

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS**

**HUMANOS**

***O QUE TORNA UM COLABORADOR FELIZ?  
FATORES DE FELICIDADE NO TRABALHO –  
CASO YKK PORTUGAL***

***Isilda Marina Moreira Campos***

Dissertação

Vila Nova de Gaia

Julho de 2025





**INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA**

**O QUE TORNA UM COLABORADOR FELIZ? FATORES DE FELICIDADE  
NO TRABALHO – CASO YKK PORTUGAL**

Isilda Marina Moreira Campos

Aprovado em 08/07/2025

Composição do Júri

Presidente Professor Doutor Carlos Miguel Oliveira

Arguente Professor Doutor Orlando Petiz

Orientadora Professora Doutora Maria Elisete Martins

Coorientadora Professora Doutora Sandra Cristina Vilaverde Pinto Gomes de Oliveira

Vila Nova de Gaia  
2025



Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Profa. Doutora Sandra Gomes apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, conforme o Despacho nº 16961/2010.

*“O segredo da Felicidade no Trabalho reside em uma Palavra: Excelência. Faz Bem Aquele que Gosta do que Faz”*

Fabício Santana

*“Felicidade é quando o que você pensa, o que você diz e o que você faz estão em harmonia”*

Mahatma Gandhi

*“Escolhe um trabalho de que gostes e não terás que trabalhar nem um dia na tua vida”*

Confúcio

*“Inclua em teu trabalho o objetivo de servir e fazer o bem aos demais e conhecerás o que é trabalhar com felicidade”*

Augusto Branco

## **Agradecimentos**

Expresso a minha profunda gratidão à minha família, especialmente aos meus pais, pela paciência, amor e suporte inabalável que me proporcionaram. A presença e o incentivo deles foram fundamentais para a concretização desta etapa.

Um agradecimento especial aos meus amigos e colegas de curso, pela camaradagem, pelos momentos de estudo partilhado e por todo o apoio nos momentos mais desafiantes. A vossa amizade tornou esta jornada académica mais leve e enriquecedora.

Às minhas orientadoras, Professora Doutora Elisete Martins e Professora Doutora Sandra Gomes, dirijo um agradecimento sincero pela disponibilidade, orientação e dedicação ao longo deste percurso. Os seus conhecimentos, sugestões e incentivos foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento académico e profissional.

Aos docentes e investigadores que, direta ou indiretamente, contribuíram para a construção deste estudo, o meu reconhecimento pelo saber partilhado, pelo estímulo à investigação e pelo apoio prestado ao longo do curso.

Não posso deixar de mencionar todos os participantes que generosamente dedicaram o seu tempo a responder ao questionário, sem os quais este estudo não seria possível. A sua contribuição foi imprescindível para a realização desta investigação.

Por fim, expresso a minha gratidão a todos aqueles que, de alguma forma, me incentivaram e apoiaram nesta jornada, oferecendo palavras de motivação, compreensão nos momentos de maior desafio e a confiança necessária para alcançar este objetivo.

Este trabalho é o resultado do esforço e da colaboração de muitas pessoas. A todos, o meu sincero obrigado.

## **Resumo**

Este estudo tem como principal objetivo avaliar a perceção de felicidade no trabalho dos colaboradores da YKK Portugal e compreender de que forma esta se relaciona com a sua motivação, produtividade, satisfação do cliente e valor económico gerado. Sustentado por um estudo de caso exploratório, aplicou-se um questionário a 74 colaboradores, adotando uma vertente quantitativa na recolha e análise de dados. A análise dos dados, realizada através do SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), revelou uma correlação positiva forte entre a felicidade no trabalho e a motivação, e uma correlação positiva moderada entre a felicidade no trabalho e a produtividade. Foi identificada uma correlação positiva fraca entre a felicidade no trabalho e as habilitações académicas. Contudo, a felicidade no trabalho não apareceu correlacionada com a perceção de que a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do cliente nem com a perceção de trazer valor económico através do desempenho. Estes resultados sugerem que é importante promover a felicidade no local trabalho para melhorar tanto a motivação como a produtividade dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Felicidade no Trabalho, Motivação, Produtividade, Satisfação do Cliente, Valor Económico.

## **Abstract**

The main objective of this study is to evaluate the perception of happiness at work among YKK Portugal employees and understand how this relates to their motivation, productivity, customer satisfaction and economic value generated. Supported by an exploratory case study, a questionnaire was applied to 74 employees, adopting a quantitative aspect in data collection and analysis. Data analysis, carried out using SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), revealed a strong positive correlation between happiness at work and motivation, and a moderate positive correlation between happiness at work and productivity. A weak positive correlation was identified between happiness at work and academic qualifications. However, happiness at work did not appear to be correlated with the perception that employee satisfaction translates into greater customer satisfaction nor with the perception of bringing economic value through performance. These results suggest that it is important to promote happiness in the workplace to improve both employee motivation and productivity.

**Keywords:** Happiness at Work, Motivation, Productivity, Customer Satisfaction, Economic Value.

## Índice

Introdução .....	1
Capítulo 1 – Enquadramento teórico.....	3
1.1. Felicidade no trabalho .....	3
1.1.1. Conceito e importância.....	3
1.1.2. Modelos teóricos .....	5
1.1.3. Dimensões .....	7
1.1.4. Fatores influenciadores.....	11
1.2. Produtividade .....	14
1.3. Motivação.....	16
1.4. Valor Económico .....	18
1.5. Satisfação do cliente.....	19
Capítulo 2- Estudo empírico .....	22
2.1. Apresentação da Organização: A YKK Portugal.....	22
2.2. Valores fundamentais da YKK .....	24
2.3. Metodologia .....	26
2.3.1. Objetivos e variáveis .....	26
2.3.2. Natureza e desenho do estudo .....	27
2.3.3. Amostra/ Participantes.....	28
2.3.4. Técnica de recolha de dados.....	30
2.3.5. Técnica de análise de dados.....	32
Capítulo 3- Análise dos dados obtidos.....	34
3. Resultados .....	34
3.1. Principais Fatores que Influenciam a Felicidade e a Produtividade.....	34
3.1.1. Fatores que Influenciam a Felicidade no Trabalho.....	34
3.1.2. Fatores que Influenciam a Produtividade .....	34
3.2. Perceção de Felicidade no Trabalho (Dimensões e Itens).....	35
3.2.1. Grau de Concordância Geral (Felicidade, Motivação, Produtividade, Valor Económico e Satisfação do Cliente).....	35

3.2.2. Análise das Dimensões de Felicidade no Trabalho .....	36
3.2.2.1. Ambiente de Trabalho / Desenvolvimento Pessoal e Profissional .....	36
3.2.2.2. Reconhecimento e Confiança .....	37
3.2.2.3. Envolvimento com Chefias e Organização.....	38
3.2.2.4. Remuneração .....	38
3.2.2.5. Inovação .....	39
3.2.2.6. Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional.....	39
3.3. Motivação .....	40
3.4. Produtividade .....	40
3.5. Valor Económico .....	41
3.6. Satisfação dos Colaboradores vs. Satisfação do Cliente.....	41
3.7. Correlações entre Variáveis .....	42
3.7.1. Felicidade, Motivação, Produtividade, Valor Económico e Satisfação do Cliente ..	42
3.7.2. Felicidade, Faixa Etária, Habilitações e Anos de Trabalho.....	43
3.8. Comparação da Felicidade no Trabalho em Função do Sexo .....	44
Capítulo 4- Discussão e Conclusões .....	45
4. Discussão dos resultados.....	45
4.1. Síntese dos principais achados.....	45
4.2. Discussão em Função dos Objetivos Específicos .....	46
4.3. Outras relações e reflexões .....	48
4.4. Considerações Globais.....	49
Conclusões .....	49
Referências.....	54
Anexos.....	63
Anexo A- Pedido de autorização para a utilização do inquérito .....	63
Anexo B – Questionário.....	64

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1. Frequência das variáveis sociodemográficas.....	29
Tabela 2. Frequência do grau de concordância dos variáveis em estudo .....	35
Tabela 3. Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Ambiente de Trabalho) .....	37
Tabela 4. Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Desenvolvimento Pessoal e Profissional).....	37
Tabela 5. Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Reconhecimento e Confiança).....	38
Tabela 6. Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Envolvimento com Chefias e Organização).....	38
Tabela 7. Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Remuneração) 39	
Tabela 8. Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Inovação) .....	39
Tabela 9. Frequência do grau de concordância dos itens da (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional) .....	40
Tabela 10. Frequência do grau de concordância dos itens da Motivação .....	40
Tabela 11. Frequência do grau de concordância dos itens da Produtividade .....	41
Tabela 12. Frequência do grau de concordância dos itens do Valor Económico .....	41
Tabela 13. Frequência do grau de concordância da Satisfação dos colaboradores Vs Satisfação do Cliente .....	41
Tabela 14. Correlação entre a Felicidade no trabalho, a Motivação, a Produtividade, o Valor Económico e a Satisfação do cliente .....	43
Tabela 15. Correlação entre a Felicidade no trabalho, a faixa Etária, as habilitações académicas, e os anos de trabalho .....	43
Tabela 16. Comparação da Felicidade no trabalho em função do sexo .....	44

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1. Distribuição da posição que ocupa na YKK. ....	30
Gráfico 2. Distribuição dos fatores que mais influenciam a Felicidade no trabalho.....	34
Gráfico 3. Distribuição dos fatores que mais influenciam a Produtividade no trabalho	35
Gráfico 4. Distribuição do grau de concordância dos variáveis em estudo.....	36

## **Índice de Figuras**

Figura 1. Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	17
Figura 2. Áreas de negócio do Grupo YKK .....	23
Figura 3. Organograma da empresa.....	24
Figura 4. Princípios fundamentais do Ciclo da Bondade .....	25

## **Introdução**

No século XXI, a dinâmica do ambiente de trabalho tem vindo a sofrer transformações profundas, impulsionadas por uma crescente valorização do capital humano nas organizações. A felicidade no trabalho surge assim como um tema de investigação preponderante, no sentido em que reflete uma mudança paradigmática na Gestão de Recursos Humanos (Coutinho, 2015). Por felicidade no trabalho entende-se o conjunto de experiências de emoções positivas que são manifestadas pelos trabalhadores em ambientes organizacionais (Tkach & Lyubomirsky, 2006).

O interesse crescente pelo tema da felicidade no trabalho não é fortuito, pois resulta do reconhecimento de que colaboradores mais satisfeitos tendem a apresentar maior produtividade (Monteiro, 2023), melhor motivação (Coutinho, 2015) e, consequentemente, um impacto positivo nos resultados financeiros das empresas (Maio, 2016). No que concerne à motivação, de acordo com Coutinho (2015), os colaboradores que se sentem felizes no trabalho desenvolvem um grau de empenho superior, o que, por extensão, influencia a performance organizacional. Tendo em vista esses aspetos, compreender as dimensões da felicidade no trabalho na YKK Portugal pode permitir à organização identificar áreas de melhoria, incrementar o bem-estar dos seus profissionais e fomentar um ciclo virtuoso de produtividade e satisfação do cliente.

Como mencionado por Lima (2022), a felicidade dos colaboradores está inerentemente ligada ao aumento da motivação e da produtividade, uma vez que contribui para elevar a competitividade das empresas. Torna-se fulcral então que as organizações reconheçam e se adaptem a esta nova realidade. Além disso, o estado de felicidade pode influenciar a forma como os colaboradores executam as suas tarefas, trazendo igualmente benefícios ao nível do desempenho global da empresa (Lima, 2022). Rego (2009) acrescenta que os colaboradores que se encontram num estado de maior felicidade demonstram tendencialmente uma maior criatividade, resiliência, e melhor saúde física e mental, podendo representar uma fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Neste contexto, o presente estudo pretende explorar as perceções dos colaboradores acerca da felicidade no trabalho e a forma como esta se relaciona com variáveis cruciais, como a motivação, a produtividade, a satisfação do cliente e o valor económico gerado. A escolha da YKK Portugal como objeto de estudo justifica-se pela ausência de investigações prévias na organização e pelo intuito de realizar um diagnóstico que permita propor ações concretas de melhoria.

Para a literatura académica, este estudo contribui ao analisar a aplicabilidade dos conceitos de felicidade no trabalho a um contexto real e específico, ajudando a compreender que fatores mais pesam numa cultura organizacional (e.g., ambiente de trabalho, reconhecimento e confiança, equilíbrio entre vida pessoal e profissional) e como estes se interligam com os resultados organizacionais.

A nível estrutural, esta dissertação organiza-se em três capítulos principais. O primeiro capítulo apresenta o enquadramento teórico, discutindo-se conceitos fundamentais como a felicidade no trabalho, a produtividade, a motivação, o valor económico e a satisfação do cliente. O segundo capítulo, de natureza empírica, explana a caracterização da organização, os objetivos, hipóteses e variáveis analisadas, a amostra/participantes, e as técnicas de recolha e de análise de dados. O terceiro capítulo dedica-se à análise e discussão dos resultados, contemplando as limitações do estudo, as sugestões para investigações futuras e as implicações dos resultados para a área da Gestão.

Este trabalho está elaborado de acordo com as normas da APA, 7ª edição, e segue o novo acordo ortográfico, garantindo assim a sua relevância e rigor académico.

## **Capítulo 1 – Enquadramento teórico**

### **1.1. Felicidade no trabalho**

#### **1.1.1. Conceito e importância**

A felicidade é normalmente caracterizada pelo modo como as pessoas vivenciam e avaliam as suas vidas em geral. Considerando que a maior parte das pessoas dedica uma parte significativa das suas vidas ao trabalho, compreender o papel que o emprego e o ambiente de trabalho desempenham na construção da felicidade para indivíduos e comunidades é de suma importância (Bhuvaneshwari & Poulpunitha, 2019).

A felicidade no trabalho é definida como um conjunto de fatores individuais, que incluem fatores estáveis, tais como as emoções e os humores, e fatores transitórios, como as disposições pessoais e as atitudes, além de fatores organizacionais (Fisher, 2010). Segundo Roy e Konwar (2020) o conceito de felicidade no local de trabalho é relativamente recente, emergindo como resposta às mudanças drásticas no setor industrial nos últimos anos. A intensificação do trabalho, impulsionada pela incerteza económica e pelo aumento da concorrência, tornou a manutenção da felicidade no trabalho mais significativa e relevante. A felicidade no local de trabalho transcende a simples experiência subjetiva, não sendo um subproduto de fatores externos como o reconhecimento ou os incentivos, mas antes emergindo da forma como o indivíduo gere os seus pensamentos, ações e reações quotidianamente (Roy & Konwar, 2020). De acordo com Divekar e Kulkarni (2022), a felicidade pode ser descrita como um estado de espírito, uma escolha, uma forma de viver; não algo a ser alcançado, mas antes experienciado. Este construto pode ser composto por emoções positivas e atividades positivas, abrangendo três tipos de felicidade: prazer, envolvimento e significado (Divekar & Kulkarni, 2022). Sousa e Porto (2015) referem-se à felicidade no trabalho como a satisfação das pessoas com o seu trabalho e a sua vida, a prevalência de emoções positivas no trabalho, incluindo afetos e humores, bem como a perceção dos indivíduos que expressam e desenvolvem o seu potencial no trabalho, avançando assim para alcançar os seus objetivos de vida.

Lima (2022) salienta que, nos dias de hoje, para que as empresas alcancem bons resultados, é necessário oferecer aos colaboradores mais do que uma remuneração atrativa; é essencial investir em atividades que contribuam para uma melhor qualidade de vida dos colaboradores e promover atitudes que fomentem um ambiente de trabalho feliz.

Salas-Vallina et al., (2018) apontam que a felicidade no trabalho é um tema de estudo que tem ganhado uma importância crescente, embora requeira mais atenção.

Segundo estes autores, a felicidade está ligada à forma como os indivíduos experienciam e avaliam as suas vidas no contexto geral, sendo crucial explorar mais a fundo o papel da felicidade no trabalho. A felicidade no ambiente de trabalho tem vários efeitos benéficos. Funcionários felizes tendem a sentir uma sensação de segurança, dormir adequadamente, aceder a serviços de saúde de qualidade e a participar de atividades físicas, vivendo uma vida livre de stress. A felicidade também promove uma maior ligação com o ambiente de trabalho, o que resulta em harmonia entre os membros da equipa e, conseqüentemente, num desempenho superior, pois reduz as taxas de rotatividade e aumenta a rentabilidade da organização (Awada & Ismail, 2019).

Roy e Konwar (2020) argumentam que um funcionário feliz desfruta do seu trabalho e realiza as tarefas diárias com entusiasmo, pois ama o que faz. Sem trabalhos desafiadores, torna-se difícil para o funcionário envolver-se, comprometer-se ou manter-se otimista sobre o seu trabalho, o que pode comprometer a manutenção de um alto desempenho ao longo do tempo. De acordo com Rahmi (2018), a felicidade constitui uma das questões fundamentais que merecem atenção, especialmente no contexto laboral. Quando os colaboradores se sentem felizes no seu local de trabalho, empenham-se integralmente nas suas tarefas, fazendo com que o salário deixe de ser o principal motivador. Na opinião de Tunsi e Bhalla (2023), a felicidade no trabalho é fundamental, tanto para a retenção de funcionários atuais, como para atrair novos talentos. As empresas que valorizam a felicidade dos funcionários têm maior probabilidade de reter os seus melhores colaboradores e atrair trabalhadores qualificados. Ademais, a felicidade no trabalho pode influenciar outros elementos da sua vida, ao levar a impactos positivos nas suas relações com entes queridos, amigos e sociedade em geral. Assim, a felicidade exerce um impacto positivo que melhora as relações interpessoais e o bem-estar geral dos trabalhadores (Tunsi & Bhalla, 2023). Num estudo realizado por Coutinho em 2015, verificou-se que, segundo a perceção dos participantes, o aumento nos níveis de satisfação individual resulta frequentemente em elevados níveis de satisfação do cliente. Adicionalmente, constatou-se que a maior parte dos participantes acredita que um desempenho individual excepcional contribui, na maioria dos casos, para o incremento do valor económico da organização.

