Universidades Lusíada

Santos, Diogo Eduardo Pereira dos

Felicidade no Trabalho : setor do calçado

http://hdl.handle.net/11067/6026

Metadados

Data de Publicação 2020

Resumo Com o crescente interesse das organizações e da gestão no conceito de felicidade no trabalho e o seu possível impacto nos resultados económicos para as empresas, tem se verificado um aumento exponencial de estudos deste género. O fator diferenciador desta dissertação é o facto de se focar num setor que não tem muitos estudos realizados neste âmbito e numa realidade da economia portuguesa, o que conjuga um crescimento considerável do setor do calçado e a sua importância para a economia geral do p...

Abstract With the growing interest of organizations and management in the concept of happiness at work and its possible impact on economic results for companies, there has been an exponential growth in the number of studies on this subject. The differentiating factor of this dissertation is the fact that it focuses on a sector that does not have many studies carried out in this area and in a reality of the portuguese economy, which combines considerable growth in the footwear sector and its imp...

Palavras Chave Gestão, Gestão de recursos humanos, Satisfação no Trabalho, Motivação do Emprego

Tipo masterThesis

Revisão de Pares Não

Coleções [ULP-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-27T02:56:03Z com informação proveniente do Repositório

http://repositorio.ulusiada.pt

UNIVERSIDADE LUSÍADA NORTE – PORTO

Felicidade no Trabalho - Setor do Calçado

Diogo Eduardo Pereira dos Santos

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Gestão

Porto, Novembro 2020

Agradecimentos

É quando as coisas estão a acabar que nos apercebemos o quanto elas nos vão fazer falta e isso aplica-se ao meu percurso académico, que me enriqueceu imensamente e está na hora de agradecer a todos os que contribuíram para que eu conseguisse percorrer este caminho.

A toda a família pela motivação e constante apoio, em especial, aos meus pais, pelo suporte emocional e financeiro a todo o momento. Agradeço por lutarem por um futuro melhor para mim e me prepararem a rampa de lançamento para fazer aquilo que gosto e que me cativa.

Á professora Elizabeth Real, que me orientou ao longo deste trabalho, com as suas palavras de sabedoria e experiência na matéria. Foi um reencontro após, também, ter tido impacto na minha licenciatura, sempre com simpatia e disponibilidade.

Ao professor Pedro Rodrigues, pelo auxílio na parte estatística, pois sem ele não teria conseguido chegar aos resultados encontrados.

Aos colegas de mestrado por tornarem esta experiência ainda mais valiosa, através da sua partilha de diferentes pontos de vista, bem como, o auxílio e disponibilidade sempre que necessário.

A todos os docentes que de alguma forma estiveram ligados a estes dois anos de mestrado.

Resumo

Com o crescente interesse das organizações e da gestão no conceito de felicidade no trabalho e o seu possível impacto nos resultados económicos para as empresas, tem se verificado um aumento exponencial de estudos deste género. O fator diferenciador desta dissertação é o facto de se focar num setor que não tem muitos estudos realizados neste âmbito e numa realidade da economia portuguesa, o que conjuga um crescimento considerável do setor do calçado e a sua importância para a economia geral do país.

Embora o conceito de felicidade seja algo, de certa forma, subjetivo e que diferencia de pessoa para pessoa, quando olhamos para a literatura, no que diz respeito à felicidade no trabalho, encontram-se linhas condutoras e variáveis que são incontornáveis. Deste modo, as hipóteses elaboradas procuraram perceber de que forma se relacionam a felicidade no trabalho e a motivação, bem como, a sua influência na produtividade.

Os dados deste trabalho foram recolhidos através de um questionário (online e presencial), onde se obteve a participação de 221 indivíduos que se encontravam a trabalhar no setor do calçado. Os resultados obtidos permitiram mostrar a existência de uma relação positiva entre as variáveis - felicidade no trabalho e motivação. No entanto, para a variável - produtividade, recomenda-se uma melhor escala de recolha de dados, pois a utilizada não permitiu trabalhar as hipóteses desejadas. Conclui-se com este estudo a elevada importância que a motivação tem quando se tenciona aumentar a felicidade no trabalho.

Assim sendo, espera-se que esta investigação tenha sido útil para a comunidade científica e que seja um catalisador para que mais estudos sobre a felicidade no trabalho se realizem em Portugal e, em especial, nos setores de maior importância para a economia portuguesa, pois só assim as empresas poderão ter a melhor informação e tirar partido dela para melhorar os seus resultados.

Palavras-Chave: Felicidade no trabalho, Satisfação no trabalho, Bem-estar, Motivação, Produtividade

Abstract

With the growing interest of organizations and management in the concept of happiness at work and its possible impact on economic results for companies, there has been an exponential growth in the number of studies on this subject. The differentiating factor of this dissertation is the fact that it focuses on a sector that does not have many studies carried out in this area and in a reality of the portuguese economy, which combines considerable growth in the footwear sector and its importance for the country's general economy.

