced verbal ability and nonverbal reasoning. *PLoS One*, 10(3), 1-8.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Gabini, S. M. (2018). Felicidad en el trabajo: Breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14(27), 69-75. Pontificia Universidad Católica Argentina. <https://e-revistas.uca.edu.ar/index.php/RPSI/article/view/1359>
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: Employee engagement and well-being*. Disponível em <https://www.gallup.com>
- Giampieri, A., Ling-Chin, J., Taylor, W., Smallbone, A., & Roskilly, A. P. (2019). Moving towards low-carbon manufacturing in the UK automotive industry. *Energy Procedia*, 158, 3381-3386. *10th International Conference on Applied Energy (ICAE2018)*, 22-25 August 2018, Hong Kong, China.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park, P., & Godbey, J. N. (2013). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and individual, team, and organizational performance. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 108-131. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.005>
- Grant, A. M. (2017). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 337-353. <https://doi.org/10.1037/apl0000169>
- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317-375.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed., pp. 165-183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 165-183). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12171-007>

- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction, and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee involvement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heidemeier, H., & Moser, K. (2009). Self-other agreement in job performance ratings: A meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.94.2.353>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work* (2nd ed.). Transaction Publishers.
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. (2007). The happy productive worker thesis and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>
- Hosie, P. J., & Sevastos, P. P. (2010). A framework for conceiving of job-related affective well-being. *Management Revue*, 21(4), 406-436. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2010\\_04\\_Hosie](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2010_04_Hosie)
- Hope, A., Obianuju, A., & Chibuzoh, R. (2017). The impact of workplace environment on employee performance: A case study of XYZ industry. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 123-134. <https://www.researchgate.net/publication/357836304>
- Huppert, F. A., & So, T. C. (2013). Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research*, 110(3), 837-861. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9966-7>
- Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251-273. <https://psycnet.apa.org/buy/1985-21607-001>
- Indarti, N., Solimun, F., Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2014). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment, and job satisfaction on performance. *Journal of Business and Management*, 5(4), 234-242. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation and entrepreneurship in the American corporation*. Simon & Schuster.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162–176.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83-106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Kerr, S., & Swaffield, J. (2015). Leadership and organizational performance: A systematic review of the leadership theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(4), 404-421. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2013-0115>
- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 117-125. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2008.00069.x>
- Keyes, C. L. M. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43(2), 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- Kohn, A. (1993). *Punished by rewards: The trouble with gold stars, incentive plans, A's, praise, and other bribes*. Houghton Mifflin.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2012). Work–family boundary management styles in organizations: A cross-level model. *Organizational Psychology Review*, 2(2), 152-171. <https://doi.org/10.1177/2041386611436264>
- Kun, B., Balogh, P., & Krasz, P. (2016). The evaluation of job satisfaction and its relationship with happiness at work. *Journal of Organizational Behavior*, 58, 55-70.
- Lambert, J. (2005). The economics of happiness. *Canadian Business*, 78(10), 184-187. <https://openrepository.aut.ac.nz/items/dc3cd172-aef8-4fe0-b082-3cb8518e3820>

- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. P. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1294-1349). Rand McNally.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of employees: A new era of research in positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 150-162. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017a). Positive organizational behavior and human resource management. *Organizational Dynamics*, 46(2), 108–118. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017b). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 339-366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137–155. <https://doi.org/10.1023/A:1006824100041>
- Machado, D. F. M. (2023). *O impacto do marketing interno na motivação, felicidade e desempenho dos colaboradores de uma empresa do setor automóvel*. <https://repositorio.utad.pt/server/api/core/bitstreams/1199f3e1-b640-407d-9432-9d802384baa9/content>
- Matheny, G. (2008). Money not key to happiness. *The Physician Executive*, 14-15. <https://www.proquest.com/docview/200011109?sourceType=Scholarly%20Journals>
- McCarthy, A., Ahearne, K., Bohle Carbonell, K., Ó Síocháin, T., & Frost, D. (2020). *Remote working during COVID-19: Ireland's national survey initial report*. NUI Galway Whitaker Institute & Western Development Commission.
- McKinsey & Company. (2022). *The great attrition: Why workers are leaving and how to win them back*. Disponível em <https://www.mckinsey.com>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work–family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. <https://doi.org/10.1002/job.695>
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Papeles Del Psicólogo*, 37(2), 143-151. <https://www.psychologistpapers.net/English/2699.pdf>
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Psychology*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nogueira, M. (2017). *Saúde mental em estudantes do ensino superior* (Dissertação de mestrado). Universidade de Lisboa.
- Oxford Happiness Inventory. (2014). In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of quality of life and well-being research*. Springer. [https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5\\_102869](https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102869)
- Parent-Lamarche, A. (2022). Teleworking, work involvement, and intention to quit during the COVID-19 pandemic: Same storm, different boats? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1267. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031267>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Sage Publications.
- Pereira, I., Veloso, A., Silva, I. S., & Costa, P. (2017). Compromisso organizacional e satisfação laboral: Um estudo exploratório em unidades de saúde familiar portuguesas. *Cadernos de Saúde Pública*, 33(4), e00153914. <https://doi.org/10.1590/0102-311X00153914>
- Peterson, C. (2003). Pursuing the good life. *Psychological Inquiry*, 14(2), 133–137. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1402\\_03](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1402_03)
- Peterson, C. (2005). *Authentic Happiness Inventory*. University of Pennsylvania. <https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu>
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. <https://philpapers.org/export.html?expformat=txt&eIds=PFEDFA&formatName=plain%20text>
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Rastogi, M. (2020). A psychometric validation of the happiness at workplace scale. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 15-34. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2019-0034>
- Ravina-Ripoll, R., Foncubierta-Rodríguez, M. J., & López-Sánchez, J. A. (2024). *Happiness management in the workplace: Fostering creativity and innovation through employee well-being*. *Journal of Business Research*, 175, 113–123. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.01.012>