Em suma, conforme foi possível apurar da literatura, a felicidade no trabalho surge como um conceito multifacetado, intimamente relacionado à forma como os indivíduos percebem e vivenciam as suas vidas profissionais e pessoais. A literatura aponta para a

importância de entender a felicidade como uma condição emocional, mas também como um estado alcançado através da interação de fatores individuais e organizacionais, incluindo a gestão de emoções, atitudes, e a criação de ambientes de trabalho que promovam o desenvolvimento pessoal e coletivo. O compromisso das organizações em criar condições que fomentem a felicidade no trabalho beneficia os colaboradores em termos de bem-estar e satisfação, e impulsiona igualmente o desempenho organizacional, reduz a rotatividade e atrai talentos, aumenta a satisfação do cliente, reforçando a premissa de que a felicidade no trabalho é um recurso bilateral que favorece tanto os indivíduos como as organizações.

### **1.1.2. Modelos teóricos**

Dentro do tema da felicidade no trabalho, vários modelos teóricos têm contribuído para compreender melhor a complexidade e a multidimensionalidade deste construto. De seguida apresentam-se algumas das teorias mais influentes neste contexto.

Uma das teorias fundamentais é a da Hierarquia das Necessidades de Maslow, que sugere que as necessidades humanas básicas devem ser satisfeitas para que a felicidade e a satisfação no trabalho possam ser alcançadas. Segundo Maslow, após a satisfação das necessidades básicas, os indivíduos procuram a realização e o reconhecimento, o que culmina na autorrealização, podendo ser traduzido em felicidade no trabalho (Maslow, 1943).

Herzberg et al. (1959) introduziu a Teoria dos Dois Fatores, fazendo a distinção entre fatores de higiene (condições de trabalho, salário, políticas da empresa) e fatores motivacionais (realização, reconhecimento, o trabalho em si). De acordo com esta teoria, enquanto os fatores de higiene podem prevenir a insatisfação, são os fatores motivacionais que promovem a verdadeira satisfação e, por conseguinte, a felicidade no trabalho.

O modelo teórico de Exigências-Recursos no Trabalho (Bakker & Demerouti, 2007) é outro dos modelos importantes explicativos da felicidade no trabalho. Este modelo fundamenta-se na ideia de que todas as profissões apresentam elementos que contribuem para o bem-estar dos colaboradores, os quais se dividem essencialmente em duas categorias principais: as exigências do trabalho e os seus recursos. Conforme o modelo, os recursos disponíveis no ambiente laboral (p. ex.: suporte social, autonomia, *feedback*, entre outros) promovem comportamentos e atitudes positivas entre os trabalhadores. Por outro lado, as elevadas exigências juntamente com a insuficiência de

recursos, como por exemplo a ausência de apoio dos supervisores, as cargas de trabalho, entre outros, podem levar a experiências negativas no ambiente de trabalho. O equilíbrio favorável entre os recursos e exigências pode levar a um estado de envolvimento no trabalho, associado à felicidade (Bakker & Demerouti, 2007).

A teoria da Troca Social, proposta por Organ em 1977, é também um modelo explicativo da felicidade no trabalho que se baseia na premissa de reciprocidade nas relações laborais. Segundo esta teoria, os funcionários que se sentem felizes tendem a contribuir mais para a organização, uma vez que associam a sua felicidade à mesma. Esta relação de troca baseia-se na percepção de que o bem-estar do funcionário é valorizado e recompensado pela organização, incentivando assim uma maior dedicação e produtividade. Neste contexto, a felicidade é considerada não somente como um estado emocional positivo do funcionário, mas também como um fator que impulsiona o desempenho e o valor gerado para a organização.

Por outro lado, o Modelo de Vitaminas de Warr, introduzido em 1987, apresenta uma perspectiva única sobre o tema ao comparar o efeito de determinadas características do trabalho com o impacto das vitaminas na saúde física. Este modelo sugere que a saúde mental dos funcionários é influenciada por um conjunto específico de características do trabalho, ao operar de forma semelhante ao efeito das vitaminas no corpo. Características como a variedade de tarefas, o significado do trabalho, a autonomia e o *feedback*, funcionam como "vitaminas" para a saúde mental, promovendo o bem-estar até certo ponto. Contudo, assim como no caso das vitaminas, existe um nível ótimo a partir do qual os benefícios adicionais tornam-se limitados. Portanto, o modelo propõe que, apesar de certas características do trabalho serem essenciais para o bem-estar dos funcionários, o seu impacto sobre a felicidade tem um limite, além do qual os efeitos positivos não são proporcionalmente aumentados.

A análise destas teorias revela um consenso sobre a relevância de criar ambientes que atendam às necessidades básicas e promovam o desenvolvimento pessoal, a motivação, e o reconhecimento dos funcionários. Além disso, salienta-se a importância de equilibrar as exigências do trabalho com os recursos disponíveis, com vista a otimizar o envolvimento e a satisfação dos funcionários.

### **1.1.3. Dimensões**

No universo laboral contemporâneo, as dimensões da felicidade no trabalho têm vindo a ser cada vez mais escrutinadas, dado o reconhecimento da sua importância para a produtividade e satisfação geral dos colaboradores. Salas-Vallina et al., (2018) apresentam um cenário amplo sobre este tema, ao destacar várias dimensões cruciais que moldam esta realidade laboral, nomeadamente: a satisfação no trabalho, o compromisso organizacional, o envolvimento, a hedonia e eudaimonia, o bem-estar e o capital psicológico.

A satisfação no trabalho é compreendida como um estado emocional positivo que surge da apreciação do próprio trabalho e das experiências laborais. É um reflexo de quão gratificantes são as tarefas e o ambiente de trabalho percebidos pelo indivíduo. Esta dimensão, frequentemente destacada por Locke (1976), revela a importância da congruência entre as expectativas do colaborador e o que o trabalho efetivamente proporciona. O compromisso organizacional (CO) diz respeito à ligação emocional e à identificação do colaborador com a organização, ao evidenciar a sua disposição em permanecer e crescer dentro da mesma (Salas-Vallina et al., 2018). De uma forma geral, e conforme mencionado por Al-Jabari e Ghazzawi (2019), o CO é definido como a força relativa da identificação e do envolvimento de um indivíduo com uma organização específica.

O envolvimento, ou “engagement”, definido por Schaufeli e Bakker (2004) como o investimento físico, cognitivo e emocional na realização do trabalho, constitui outra dimensão essencial. Por norma, os colaboradores envolvidos experienciam um estado de vigor, estão profundamente imersos nas suas atividades e sentem-se psicologicamente presentes e ativos no seu trabalho. De acordo com Geldenhuys et al., (2014), esta dimensão diz respeito à manifestação psicológica e física de como o colaborador compreende o seu papel na organização, bem como o compromisso com a gestão responsável que se manifesta em níveis elevados de produtividade no seu trabalho.

As dimensões de hedonia e eudaimonia dizem respeito, respetivamente, aos sentimentos de prazer imediato e realização de potenciais humanos e ao encontro de propósito. Estas duas vertentes apresentam uma perspetiva sistémica da felicidade, uma vez que compreendem tanto os fatores mais momentâneos como os fatores mais duradouros e significativos do bem-estar no trabalho (Salas-Vallina et al., 2018).

O bem-estar, entendido nas suas várias facetas, incluindo o psicológico e o subjetivo, é igualmente reconhecido como uma dimensão da felicidade no trabalho. Representa uma condição extensa que engloba a saúde mental, a satisfação e a percepção positiva da própria vida (Salas-Vallina et al., 2018). O bem-estar no trabalho, segundo Rook et al., (2021), é um constructo complexo que engloba a capacidade cognitiva de concentração e criatividade, a energia e vitalidade física, o equilíbrio emocional caracterizado por sentimentos de felicidade e confiança, a qualidade das interações sociais, o bom estado de saúde corporal, o envolvimento com tarefas que sejam gratificantes e a capacidade de gerir com sucesso o stress e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

Por fim, o capital psicológico, que Feitor et al., (2022) também descrevem como um recurso pessoal que promove a felicidade no trabalho, relaciona-se com atitudes positivas como o otimismo, a resiliência e a esperança. Este capital é fundamental para que os colaboradores consigam lidar com os desafios e se comprometam com o seu trabalho de maneira construtiva e repercussiva.

Greenhaus e Beutell (1985) adicionam a este quadro a dimensão do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ao salientarem a capacidade de minimizar conflitos entre o trabalho e a vida pessoal, o que é primordial para a manutenção da felicidade no trabalho e fora dele. Higashide (2016), por sua parte, propôs um modelo genérico para a felicidade no trabalho, no qual identificou várias dimensões interrelacionadas que influenciam o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. O Quadro 1 apresenta detalhadamente uma descrição de cada uma das dimensões propostas no modelo de Higashide.

**Quadro 1.** Dimensões da felicidade

<b>Dimensões</b>	<b>Descrição</b>
<b>1. Condições Necessárias</b>	Esta dimensão refere-se aos requisitos fundamentais para a felicidade no trabalho; sugere que um rendimento que cubra as necessidades básicas e a segurança de não estar desempregado são pré-requisitos essenciais para que os colaboradores possam começar a considerar a felicidade no contexto profissional. Sem estes elementos, é difícil para os trabalhadores se centrarem em elementos mais elevados da satisfação.
<b>2. Contexto Laboral</b>	O contexto inclui os elementos culturais e estruturais do ambiente de trabalho que impactam a felicidade dos trabalhadores. Dentro deste modelo, o sentimento de pertença à comunidade indica a importância de se sentir parte de um grupo ou organização. A confiança sugere a necessidade de ambientes de trabalho onde os colaboradores sintam segurança psicológica. O individualismo, nesta dimensão, enfatiza o valor dado à expressão individual e à autonomia. A democracia e os processos democráticos no local de trabalho referem-se à participação dos trabalhadores nas decisões e à justiça nos processos organizacionais.

<p><b>3. Comportamento/ Experiências:</b></p>	<p>Esta dimensão compreende as atividades diárias e as experiências emocionais dos trabalhadores. O prazer e a emoção positiva destacam a importância de momentos de alegria e prazer no trabalho. Estar absorto e esquecer o "tempo" aponta para o estado de fluxo, onde os colaboradores estão totalmente envolvidos e imersos nas suas tarefas. Encontrar "significados" no que se está a fazer destaca a necessidade de realizar um trabalho que os trabalhadores considerem valioso e que esteja alinhado com os seus valores pessoais e profissionais.</p>
---	--

Fonte: Adaptado de: Higashide (2016).

A interação dessas dimensões cria um processo positivo contínuo que leva a uma "Maior Felicidade". Este modelo reconhece a complexidade da felicidade no trabalho, assim como a natureza cíclica e promotora da mesma. As dimensões supracitadas fornecem uma estrutura para compreender os diversos fatores que podem ser otimizados para melhorar o bem-estar dos colaboradores e, por sua vez, a eficácia organizacional (Higashide, 2016).

Por fim, Fisher, no seu trabalho de 2010, discute o conceito da felicidade no trabalho como uma construção constituída por várias dimensões. De acordo com Fisher, as dimensões da felicidade no trabalho incluem:

1. **Emoções e Humores Estáveis:** São sentimentos persistentes que as pessoas têm sobre o seu trabalho em geral, que não mudam radicalmente de um momento para o outro. Tais sentimentos formam uma atitude geral em relação ao trabalho que pode influenciar a forma como os trabalhadores percebem as suas tarefas diárias e as interações.

2. **Fatores Transitórios:** Dizem respeito a estados afetivos que podem mudar recorrentemente e que são influenciados por eventos específicos no trabalho. Podem incluir a alegria por um projeto bem-sucedido ou a frustração devido a um

*feedback* negativo. Estes estados emocionais são importantes porque afetam a motivação e o desempenho imediatos.

3. **Disposições Pessoais e Atitudes:** Esta dimensão refere-se às características intrínsecas dos indivíduos que influenciam o modo como estes geralmente respondem a várias situações. Por exemplo, alguém com uma disposição ou atitude otimista pode experimentar e expressar mais emoções positivas no trabalho em comparação com alguém que é naturalmente mais pessimista.

4. **Fatores Organizacionais:** Incluem elementos do ambiente de trabalho que podem influenciar a felicidade dos funcionários, como a cultura organizacional, o estilo de liderança, as políticas de reconhecimento e recompensa, e as oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.

Fisher (2010) sugere que estas dimensões combinam-se para constituir a experiência global de felicidade no trabalho de uma pessoa. É relevante salientar que estas dimensões não são excludentes entre si e podem sobrepor-se e interagir de forma a influenciar a felicidade no trabalho.

#### **1.1.4. Fatores influenciadores**

A felicidade no trabalho é um fenómeno multifatorial que depende de uma combinação de fatores organizacionais, motivacionais e sociodemográficos. Entender e abordar estes fatores é essencial para as organizações que pretendem criar ambientes de trabalho onde o bem-estar e o sucesso são prioritários. De acordo com Marlina et al., (2020), a felicidade no trabalho pode ser avaliada através de diversos fatores como o empenho, a motivação, a dedicação, a criatividade e a qualidade de liderança, sendo condicionado tanto por elementos organizacionais (e.g., salário, relações laborais, ambiente de trabalho) como por fatores intrínsecos ao colaborador (e.g., atitudes, perceções sobre o trabalho). Rahmi (2018) destaca que a felicidade no ambiente de trabalho pode aumentar a dedicação e o envolvimento dos colaboradores, e contribui igualmente para que a remuneração deixe de ser o único motor da sua motivação. Não obstante, a presença de fatores organizacionais negativos, como o stress, pode conduzir a uma série de resultados adversos, incluindo baixa produtividade, diminuição do desempenho, absentismo e conflitos laborais. De acordo com Qaiser et al., (2020), o apoio entre colegas desempenha um papel vital ao diminuir a ambiguidade em tarefas,

facilitando a aprendizagem e a inovação, e promovendo interações positivas, o que, por sua vez, aumenta a felicidade no trabalho.

O estudo conduzido por Atan et al., (2021) investigou o papel das dimensões motivacionais na promoção da felicidade no ambiente de trabalho. A investigação, realizada com 271 funcionários de hotéis de quatro e cinco estrelas no Norte do Chipre, demonstrou que os fatores motivacionais, incluindo o crescimento pessoal, a natureza do trabalho, a responsabilidade, o reconhecimento, as relações interpessoais, as condições laborais e a remuneração, tiveram um impacto significativo na felicidade dos colaboradores. Além disso, variáveis como o envolvimento, a satisfação profissional e o compromisso afetivo com a organização foram consideradas no modelo, evidenciando que a compreensão e a consideração das necessidades e expectativas dos colaboradores promovem a motivação e, conseqüentemente, uma maior felicidade no trabalho.

Ribeiro et al., (2019) e Bento (2021) corroboraram a ideia de que um ambiente de trabalho positivo, que promova relações saudáveis e invista no bem-estar e motivação dos colaboradores, é essencial para o sucesso organizacional, influenciando diretamente a felicidade e, por conseguinte, o desempenho profissional.

No estudo realizado por Cunha em 2022, o foco esteve na exploração dos níveis de felicidade no trabalho e na investigação da existência de uma relação entre estes e o desempenho profissional. A investigação, que envolveu uma amostra de 392 profissionais ativos, revelou que altos níveis de felicidade no trabalho estavam associados a um desempenho profissional igualmente elevado. Curiosamente, constatou-se que a felicidade no trabalho é mais acentuada entre os indivíduos que trabalham em regimes híbridos e que possuem rendimentos mensais superiores à média. O estudo de Cunha identificou também que elementos como o ambiente de trabalho, a qualidade das relações interpessoais, a remuneração, o reconhecimento, a sensação de realização e o prazer pelo trabalho exercido são determinantes significativos da felicidade no trabalho. Foi também evidenciado o impacto positivo do envolvimento dos colaboradores, da sua satisfação com o trabalho e do compromisso afetivo para com a organização na promoção da felicidade no trabalho. No entanto, o estudo não conseguiu estabelecer uma associação significativa entre a felicidade no trabalho e o aumento do desempenho profissional, o que sugere que, embora a felicidade no trabalho contribua para um ambiente laboral positivo, o seu efeito direto sobre o desempenho pode não ser tão evidente como se poderia esperar (Cunha, 2022).

Outros autores, por sua vez, enfatizaram o impacto positivo da felicidade organizacional na produtividade, assim como a influência de fatores como o equilíbrio económico-financeiro, a liderança positiva, as recompensas justas e as boas condições de trabalho na felicidade dos colaboradores. Num estudo conduzido por Monteiro (2023), realizado em seis Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), foi verificada a perceção dos participantes sobre como a felicidade organizacional exerce um impacto significativo na produtividade e no sucesso destas instituições. Este resultado fortalece a ideia de que ambientes de trabalho positivos e colaboradores satisfeitos são elementos fulcrais para o alcance dos objetivos organizacionais. Complementarmente, Coutinho (2015) já havia destacado a influência positiva da felicidade no trabalho sobre a produtividade e a motivação dos colaboradores. Este reconhecimento da felicidade como um catalisador de *performance* e empenho no ambiente de trabalho remete para a importância de estratégias organizacionais centradas no bem-estar dos colaboradores. O estudo de Toledo em 2021 vai mais além, ao identificar fatores específicos que contribuem para a felicidade no trabalho. Entre estes, destacam-se o equilíbrio económico-financeiro e os resultados operacionais da empresa, a liderança positiva, recompensas justas e motivadoras, compreendendo não apenas a remuneração financeira como também o reconhecimento por mérito, além de boas condições e organização do ambiente de trabalho. Estes componentes são fundamentais para a criação de um ambiente laboral que promova a felicidade e, por sua vez, impulsiona a produtividade e o sucesso organizacional.