Although the concept of happiness is somewhat subjective and differs from person to person, when we look at the literature, with regard to happiness at work, there are conducting lines and variables that are unavoidable. Thus, the hypotheses elaborated sought to understand how happiness at work and motivation are related, as well as their influence on productivity.

The data for this work was collected through a questionnaire (online and in person), in which 221 individuals who were working in the footwear sector participated. The results obtained were able to demonstrate the existence of a positive correlation between the variables - happiness at work and motivation. However, for the variable - productivity, to collect data is recommended a better scale, because the one used did not allow working on the desired hypotheses. This study was able to show the high importance that motivation has when intending to increase happiness at work.

Therefore, it is hoped that this research has been useful for the scientific community and that it will be a catalyst for further studies on happiness at work to be carried out in Portugal, especially in the sectors of greatest importance to the portuguese economy, because only then can companies have the best information and take advantage of it to improve their results.

Keywords: Happiness at work, Job Satisfaction, Well-Being, Motivation, Performance

Índice

1 – Introdução 1
1.1 – Interesse no sector do calçado 1
1.2 – Definição do problema ou questão de investigação 2
1.3 – Objetivos 2
1.4 – Estrutura da dissertação 3
2 – Revisão da literatura 4
2.1 – Conceitos principais 4
2.1.1 – Conceito de felicidade 4
2.1.2 – Felicidade no trabalho 6
2.1.3 – Satisfação no trabalho 10
2.1.4 – Comprometimento organizacional 11
2.1.5 – Envolvimento com o trabalho 13
2.1.6 – Equilíbrio entre Trabalho e Vida (WLB – Work Life Balance) 14
2.1.7 – Motivação 16
2.1.8 – Produtividade e performance 17
3 – Metodologia 20
3.1 – Instrumento de recolha de dados 20
3.2 – Procedimento 21
3.3 – Recolha de dados 22
4 –Análise de dados 23
4.1 – Caracterização da amostra 23
4.2 – Análise Descritiva 29
4.2.1 – Felicidade no Trabalho e na Função 29
4.2.2 – Motivação no Trabalho 40
4.2.3 – Produtividade 42
5 – Análise de Resultados 46
5.1 – Análise da fiabilidade dos instrumentos 46
5.2 – Estudo de hipóteses 47
5.2.1 – Hipótese: Em que medida a felicidade no trabalho influencia a motivação 48
5.2.2 – Hipótese: De que forma a motivação influencia a felicidade no trabalho 50
5.2.3 – Hipótese: De que forma a felicidade no trabalho influencia a produtividade 51
5.2.4 – Hipótese: De que forma a motivação influencia a produtividade 52
6 – Conclusões, limitações e novas oportunidades 53
6.1 – Conclusões e discussão 53

6.2 – Limitações 54
6.3 – Novas Oportunidades 55
Bibliografia 56
Anexos 60
Anexo A – Questionário 61

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização da amostra em relação à idade.....24

Tabela 2 – Caracterização da amostra em relação á carga horária (p/semana).....26

Tabela 3 – Frequência Absoluta e Relativa - Ambiente de Trabalho p/questão.....30

Tabela 4 – Análise Descritiva – Ambiente de Trabalho p/questão.....30

Tabela 5 – Frequência Absoluta e Relativa – Desenvolvimento Pessoal e Profissional p/questão.....31

Tabela 6 – Análise Descritiva - Desenvolvimento Pessoal e Profissional p/questão.....32

Tabela 7 – Frequência Absoluta e Relativa - Reconhecimento e Confiança p/questão..32

Tabela 8 – Análise Descritiva – Reconhecimento e Confiança p/questão.....33

Tabela 9 – Frequência Absoluta e Relativa – Envolvimento com a Chefia e a Empresa p/questão.....33

Tabela 10 – Análise Descritiva – Envolvimento com a Chefia e a Empresa p/questão..34

Tabela 11 – Frequência Absoluta e Relativa – Remuneração p/questão.....34

Tabela 12 – Análise Descritiva - Remuneração p/questão.....35

Tabela 13 – Frequência Absoluta e Relativa – Inovação p/questão.....35

Tabela 14 – Análise Descritiva – Inovação p/questão.....36

Tabela 15 – Frequência Absoluta e Relativa – Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional p/questão.....36

Tabela 16 – Análise Descritiva – Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional p/questão.....37

Tabela 17 – Frequência Absoluta e Relativa - Motivação no Trabalho p/questão.....40

Tabela 18 – Análise Descritiva - Motivação p/questão.....41

Tabela 19 – Análise da Consistência interna das escalas – Valores de Alfa de Cronbach.....46

Tabela 20 – Output dos testes de KMO e Bartlett relativos à Felicidade no Trabalho...47