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Rego, A. (2006). *Empregados Felizes são mais Produtivos?* Working Papers in Management, Universidade de Aveiro.
- Ribeiro, A. D., & Silva, N. (2018). Significados de felicidade orientados pela psicologia positiva em organizações e no trabalho. *Psicología desde el Caribe*, 35(1), 60-80. <http://doi.org/10.14482/psdc.35.1.9192>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Rodríguez, A., García, J. A., & González, J. A. (2005). Organizational commitment and its impact on performance: The role of personal and organizational characteristics. *Journal of Business Research*, 58(5), 645-656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.06.002>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 141-166. DOI:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Sá, R. J. D. S. (2021). Rentabilidade empresarial e crise económica e financeira: evidências das empresas portuguesas do cluster automóvel. Dissertação de Mestrado em Finanças. ISCAP. <http://hdl.handle.net/10400.22/17773>
- Salau, O. P. (2017). Work environments and retention outcomes of academic staff of state universities in Southern Nigeria (Tese de doutorado). Covenant University, Ota, Nigéria.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee involvement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480. <https://bit.ly/3rKdVjy>
- Saritha, S. R., & Mukherjee, U. (2024). Happiness at work: A systematic literature review. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 7(5), 38-45. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11180911>
- Savickas, M. L. (2020). Career construction theory and practice: A new framework for understanding vocational behavior. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (3rd ed., pp. 147-183). Wiley.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and involvement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In *Bridging Occupational, Organizational and Public Health* (pp. 43-68). Springer.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schulte, P. A., Delclos, G. L., Felknor, S. A., & Chosewood, L. C. (2020). Toward an expanded focus for occupational safety and health: A commentary. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4556.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Seligman, M. E. (2016). PERMA meter. <https://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/testcenter>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2014). Positive psychology: An introduction (pp. 279-298). In *Flow and the foundations of positive psychology*. Springer Netherlands.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32. <http://search.proquest.com/docview/914408228?accountid=29104>
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Stiglbauer, B., Schermuly, C. C., & Vitzthum, K. (2013). Money and work satisfaction: How financial incentives affect the satisfaction with work. *Journal of Business and Psychology*, 28(2), 289-300. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9309-9>
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190. <https://doi.org/10.5465/1556375>
- Toyota Caetano Portugal. (n.d.). *Fábricas e operações*. Disponível em <https://www.toyotacaetano.pt>

Towers Watson. (2014). *The new employment deal: How far, how fast and how enduring?* Towers Watson.

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy--and completely unprepared for adulthood (And what that means for the rest of us)*. Atria Books.

Veenhoven, R. (1984). *Conditions of happiness*. Springer.

Waltermann, M. E., Martins, M. I. M., & Gedrat, D. (2022). Felicidade e trabalho na percepção dos professores do ensino superior: Revisão integrativa. *Perspectivas em Diálogo: Revista de Educação e Sociedade*, 9(19), 175-194. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.0/>

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum Associates.

Warr, P. B. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *The foundations of hedonic psychology* (pp. 199-212). Russell Sage Foundation.

Wilson, K. G. (2015). Impact of work environment on academic staff job performance: Case of a Uganda university. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 4(4), 95–103.

World Economic Forum. (2023). *The role of happiness in the future of work*. Disponível em <https://www.weforum.org>

Wright, T. A., Bonett, D. G., & Sweeny, J. E. (2007). The impact of work and nonwork factors on work-related well-being: The role of perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 99-108. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.99>

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25003-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25003-6)

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2019). Job crafting and cultivating meaningful work. In B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81–104). American Psychological Association.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.