A relação entre variáveis sociodemográficas e a felicidade no trabalho também tem sido bastante estudada, ao mostrar de que forma diversos fatores podem influenciar o bem-estar dos colaboradores. Rao et al., (2018) salientaram a importância da idade como um fator determinante para a felicidade no local de trabalho, ao destacar um grupo específico, entre os 35 e os 45 anos, que tende a apresentar níveis de felicidade inferiores em comparação com outras faixas etárias. Esta constatação sugere que as pressões tanto profissionais como pessoais podem ser particularmente acentuadas nesta etapa da vida, influenciando de forma negativa o bem-estar. Por outro lado, Pereira (2014) observou que a idade e a categoria profissional influenciam significativamente o nível de felicidade de docentes universitários, o que indica que os desafios e as expectativas sentidos por estes profissionais variam consideravelmente em função destes dois fatores. Gaspar (2015), na sua análise sobre a dinâmica entre o empreendedorismo e a felicidade, concluiu que

indivíduos com rendimentos mais elevados, casados, do sexo feminino e com estatuto profissional maior tendem a ser mais felizes. O mesmo estudo identificou também que a saúde está positivamente relacionada com a felicidade e que os empreendedores mostram-se mais satisfeitos em comparação com os trabalhadores por conta de outrem, o que remete para a complexidade das relações entre o estatuto profissional, condições de vida e bem-estar. Arora (2020) centrou-se na felicidade dos académicos no ensino superior e de que forma este construto se relaciona com as variáveis demográficas, tendo verificado que a idade é um fator decisivo na definição da felicidade académica. Os académicos mais jovens valorizam diferentes fatores do trabalho em comparação com os mais velhos, o que sugere que as prioridades e aquilo que constitui um ambiente de trabalho gratificante podem alterar-se ao longo da carreira (Arora, 2020).

Concluindo, a felicidade no trabalho é um construto multidimensional que é influenciado por fatores organizacionais, motivacionais e sociodemográficos. Compreender e analisar estes fatores de forma integrada é vital para as organizações que almejam fomentar ambientes laborais onde prevaleçam o bem-estar e o sucesso.

## **1.2. Produtividade**

Atualmente, a produtividade nas organizações assume uma importância primordial para todos os intervenientes: empresas, empreendedores, gestores e trabalhadores. Este aspeto é determinante para a competitividade empresarial nos diversos mercados e é um fator decisivo para alcançar o êxito no universo empresarial (Araújo, 2012).

Singh e Chaudhary (2022) destacam a produtividade como uma característica fulcral da cultura de trabalho organizacional, definindo-a como a conversão eficiente de recursos como capital humano, financeiro e tempo em *outputs*. Esta noção é complementada por Sharma e Sharma (2014), que argumentam que a produtividade impulsiona o crescimento económico e o progresso social, assim como também aumenta a rentabilidade das organizações.

Chiavenato (2014) indica que a melhoria contínua da qualidade e da produtividade constitui a base da competitividade no mercado atual, tendo também sugerido que as organizações bem-sucedidas são aquelas que conseguem implementar estas dimensões de forma bem-sucedida. Telechi (2017) acrescenta que a produtividade, embora crucial, necessita de ser acompanhada pelas necessidades do mercado no que se refere a bens e

serviços produzidos, reiterando que a eficiência produtiva por si só não basta para garantir o crescimento. A perspectiva de Abdul Rahman et al., (2023) sobre a produtividade dos funcionários como uma medida da eficiência organizacional remete para a importância de melhorar a produtividade dos colaboradores como uma das principais prioridades das organizações. Os autores alegam que níveis elevados de produtividade por parte dos funcionários trazem benefícios importantes tanto para as organizações como para os próprios funcionários, incluindo o crescimento económico forte, a rentabilidade aumentada e uma melhoria no ânimo dos funcionários.

Barbosa (2021), Chiavenato (2011) e Sousa (2012), por sua parte, discutem os fatores que influenciam a produtividade, e mencionam a importância da motivação, da compensação adequada, de um ambiente de trabalho positivo e de uma liderança eficaz. Estes fatores são fundamentais para um desempenho eficiente e produtivo por parte dos funcionários. Abreu (2011) e Silva et al., (2015) salientam a relação direta entre a motivação dos colaboradores e o aumento da produtividade, ao indicar que as organizações devem motivar os seus funcionários para alcançar sucesso e cumprir os objetivos e metas estabelecidos. Atikur et al., (2023), por sua vez, realizaram um estudo que mostra que as competências, a compensação, a liderança e a motivação têm um efeito grande e positivo na *performance* dos funcionários no contexto de bancos comerciais privados. O estudo conclui que as entidades bancárias devem identificar os fatores que influenciam a melhoria do desempenho dos funcionários bancários e priorizar atividades que realcem a produtividade destes.

No que diz respeito à avaliação da produtividade no ambiente de trabalho, este tem sido também um tema debatido. Segundo Bortoluzzi et al., (2018), atualmente não há um consenso sobre um único Indicador-Chave de Desempenho (KPI) adequado para avaliar a produtividade. A diversidade de KPIs utilizados em estudos publicados indica que uma estratégia multidimensional seja a mais apropriada para a avaliação deste construto (Bortoluzzi et al., 2018). Personio (2024), por sua vez, apresenta algumas recomendações práticas para a avaliação da produtividade que incluem a monitorização da rentabilidade, a avaliação da quantidade de tarefas concluídas, a obtenção de *feedback*, a monitorização do tempo necessário para realizar as tarefas, a comparação entre *inputs* e *outputs*, e a discussão sobre fluxos de trabalho com a equipa.

Em suma, a produtividade no trabalho é uma área complexa que implica a adoção de uma abordagem global e a consideração de múltiplos fatores, desde a motivação e o

ambiente de trabalho até políticas de compensação e a liderança, para melhorar tanto o desempenho individual como o sucesso organizacional no seu todo.

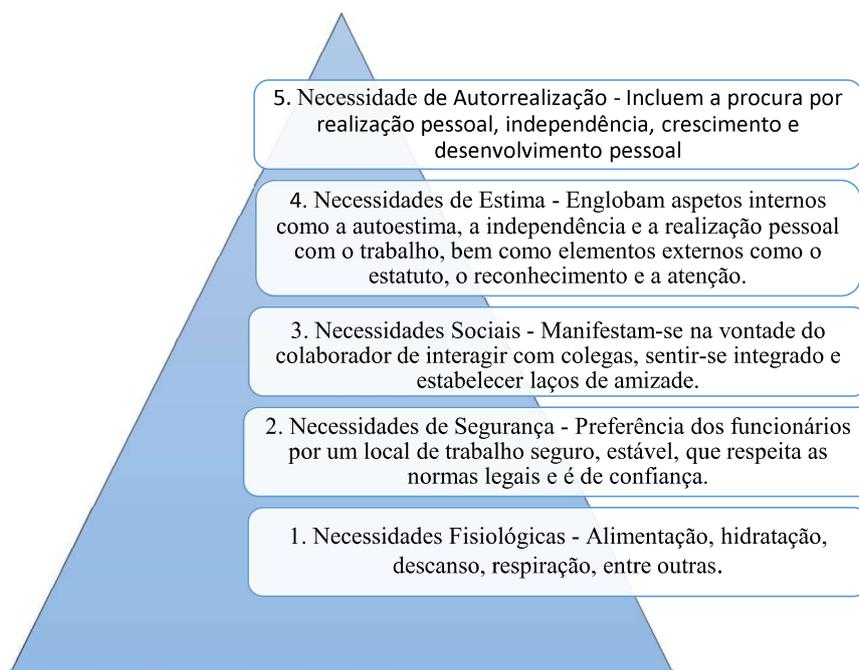
### **1.3. Motivação**

A motivação no trabalho é um tema de estudo fascinante e intrigante, indispensável para conhecer o processo dos ambientes organizacionais. Originária do latim "movere", que significa mover, a motivação implica um impulso que leva o indivíduo a agir, ao direcionar o seu comportamento no trabalho em termos de forma, direção, intensidade e duração, como explicado por Pinder (2014). Este conceito envolve forças energéticas internas e externas ao indivíduo, o que demonstra a sua essência multifatorial.

A relevância do estudo da motivação baseia-se na sua influência direta em elementos fulcrais como a produtividade, a satisfação e o bem-estar dos trabalhadores, impactando também o sucesso global das organizações. A motivação no trabalho promove a satisfação e o compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa; previne igualmente consequências negativas como a baixa produtividade, o aumento do absentismo e a ocorrência de acidentes laborais, segundo Abbah (2014). Vo et al., (2022) expandem esta análise, ao identificar vários preditores da motivação no trabalho que incluem fatores pessoais (idade, género, nível educacional, contexto familiar, estado de saúde e apoio familiar), inteligência emocional, qualidade das relações interpessoais, troca social, interações entre indivíduos, fatores contextuais, culturas, situações sociais e necessidades psicológicas. Estes fatores indicam a complexidade da motivação no trabalho, no sentido em que mostram que este construto é influenciado por uma teia de fatores interligados que extrapolam o ambiente de trabalho imediato.

Diversas teorias têm sido desenvolvidas para estudar a motivação no trabalho. A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow (1943), mencionada anteriormente, é uma das mais fundamentais. Conforme esta teoria, os indivíduos possuem diversas necessidades, organizadas em cinco patamares distintos: 1- Necessidades Fisiológicas; 2- Necessidades de Segurança; 3- Necessidades Sociais; 4- Necessidades de Estima; e, 5- Necessidades de Autorrealização). Assim que uma necessidade específica é satisfeita, essa deixa de ser um fator motivacional, levando a pessoa a centrar-se nas necessidades de um nível superior. Suyono e Mudjanarko (2017) realizaram uma adaptação da Teoria

da Hierarquia das Necessidades de Maslow ao contexto organizacional. Esta adaptação é apresentada na figura que se segue (Figura 1.).



**Figura 1.** Hierarquia das Necessidades de Maslow

Fonte: Adaptado de Suyono e Mudjanarko (2017).

Ao fazer esta transposição para o ambiente de trabalho, Suyono e Mudjanarko (2017) apresentam um panorama pertinente sobre a gestão de recursos humanos, e demonstram a importância de atender às diferentes necessidades dos funcionários para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Entre as mais populares e contemporâneas da motivação no trabalho, encontra-se a Teoria da Autodeterminação (TAD) de Ryan e Deci (2000). A TAD descreve um espectro motivacional para elucidar a motivação humana, que abrange desde a Desmotivação até formas variadas de Motivação Extrínseca — que inclui níveis de Regulação Externa, Introjetada, Identificada e Integrada — culminando na Motivação Intrínseca. Este *continuum*, proposto por Deci e Ryan nas suas obras de 1985 e 2000, apresenta um quadro amplo acerca de como os indivíduos são impulsionados quer por fatores internos quer por fatores externos nas suas ações e comportamentos. Segundo Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca manifesta-se como uma predisposição natural para a procura por novidades e desafios, o desejo de melhorar e utilizar as capacidades próprias, assim como a vontade de explorar e aprender. Esta forma de motivação distingue-se pelo prazer e interesse encontrados na própria atividade, promovendo um

envolvimento espontâneo que, por sua vez, promove a autonomia. Tal autonomia é vista como fulcral para que o indivíduo possa atingir os seus objetivos mais elevados, caracterizando-se por uma participação ativa e voluntária nas tarefas que desempenha (Ryan & Deci, 2000).

A motivação extrínseca, por sua vez, é profundamente influenciada pelo ambiente. Esta forma de motivação é caracterizada por comportamentos e atividades que são executados em reação a estímulos externos, como a procura por recompensas, a aderência a instruções ou o desejo de evitar penalizações e castigos. Por ser regulada por fatores externos e normas, a motivação extrínseca é considerada menos autónoma, dada a sua independência em relação aos valores intrínsecos do indivíduo (Ryan & Deci, 2000).

#### **1.4. Valor Económico**

A literatura sobre o Valor Económico ou *Economic Value Added* (EVA) destaca a sua importância como uma medida confiável do crescimento futuro de uma empresa e a qualidade da decisão a nível da gestão. Originalmente formulado por Stern e Stewart & Co. em 1990, o conceito de EVA remonta ao conceito de rendimento residual introduzido por Alfred Marshall na década de 1890. O EVA, uma variação da renda residual, é considerado uma medida do lucro económico criado por uma empresa após deduzir o custo dos recursos, incluindo o capital de dívida e próprio. Solomon (1965) descreveu o lucro económico como a diferença entre os lucros líquidos e o custo do capital, enfatizando a importância de cobrir o custo do capital investido para gerar valor. Assim, o EVA representa mais do que apenas lucro; assegura que o retorno seja suficiente para cobrir o custo do capital investido e ainda gerar um retorno após este custo (Islam et al., 2019).

Drucker, *cit in* Ehrbar (1999), caracterizou o EVA como uma medida crucial da produtividade total, a qual compreende todas as dimensões pelas quais os gestores de topo podem gerar valor adicional. Para Mota et al., (2010), o EVA é uma ferramenta de gestão fundamental. Ao comparar a rentabilidade de um investimento com o seu custo real, proporciona aos gestores uma visão nítida do impacto das suas decisões no futuro da empresa, promovendo responsabilidade. Esta análise cria um laço mais forte entre os gestores e os acionistas, especialmente quando a remuneração do gestor é baseada no EVA gerado, incentivando-o a agir com o compromisso de um proprietário.

De acordo com Duarte (2011), o EVA é um indicador desenvolvido para fornecer às empresas informações sobre a criação de valor para os acionistas, facilitando a análise da *performance* empresarial. Um valor positivo de EVA indica a criação de valor, enquanto um valor negativo sinaliza a destruição de valor durante um período específico.

As vantagens do EVA como instrumento de gestão incluem a consideração integral do custo dos capitais investidos, a simplicidade e facilidade de comunicação do conceito, mesmo para quem não é da área financeira, e a possibilidade de subdivisão do EVA por áreas funcionais, promovendo motivação e responsabilidade. Além disso, como uma medida periódica, o EVA facilita a conformidade constante entre os objetivos dos acionistas e os resultados dos gestores (Soares, 2014).

Assim como outras métricas de desempenho financeiro, como o Retorno sobre o Investimento (ROI), o EVA por si só não é suficiente para avaliar o progresso de uma empresa em alcançar os seus objetivos estratégicos ou para avaliar o desempenho divisional. É importante incluir medidas mais prospectivas, muitas vezes não financeiras, nos relatórios de desempenho para detetar antecipadamente áreas problemáticas. Em setores específicos ou empresas de alto crescimento, como as tecnológicas, as mudanças anuais no EVA podem não representar adequadamente as alterações no valor da empresa, que depende de fluxos de caixa futuros esperados. Além disso, o EVA é influenciado pela inflação, tornando-se uma medida menos precisa em períodos inflacionários (Geysler & Liebenberg, 2003).

### **1.5. Satisfação do cliente**

A satisfação do cliente sobressai como um dos elementos-chave para o sucesso e sustentabilidade de qualquer empresa. De acordo com Sousa (2011), a competitividade entre empresas, fundamentada na capacidade de atrair e reter clientes, tem intensificado a importância de avaliar a satisfação destes. Assim, torna-se essencial para o sucesso e expansão dos negócios que as empresas foquem as suas estratégias no mercado, com vista a alcançar a plena satisfação dos consumidores.

Segundo Kotler (1998; 2000), este conceito representa a sensação de alegria ou desilusão do cliente, originada pela comparação entre a perceção do produto ou serviço adquirido e as expectativas prévias. A satisfação do cliente, portanto, depende da relação entre a perceção e as expectativas: se a realidade não satisfaz as expectativas, surge a insatisfação; caso contrário, o cliente sente-se satisfeito, podendo mesmo sentir-se

encantado se estas forem superadas. Oliver (1997) complementa esta ideia, ao descrever a satisfação como uma resposta de realização do cliente, desencadeada por uma percepção de completude e prazer na aquisição de um produto ou serviço. Esta ideia indica, assim, que a satisfação é uma experiência profundamente pessoal e subjetiva, intimamente ligada à percepção individual de valor e completude.

Wibowo (2022) expande o conceito, ao destacar que a satisfação do cliente é uma atitude modelada pela experiência, que avalia as características ou benefícios de um produto ou serviço que satisfaçam as necessidades de consumo. Destaca-se que a satisfação pode ser influenciada por diversos fatores, como a qualidade do produto e do serviço, o que remete para a importância de oferecer um alto valor ao cliente como chave para promover a lealdade. Jashireh (2016) enfatiza a importância da satisfação do cliente, definindo-a como um dos elementos cruciais para o sucesso empresarial. Para alcançar elevados níveis de satisfação, as empresas devem compreender quando e como os seus clientes se sentem satisfeitos com os produtos e serviços oferecidos. A satisfação do cliente traz inúmeros benefícios para as empresas, incluindo a publicidade positiva boca-a-boca, o aumento do volume de vendas devido a compras repetidas, a redução de custos de falhas, vantagens sustentáveis provenientes da lealdade e repetição de negócios, isolamento competitivo, entre outros.

Assim, compreende-se que a satisfação do cliente não é apenas um indicador de desempenho, mas um objetivo estratégico que vai além da simples transação; e que contribui substancialmente para a construção de uma base sólida de clientes leais, assim como também promove o crescimento sustentável da empresa.