Tabela 21 – Output dos testes de KMO e Bartlett relativos à Motivação.....48

Tabela 22 – Output da Regressão Linear - Resumo do modelo.....49

Tabela 23 – Output da Regressão Linear – ANOVA.....49

Tabela 24 – Output da Regressão Linear - Coeficientes.....49

Tabela 25 – Output da Regressão Linear – Resumo do modelo.....50

Tabela 26 – Output da Regressão Linear – Coeficientes.....50

Tabela 27 – Output ANOVA – Felicidade no Trabalho/Produtividade.....51

Tabela 28 – Output ANOVA – Motivação/Produtividade.....52

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Género (%).....23

Gráfico 2 – Estado Civil (Nº de Indivíduos).....24

Gráfico 3 – Habilitações Literárias – Percentagem de Indivíduos.....25

Gráfico 4 – Nº de Indivíduos c/ filhos e s/ filhos.....25

Gráfico 5 – Nº de Filhos.....26

Gráfico 6 – Rendimento (%).....27

Gráfico 7 – Dimensão da empresa (% de indivíduos) 27

Gráfico 8 – Nº Anos na Empresa Atual (%).....28

Gráfico 9 – Posição hierárquica (1-posição mais baixa; 5-posição de topo) – Nº Indivíduos.....29

Gráfico 10 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho? (Nº de Menções p/ dimensão).....38

Gráfico 11 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho? (Menções p/ dimensão, em percentagem).....38

Gráfico 12 – Felicidade na empresa (%).....39

Gráfico 13 – Felicidade na função (%).....39

Gráfico 14 – Motivação no trabalho (%).....42

Gráfico 15 – Trabalho flexível como forma de aumentar produtividade (%).....43

Gráfico 16 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade dos trabalhadores? (Nº de Menções p/ fator).....44

Gráfico 17 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade dos trabalhadores? (Menções p/ fator, em percentagem).....44

Gráfico 18 – Qual considera ser o seu nível de produtividade na função desempenhada? (em percentagem, onde 1- pouco produtivo e 5- muito produtivo).....45

Lista de Abreviaturas

APICCAPS Associação Portuguesa das Indústrias de Calçado Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos

WLB Work-Life Balance

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

1 – Introdução

O desafio de elaborar uma dissertação de mestrado, com vista a obter o grau de mestre em gestão, gerou a curiosidade de estudar a relação Família-Trabalho, visto que vivemos num país onde a atividade profissional nos ocupa, ainda, uma grande parte do nosso tempo e, como tal, é de grande importância que as pessoas tenham um bom equilíbrio entre tempo disponível para a família e horas de trabalho.

No entanto, dado a natureza da minha formação (licenciado em economia) o tema da felicidade sempre despertou algum interesse e, por isso, juntou-se o útil ao agradável e cheguei a um tema com o qual me identifico por completo e se enquadra nas linhas condutoras de um mestrado em gestão. Por isso, o tema é, Estudo da Felicidade no Trabalho.

Dado ainda ser um tema demasiado abrangente e o tempo ser limitado, optei por me focar no sector do calçado, que está ligado à minha vida desde cedo, pois ambos os meus pais trabalham neste sector.

Para além do referido, tenho, ainda, como motivação extra o facto de habitar muito perto de um dos principais postos industriais de produção de calçado do país (São João da Madeira). Bem como, revisitar memórias do passado, quando passei alguns bons momentos dentro de uma fábrica de calçado, onde a minha mãe trabalhava.

De certa forma, o principal objetivo deste trabalho será perceber a que níveis os colaboradores do sector do calçado se sentem felizes, satisfeitos e motivados com o seu trabalho (dentro da organização e função que desempenham). Medindo variadas hipóteses de interesse, tais como, as apresentadas neste projeto (por exemplo, o nível de felicidade no trabalho influencia a motivação). Tendo sempre em consideração possíveis trabalhos científicos que poderão ter interesse em trabalhar, tendo como base os resultados e conclusões obtidas ao longo da dissertação.

1.1 – Interesse no sector do calçado

De acordo com a associação que representa o sector do calçado, APICCAPS (Associação Portuguesa das Indústrias de Calçado Componentes e Artigos de Pele e seus Sucedâneos), os principais produtores de calçado do mundo situam-se na Europa e Ásia. E, embora tenham existido dificuldades em competir diretamente com o mercado asiático, a opção pela diferenciação fez com que a indústria do calçado se tornasse bastante dinâmica e tem vindo a crescer significativamente.

Desde 2010, em Portugal, o calçado cresceu 49% nos mercados externos. As vendas aumentaram consideravelmente, num espaço de cinco anos, de 1.200 milhões de euros para, aproximadamente, 1.923 milhões de euros. Destacando-se ainda que foram registados 30 novos mercados relativamente às exportações, lista esta que já era consideravelmente completa (exportando agora para 152 países).

No que diz respeito ao nível de emprego, existem, em concordância com o mercado, bons sinais. Desde 2010, foram criados 9.238 postos de trabalho. Sendo que a dimensão média das empresas portuguesas é superior à média da União Europeia, registando, em média, 26 trabalhadores, destacando-se acima da média, também, quando comparado com a média da indústria transformadora em Portugal.