## **ANEXOS**

## Anexo I- Questionário

**Felicidade no Trabalho no setor automóvel**

B I U ↵ X

O presente questionário está a ser aplicado no âmbito da Dissertação de Mestrado, para obtenção do grau de Mestre em Gestão, no ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, de Vila Nova de Gaia.

O estudo pretende recolher dados referentes à Felicidade no Trabalho, Satisfação e Motivação dos colaboradores do setor automóvel em Portugal.

Informamos que não existem respostas certas nem erradas.

Os resultados do questionário são anónimos e garantimos total confidencialidade, o que é comum em estudos científicos.

Agradecemos, desde já, a sua colaboração.

Este questionário não levará mais de 10 minutos do seu tempo. Muito obrigada.

Susana Valente (Mestranda em Gestão, no ISLA Gaia)

1- Quantas horas trabalha por semana, em média: \*

Texto de resposta curta

.....

2- Há quanto tempo trabalha na empresa: \*

Menos de 1 ano

Entre 1 e 3 anos

Entre 4 a 6 anos

Entre 7 a 10 anos

Entre 10 a 15 anos

Mais de 15 anos

**FELICIDADE NO TRABALHO**

▼ ▲ ::

Responda na escala de 1 a 5, sendo que 1- Discordo Totalmente; 2-Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concorde Totalmente

**3 - Ambiente de Trabalho**

Tendo em consideração o seu ambiente de trabalho, responda se concorda ou discorda com as afirmações:

Tenho um bom ambiente de trabalho \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concorde Totalmente

Existe um bom espírito de equipa na empresa \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concorde Totalmente

A comunicação na empresa é fácil \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concorde Totalmente

Tenho boas condições de trabalho (higiene, instalações, equipamentos) \*

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho na função \*

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

Tenho os recursos necessários para o desempenho na função \*

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

#### 4- Desenvolvimento Pessoal e Profissional

Pense agora na perspetiva de Desenvolvimento Pessoal e Profissional. Responda em que medida concorda ou discorda das afirmações:

A cada ano percebo o meu desenvolvimento pessoal \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

A cada ano percebo o meu desenvolvimento profissional \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

A empresa permite-me aprender constantemente \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Tenho autonomia e responsabilidade para aceitar novos desafios \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

A empresa permite-me ser empreendedor e proativo \*

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

A empresa promove rotação de funções \*

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

A empresa dá-me oportunidades de desenvolver novas competências \*

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

#### 5- Reconhecimento e Confiança

Considerando o Reconhecimento e a Confiança no seu trabalho, responda em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Sou reconhecido pelo meu mérito \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto que a organização confia no meu trabalho \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto que as minhas opiniões são consideradas no meu ambiente de trabalho \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto que a minha função é útil à empresa \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

#### 6- Envolvimento com Chefia e Empresa

Considere a sua Relação com a Chefia e com a Empresa e responda se concorda ou discorda das afirmações a seguir:

Existe uma proximidade adequada entre a direção e os restantes colaboradores \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Os chefes promovem o bem-estar dos colaboradores \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

#### 7- Remuneração

Considere a sua Remuneração e responda em que medida concorda ou discorda com as afirmações a seguir:

Apenas sou feliz no trabalho se tiver boas condições financeiras \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

As condições financeiras são determinantes para a minha motivação \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

As minhas condições financeiras (salário e outros benefícios da empresa) são justas para a função que desempenho \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

#### 8- Inovação

De seguida, considere a Inovação e responda em que medida concorda ou discorda com as afirmações a seguir:

A empresa consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

As atividades que executo no dia a dia são rotineiras \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

#### 9- Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional

Por fim, considerando o Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional, em que medida concorda ou discorda das afirmações a seguir:

Sinto que a minha carga horária é muito elevada \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

A minha empresa permite que eu tenha flexibilidade de horários \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

A minha empresa cria condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

10- Para si quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho. Escolha as 3 \*  
mais importantes:

- Ambiente de trabalho
- Desenvolvimento pessoal e profissional
- Reconhecimento e Confiança
- Envolvimento com a Chefia e a Empresa
- Objetivos e diversidade de tarefas
- Remuneração
- Inovação
- Equilíbrio entre vida pessoal e profissional
- O trabalho realizado acrescenta valor para a empresa e para o exterior

11- Considera que é feliz na empresa onde trabalha? \*

- 1- Muito infeliz
- 2- Infeliz
- 3- Nem feliz nem infeliz
- 4- Feliz
- 5- Muito feliz