Os fatores que influenciam a satisfação do cliente são de extrema importância para as empresas que procuram garantir um alto nível de qualidade nos serviços prestados. Sousa (2017) concluiu que elementos como a qualidade da informação fornecida, o design do site, a excelência no serviço prestado, a rapidez na resolução de problemas e a confiança são determinantes diretos e significativos para a satisfação dos clientes. Por outro lado, Ong et al., (2023) destacaram a importância de ter um serviço acessível, faturas claras e objetivas, serviços concluídos dentro do prazo, e funcionários profissionais para contribuir para a satisfação geral do cliente.

Além destes aspetos, parece haver uma ligação evidente entre a satisfação dos clientes e a felicidade no ambiente de trabalho. Jeon e Choi (2012) observaram que a satisfação dos clientes pode influenciar positivamente a satisfação dos funcionários, ao

sugerirem que os *feedbacks* positivos dos clientes podem elevar o entusiasmo dos colaboradores. Este estudo reforça a interdependência entre a satisfação do cliente e a do funcionário, ao frisar a importância de ambas as perspectivas para o sucesso empresarial. Por sua vez, o estudo de Al Kurdi et al., (2020) abordou cinco variáveis dos funcionários que têm impacto na satisfação do cliente, nomeadamente a comunicação, as recompensas, a lealdade, a retenção e o compromisso. Segundo os autores, estes elementos são fundamentais para entender de que forma as atitudes e os comportamentos dos funcionários podem influenciar diretamente a percepção e a experiência do cliente com a empresa.

Posto isto, depreende-se que a satisfação do cliente é um pilar crucial para o êxito e a sustentabilidade empresarial, sendo influenciada por múltiplos fatores, incluindo a qualidade da informação, a excelência do serviço, a eficácia na resolução de problemas e a confiança. A percepção positiva dos clientes contribui para a sua própria satisfação, e também para a felicidade dos colaboradores, no sentido em que cria um ciclo que beneficia a organização como um todo.

## Capítulo 2- Estudo empírico

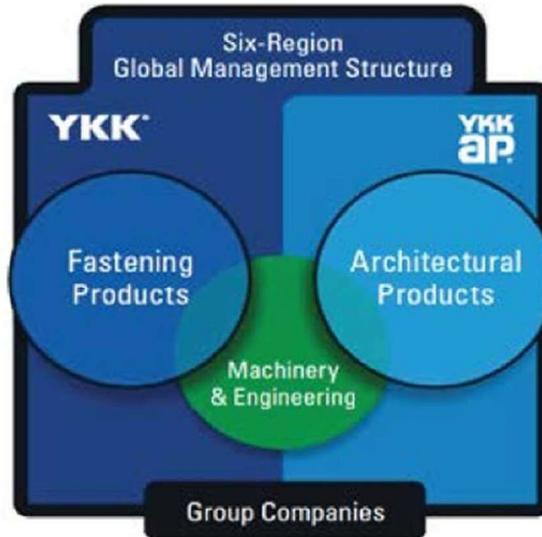
### 2.1. Apresentação da Organização: A YKK Portugal

A YKK é uma empresa japonesa com mais de 80 anos de história, fundada em 1934 em Tóquio por Tadao Yoshida. Reconhecido pela sua atenção aos detalhes, constante inquietação e natureza indagativa, Yoshida geriu a YKK com uma perspetiva singular sobre o significado e a função de uma empresa na sociedade. Foi capaz de posicionar a empresa como líder mundial na fabricação de fechos de correr. Yoshida veio a falecer em 1993, deixando o seu legado nas mãos do filho, que tem assumido com distinção a liderança da empresa. Inicialmente, em 1934, a empresa era conhecida por San-ew Shokai. Posteriormente, em 1938, a denominação da pequena fábrica foi alterada para Yoshida Kogyosho e, em 1946, adotou-se a designação comercial de YKK (YKK, 2015).

Atualmente, o Grupo YKK é constituído pela YKK e pela YKK AP, abarcando três principais áreas de atividade:

- Produtos de fechos de correr e outros acessórios para vestuário (*fastening products*);
- Produtos e serviços no âmbito da arquitetura, tanto residencial como empresarial;
- Produtos destinados à maquinaria e engenharia, incluindo o desenvolvimento de máquinas usadas por todo o grupo, bem como o desenvolvimento de equipamentos para a indústria em geral.

As entidades que compõem o Grupo YKK têm presença global e operam em todas as seis regiões definidas pela sua estrutura de gestão internacional (YKK, 2015). Na Figura 2 apresenta-se as áreas de negócio do Grupo YKK.



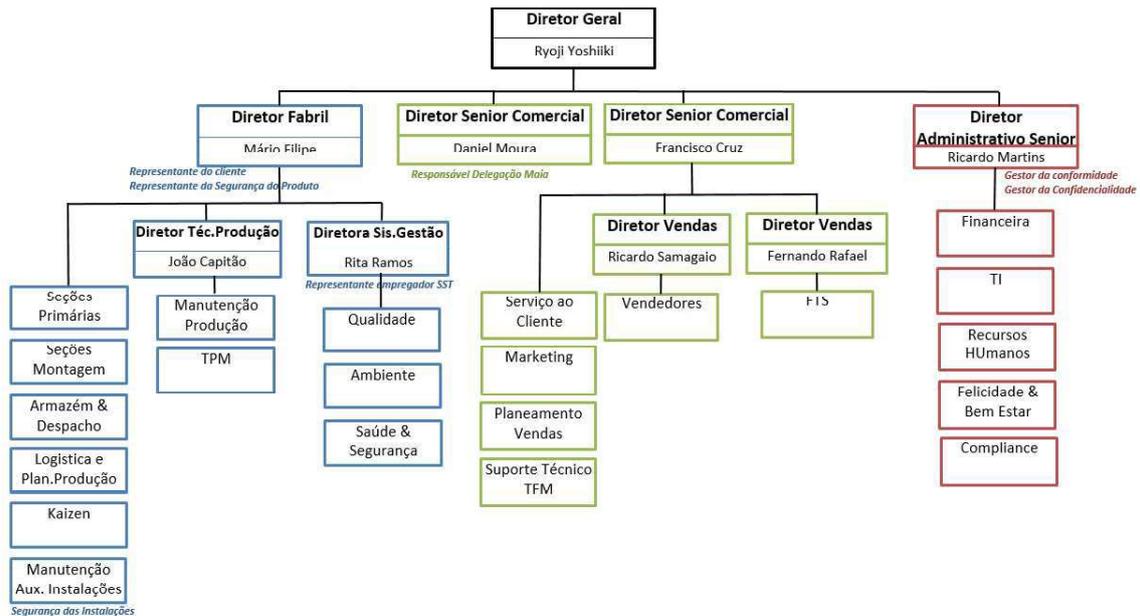
**Figura 2.** Áreas de negócio do Grupo YKK

Fonte: YKK (2015, p. 9).

Atualmente, a YKK é o grupo empresarial mais proeminente no fornecimento de fechos de correr a nível mundial, marca a sua presença em mais de 70 países e conta com aproximadamente 39.000 colaboradores. É amplamente reconhecida como um marco na indústria da moda, sinónimo de qualidade, precisão e inovação (YKK, 2015).

Em Portugal, a YKK estabeleceu-se em 1981, dando início às suas operações produtivas e comerciais em setembro de 1982, como parte integrante do grupo “YKK–Fastening Products Group”. Localizada no Carregado, município de Alenquer, e com uma delegação comercial na Maia, a YKK Portugal especializa-se na produção de fechos de correr em metal, espiral e plástico injetado, disponíveis em diversas cores e dimensões. A empresa também comercializa outros tipos de acessórios para vestuário. Além de servir a indústria do vestuário, a YKK fornece produtos para as indústrias de calçado, mobiliário e automóvel (YKK, 2015).

No que concerne à composição do quadro de pessoal, a YKK Portugal conta com 112 colaboradores no total, que estão divididos em vários setores: Administração, Comercial, Logística, Produção e Qualidade. Esta estrutura está apresentada na Figura 3.



**Figura 3.** Organograma da empresa

Fonte: Informação facultada pela empresa

## 2.2. Valores fundamentais da YKK

Tadao Yoshida guiou a organização sob o estandarte do "Ciclo da Bondade" (Figura 4), um princípio que desde os primórdios acompanha o crescimento da empresa e persiste até hoje como o alicerce da filosofia de gestão da YKK Portugal.

Este "Ciclo da Bondade" fundamenta-se em oito princípios essenciais que norteiam as condutas desejáveis da empresa:

- **Benefício ao próximo:** Promover e desenvolver atividades corporativas abrangentes.
- **Sociedade:** Contribuir para o desenvolvimento de uma sociedade sustentável é um dos alicerces da gestão.
- **Impacto:** Adotar uma visão global para minimizar o impacto ambiental, enfatizando a conservação da natureza e da biodiversidade.
- **Prosperidade mútua:** Reconhecendo-se como um ente crucial da sociedade, a empresa deve coexistir harmoniosamente com outros elementos sociais, sendo o seu valor apreciado através dos benefícios partilhados.
- **Criação de valor:** Gerar valor para a sociedade através de ideias e inovações disruptivas.

- **Inovação:** Para entrar em novos mercados, a YKK deve melhorar as suas capacidades tecnológicas e conceber produtos inovadores e originais.
- **Produtividade:** A proposta de novas soluções intensifica-se com o fortalecimento tecnológico da empresa e uma perspetiva global do mercado, permitindo diversificar a oferta de produtos e satisfazer as necessidades variadas dos clientes.
- **Colaboradores, clientes, consumidores e parceiros:** A YKK cultiva relações duradouras com os seus *stakeholders*, ciente de que é dessas interações que se promove a sua prosperidade e avanço (YKK, 2015).



**Figura 4.** Princípios fundamentais do Ciclo da Bondade

Fonte: YKK (2015, p. 14).

Segundo o Ciclo da Bondade, a empresa emerge como um membro vital da sociedade, que deve coexistir de maneira ética e contribuir para o bem-estar comum. O valor da YKK é reconhecido tanto pelo seu impacto económico como pelo seu papel social e ambiental, ao beneficiar e ser beneficiada por esta dinâmica. O Grupo YKK compromete-se com a inovação e a partilha desta com a sociedade, ao desenvolver um ciclo de benefícios que promove a prosperidade mútua (YKK, 2015).

## **2.3. Metodologia**

Neste capítulo, procede-se à apresentação e fundamentação da metodologia utilizada neste estudo. Para uma apreensão clara da metodologia adotada, torna-se imperativo elucidar os objetivos e as hipóteses que orientaram a investigação, explicar como se desenvolveu o estudo e quais os métodos aplicados; especificar a amostra, a população alvo e os participantes envolvidos; mencionar as medidas adotadas e os instrumentos utilizados na recolha de dados, bem como as variáveis consideradas; e, por fim, especificar os procedimentos de análise de dados usados, incluindo as ferramentas estatísticas.

### **2.3.1. Objetivos e variáveis**

Os objetivos de investigação definem os resultados esperados do estudo, e facilitam o alcance das metas; orientam todas as fases do projeto, da recolha de dados à análise e conclusão, e permitem uma atenção precisa no tema e nas variáveis essenciais da investigação (Hussain, 2022). Assim, o objetivo geral deste estudo foi avaliar a perceção de felicidade no trabalho dos colaboradores da YKK Portugal e compreender de que forma esta se relaciona com variáveis como a motivação, a produtividade, a satisfação do cliente e o valor económico. Os objetivos específicos foram os seguintes:

**OE1:** Avaliar a perceção dos colaboradores acerca da felicidade no trabalho e a sua relação com a motivação.

**OE2:** Examinar a perceção dos colaboradores sobre a felicidade e o respetivo reflexo na produtividade.

**OE3:** Investigar em que medida a perceção de felicidade no trabalho se associa à contribuição para o valor económico da empresa.

**OE4:** Analisar a relação entre a perceção de felicidade no trabalho e a satisfação do cliente.

**OE5:** Verificar se existem diferenças significativas na perceção de felicidade no trabalho em função de variáveis sociodemográficas (idade, habilitações académicas, tempo de serviço e sexo).

Atendendo ao carácter exploratório deste estudo e ao facto de se incidir numa realidade específica (YKK Portugal), optou-se por não formular hipóteses de investigação pré-determinadas. Em vez disso, procurou-se descrever e analisar as perceções dos colaboradores no âmbito das variáveis em estudo.

No âmbito desta investigação, definiu-se a felicidade no trabalho como a variável independente. Uma variável independente é um fator ou condição que se presume ser a causa ou determinante de variações noutra variável, conhecida como variável dependente. Segundo Creswell (2014), a variável independente é manipulada ou categorizada para observar o seu efeito sobre as variáveis dependentes, sem ser influenciada por estas. No caso deste estudo, a felicidade no trabalho é considerada o elemento que pode influenciar outras variáveis dentro do ambiente organizacional.

As variáveis dependentes identificadas são a produtividade, a motivação, a satisfação do cliente e o valor económico. Estas são as variáveis que se espera que sejam impactadas pela felicidade no trabalho. Por outras palavras, o estudo procura entender se a felicidade no trabalho pode impactar:

- A **produtividade**, que se refere à eficiência com que as tarefas e objetivos são alcançados pelos colaboradores.
- A **motivação**, que diz respeito ao nível de entusiasmo e empenho com que os colaboradores abordam o seu trabalho.
- A **satisfação do cliente**, que avalia de que forma a perceção de felicidade dos colaboradores pode se manifestar na qualidade do serviço ou produto final percebido pelos clientes.
- O **valor económico**, que analisa o impacto da felicidade dos colaboradores na criação de valor e no sucesso financeiro da organização.

### 2.3.2. Natureza e desenho do estudo

Com o propósito de atingir os objetivos previamente estabelecidos, decidiu-se realizar um estudo de natureza quantitativa e correlacional. A abordagem quantitativa foi escolhida por permitir, conforme Fortin indica, o uso de dados numéricos para recolher informações, descrever e testar as relações existentes. De acordo com este mesmo autor, a investigação assume um carácter correlacional ao procurar explorar e determinar a presença de relações entre variáveis, com o intuito de as descrever (Fortin, 2003).

Como estratégia metodológica, usou-se o estudo de caso, uma abordagem de investigação que tem como finalidade explorar de forma profunda um evento, uma entidade, um indivíduo ou uma circunstância específica dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidas.

A escolha pelo estudo de caso como desenho de investigação justifica-se pelo interesse em compreender em profundidade os fatores que influenciam a felicidade no trabalho na empresa YKK.

### **2.3.3. Amostra/ Participantes**

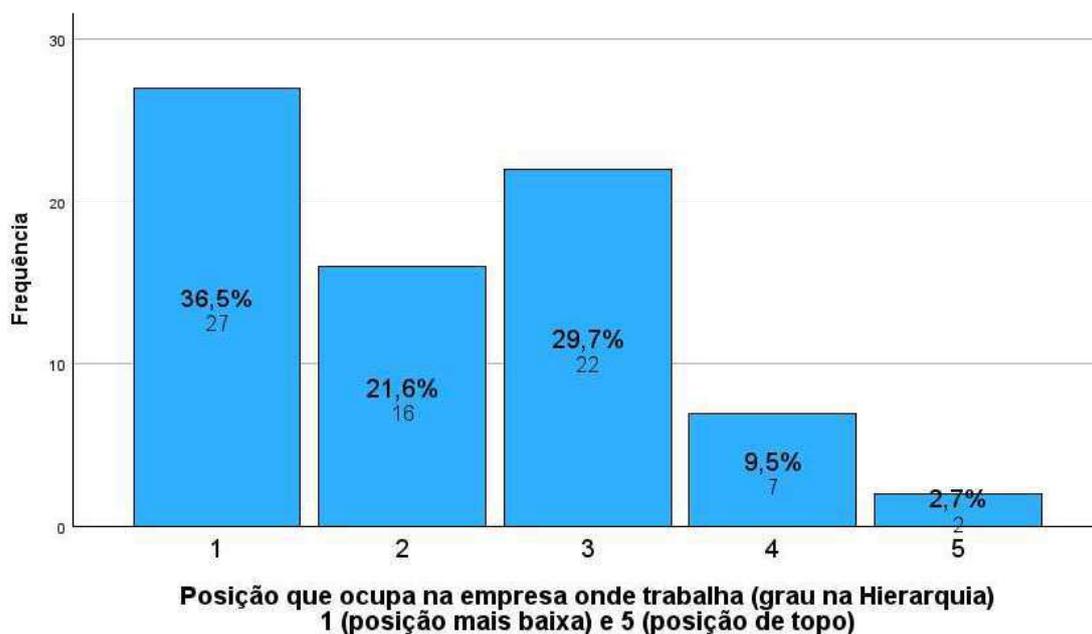
A população-alvo do estudo foi composta por todos os 112 colaboradores da YKK Portugal, tendo o questionário sido disponibilizado a cada um (caracterizando-se, assim, como um censo de âmbito interno). Receberam-se 74 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de aproximadamente 66%.

A maioria dos respondentes era do sexo feminino (67.6%); na faixa etária dos 46-50 anos (24.3%), na faixa dos 41-45 anos (16.2%) e na faixa dos 31-35 anos (16.2%); tinha o 12º anos (51,4%) e o 9º ano (20,3%) e trabalhava na empresa há mais de 15 anos (46,0%); e entre 3-5 anos (17,6%) dos participantes (Tabela 1).