1.2 – Definição do problema ou questão de investigação

Após uma análise cuidada do que já existe escrito sobre o tema da felicidade no trabalho, percebeu-se que não existe qualquer estudo neste âmbito aplicado à realidade portuguesa, mais concretamente ao sector do calçado. Desta forma, o problema de investigação consiste em averiguar a felicidade no trabalho, dentro do sector do calçado, em Portugal.

No entanto, é unânime na literatura que felicidade é um conceito sujeito a várias interpretações, pois felicidade é algo subjetivo e varia de indivíduo para indivíduo. Como tal, a investigação optou por seguir os conceitos mais mencionados e mais relevantes, sendo, assim, necessário estabelecer possíveis relações, positivas ou negativas, entre a felicidade no trabalho e a satisfação, envolvimento, comprometimento, motivação e performance.

Através do processo de afunilamento do tema, desde apenas uma ideia interessante até ao momento do estudo do estado da arte, foi possível elaborar algumas hipóteses de estudo que serão trabalhadas ao longo da dissertação. Procurando dessa forma responder à questão de investigação da forma mais clara possível:

- Até onde vai o impacto e/ou influência da felicidade no trabalho nas empresas e nos trabalhadores do setor do calçado?

1.3 – Objetivos

Assim sendo, partindo do objetivo geral do tema, é necessário definir objetivos mais concretos e mensuráveis, como tal, procurar-se-á conhecer os fatores que influenciam a satisfação global no trabalho e as perceções sobre a qualidade de vida dos profissionais do sector do calçado. Obtendo assim objetivos como:

- Perceber o nível de motivação e o grau de satisfação dos profissionais do sector do calçado, a nível da organização, possibilidade de progresso na carreira e condições de trabalho;

- Identificar se há diferenças na felicidade no trabalho, produtividade e nível de motivação, tendo em conta género, idade, estado civil, tempo de trabalho na empresa, número total de anos de trabalho (carreira e na empresa) e função que desempenha (categoria profissional);

Tendo em conta que toda e qualquer empresa procura a maximização dos seus lucros e redução dos seus custos, muitas vezes esta ideologia cria um ambiente de trabalho com condições precárias, expondo os colaboradores a salários reduzidos, elevada carga horária e difíceis condições de trabalho. De acordo com Gavin & Mason (2004), esta precariedade e falta de busca pela felicidade no trabalho por parte das organizações irá provocar efeitos negativos e prejudiciais para os colaboradores, por exemplo, insónia, depressão, menor performance e, em casos mais extremos, o alcoolismo e uso de substâncias ilegais. Já empresas que se preocupam e proporcionam estímulos à felicidade no trabalho, obtêm, como resultado, trabalhadores mais felizes e produtivos.

Como tal, esta dinâmica torna-se um dos principais objetivos deste estudo, procurando assim estabelecer relações entre a felicidade no trabalho e a produtividade, bem como, com a motivação e satisfação com as dimensões do trabalho.

Na literatura, a satisfação com o trabalho tem sido bastante utilizada como mediador de determinadas relações, no entanto, assumindo a desconstrução do conceito de felicidade no trabalho apresentada e estudada por Matheny (2008), a satisfação com o trabalho será utilizada neste estudo, como uma variável independente, procurando perceber, dentro do setor do calçado, se existe e é possível verificar uma relação entre a satisfação com o trabalho e a motivação, bem como, com a felicidade no trabalho.

Finalmente, enquadrando, o conceito de motivação, que está presente na maioria dos estudos científicos sobre o tema de felicidade no trabalho, irá, também, nesta dissertação procurar-se perceber em que medida a felicidade no trabalho tem impacto na motivação dos trabalhadores.

1.4 – Estrutura da dissertação

Após esta resumida introdução ao tema felicidade no trabalho e ao interesse no estudo do setor do calçado, irá proceder-se a uma investigação sobre esta temática de forma a perceber o que os autores mais relevantes conseguiram concluir ao estudarem este tema. Ao longo desta revisão de artigos científicos irão ser apresentadas e enquadradas as hipóteses de estudo que foram levantadas para esta dissertação.

Numa fase posterior, iniciar-se-á uma breve descrição dos métodos utilizados na investigação, bem como, os procedimentos utilizados para a recolha e análise de dados. E, de seguida, serão testadas as hipóteses anteriormente enquadradas, procurando obter resultados estatisticamente significativos.

Finalmente, serão apresentadas as principais e mais importantes conclusões deste estudo, tendo por base a análise e, consequentes, resultados provenientes da recolha de dados junto do setor do calçado.

2 – Revisão da literatura

Através desta revisão de literatura, pretende-se perceber quais os autores mais relevantes para o estudo do tema, bem como, expor os principais tópicos e conceitos relativamente ao tema em estudo (Felicidade no Trabalho).