12- Sente-se feliz na função que desempenha na empresa? \*

- 1- Muito infeliz
- 2- Infeliz
- 3- Nem feliz nem infeliz
- 4- Feliz
- 5- Muito feliz

**13- Motivação no Trabalho**

Considerando a motivação no trabalho, responda em que medida concorda ou discorda às afirmações seguintes:

Atualmente tenho um trabalho que me preenche e me satisfaz \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

A maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Quando estou a trabalhar, estou a maior parte do dia motivado e com energia \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Tenho orgulho de falar sobre o meu trabalho quando me perguntam o que faço \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Quando estou a trabalhar sinto-me realizado \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho \*

- 1- Discordo Totalmente
- 2- Discordo
- 3- Não concordo nem discordo
- 4- Concordo
- 5- Concordo Totalmente

14- Sente-se motivado no trabalho? \*

1- Discordo Totalmente

2- Discordo

3- Não concordo nem discordo

4- Concordo

5- Concordo Totalmente

15- Se a sua função fosse desenvolver a felicidade dos seus colaboradores, que medidas implementaria como prioritárias (dê a sua opinião por favor) \*

Texto de resposta longa

Variáveis Sociodemográficas

▼ ▲

Para terminar, responda às seguintes questões:

16- Género \*

- Feminino
- Masculino
- Não Binário
- Prefiro não dizer

17- Idade \*

Texto de resposta curta

18- Habilidades Literárias \*

- Até ao 9º ano
- Até ao 12º ano
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

19- Estado Civil \*

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

20- Tem filhos? \*

- Sim
- Não

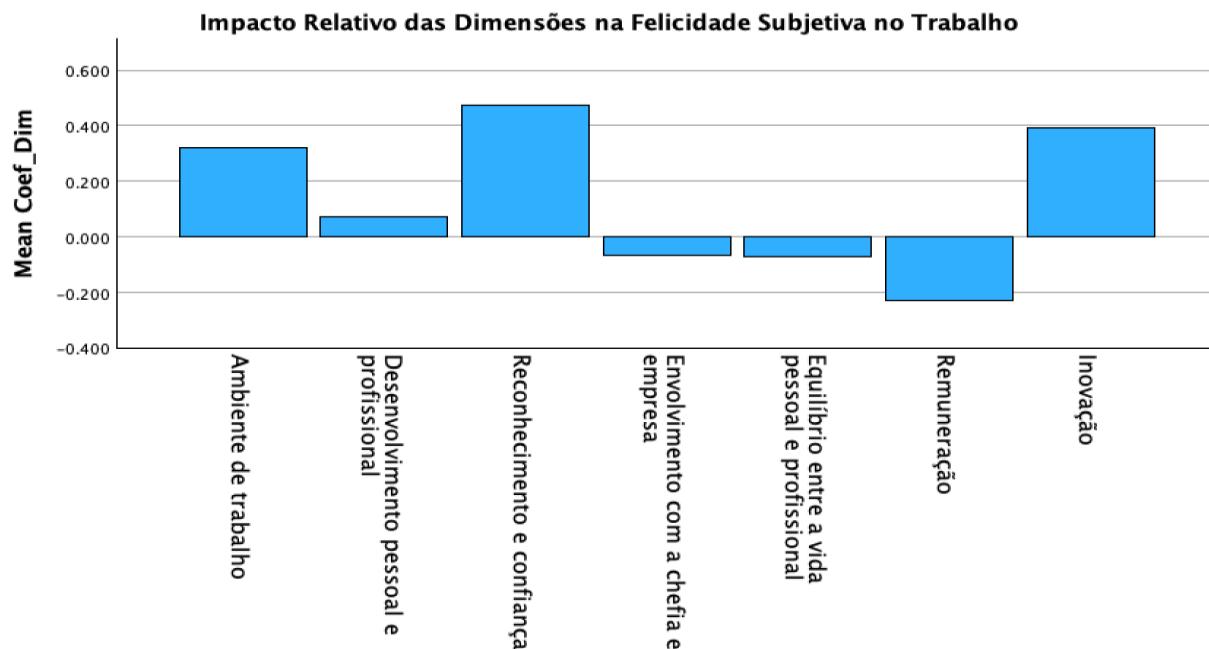
Se tem filhos, quantos tem?

Texto de resposta curta

21- Rendimento mensal líquido \*

- Até 740,83€
- Entre 740,83€ e 999€
- Entre 1000€ e 1.999€
- Mais de 2.000€

**Anexo II- Gráfico de barras que representa o impacto relativo das diferentes dimensões na felicidade no trabalho**



### Anexo III- Gráficos de Correlações das variáveis dependentes