**Tabela 1.** Frequência das variáveis sociodemográficas

	n	%
<b>Sexo</b>		
Feminino	50	67.57
Masculino	24	32.43
<b>Faixa Etária</b>		
20-25 anos	4	5.41
26-30 anos	5	6.76
31-35 anos	12	16.22
36-40 anos	7	9.46
41-45 anos	12	16.22
46-50 anos	18	24.32
51-55 anos	7	9.46
>55 anos	9	12.16
<b>Habilitações</b>		
6º ano	3	4.05
7º ano	1	1.35
9º ano	15	20.27
12º ano	38	51.35
Licenciatura	10	13.51
Mestrado	7	9.46
<b>Anos na empresa</b>		
< 3 anos	10	13.51
3-5 anos	13	17.57
6-9 anos	11	14.86
10-15 anos	6	8.11
> 15 anos	34	45.95

Relativamente à distribuição da posição hierárquica que ocupa na empresa (Gráfico 1) esta variou entre 1 (posição mais baixa) e 5 (posição mais alta), apresentando uma média de 2.20 e desvio-padrão 1.12; tendo a maioria uma posição 1 (36,5%) e posição 3 (29,7%); seguindo-se a posição 2 (21,6%); posição 4 (6,5%) e posição 5 (2,7%).



**Gráfico 1.** Distribuição da posição que ocupa na YKK.

#### **2.3.4. Técnica de recolha de dados**

A obtenção de dados, considerada uma fase crucial de qualquer investigação, exige o desenvolvimento de um instrumento adequado que esteja alinhado com os objetivos previamente definidos e as particularidades da população estudada. Para tal, é imprescindível que o investigador esteja familiarizado com os diversos instrumentos de recolha de dados existentes, bem como com as suas vantagens e limitações. Neste caso específico, optou-se pelo uso de um questionário como ferramenta de recolha de dados.

O questionário é um instrumento de recolha de dados utilizado em investigação para obter informações de uma amostra de indivíduos através das suas respostas a um conjunto de perguntas. Este método permite recolher dados quantitativos, através de itens avaliados numericamente, e dados qualitativos, através de perguntas abertas, oferecendo assim a flexibilidade de usar tanto estratégias quantitativas como estratégias qualitativas de investigação, ou mesmo uma combinação de ambas (métodos mistos) (Ponto, 2015).

No contexto deste estudo, optou-se por utilizar o inquérito desenvolvido por Coutinho (2015), reconhecido pela sua relevância e adequação aos objetivos da investigação. Para garantir a conformidade ética e legal, foi realizado um pedido formal de autorização para o uso deste inquérito, o qual foi devidamente aprovado. A documentação relativa a este pedido de autorização, está disponível para consulta no

Anexo A. Contudo, é importante salientar que uma das questões do inquérito original foi excluída, por se considerar que não era pertinente para os objetivos específicos deste estudo. Esta decisão foi tomada após uma análise cuidadosa do conteúdo do inquérito e da sua relevância para a investigação em curso, assegurando que todas as questões incluídas contribuíssem de forma pertinente para a obtenção de dados relevantes e em consonância com os objetivos propostos.

O questionário supracitado (Anexo B) é integralmente composto por questões de escolha múltipla, organizado em seis secções principais:

### 1. **Caracterização Sociodemográfica**

- Inclui 6 questões com o objetivo de recolher informações sobre a amostra, como idade, sexo, habilitações académicas, tempo de serviço na empresa e cargo ocupado.

### 2. **Motivação no Trabalho**

- Integra 7 questões, sendo 6 afirmações (com escala Likert de cinco pontos, variando de “Discordo totalmente” a “Concordo totalmente”) que avaliam diferentes fatores de motivação, e 1 questão que avalia diretamente o nível geral de motivação do colaborador.

### 3. **Felicidade no Trabalho**

- Compõe-se de 35 questões. Destas, 32 utilizam uma escala Likert de cinco pontos para examinar 7 fatores que influenciam a felicidade no trabalho:
  1. Ambiente de trabalho
  2. Desenvolvimento pessoal e profissional
  3. Reconhecimento e confiança
  4. Envolvimento com chefias e organização
  5. Remuneração
  6. Inovação
  7. Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Há ainda 1 questão em formato *check-list* que permite aos inquiridos selecionar até três principais fatores que consideram cruciais para a sua felicidade na empresa.
- Duas questões adicionais solicitam aos participantes que classifiquem (também em escala Likert de cinco pontos) o seu nível de felicidade na organização e, em separado, na função que exercem.

#### 4. **Produtividade**

- Contém 3 questões que analisam o impacto do trabalho flexível na produtividade, os fatores que mais contribuem para o aumento da produtividade (em formato *check-list*), e uma autoavaliação da produtividade do colaborador, também através de escala Likert.

#### 5. **Valor Económico**

- Secção constituída por 1 questão sobre a perceção de que um desempenho superior pode contribuir para aumentar o valor económico da empresa.

#### 6. **Satisfação do Cliente**

- Inclui 1 questão focada em perceber se os inquiridos consideram que a satisfação dos colaboradores tem impacto direto na satisfação do cliente final.

No total, o questionário possui 53 questões de escolha fechada, das quais 6 são de caracterização pessoal/profissional, enquanto as restantes recorrem a escalas de Likert ou *check-lists*. A escala Likert adotada é de cinco pontos, indo de “Concordo totalmente” (5) a “Discordo totalmente” (1). A aplicação desta escala permite obter uma mensuração subjetiva das perceções e atitudes dos colaboradores em relação a cada temática (Coutinho, 2015).

A recolha de dados foi realizada através do Departamento de Recursos Humanos, que gentilmente divulgou o pedido através de comunicação interna no grupo de *WhatsApp*, do qual todos os colaboradores são membros. O questionário esteve acessível para preenchimento durante 5 dias no *Google Forms* e, ao longo deste período, as respostas foram sendo compiladas em gráficos para acompanhar a participação dos colaboradores, tendo em consideração que a resposta ao inquérito não era obrigatória.

#### **2.3.5. Técnica de análise de dados**

Para a apresentação dos dados recorreu-se ao uso de tabelas e gráficos, com os dados estatísticos antecidos de análise. A análise dos dados foi realizada através de estatística descritiva e inferencial, utilizando-se o software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Para realização da análise descritiva foram utilizados diversos parâmetros para a distribuição das variáveis, nomeadamente a frequência, percentagem, média e desvio-padrão.

Para realizar a análise inferencial, considerando o cumprimento dos critérios necessários para a condução de testes paramétricos, especialmente quando as variáveis não exibiram uma distribuição normal, que foi verificada através do teste de Kolmogorov-Smirnov, e falta de homogeneidade da variância, confirmada pelo teste de Levene, foram aplicados testes não paramétricos.

Para verificar a existência de correlação entre o grau de concordância da Felicidade no trabalho, e a Motivação, a Produtividade, o Valor Económico e a Satisfação do cliente; bem como a existência de correlação entre o grau de concordância da Felicidade no trabalho, da faixa Etária, as habilitações académicas, e os anos de trabalho, e dado que as variáveis não apresentaram uma distribuição normal, foi utilizado o coeficiente de correlação de Spearman que é uma medida de associação não paramétrica entre duas variáveis pelo menos ordinais. Este coeficiente é obtido através da substituição dos valores das observações pelas respetivas ordens. As medidas de associação quantificam a intensidade e a direção da associação entre duas variáveis (Marôco, 2014).

Para comparar o grau de concordância da Felicidade no trabalho em função do sexo, e dado que as variáveis apresentaram uma distribuição normal, foi aplicado o teste T Student que é um teste paramétrico que no caso de uma amostra testa se uma média populacional é ou não igual a um determinado valor a partir da estimativa obtida de uma amostra aleatória, ou serve também para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes (Marôco, 2014).

## Capítulo 3- Análise dos dados obtidos

### 3. Resultados

#### 3.1. Principais Fatores que Influenciam a Felicidade e a Produtividade

##### 3.1.1. Fatores que Influenciam a Felicidade no Trabalho

Do total dos participantes (n=74) a maioria considerou que os fatores que mais influenciam a Felicidade no trabalho são o Ambiente de trabalho (n=45; 61%); o Reconhecimento e confiança (n=44; 59%); a Remuneração (n=43; 59%) e o Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (n=42; 58%).

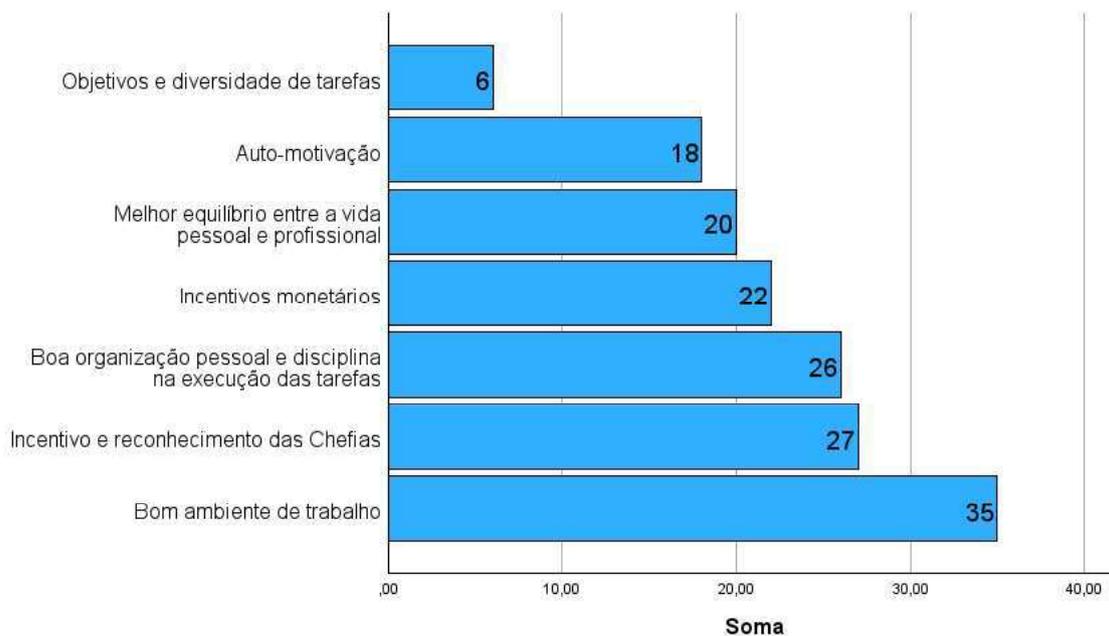


Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho?

**Gráfico 2.** Distribuição dos fatores que mais influenciam a Felicidade no trabalho

##### 3.1.2. Fatores que Influenciam a Produtividade

Do total dos participantes (n=74) a maioria considerou que os fatores que mais influenciam a Produtividade no trabalho são: o Ambiente de trabalho (n=35; 47%); o Incentivo e reconhecimento das Chefias (n=27; 36%); a Boa organização pessoal (posto de trabalho, emails, papéis, etc.) e disciplina na execução das tarefas (n=26; 35%); e Incentivos monetários (n=22; 30%); Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional (n=20; 27%); Auto-motivação (n=18; 24%); e Objetivos e diversidade de tarefas (n=6; 8%).



Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade do colaborador?

**Gráfico 3.** Distribuição dos fatores que mais influenciam a Produtividade no trabalho

### 3.2. Percepção de Felicidade no Trabalho (Dimensões e Itens)

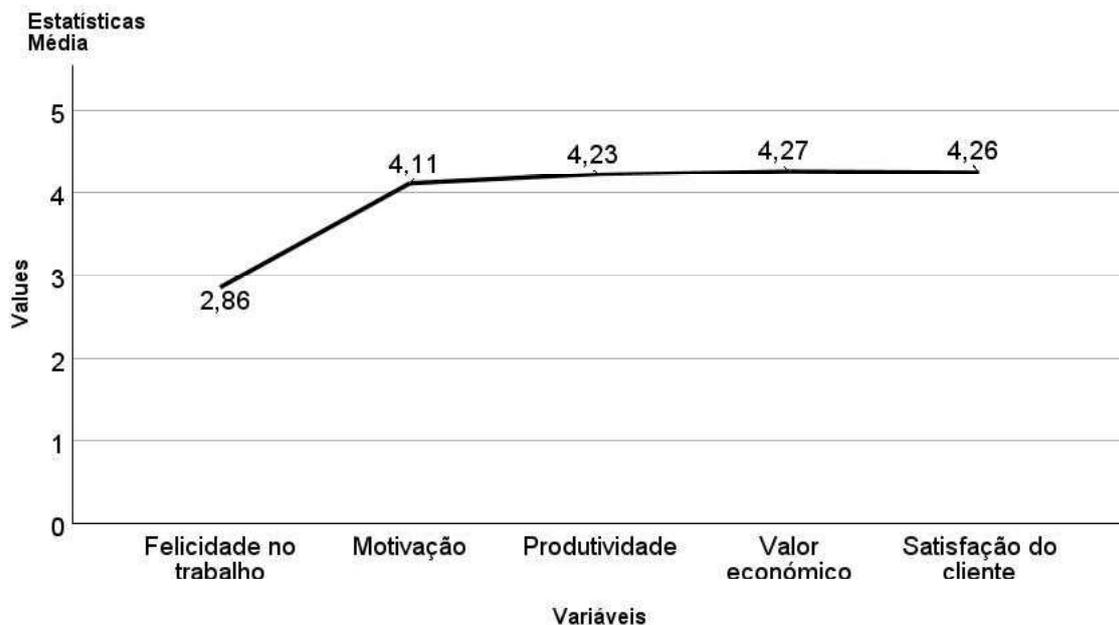
#### 3.2.1. Grau de Concordância Geral (Felicidade, Motivação, Produtividade, Valor Económico e Satisfação do Cliente)

Relativamente ao grau de concordância da Felicidade no trabalho, da Motivação, da Produtividade, do Valor económico e da Satisfação do cliente (Tabela 2) verificamos que a nossa amostra apresentou um valor médio de Felicidade no trabalho (média=2.86); e apresentou valores altos na Motivação (média=4.11); na Produtividade (média 4.23); no Valor económico (média 4.27); e na Satisfação do cliente (média 4.26).

**Tabela 2.** Frequência do grau de concordância dos variáveis em estudo

	n	Média	Dp	Min	Máx
Felicidade no trabalho	74	2.86	0.30	2	4
Motivação	74	4.11	0.60	3	5
Produtividade	74	4.23	0.67	3	5
Valor económico	74	4.27	0.73	3	5
Satisfação do Cliente	74	4.26	0.57	3	5

(1=Discordo totalmente | 2=Discordo | 3=Nem concordo, nem discordo | 4=Concordo | 5=Concordo totalmente)



**Gráfico 4.** Distribuição do grau de concordância dos variáveis em estudo

### **3.2.2. Análise das Dimensões de Felicidade no Trabalho**

Para aferir a perceção de *Felicidade no Trabalho*, foram analisados especificamente os itens distribuídos pelas dimensões referidas (Ambiente de trabalho, Desenvolvimento pessoal e profissional, Reconhecimento e confiança, Envolvimento com chefias e organização, Remuneração, Inovação e Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional).

#### **3.2.2.1. Ambiente de Trabalho / Desenvolvimento Pessoal e Profissional**

Relativamente ao grau de concordância dos itens da Felicidade (Ambiente de Trabalho) (Tabela 3 e Tabela 4) apresentaram uma média=4.1 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor alto de Felicidade (Ambiente de Trabalho).

**Tabela 3.** Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Ambiente de Trabalho)

Felicidade (Ambiente Trabalho)	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
13. Tenho um bom ambiente de trabalho	74	3.9	0.8	—	5.4	18.9	56.8	18.9
14. Existe um bom espírito de equipa na organização	74	4.0	0.6	—	—	20.3	62.2	17.6
15. A comunicação na organização é fácil	74	3.9	0.6	—	1.4	21.6	62.2	14.9
16. Tenho boas condições de trabalho (instalações, higiene, equipamento informático)	74	4.4	0.7	—	2.7	2.7	45.9	48.6
17. O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho	74	4.4	0.6	—	1.4	2.7	50.0	45.9
18. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	74	4.3	0.7	—	1.4	9.5	50.0	39.2

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

**Tabela 4.** Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Desenvolvimento Pessoal e Profissional)

Felicidade (Desenvolvimento Pessoal e Profissional)	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
19 A cada ano, percebo o meu desenvolvimento pessoal	74	4.1	0.6	—	1.4	10.8	63.5	24.3
20 A cada ano, percebo o meu desenvolvimento profissional	74	4.0	0.7	—	4.1	12.2	59.5	24.3
21 A organização permite-me aprender continuamente	74	4.2	0.5	—	—	5.4	64.9	29.7
22 Tenho autonomia e responsabilidade para aceitar novos desafios	74	4.1	0.7	—	1.4	14.9	56.8	27.0
23 A organização permite-me ser empreendedor e proativo	74	4.1	0.7	—	—	16.2	55.4	28.4
24 A organização promove a rotação de funções	74	3.6	0.8	1.4	6.8	29.7	51.4	10.8
25 A organização dá-me oportunidades para desenvolver novas competências	74	4.1	0.6	—	1.4	9.5	63.5	25.7

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

### 3.2.2.2. Reconhecimento e Confiança

Relativamente ao grau de concordância dos itens da Felicidade (Reconhecimento e Confiança) (Tabela 5) apresentaram uma média=4.1 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor alto de Felicidade (Reconhecimento e Confiança).

**Tabela 5.** Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Reconhecimento e Confiança)

Felicidade (Reconhecimento e Confiança)	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
26 Sou reconhecido pelo meu mérito	74	3.9	0.7	—	4.1	18.9	56.8	20.3
27 Sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	74	4.2	0.7	—	2.7	8.1	58.1	31.1
28 Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo	74	4.2	0.6	—	—	10.8	60.8	28.4
29 Sinto que as minhas opiniões são consideradas no meu ambiente de trabalho	74	3.9	0.7	—	2.7	20.3	58.1	18.9
30 Sinto que a minha função é útil para a organização	74	4.3	0.6	—	1.4	4.1	62.2	32.4

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

### 3.2.2.3. Envolvimento com Chefias e Organização

Relativamente ao grau de concordância dos itens da Felicidade (Envolvimento com Chefias e Organização) (Tabela 6) apresentaram uma média=4.2 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor alto de Felicidade (Envolvimento com Chefias e Organização).