2.1 – Conceitos principais

Sendo o principal objetivo desta dissertação a medição da felicidade no trabalho, em profissionais do sector do calçado, é importante perceber o que a literatura nos diz sobre o conceito de felicidade e estudar de que forma a felicidade no trabalho influencia (positiva ou negativamente) a motivação (que está associado à felicidade na função) e a satisfação (relacionado com a felicidade pessoal), que, por sua vez, irá ter impacto na performance dos indivíduos (Maio, 2016).

É ainda relevante, ter em consideração que felicidade é um conceito subjetivo e varia de pessoa para pessoa, pelo que existem inúmeras definições de felicidade na literatura. Como tal, ao longo do desenvolvimento da dissertação irá ter-se em atenção as diferentes perspetivas e abordagens ao conceito de felicidade

Como tal, ao longo do desenvolvimento da dissertação e, consequente, leitura de ainda mais trabalhos científicos sobre este tema irá ser necessário assumir uma definição, com a qual me enquadre, de um determinado autor, ou, possivelmente, "criar" a minha própria definição com base em todos os autores.

2.1.1 – Conceito de felicidade

A felicidade durante muito tempo foi um tema estudado apenas por um pequeno conjunto de disciplinas, como a psicologia e a filosofia. No entanto, nos tempos mais recentes este tema tem sido abordado e aprofundado por outras disciplinas como a economia, a sociologia e, até mesmo, a psicanálise (Silva & Tolfo, 2012). Dado este fenómeno, naturalmente se multiplicaram as diferentes definições de felicidade e, como tal, irá ser abordado de seguida algumas das diferentes perspetivas relativamente a este conceito.

Na Filosofia, o tema de felicidade foi sofrendo mutações ao longo dos anos, percorrendo um caminho evolutivo, em simultâneo, com o aparecimento de novos filósofos. Inicialmente, partia-se da premissa de que a felicidade estava ligada à sorte e era considerada um dom. Heródoto (484-425 a.C.) defendia que a felicidade não se poderia definir como um estado subjetivo ou sentimento, mas sim, algo incontrolável e dependente da vontade dos deuses. Na Era Dourada, através de Péricles (495/492 a.C. - 429 a.C.) e com o aparecimento da democracia, o conceito de felicidade começou a ser abordado com uma lógica de que todos os indivíduos poderiam atingir a felicidade, estando apenas dependente dos seus comportamentos e ações (Mcmahon, 2009).

Tal como na história da filosofia, também na história da felicidade à um nome incontornável, Sócrates (470-399 a.C.). De acordo com Sócrates, felicidade é algo contínuo, que faz parte de um processo longo e árduo. É possível atingir-se a felicidade se estiverem definidas normas educadoras dos desejos humanos. Sócrates, entre outros autores, afirmavam que era possível alcançar a felicidade no momento em que se ultrapassasse o medo da morte e se optava por um estilo de vida moderado. Como tal, alcançar a felicidade nos seus primórdios era algo extremamente difícil, mas que funcionava como objetivo da vida humana (Mcmahon, 2009).

Após a revisão bibliográfica é possível verificar que existe uma extrema dificuldade, desde os primórdios do estudo do tema de felicidade, em definir um determinado estilo de vida, comportamento ou natureza que, eventualmente, se traduza no alcance da felicidade (Silva & Tolfo, 2012).

Com a evolução do conceito, a felicidade começou a ser tida em conta no contexto empresarial, pois grande maioria dos indivíduos precisa de trabalhar para sobreviver e, como tal, despende uma boa parte do seu tempo num contexto de trabalho.

O trabalho está positivamente relacionado com o êxito dos indivíduos, sendo um dos propósitos de vida dos trabalhadores, o que se traduz numa importância essencial para a felicidade. Atualmente, a procura incessante por felicidade no trabalho e, consequentemente, boas relações no mesmo é algo fundamental para que os indivíduos consigam manter um bom equilíbrio psicológico, físico e emocional (Mendonça, 2016).

A constante busca pelo lucro por parte das empresas, muitas vezes origina um cenário nada positivo para os trabalhadores, expondo-os a níveis salariais reduzidos, difíceis condições de trabalho e demasiada carga horária. Neste sentido, é possível perceber o sistema de defesa dos trabalhadores, procurando cada vez mais e de forma mais exigente a promessa de que poderão alcançar a felicidade no trabalho (Gavin & Mason, 2004).

Tendo isso em conta, a falta de felicidade no trabalho irá provocar efeitos disfuncionais e prejudiciais aos indivíduos, como, por exemplo, depressão, insónia, reduzido desempenho e, até mesmo, o alcoolismo e uso de substâncias ilegais. Em sentido contrário, quando as organizações proporcionam e estimulam a felicidade no trabalho, tem como resultados trabalhadores mais felizes e produtivos (Gavin & Mason, 2004).

Mendonça (2016), vai de encontro aos resultados de Gavin & Mason (2004), defendendo que a ausência de felicidade no trabalho terá efeitos indesejados e prejudiciais para os colaboradores. Descreve, ainda, que uma liderança que promova um ambiente positivo, ético e responsável assume um papel de elevada importância. Sendo que, essa liderança deve procurar o desenvolvimento das tarefas por parte dos trabalhadores, sem que essa atividade seja apenas o cumprimento da função em busca da produção de lucros (Mendonça, 2016).