**Tabela 6.** Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Envolvimento com Chefias e Organização)

Felicidade (Envolvimento com Chefias e Organização)	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
31 Existe uma proximidade adequada entre a Direção e os restantes colaboradores	74	4.1	0.6	—	1.4	12.2	63.5	23.0
32 Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores	74	4.2	0.6	—	—	10.8	59.5	29.7
33 Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe	74	4.3	0.6	—	1.4	6.8	55.4	36.5
34 Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe	74	4.2	0.7	—	—	13.5	50.0	36.5
35 Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	74	4.2	0.6	—	—	13.5	55.4	31.1

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

### 3.2.2.4. Remuneração

Relativamente ao grau de concordância dos itens da Felicidade (Remuneração) (Tabela 7) apresentaram uma média=3.3 que corresponde a (3=Nem concordo, nem discordo), sugerindo um valor alto de Felicidade (Remuneração).

**Tabela 7.** Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Remuneração)

Felicidade (Remuneração)	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
36 Apenas sou feliz no trabalho se tiver boas condições financeiras	74	3.2	1.0	4.1	20.3	36.5	28.4	10.8
37 As condições financeiras são determinantes para a minha motivação	74	3.6	1.0	2.7	12.2	25.7	43.2	16.2
38 As minhas condições financeiras (salários + benefícios) são justas para a minha função	74	3.1	1.0	5.4	25.7	29.7	32.4	6.8

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

### 3.2.2.5. Inovação

Relativamente ao grau de concordância dos itens da Felicidade (Inovação) (Tabela 8) apresentaram uma média=3.7 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor alto de Felicidade (Inovação). No entanto, um item apresentou um grau inferior de concordância, nomeadamente “*As atividades que executo no dia-a-dia são rotineiras*” (média=3.1) que corresponde a (3=Nem concordo, nem discordo).

**Tabela 8.** Frequência do grau de concordância dos itens da Felicidade (Inovação)

Felicidade (Inovação)	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
39 A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes	74	4.1	0.6	—	1.4	9.5	70.3	18.9
40 Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis	74	4.0	0.7	—	1.4	23.0	54.1	21.6
41 As atividades que executo no dia-a-dia são rotineiras	74	3.1	1.0	4.1	25.7	29.7	33.8	6.8

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

### 3.2.2.6. Equilíbrio entre a Vida Pessoal e Profissional

Relativamente ao grau de concordância dos itens da Felicidade (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional) (Tabela 9) apresentaram uma média=3.4 que corresponde a (3=Nem concordo, nem discordo), sugerindo um valor alto de Felicidade (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional). Contudo, dois itens apresentaram um grau superior de concordância, nomeadamente “*A minha empresa cria condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional*” (média=3.7); e “*A minha empresa permite que eu tenha flexibilidade no horário*” (média=3.6); que corresponde a (4=Concordo).

**Tabela 9.** Frequência do grau de concordância dos itens da (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional)

Felicidade (Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional)	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
42 Sinto que a minha carga horária é muito elevada	74	2.8	1.0	9.5	31.1	36.5	20.3	2.7
43 A minha empresa permite que eu tenha flexibilidade no horário	74	3.6	0.9	—	10.8	32.4	39.2	17.6
44 A minha empresa cria condições de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	74	3.7	0.8	—	6.8	32.4	44.6	16.2

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

### 3.3. Motivação

Relativamente ao grau de concordância dos itens da Motivação (Tabela 10) apresentaram uma média=4.1 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor alto de Motivação.

**Tabela 10.** Frequência do grau de concordância dos itens da Motivação

Motivação	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
6. Atualmente tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz	74	4.0	0.7	—	2.7	16.2	55.4	25.7
7. Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar	74	4.0	0.7	—	1.4	20.3	51.4	27.0
8. Quando estou a trabalhar, estou a maior parte do dia motivado(a) e/ou com energia	74	4.0	0.6	—	—	14.9	67.6	17.6
9. Tenho orgulho de falar sobre o meu trabalho quando me perguntam o que faço	74	4.4	0.7	—	—	9.5	45.9	44.6
10. Quando eu estou a trabalhar sinto-me útil e realizado(a)	74	4.1	0.8	—	4.1	10.8	51.4	33.8
11. Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho	74	4.1	0.7	—	1.4	18.9	50.0	29.7

(1=Discordo totalmente| 2=Discordo| 3=Nem concordo, nem discordo| 4=Concordo| 5=Concordo totalmente)

### 3.4. Produtividade

Relativamente ao grau de concordância da Produtividade (Tabela 11) apresentou uma média=4.2 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor alto de Produtividade.

**Tabela 11.** Frequência do grau de concordância dos itens da Produtividade

Produtividade	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
50. Qual considera ser a sua produtividade na função que desempenha	74	4.2	0.7	—	—	13.5	50.0	36.5

(1=Nada produtivo | 2=Pouco produtivo | 3=Indiferente | 4=Produtivo | 5=Muito produtivo)

### 3.5. Valor Económico

Relativamente ao grau de concordância do Valor Económico (Tabela 12) apresentou uma média=4.3 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor alto do Valor Económico.

**Tabela 12.** Frequência do grau de concordância dos itens do Valor Económico

Valor Económico	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
51. Considera que é capaz de fazer a diferença e consequentemente trazer valor económico para a empresa através da excelência no seu desempenho	74	4.3	0.7	—	—	16.2	40.5	43.2

(1=Nunca | 2=Quase nunca | 3=Às vezes | 4=Sempre | 5=Quase sempre)

### 3.6. Satisfação dos Colaboradores vs. Satisfação do Cliente

Relativamente ao grau de concordância da Satisfação dos colaboradores Vs Satisfação do Cliente (Tabela 13) apresentou uma média=4.3 que corresponde a (4=Concordo), sugerindo um valor da Satisfação dos colaboradores Vs Satisfação do Cliente.

**Tabela 13.** Frequência do grau de concordância da Satisfação dos colaboradores Vs Satisfação do Cliente

Satisfação dos colaboradores Vs Satisfação do Cliente	n	média	dp	1	2	3	4	5
				%	%	%	%	%
52. Sente que a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do Cliente?	74	4.3	0.6	—	—	6.8	60.8	32.4

(1=Nunca | 2=Quase nunca | 3=Às vezes | 4=Sempre | 5=Quase sempre)

### **3.7. Correlações entre Variáveis**

#### **3.7.1. Felicidade, Motivação, Produtividade, Valor Económico e Satisfação do Cliente**

Na Tabela 14 (Correlação entre a Felicidade no trabalho, a Motivação, a Produtividade, o Valor Económico e a Satisfação do cliente), verificou-se que:

- A Felicidade no Trabalho apresenta uma correlação positiva forte com a Motivação ( $r = 0,644$ ;  $p < 0,01$ ).
- A Felicidade no Trabalho apresenta uma correlação positiva moderada com a Produtividade ( $r = 0,392$ ;  $p < 0,01$ ).
- A Motivação apresenta correlação moderada com a Produtividade ( $r = 0,499$ ;  $p < 0,01$ ).

Uma correlação positiva significa que, à medida que os valores de uma variável aumentam, tendem também a aumentar os valores da outra variável. Por exemplo, um colaborador que se sente mais feliz no trabalho (pontuação mais elevada de Felicidade) tende a reportar níveis mais altos de Motivação. A força da correlação é comumente interpretada com base em escalas de referência (ex.: Cohen, 1988):

- $r$  entre 0,10 e 0,29 = Correlação fraca
- $r$  entre 0,30 e 0,49 = Correlação moderada
- $r$  entre 0,50 e 1,00 = Correlação forte ou muito forte

O valor de  $p < 0,01$  indica que a probabilidade de observarmos esta correlação ao acaso (ou seja, quando na realidade não há relação) é inferior a 1%. Em termos práticos, dizemos que a correlação é estatisticamente significativa. Isto sugere que efetivamente há uma associação entre as variáveis, e não apenas um resultado fortuito da amostra.

**Tabela 14.** Correlação entre a Felicidade no trabalho, a Motivação, a Produtividade, o Valor Económico e a Satisfação do cliente

	Felicidade no trabalho	Motivação	Produtividade	Valor económico	Satisfação do Cliente
Felicidade no trabalho	—				
Motivação	<b>,644**</b>	—			
Produtividade	<b>,392**</b>	<b>,499**</b>	—		
Valor económico	-0.068	-0.008	0.068	—	
Satisfação do Cliente	-0.028	-0.100	-0.138	0.062	—

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

### 3.7.2. Felicidade, Faixa Etária, Habilitações e Anos de Trabalho

Da correlação entre a Felicidade no trabalho, a faixa Etária, as habilitações académicas, e os anos de trabalho (Tabela 15) existem correlações positivas estatisticamente significativas, A Felicidade no trabalho apresenta uma correlação positiva fraca com as habilitações académicas ( $r=,247$ ;  $p=0,01$ ).

**Tabela 15.** Correlação entre a Felicidade no trabalho, a faixa Etária, as habilitações académicas, e os anos de trabalho

	Felicidade no trabalho
Faixa Etária	-0.024
Habilitações académicas	<b>.247*</b>
Anos na empresa	-0.020

\*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

### 3.8. Comparação da Felicidade no Trabalho em Função do Sexo

Da comparação da Felicidade no trabalho em função do sexo (Tabela 16) Não existem diferenças estatisticamente significativas ( $p=0.943$ ).

**Tabela 16.** Comparação da Felicidade no trabalho em função do sexo

	<b>Feminino</b>			<b>Masculino</b>			dif	<i>p</i>
	N	Média	Dp	N	Média	Dp		
Felicidade no trabalho	50	2.86	0.29	24	2.86	0.34	-0.01	0.943

( $p=$ Teste *T Student*)

## **Capítulo 4- Discussão e Conclusões**

### **4. Discussão dos resultados**

O objetivo geral deste estudo foi avaliar a percepção de felicidade no trabalho dos colaboradores da YKK Portugal e compreender de que forma esta se relaciona com variáveis como a motivação, a produtividade, a satisfação do cliente e o valor económico.

#### **4.1. Síntese dos principais achados**

A análise dos dados revelou, antes de mais, que os colaboradores identificaram o ambiente de trabalho, o reconhecimento e confiança, a remuneração e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional como os principais influenciadores da sua felicidade no trabalho. Esta percepção corrobora o que a literatura tem apontado (p. ex., Lima, 2022; Roy & Konwar, 2020): fatores ligados a um ambiente de apoio, ao sentimento de valorização e à harmonização entre a esfera profissional e pessoal desempenham um papel crucial na sensação de bem-estar.

No que respeita aos fatores que mais influenciam a produtividade, os participantes destacaram o ambiente de trabalho, o incentivo e reconhecimento das chefias, a boa organização pessoal e disciplina nas tarefas, os incentivos monetários e um melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Estes resultados estão em linha com estudos como o de Ribeiro et al. (2019), que salientam a importância de um contexto laboral positivo e do apoio de lideranças para incrementar o desempenho.

Adicionalmente, verificaram-se valores elevados de motivação (média = 4.11), produtividade (média = 4.23), valor económico (média = 4.27) e satisfação do cliente (média = 4.26). Já a média de felicidade no trabalho (2.86) revela-se mais baixa quando analisada de forma geral. Todavia, quando se observam as subdimensões de Felicidade (por exemplo, “Envolvimento com chefias e organização” com média 4.2, “Ambiente de Trabalho” com média 4.1, ou “Reconhecimento e Confiança” com média 4.1), fica patente que os colaboradores apresentam níveis altos de concordância com a maior parte dos itens que compõem a noção de Felicidade no Trabalho. A discrepância entre a média geral (2.86) e as médias específicas (que chegam a 4.2) pode advir, por um lado, de como foi formulada a pergunta sobre “felicidade global” ou, por outro lado, de diferenças na interpretação dos respondentes sobre felicidade “no geral” vs. felicidade em dimensões específicas.

No que toca a cada dimensão de Felicidade:

- **Ambiente de Trabalho / Desenvolvimento Pessoal e Profissional:** ambas as dimensões registaram médias de 4.1, indicando que os inquiridos consideram existir condições físicas, relacionais e de crescimento profissional positivas na empresa, o que reforça a importância de políticas de formação contínua e de bom clima organizacional.
- **Reconhecimento e Confiança** (média = 4.1) e **Envolvimento com Chefias e Organização** (média = 4.2) evidenciam igualmente que as lideranças e o clima de proximidade são avaliados de forma positiva pelos colaboradores, contribuindo para a sua felicidade.
- **Remuneração** (média = 3.3) surge com uma pontuação global mais baixa, pois corresponde aproximadamente a “Nem concordo, nem discordo”. Isto sugere que, ainda que os colaboradores não manifestem insatisfação flagrante, também não encaram a atual remuneração como algo claramente motivador.
- **Inovação** (média = 3.7) e **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional** (média = 3.4) posicionam-se entre o nível “Nem concordo, nem discordo” (3) e “Concordo” (4). Observa-se, no entanto, que o item “As atividades que executo no dia a dia são rotineiras” (média=3.1) ficou abaixo de outras questões, remetendo à necessidade de diversificar tarefas ou práticas internas para estimular a sensação de novidade e desafio. Igualmente, a perceção de “flexibilidade de horário” ou de “condições de equilíbrio” foi recebida de forma positiva, mas não unânime.

Por fim, o grau de concordância da “Satisfação dos colaboradores vs. Satisfação do Cliente” é também alto (4.3), o que indica que os participantes reconhecem, de forma geral, existir alguma relação entre o bem-estar interno e a satisfação do cliente — ainda que, como se verá adiante, tal não signifique necessariamente uma correlação estatística entre os dois construtos.

## **4.2. Discussão em Função dos Objetivos Específicos**

### **OE1 – Avaliar a perceção dos colaboradores acerca da felicidade no trabalho e a sua relação com a motivação**

Os dados sugerem uma forte relação positiva entre a felicidade no trabalho e a motivação, corroborando a relação proposta neste objetivo. Este resultado é apoiado por

autores como Atan et al. (2020) e Maio (2016), que verificaram nos seus estudos que a felicidade no trabalho estava relacionada com a motivação dos colaboradores.

**OE2 – Examinar a perceção dos colaboradores sobre a felicidade e o respetivo reflexo na produtividade**

Conforme indicado pelos resultados, existe uma relação positiva moderada entre a felicidade no trabalho e a produtividade, validando a pertinência do objetivo. Este resultado está em linha com os obtidos por Bellet et al. (2019), que sugeriram que colaboradores felizes tendem a ser mais produtivos. O estudo de Díaz (2022) reforça ainda a ideia de que o bem-estar e a felicidade dos indivíduos são fatores cruciais para o aumento da eficiência produtiva.

**OE3 – Investigar em que medida a perceção de felicidade no trabalho se associa à contribuição para o valor económico da empresa**

A análise não apresentou relação entre a felicidade no trabalho e a perceção de valor económico, indicando que, neste caso, não se confirma a existência de associação. Tal como em Coutinho (2015), a perceção de valor económico dos colaboradores pode depender de fatores adicionais (p. ex., informação sobre resultados financeiros, políticas de distribuição de benefícios, etc.), não diretamente ligados ao seu estado de felicidade.

**OE4 – Analisar a relação entre a perceção de felicidade no trabalho e a satisfação do cliente**

No que concerne à conexão entre a felicidade no trabalho e a perceção de que a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do cliente, os resultados não evidenciaram uma relação significativa, o que sugere que tal associação não se confirmou. Em paralelo, o facto de a média de “Satisfação do Cliente” se situar em valores altos (4.26) revela que, apesar de não haver uma correlação estatística, os colaboradores ainda percecionam a satisfação do cliente como elevada, possivelmente por outros motivos (qualidade do produto, eficácia logística, etc.).

**OE5 – Verificar se existem diferenças significativas na perceção de felicidade no trabalho em função de variáveis sociodemográficas (idade, habilitações académicas, tempo de serviço e sexo)**

Foi encontrada uma relação positiva fraca entre a felicidade no trabalho e as habilitações académicas. Tal coincide com a linha de Coutinho (2015), que também observou maior felicidade em profissionais com níveis de formação mais elevados, possivelmente em razão de expectativas de carreira, funções mais qualificadas ou oportunidades de progresso. Não foram encontradas diferenças significativas na felicidade no trabalho em função do sexo, pelo que a perceção de felicidade se manifesta de forma equitativa entre homens e mulheres na YKK Portugal.

### **4.3. Outras relações e reflexões**

#### ***Motivação e Produtividade***

Para além dos objetivos específicos, identificou-se uma associação moderada entre a produtividade e a motivação. Esta relação, ainda que não estivesse destacada nos objetivos iniciais, reforça a ideia de que níveis mais altos de motivação podem impulsionar um melhor desempenho laboral, alinhando-se com a literatura sobre gestão de pessoas (Abreu, 2011; Atikur et al., 2023).

#### ***Destaques sobre o Grau de Concordância Geral***

O facto de a Motivação (4.11), Produtividade (4.23), Valor Económico (4.27) e Satisfação do Cliente (4.26) apresentarem médias elevadas indica que os colaboradores se mostram globalmente satisfeitos com as dinâmicas de trabalho e reconhecem um contexto organizacional favorável. No entanto, a média geral de Felicidade (2.86) revela-se mais tímida, em aparente contradição com as subdimensões de felicidade que registaram escores de “Concordo” (4.1 a 4.2). Uma possível explicação é a de que, quando questionados diretamente sobre “ser feliz no trabalho” de forma global, os participantes podem envolver múltiplos fatores— inclusive extralaborais — ou ter expectativas mais elevadas do que aquelas refletidas em questões específicas sobre ambiente, reconhecimento, etc. Tais discrepâncias são um alerta metodológico para que se avalie cuidadosamente a forma de mensurar a “felicidade global” e as suas subdimensões.