2.1.2 – Felicidade no trabalho

Ultimamente a temática de felicidade no trabalho tem vindo a crescer em popularidade e importância, principalmente no mundo empresarial. Com o crescente número de estudos sobre esta temática, verifica-se que existe uma tendência de aproximação entre os conceitos de felicidade e bem-estar (Albuquerque & Tróccoli, 2004).

A felicidade no trabalho tem uma extrema importância e pode até ser considerado um fator-chave para que as organizações consigam obter resultados superiores (Rosenbluth & Peters, 1992). Segundo Rosenbluth & Peters (1992), a ideia de felicidade e o que esta significa não combina de todo com o ambiente vivido na maioria das organizações, que impõem ambientes "*sisudos e insípidos".* Trabalhar alegre traz descontração, o que se irá traduzir em bem-estar e proporcionar felicidade.

A felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com aspetos do comportamento organizacional. Este conceito inclui a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional (Fisher, 2009).

Se tivermos em consideração o número de horas que passamos a trabalhar, rapidamente percebemos que a felicidade no trabalho apresenta uma elevada influência na felicidade em geral dos indivíduos. Trabalhar por si só não é suficiente para ter um contributo significante para a felicidade individual, mas a forma como trabalha, mais ou menos feliz, irá traduzir maior ou menor felicidade na vida do indivíduo (Gavin & Mason, 2004).

Podemos desconstruir o conceito de felicidade no trabalho em três fatores fundamentais e defini-los da seguinte forma:

- Satisfação no trabalho: estado de prazer ou emocionalmente positivo, resultante do trabalho a ser realizado pelo indivíduo.

- Comprometimento organizacional afetivo: sentimento de concórdia e identificação do indivíduo com os objetivos da organização e o que esta representa. Desejando manter-se afeto à organização e empenhado na realização dos objetivos.

- Envolvimento com o trabalho: nível de envolvimento, a partir do qual, a performance e desempenho de um indivíduo no trabalho tem impacto na sua autoestima.

Estes três fatores fundamentais estão associados a vínculos positivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento) (Matheny, 2008).

Fisher (2010) vai de encontro ao que Matheny (2008) defende, incluindo, no seu conceito de felicidade, dimensões como o envolvimento do colaborador com a função que desempenha e para com a organização, o comprometimento com a organização e com a função, para além da satisfação no trabalho e com o trabalho.

Assim sendo, através do estudo do tema "felicidade organizacional" conseguiu identificar determinadas características de uma empresa feliz, tais como (Fisher, 2010):

- Predominância de uma cultura de apoio e respeito;

- Adoção de práticas de trabalho de excelência;

- Capacidade de reduzir os pequenos problemas diários e aumentar os melhores momentos;

- Seleção de pessoas tendo em conta o seu enquadramento para com o trabalho e organização;

- Disponibilização de um completo conhecimento do trabalho e práticas de socialização;

- Facilitar o desenvolvimento de habilidades e permitir o crescimento dos indivíduos;

- Liderança competente na sua totalidade;

- Garantir segurança, reconhecimento e um tratamento justo;

- Fazer com que os trabalhos sejam desafiantes e interessantes, bem como, autónomos e possíveis de receber pareceres;

- Convencer os colaboradores a serem capazes de reformular um ambiente de trabalho abaixo do ideal.

Para Chiumento (2007), a felicidade local no trabalho e na organização é influenciada por inúmeras dimensões relevantes, sendo que ao longo do estudo realizado pela empresa foi elaborada uma lista de fatores que têm maior impacto na felicidade dos colaboradores dentro da organização. Estes fatores não só são os que mais influenciam a felicidade dos trabalhadores, mas é importante que as organizações os tenham em consideração quando procuram obter (e/ou aumentar) atitudes e decisões positivas enquadradas com os objetivos da empresa. Assim sendo, os dez fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho são:

1. Bom ambiente de trabalho entre os colaboradores;
2. Identificação com o trabalho e a empresa;
3. Envolvimento com a chefia;
4. Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal;
5. Diversidade de tarefas;
6. Perceção de importância no trabalho realizado;
7. Reconhecer que o trabalho realizado é importante;
8. Pertencer a uma equipa de sucesso;
9. Ser reconhecido dentro da organização;
10. Remuneração salarial competitiva.

A numeração utilizada faz parte do estudo, procurando melhor espelhar a importância atribuída a cada fator, sendo que o primeiro é o que assume uma maior relevância para o autor e para a empresa, seguindo uma lógica de relevância decrescente até ao décimo fator (Chiumento, 2007).

Ambiente de trabalho

Quando se pensa em ambiente de trabalho imediatamente associamos o termo às condições físicas do edifício onde se realiza o trabalho e/ou à capacidade de nos sentirmos bem num determinado contexto. De acordo com a definição da Organização Mundial da Saúde (OMS), para que exista um ambiente de trabalho saudável é necessário que todos os intervenientes colaborem para o "*uso de um processo de melhoria contínua da proteção e promoção da segurança, saúde e bem-estar*", bem como, para a sustentabilidade de um bom ambiente de trabalho. Assim sendo, pode-se identificar quatro aspetos fundamentais que influenciam e definem um bom ambiente de trabalho:

- Ambiente físico do trabalho, relativo à estrutura básica do ambiente, como por exemplo, o ar, processos de produção, máquinas, materiais e substâncias químicas, podendo afetar a saúde física e mental, a segurança e o bem-estar dos trabalhadores;

- Envolvimento da empresa na comunidade, assenta no impacto que todas as empresas têm para a comunidade em torno da mesma, sendo que uma participação ativa e preocupada permite melhorar o ambiente dos trabalhadores e das suas famílias;

- Recursos para a saúde pessoal, ou seja, serviços de saúde, oportunidade e flexibilidade que incentivam os colaboradores e apoiam para que este consiga manter um bom nível de bem-estar;

- Ambiente psicossocial de trabalho, associado à cultura organizacional e a aspetos como os valores, crenças, atitudes e práticas diárias da empresa, que têm a capacidade de afetar o bem-estar mental dos trabalhadores (stress emocional ou mental).

Um estudo realizado relativamente à qualidade do ambiente interno (IEQ-Indoor Environmental Quality), apresenta um conjunto de quatro fatores necessários para que se possam ter condições de bem-estar num determinado local. A investigação definiu claramente que os aspetos térmicos, acústicos, visuais e a qualidade do ar de um local de trabalho têm impacto no bem-estar, saúde e produtividade dos colaboradores, tendo ainda efeitos diretos nos custos do ciclo de vida e no consumo de energia da atividade da empresa (Heinzerling, Schiavon, Webster, & Arens., 2013).

Desenvolvimento pessoal e profissional

Grande parte da literatura, quando aborda este tópico, tem como ponto de partida e referência o trabalho inovador e revolucionário de Super (1980). O maior teórico em termos de desenvolvimento de carreiras do século XX, desmistificou com o seu estudo a crença de que desenvolvimento humano ocorreria de forma completamente independente do desenvolvimento da carreira profissional.

De acordo com Super (1980), a vida dos indivíduos é influenciada pelos diferentes papeis/atividades que estes realizam num determinado momento da vida. Sendo que existem funções e atividades que assumem um papel fundamental na existência do indivíduo e outros que têm um impacto secundário ou mesmo inexistente em alguns momentos. No contexto laboral, o conjunto dos diversos papeis que uma pessoa

desempenha ao longo da vida, constituem a definição de carreira. Ou seja, a carreira do trabalhador baseia-se numa sequência e/ou combinação de funções desempenhadas no decorrer da sua vida. Nesta mesma lógica, os indivíduos têm outras "carreiras", estando estas ligadas a outros contextos, como por exemplo, uma carreira familiar ou uma carreira de estudante (Super, 1980).

Quanto maior o esforço despendido no trabalho maior será o impacto negativo no bem-estar dos colaboradores, sendo que, por sua vez, este maior esforço não se reflete de forma congruente e positiva no desenvolvimento profissional. Pelo que se torna extremamente importante que as empresas desenvolvam políticas que reduzam estes impactos negativos e destrutivos, evitando que os trabalhadores fiquem demasiado expostos às consequências do trabalho intensivo (Frankort, 2018).

Uma grande parte da literatura chegou às mesmas conclusões, trabalhar horas extra e/ou com ritmo e intensidade mais elevada, embora possa ter resultados a curto prazo, provoca o início de um ciclo vicioso entre falta de tempo para recuperar entre dias de trabalho e maior exposição aos stresses do trabalho, que irão originar um pior bem-estar. O mesmo se aplica ao ritmo de trabalho mais acentuado muitas vezes imposto por algumas empresas, que irá eliminar os tempos de transição entre tarefas que, normalmente, permitem ao corpo e à mente que possam respirar e ter um pequeno período de descanso. Para além disto, o cansaço acumulado, por si só, já irá fazer com que o trabalhador se tenha que esforçar mais no desenvolvimento de cada tarefa (Green, 2001).

Remuneração salarial

De acordo com Matheny (2008), o dinheiro não terá um papel fundamental na felicidade no trabalho dos indivíduos. As principais razões que melhoram a felicidade no trabalho são a perspetiva de crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional (WLB – Work-Life Balance), as relações com as pessoas e as comunicações eficazes.

Seguindo o raciocínio de que a felicidade no trabalho não é fundamentalmente impactada pelo aspeto financeiro. Nem sempre os trabalhadores são motivados pela parte financeira, isto é, por vezes, esses incentivos financeiros podem mesmo reduzir os níveis de felicidade no trabalho (Hosie & Sevastos, 2009).