#### ***Remuneração e Perspetivas Futuras***

Salienta-se ainda a pontuação relativamente mais baixa para a dimensão “Remuneração” (3.3). Embora não tenha surgido como um fator de insatisfação flagrante, constitui um ponto de atenção: a empresa pode querer aprofundar se existem perceções

de injustiça salarial ou se os colaboradores sentem falta de políticas mais competitivas na área financeira.

#### **4.4. Considerações Globais**

Em suma, os resultados mostram uma percepção favorável na maior parte das variáveis analisadas, com destaque para a motivação, a produtividade, o valor económico e a satisfação do cliente. A felicidade no trabalho, embora bem avaliada nas subdimensões específicas, apresenta uma média global mais contida, o que pode ser alvo de reflexões adicionais. O presente estudo reafirma a necessidade de considerar vários fatores (organizacionais e individuais) na análise do bem-estar laboral e ilumina pontos específicos — nomeadamente a remuneração e a inovação/rotina — que podem ser objeto de ações de melhoria por parte da YKK Portugal.

No geral, a mensagem-chave é que investir em ambientes de trabalho saudáveis, no reconhecimento contínuo e em políticas que apoiem o equilíbrio de vida se traduz num maior bem-estar dos colaboradores, o que, por sua vez, tende a influenciar positivamente a produtividade e o desempenho organizacional (Bellet et al., 2019; Díaz, 2022).

#### **Conclusões**

A procura pela felicidade no ambiente de trabalho tornou-se uma das principais linhas de investigação no século XXI, chamando a atenção dos gestores de Recursos Humanos, que se esforçam por alinhar as suas estratégias com o que é atualmente entendido por felicidade no trabalho. Este assunto tem adquirido progressivamente relevância, sendo reconhecido como um elemento determinante para o sucesso organizacional (Silva, 2022). De acordo com Marlina (2020), na atualidade, a motivação plena e o envolvimento dos colaboradores no seu trabalho assumem uma importância crítica, sendo que a felicidade desempenha um papel preponderante nesta equação. As organizações são, na sua essência, constituídas por indivíduos e, caso estes não se sintam felizes, é provável que o próprio bem-estar organizacional seja comprometido, trazendo consequências negativas para todos os envolvidos.

A revisão bibliográfica mostrou que diversos fatores podem moldar a felicidade no trabalho, incluindo o apoio mútuo entre colegas, conforme destacado por Qaiser et al. (2020), bem como a natureza das tarefas desempenhadas, o grau de responsabilidade atribuído, o reconhecimento alcançado, as condições do ambiente de trabalho e a política

de remuneração, apontados por Atan et al. (2020). Ademais, a felicidade no trabalho exerce uma influência significativa no desempenho dos profissionais, conforme indicado por Cunha (2022), ao ter um impacto direto na produtividade e, deste modo, contribuir para o sucesso das organizações, como observado por Monteiro (2023).

Tal como apontado na literatura, este estudo permitiu concluir que a felicidade no trabalho é um elemento crucial na dinâmica laboral, indo mais além da simples relação com a remuneração ou com o reconhecimento profissional. Foi possível observar que o ambiente de trabalho, o reconhecimento e confiança, a remuneração e o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional surgem como os fatores que mais influenciam a percepção de felicidade no trabalho por parte dos colaboradores da YKK Portugal. Ao mesmo tempo, os resultados revelaram médias elevadas de motivação, produtividade, valor económico e satisfação do cliente, ainda que a percepção global de felicidade tenha apresentado um valor mais baixo face às subdimensões específicas (ambiente, envolvimento com chefias, etc.). Este aparente desfasamento sugere a existência de expectativas pessoais mais amplas ou outros elementos subjetivos que influenciam a forma como cada indivíduo avalia a sua felicidade de forma global.

Da mesma forma, conclui-se que a felicidade no trabalho se relaciona fortemente com a motivação e moderadamente com a produtividade, confirmando a relevância de investir em políticas que visem o bem-estar do colaborador. Por outro lado, não se confirmou a existência de relação entre a felicidade e a percepção de valor económico, nem entre a felicidade e a satisfação do cliente, indicando que estes construtos podem ser afetados por outros fatores. Ainda, a análise das variáveis sociodemográficas demonstrou uma relação fraca entre felicidade e habilitações académicas, bem como ausência de diferenças na percepção de felicidade em função do sexo, sugerindo que estratégias de bem-estar devem ser igualmente inclusivas.

Os benefícios de promover a felicidade no ambiente laboral são vastos, tanto para os indivíduos como para as entidades empregadoras. Por conseguinte, é imperativo que o mercado de trabalho adote uma nova abordagem e reconheça as mudanças nos tempos, nas necessidades e na própria evolução da força de trabalho. Ser feliz no trabalho implica ser autêntico e sentir que a organização valoriza o bem-estar e a felicidade dos seus membros. As organizações que compreenderem esta evolução e implementarem políticas de gestão direcionadas ao bem-estar dos colaboradores promoverão um ambiente de

trabalho mais positivo, e alcançarão ao mesmo tempo resultados financeiros mais satisfatórios (Dutra, 2020).

Este estudo reitera a importância de uma gestão de Recursos Humanos estratégica e humanizada, que persiga objetivos de eficácia e eficiência e que também esteja atenta às necessidades e aspirações dos seus colaboradores. A implementação de práticas de gestão pautadas no bem-estar e na felicidade no trabalho surge, assim, como uma estratégia indispensável para organizações que têm como finalidade a excelência operacional, assim como a construção de uma marca empregadora forte e atraente no mercado atual.

Em jeito de conclusão, a felicidade no trabalho deve ser vista como uma prioridade estratégica para os líderes e gestores, requerendo uma mudança de paradigma que coloque o ser humano no centro das decisões organizacionais. As conclusões deste estudo servem de apelo à ação para que as organizações reavaliem e adaptem as suas práticas de gestão, com o objetivo de promover ambientes de trabalho que satisfaçam as necessidades profissionais e que contribuam, de igual forma, para a realização pessoal e para o bem-estar dos seus colaboradores, catalisando, desta forma, o sucesso mútuo e sustentável.

### ***Contribuições do estudo para a Gestão***

Este estudo apresenta várias contribuições relevantes para o campo da Gestão, ao proporcionar descobertas que podem ajudar os gestores e líderes organizacionais a promover ambientes de trabalho mais felizes e produtivos. O estudo remete para a importância da felicidade dos colaboradores como um elemento crucial para o sucesso organizacional. De facto, o trabalho começou a ser reconhecido não só como uma origem de rendimento, mas também como um meio de alcançar a felicidade. Assim, torna-se fundamental garantir que os colaboradores se sintam valorizados e satisfeitos nos locais onde desempenham as suas funções, sendo para tal importante que sejam apreciados, reconhecidos e recompensados pelo seu empenho e dedicação (Cunha, 2022). Nos últimos anos, tem-se assistido a mudanças drásticas no setor industrial, com o aparecimento de funções que não existiam há muitos anos. Devido à intensificação do trabalho, provocada pela incerteza económica e pelo aumento da concorrência, manter um nível de felicidade no trabalho tornou-se mais significativo e pertinente. Assim, a felicidade tem ganho cada vez mais destaque nos círculos corporativos (Roy & Konwar, 2020).

Os resultados deste estudo contribuem igualmente para o desenvolvimento de estratégias de motivação, dado que sugerem que investir na felicidade dos colaboradores pode ser uma estratégia eficaz para aumentar a motivação. Portanto, os gestores podem fazer uso deste conhecimento para desenvolver programas e políticas com o intuito de melhorar a satisfação e o envolvimento dos seus colaboradores, através, por exemplo, de oportunidades de crescimento e de desenvolvimento profissional.

Ao evidenciar uma relação entre a felicidade e a produtividade, o estudo incentiva as organizações a considerar a felicidade dos colaboradores como um investimento estratégico que pode levar a um aumento do desempenho organizacional. Este processo pode compreender a criação de um ambiente de trabalho positivo, com suporte adequado e recursos, bem como a promoção de um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

Os dados obtidos deste estudo podem contribuir igualmente para informar o desenvolvimento de políticas organizacionais que promovam a felicidade no trabalho, tais como a implementação de programas de bem-estar no trabalho, a promoção de uma cultura de inclusão e reconhecimento, e o fomento de lideranças positivas que inspirem e motivem.

Por fim, a ausência de diferenças na felicidade no trabalho em função do sexo, e a relação fraca entre a felicidade e as habilitações académicas, sugerem que as estratégias para promover a felicidade no trabalho devem ser inclusivas e adaptadas às necessidades de todos os colaboradores, independentemente dos dados sociodemográficos.

### ***Limitações e sugestões de estudos futuros***

Este estudo, embora tenha revelado informação bastante pertinente sobre o tema analisado, apresenta algumas limitações que devem ser consideradas e que abrem caminho para futuras investigações. Em primeiro lugar, aponta-se como limitação a natureza do estudo, que pode influenciar os resultados obtidos. Assim, a realização de estudos longitudinais, que acompanhem os mesmos indivíduos ao longo do tempo, poderia permitir uma compreensão mais ampla acerca das dinâmicas da felicidade no trabalho. Por conseguinte, futuras investigações poderiam beneficiar da combinação de métodos quantitativos e qualitativos para uma análise mais rica.

Outra das limitações está relacionada com o tamanho da amostra, que apesar de suficiente para algumas análises, é relativamente pequena. Assim, sugere-se a realização

de estudos com amostras maiores e mais representativas, de forma a permitir generalizações mais consistentes para a população em estudo.

Também o uso exclusivo de questionários online pode limitar a diversidade da amostra, excluindo indivíduos sem acesso à internet ou menos inclinados a participar em estudos neste formato. Como tal, sugere-se futuramente o uso de métodos alternativos de recolha de dados, como as entrevistas presenciais, os quais podem complementar os dados obtidos online.

Por fim, aponta-se como limitação a escassez de investigações que avaliaram as mesmas dimensões abordadas neste estudo, o que restringe a comparação dos resultados e a construção de um quadro teórico mais consolidado. Deste modo, sugere-se a realização de mais estudos centrados em dimensões similares, o que contribuiria para enriquecer a área de estudo e facilitaria comparações diretas.

## Referências

- Abbah, M. (2014). Employee Motivation: The Key to Effective Organizational Management in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(4), 01–08. <https://doi.org/10.9790/487X-16410108>
- Abdul Rahman, A. S., Annuar, N., & Md Sabri, S. (2023). *A Conceptual Paper of Factors Impacting Employees' Productivity* (pp. 158–168). [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-076-3\\_15](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-076-3_15)
- Abreu, V. (2011). *A influência da motivação na produtividade no posto de trabalho. Aplicação à indústria automóvel* [Dissertação de mestrado em Engenharia Mecânica e Gestão Industrial, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Viseu, Portugal]. <https://core.ac.uk/download/pdf/70643588.pdf>
- al Kurdi, B., Alshurideh, M., & Alnaser, A. (2020). The impact of employee satisfaction on customer satisfaction: Theoretical and empirical underpinning. *Management Science Letters*, 3561–3570. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.038>
- Al-Jabari, B. & Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal “ILJ”*, 11(1), 78-119. [https://www.researchgate.net/publication/331635975\\_Organizational\\_Commitment\\_A\\_Review\\_of\\_the\\_Conceptual\\_and\\_Empirical\\_Literature\\_and\\_a\\_Research\\_Agenda](https://www.researchgate.net/publication/331635975_Organizational_Commitment_A_Review_of_the_Conceptual_and_Empirical_Literature_and_a_Research_Agenda)
- Araújo, P. (2012). *Produtividade Organizacional em contexto Internacional – Uma experiência em Moçambique AICEP Portugal Global* [Dissertação de mestrado em Gestão Empresarial, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/14225>
- Arora, R. G. (2020). Happiness among higher education academicians: a demographic analysis. *Rajagiri Management Journal*, 14(1), 3–17. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-11-2019-0024>
- Atan, A., Ozgit, H., & Silman, F. (2021). Happiness at Work and Motivation for a Sustainable Workforce: Evidence from Female Hotel Employees. *Sustainability*, 13(14), 7778. <https://doi.org/10.3390/su13147778>
- Atikur Rahaman, Md., Dilip Taru, R., Gupta, A., Prajapat, V., & Abdul Latif Mahmud, Md. (2023). Factors influencing employee performance and their impact on

- productivity: A study of commercial banks in Bangladesh. *Banks and Bank Systems*, 18(2), 127–136. [https://doi.org/10.21511/bbs.18\(2\).2023.11](https://doi.org/10.21511/bbs.18(2).2023.11)
- Awada, N., & Ismail, F. (2019). Happiness in the Workplace. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(9S3), 1496–1500. <https://doi.org/10.35940/ijitee.I3313.0789S319>
- 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>
- Barbosa, I. (2021). *Método de Análise dos Fatores Influenciadores da Produtividade Individual em Portugal* [Dissertação de mestrado em Gestão da Informação]. RUN- Repositório Universidade Nova. <http://hdl.handle.net/10362/119700>
- Bellet, C., de Neve, J.-E., & Ward, G. (2019). Does Employee Happiness Have an Impact on Productivity? *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
- Bento, D. (2021). *A felicidade no trabalho: um estudo no setor farmacêutico* [Dissertação de mestrado em Gestão Empresarial, o Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/36484>
- Bhuvanewari, N.K., & Poulpunitha, S. (2019). Happiness at Workplace. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*, 6(5), 544-550. <https://www.jetir.org/>
- Bortoluzzi, B., Carey, D., McArthur, J. J., & Menassa, C. (2018). Measurements of workplace productivity in the office context. *Journal of Corporate Real Estate*, 20(4), 281–301. <https://doi.org/10.1108/JCRE-10-2017-0033>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª Ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas* (4ª Ed.). Editora Manole.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coutinho, P. (2015). *A Felicidade no Trabalho: Implicações no Valor da Empresa e no Indivíduo* [Dissertação de mestrado em Gestão, ISG - Instituto Superior de Gestão, Portugal]. Repositório Comum. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/9413>

- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Cunha, D. (2022). *Felicidade no trabalho e desempenho profissional* [Dissertação de mestrado em Assessoria de Administração, ISCAP - Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal]. Repositório Científico do Instituto Politécnico do Porto. <http://hdl.handle.net/10400.22/20945>
- Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Díaz, G. (2022). Nexus Happiness and Work Productivity. *Scientific Research Journal of Economics and Business Management*, 2(4), 5-10. ISSN 2788-9491 (Print), ISSN 2788-9505 (Online).
- Divekar, S., & Kulkarni, S. (2022). Happiness at the Workplace. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 10(4), 70-75. <https://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol10-issue4/Ser-6/J10047075.pdf>
- Duarte, S. (2011). *Avaliação da performance empresarial: o economic value added (EVA®) e a sua relação com o valor da empresa* [Dissertação de mestrado em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, Portugal]. Repositório Científico. <http://hdl.handle.net/10400.21/3501>
- Dutra, L. C. S. (2020). *O benefício da felicidade no trabalho: Práticas de gestão de pessoas e seus impactos na produtividade e no engajamento*. 7ª Pesquisas. Faculdade Alfredo Nasser. Pp. 1-10. Recuperado de <https://www.unifan.edu.br/unifan/aparecida/wp-content/uploads/sites/2/2020/02/Anais-Pesquisar-2018-EMPREENDEDORISMO-E-INOVA%C3%87%C3%83O.pdf>
- Ehrbar, A. (1999). *EVA Valor Económico Agregado: A Verdadeira Chave para a Criação de Riqueza*. Qualitymark Editora. ISBN 85-7303-225-1.
- Feitor, S., Martins, T., & Borges, E. (2022). Shorted Happiness at Work Scale: Psychometric Properties of the Portuguese Version in a Sample of Nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 658. <https://doi.org/10.3390/ijerph20010658>

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Lusociência.
- Gaspar, N. (2015). *O empreendedorismo como determinante empírico da felicidade* [Dissertação de mestrado em Economia, Universidade de Aveiro, Portugal]. RIA-Repositório Institucional. <http://hdl.handle.net/10773/18722>
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1). <https://doi.org/10.4102/sajip.v40i1.1098>
- Geyser, M., & Liebenberg, I. E. (2003). Creating a New Valuation Tool for South African Agricultural Co-operatives. *Agrekon*, 42(2), 106-115.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.-C. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Higashide, H. (2016). A Model of Happiness in the Workplace. *Kindai Management Review*, 4, 112-123. [https://www.kindai.ac.jp/files/rd/research-center/management-innovation/kindai-management-review/vol4\\_8.pdf](https://www.kindai.ac.jp/files/rd/research-center/management-innovation/kindai-management-review/vol4_8.pdf)
- Hussain, A. (2022, October). *How to write research objectives* (2<sup>a</sup>ed.). Institute of Strategic Studies. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27986.63681>.
- Islam, M. Z., Abedin, M. T., & Hossain, M. S. (2019). Economic Value Added (EVA): A Literature Review. *Volume: 3*(1), 274-285. ISSN 2520-4750 (Online) & ISSN 2521-3040 (Print).
- Jashireh, A., Slambolchi, A., & Mobarakabadi, H. (2016). A Literature Review of Service Quality and Customer Satisfaction. *Advanced Social Humanities and Management*, 3(2), 1-12. [https://web.archive.org/web/20180410090548id\\_/http://amiemt-journal.com/test2/vol3-no2/1.pdf](https://web.archive.org/web/20180410090548id_/http://amiemt-journal.com/test2/vol3-no2/1.pdf)
- Jeon, H., & Choi, B. (2012). The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. *Journal of Services Marketing*, 26(5), 332–341. <https://doi.org/10.1108/08876041211245236>

- Kifle, T., Kler, P., & Shankar, S. (2014). Are women really that happy at work? Australian evidence on the 'contented female.' *Applied Economics*, 46(7), 686–697. <https://doi.org/10.1080/00036846.2013.851781>
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing* (5ª ed.). Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing: A Edição do Novo Milénio*. Prentice Hall.
- Lima, A. (2022). *Efeitos da felicidade no trabalho, na criatividade e performance individual: o papel do conflito trabalho-família* [Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Algarve, Portugal]. Sapiencia – Repositório da Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/19277>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Maior, T. L. (2016). A felicidade no trabalho: *O impacto na gestão das organizações*. [Dissertação de. Mestrado, Instituto Superior de Gestão]. Repositório Comum.
- Marlina, M., Nor, H., Md, I., Azizi, S., Syed, W., & Wafa, K. (2020). The determinants of happiness at workplace amongst workers in the Government sector in Lahad Datu, Sabah. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 21(2), 50–60. [https://seajbel.com/wp-content/uploads/2020/07/SEAJBEL21\\_050.pdf](https://seajbel.com/wp-content/uploads/2020/07/SEAJBEL21_050.pdf)
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística: Com o SPSS Statistics* (6ª ed.). Lisboa: ReportNumber. ISBN 978-989-96763-4-3
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-96.
- Monteiro, D. (2023). *Felicidade organizacional- um estudo no contexto das organizações sociais* [Dissertação de mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal]. Biblioteca Digital do IPB. <http://hdl.handle.net/10198/29287>
- Mota, A. G., Barroso, C. D., Nunes, J. P., & Ferreira, M. A. (2010). *Finanças da Empresa: Teoria e Prática* (3ª ed.). Edições Silabo, Lda.
- Oliver, R.L. (1997), *Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Ong, A. K. S., Prasetyo, Y. T., Sacro, M. C. C., Artes, A. L., Canonoy, M. P. M., Onda, G. K. D., Persada, S. F., Nadlifatin, R., & Robas, K. P. E. (2023). Determination

- of factors affecting customer satisfaction towards “maynilad” water utility company: A structural equation modeling-deep learning neural network hybrid approach. *Heliyon*, 9(3), e13798. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13798>
- Organ, D. W. (1977). A Reappraisal and Reinterpretation of the Satisfaction-Causes-Performance Hypothesis. *Academy of Management Review*, 2(1), 46–53. <https://doi.org/10.5465/amr.1977.4409162>
- Pereira, C. (2014). *A avaliação da felicidade no local de trabalho: um caso de estudo* [Dissertação de mestrado em Gestão dos Serviços e da Tecnologia, Instituto Universitário de Lisboa, Portugal]. Repositório Iscte <http://hdl.handle.net/10071/8922>
- Personio. (2024). Examples of Measuring Productivity at Work for Organisations. *The Personio People Manual*. <https://www.personio.com/hr-lexicon/how-to-measure-productivity/#6-tips-on-measuring-productivity>
- Pinder, C. C. (2014). *Work motivation in organizational behavior*. Psychology Press.
- Ponto, J. (2015). Understanding and evaluating survey research. *Journal of the Advanced Practitioner in Oncology*, 6(2), 168-171.
- Qaiser, S., Abid, G., Arya, B., & Farooqi, S. (2020). Nourishing the bliss: antecedents and mechanism of happiness at work. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(15–16), 1669–1683. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1493919>
- Rahmi, F. (2018). Happiness at Workplace. *Proceedings of the International Conference of Mental Health, Neuroscience, and Cyber-Psychology - Icometh-NCP 2018*, 32–40. <https://doi.org/10.32698/25255>
- Rao, G. V., Vijayalakshmi, D., & Goswami, R. (2018). A Study on Factors of Workplace Happiness. *Asian Journal of Management*, 9(1), 251. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00038.0>
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos, Polytechnical Studies Review*, 7(12), 215-233. <https://scielo.pt/pdf/tek/n12/n12a12.pdf>
- Ribeiro, M. I., Lopes, I. M., Fernandes, A., & Diniz, F. J. L. de S. (2019). Impact of worker motivation and work environment on job happiness: case study of an organization that develops social support activities. In *34th International Business*

- Information Management Association Conference (IBIMA)*. Madrid (pp. 178-187). ISBN 978-0-9998551-3-3.
- Rook, C., O'Brien, A., & Adarves-Yorno, I. (2021). What Are the Key Components of Workplace Well-Being?: Examining Real-Life Experiences in Different Work Contexts. In *The Palgrave Handbook of Workplace Well-Being* (pp. 115–140). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8\\_68](https://doi.org/10.1007/978-3-030-30025-8_68)
- Roy, R., & Konwar, J. (2020, January). Workplace happiness: A conceptual framework. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 4452-4459. <https://doi.org/10.14299/ijstr.2020.9.1.10>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández Guerrero, R. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sharma, M. S., & Sharma, M. V. (2014). Employee Engagement to Enhance Productivity in Current Scenario. *International Journal of Commerce, Business and Management*, 3(4), 595-604.
- Silva, L. R. F., Mousquer, L. D., Schadeck, M., & Rodrigues, L. A. (2015). A Influência da Motivação na Produtividade do Trabalho na Representação Comercial. *Revista de Administração IMED*, 5(3), 241–249. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v5n3p241-249>
- Singh, S., & Chaudhary, N. (2022). Employee Productivity: An Analysis of Dimensions and Methodology through Systematic Literature Review. *The Empirical Economics Letters*, 21(4), 183-204. [https://www.researchgate.net/publication/363919302\\_Employee\\_Productivity\\_An\\_Analysis\\_of\\_Dimensions\\_and\\_Methodology\\_through\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/363919302_Employee_Productivity_An_Analysis_of_Dimensions_and_Methodology_through_Systematic_Literature_Review)

- Soares, A. (2014). *EVA-(Economic Value Added) vs indicadores financeiros tradicionais* [Dissertação de mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal]. Repositório científico da UC. <https://hdl.handle.net/10316/27357>
- Solomon, D. (1965). *Divisional performance: Measurement and control*. Irwin.
- Sousa, B. (2012). *Fatores que influenciam a produtividade dos trabalhadores* [Dissertação de mestrado em Economia, Universidade de Aveiro, Portugal]. RIA-Repositório Institucional. <http://hdl.handle.net/10773/10453>
- Sousa, F. (2011). *Satisfação de clientes: o caso de uma empresa industrial* [Dissertação de mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Portugal]. Repositório científico da UC. <https://hdl.handle.net/10316/16192>
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person-Organization Fit Impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Sousa, P. (2017). *Fatores que influenciam a satisfação e fidelização dos consumidores nas compras realizadas online* [Dissertação de mestrado em Ciências Empresariais, Universidade Fernando Pessoa, Portugal]. Repositório Institucional da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/6151>
- Suyono, J., & Mudjanarko, S. W. (2017). Motivation Engineering to Employee by Employees Abraham Maslow Theory. *JETL (Journal Of Education, Teaching and Learning)*, 2(1), 86. <https://doi.org/10.26737/jetl.v2i1.141>
- Telechi, A. (2017). *Produtividade e remuneração do trabalho: aplicação de uma análise Shift-share ao Brasil e Portugal* [Dissertação de mestrado em Gestão das Organizações, Instituto Politécnico de Bragança, Portugal]. Biblioteca Digital do IPB. <http://hdl.handle.net/10198/14250>
- Tkach, C., & Lyubomirsky, S. (2006). How Do People Pursue Happiness?: Relating Personality, Happiness-Increasing Strategies, and Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 7(2), 183–225. <https://doi.org/10.1007/s10902-005-4754-1>
- Toledo, A. (2021). *Identificação de fatores que contribuem para a felicidade no trabalho e para o clima organizacional em uma cooperativa: estudo de caso de uma cooperativa de trabalho médico UNIMED em Amparo – SP – Brasil* [Dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, Universidade Autónoma de Lisboa,

- Portugal]. Camões - Repositório Institucional da Universidade Autónoma de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11144/5210>
- Tunsi, W., & Bhalla, P. (2023). Study of Impact of Happiness at Workplace on Work Performance Among the Executives in IT Sector. *Information Sciences Letters*, 12(1), 2679-2692. <https://www.naturalspublishing.com/files/published/4qhow3x4286bd7.pdf>
- Vo, T. T. D., Tulião, K. V., & Chen, C.-W. (2022). Work Motivation: The Roles of Individual Needs and Social Conditions. *Behavioral Sciences*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3390/bs12020049>
- Warr, P.B. (1987). *Work, unemployment and mental health*. Oxford: Oxford University Press.
- Wibowo, Y. I. (2022). Literature review: Customer satisfaction determination and level of complaint: Product quality and service quality. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 3(4), 683-692. <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i4>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed.). Sage Publications.
- YKK (2015). *Manual de acolhimento*. Carregado.

## Anexos

### Anexo A- Pedido de autorização para a utilização do inquérito

26/10/2020

Correio – Marina Campos – Outlook

**RE: Pedido de autorização para a utilização de Inquérito**

Marina Campos <isildamarcampos@hotmail.com>

qui, 03/09/2020 09:00

**Para:** clara.viegas@isg.pt <clara.viegas@isg.pt>

**Cc:** daniela.henriques@isg.pt <daniela.henriques@isg.pt>

**Instituto Superior Gestão - Business & Economic School**

Exma. Doutora Clara Viegas.

Bom dia.

No seguimento do email anterior enviado a 17 de Junho de 2020 venho requerer novamente a autorização para utilizar e adaptar o inquérito desenvolvido pelo aluno Miguel Ramos de Castro Pereira Coutinho no âmbito da dissertação com o tema "A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo" para obtenção do Grau de Mestre em Gestão sob orientação do Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.

Uma vez que me encontro pressionada porque sou trabalhador-estudante e tenho que realizar no contexto da minha tese o inquérito agradeço a Vossa decisão para que me seja possível realizar esta fase da minha dissertação.

Melhores cumprimentos.

Marina Campos.

---

**De:** Marina Campos

**Enviado:** 17 de junho de 2020 15:06

**Para:** clara.viegas@isg.pt <clara.viegas@isg.pt>

**Cc:** daniela.henriques@isg.pt <daniela.henriques@isg.pt>

**Assunto:** Pedido de autorização para a utilização de Inquérito

**Instituto Superior Gestão - Business & Economic School**

Exma. Doutora Clara Viegas.

Isilda Marina Moreira Campos, aluna do mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia (ISLA Gaia), e a desenvolver um estudo aplicado à YKK Portugal, sobre a importância da Felicidade no Trabalho, sob a orientação científica da Professora Doutora Elisete Martins, solicita autorização para utilizar e adaptar o inquérito desenvolvido pelo aluno Miguel Ramos de Castro Pereira Coutinho no âmbito da dissertação com o tema "A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo" para obtenção do Grau de Mestre em Gestão sob orientação do Professor Doutor Álvaro Lopes Dias.

Melhores cumprimentos.

Marina Campos.

## Anexo B – Questionário

# “A Felicidade no Trabalho: Implicações na Motivação dos Recursos Humanos da Empresa”- Estudo de Caso: Ykk Portugal

Este inquérito insere-se no âmbito de uma Dissertação que será apresentada ao Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos.

Não existem respostas certas ou erradas relativamente a qualquer um dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objectiva. Desta forma, é de toda a conveniência que responda com o máximo de rigor e honestidade, pois só assim será possível obter resultados mais fidedignos.

Este questionário é de natureza confidencial.

*\* Indica uma pergunta obrigatória.*

---

*Avançar para a pergunta 1* *Avançar para a pergunta 1*

### Dados Sociodemográficos

1. 1. Qual a sua idade? \*

*Marcar apenas uma oval.*

20-25

26-30

31-35

36-40

41-45

46-50

51-55

>55

2. 2. Qual o sexo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Feminino

Masculino

3. 3. Quais as suas habilitações literárias? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Até ao 9º ano

Até ao 12º ano

Licenciatura

Mestrado

Outra: \_\_\_\_\_

4. 4. Há quanto tempo está na empresa onde trabalha atualmente? \*

*Marcar apenas uma oval.*

Menos de 3 anos

[3 – 6 anos]

[6 – 10 anos]

[10 – 15 anos]

Mais de 15 anos

5. 5. Numa escala entre 1 (posição mais baixa) e 5 (posição de topo), que posição \*  
ocupa na empresa onde trabalha? (grau na hierarquia)

*Marcar apenas uma oval.*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5

#### **Motivação no trabalho**

Pense nas afirmações abaixo e responda em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

6. 6. Atualmente tenho um trabalho que me preenche/que me satisfaz. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

7. 7. Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

8. 8. Quando estou a trabalhar, estou a maior parte do dia motivado(a) e/ou com energia.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

10. 10. Quando eu estou a trabalhar sinto-me útil e realizado(a) . \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo totalmente

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo totalmente

12. 12. Sente-se motivado no seu trabalho? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito
- Bastante
- Nem muito nem pouco
- Pouco
- Muito pouco

Felicidade na Organização e na função desempenhada

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Ambiente de Trabalho

13. 13. Tenho um bom ambiente de trabalho.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

14. 14. Existe um bom espírito de equipa na organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

15. 15. A comunicação na organização é fácil . \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

16. 16. Tenho boas condições de trabalho (instalações ,condições de higiene, equipamento informático, etc.) . \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

17. 17. O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

18. 18. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Felicidade na Organização e na função desempenhada

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Desenvolvimento Pessoal e Profissional

19. 19. A cada ano, percebo o meu desenvolvimento pessoal. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

20. 20. A cada ano, percebo o meu desenvolvimento profissional . \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

21. 21. A organização permite-me aprender continuamente. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

22. 22. Tenho autonomia e responsabilidade para aceitar novos desafios. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

23. 23. A organização permite-me ser empreendedor e proativo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

24. 24. A organização promove a rotação de funções. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

25. 25. A organização dá-me oportunidades para desenvolver novas competências \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

Felicidade na Organização e na função desempenhada

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Reconhecimento e Confiança

26. 26. Sou reconhecido pelo meu mérito. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

28. 28. Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

30. 30. Sinto que a minha função é útil para a organização. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Felicidade na Organização e na função desempenhada

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Envolvimento com Chefias e Organização

31. 31. Existe uma proximidade adequada entre a Direção e os restantes colaboradores . \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

32. 32. Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

34. 34. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

#### Felicidade na Organização e na função desempenhada

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

#### Remuneração

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

37. 37. As condições financeiras são determinantes para a minha motivação. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

38. 38. As minhas condições financeiras (salários + outros benefícios) são justas para a função que desempenho. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

Felicidade na Organização e na função desempenhada

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Inovação

39. 39. A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

40. 40. Tenho oportunidades de criatividade e inovação disponíveis. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

41. 41. As atividades que executo no dia-a-dia são rotineiras. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente  
 Discordo  
 Não discordo nem concordo  
 Concordo  
 Concordo Totalmente

Felicidade na Organização e na função desempenhada

Em que medida concorda ou discorda com as afirmações seguintes:

Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

42. 42. Sinto que a minha carga horária é muito elevada. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

43. 43. A minha empresa permite que eu tenha flexibilidade no horário. \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

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

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo
- Não discordo nem concordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

45. 45. Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho?  
(Selecione apenas os 3 fatores mais importantes)

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Ambiente de trabalho
- Desenvolvimento pessoal e profissional
- Reconhecimento e confiança
- Envolvimento com chefias e Organização
- Objetivos e diversidade de tarefas
- Remuneração
- Inovação
- Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- O trabalho realizado acrescenta valor para a empresa e para o exterior
- Outra: \_\_\_\_\_

Pense em todas as respostas que deu até agora relacionadas com a felicidade no trabalho. Agora responda às seguintes questões:

46. 46. Considera que é feliz na empresa onde trabalha?

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito feliz
- Feliz
- Nem feliz nem infeliz
- Infeliz
- Muito infeliz

47. 47. Sente-se feliz com a função que desempenha na empresa onde trabalha?

*Marcar apenas uma oval.*

- Muito feliz
- Feliz
- Nem feliz nem infeliz
- Infeliz
- Muito infeliz

#### Produtividade

48. 48. Considera que o trabalho mais flexível (horários, trabalhar a partir de casa, etc.) é uma medida para alcançar maior produtividade no seu trabalho?

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
- Quase Nunca
- Às vezes
- Quase sempre
- Sempre

49. 49. Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade do colaborador? (Selecione apenas os 2 fatores mais importantes)

*Marcar tudo o que for aplicável.*

- Bom ambiente de trabalho
- Boa organização pessoal (posto de trabalho, emails, papéis, etc.) e disciplina na execução das tarefas
- Auto-motivação
- Incentivo e reconhecimento das Chefias
- Objetivos e diversidade de tarefas
- Inovação
- Melhor equilíbrio entre a vida pessoal e profissional
- Incentivos monetários
- Outra: \_\_\_\_\_

50. 50. Qual considera ser a sua produtividade na função que desempenha (1 pouco produtivo, 5 muito produtivo)

*Marcar apenas uma oval.*

- 1  
 2  
 3  
 4  
 5

**Valor económico e satisfação do Cliente**

51. 51. Considera que é capaz de fazer a diferença e consequentemente trazer valor económico para a empresa através da excelência no seu desempenho

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca  
 Quase Nunca  
 Às vezes  
 Quase sempre  
 Sempre

52. 52. Sente que a satisfação dos colaboradores se traduz numa maior satisfação do Cliente?

*Marcar apenas uma oval.*

- Nunca  
 Quase Nunca  
 Às vezes  
 Quase sempre  
 Sempre

**FIM DO INQUÉRITO.  
MUITO OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!**