Reconhecimento e valorização

A cultura organizacional é um dos principais fatores orientadores do comportamento dos trabalhadores na organização. Assim sendo é importante destacar o possível impacto significativo que pode ter na felicidade e no comprometimento dos membros da organização.

Tendo por base o modelo cultural apresentado por Cameron e Quinn (2006), as culturas com características direcionadas para a autonomia e a valorização das relações pessoais

dos indivíduos, potencializam a satisfação e o comprometimento, uma vez que esses conceitos estão ligados a aspetos afetivos dos indivíduos em relação à sua organização.

Por isso, culturas organizacionais mais voltadas para os aspetos afetivos, autonomia e valorização dos indivíduos, tenderão a ter maiores níveis de satisfação e comprometimento. Pois, a satisfação está positivamente relacionada com esse tipo de culturas organizacionais e, por sua vez, o comprometimento irá aumentar se existir um maior nível de satisfação. Logo, pode dizer-se que existe uma relação entre cultura e comprometimento organizacional, mediado pela satisfação dos colaboradores (Cameron & Quinn, 2006).

Ao olharmos para os vários autores e diferentes pontos de vista, podemos reconhecer que seja qual for a abordagem utilizada, existem, na maior parte dos estudos, alguns pontos comuns e que vão de encontro aos fatores apresentados por Chiumento (2007), tanto de forma direta como indireta. Deste modo, podemos afirmar que a felicidade no trabalho não é algo linear e que, embora existam opiniões dispares que atribuem diferentes motivos e intensidades a diferentes dimensões que impactam a felicidade no local de trabalho, é inevitável afirmar que se poderão obter benefícios consideráveis para as organizações que a tenham em consideração.

Só mais à frente é que se abordará a motivação, mas no decorrer da revisão da literatura e com base nos autores estudados até ao momento podemos apresentar já a primeira hipótese a ser estudada.

Hipótese 1 – Em que medida a felicidade no trabalho influencia a Motivação

2.1.3 – Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho pode ser definida como um estado emocional (ou afetivo), positivo ou negativo, resultante do trabalho desempenhado pelos indivíduos (Locke, 1976).

A satisfação com o trabalho é a atitude de uma pessoa em relação à função/trabalho que realiza na empresa. Determinada pessoa tem um alto nível de satisfação com o seu trabalho, quando apresenta atitudes positivas em relação ao mesmo e, em contrapartida, uma pessoa insatisfeita apresenta atitudes negativas em relação ao seu trabalho (Robbins, 2005). Robbins (2005) baseia o seu estudo da satisfação no trabalho na Teoria dos Dois Fatores, desenvolvida por *Frederik Herzberg* (a ser explorada e melhor desenvolvida no tópico relativo à motivação). Onde afirma que existem dois fatores que geram satisfação no trabalho, os fatores motivacionais (necessidade de realização, crescimento pessoal e profissional, reconhecimento e responsabilidade) e os fatores higiénicos, que apenas previnem a insatisfação, não contribuindo para o aumento da satisfação no trabalho, mas sendo fundamentais para que isso se possa alcançar.

Chiang e Birtch (2005) chegaram à conclusão de que pessoas diferentes respondem a diferentes incentivos no seu trabalho, estando essa reação dependente das suas necessidades pessoais. Muitos valorizam as possibilidades e oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Alguns dão maior importância à

remuneração. E, para outros, a segurança no local de trabalho é o mais importante. Ainda há aqueles que apenas se sentem satisfeitos no trabalho se este constituir um estatuto relevante e atraente (Chiang & Birtch, 2005).

Sendo um conceito um pouco controverso, há quem afirme que a satisfação no trabalho é influenciada pelo salário, condições de trabalho e benefícios (Malik, Nawab, Naeem, & Danish, 2010).

Já outros autores, defendem que os colaboradores criam expectativas sobre o seu trabalho e, ao realizá-lo, acabam por comparar as suas expectativas com o trabalho que estão a realizar. Fazendo com que a sua satisfação esteja dependente da proximidade entre as expectativas criadas e o trabalho a ser realizado, ou seja, quanto mais próximo for o trabalho realizado das suas expectativas, maior serão os níveis de satisfação dos indivíduos (Sanchez-Sellero, Sánchez-Sellero, Cruz-González, & Sánchez- Sellero, 2014).

2.1.3.1 – Satisfação no trabalho e equilíbrio entre trabalho-vida

A literatura aponta que trabalhadores que possuem um maior equilíbrio entre trabalho e vida (Work-Life Balance - WLB), normalmente, encontram-se mais satisfeitos com os seus trabalhos, principalmente, quando comparados com trabalhadores que apresentam um WLB reduzido. A satisfação no trabalho é parte fundamental da satisfação com a vida e, como tal, apenas se pode atingir quando os indivíduos conseguem e têm condições para criar um equilíbrio entre o seu trabalho e a sua vida pessoal (Ikram & Anwar, 2009).

Se existir um ambiente de satisfação entre todos os colaboradores da organização, irá verificar-se uma melhoria na performance geral dos colaboradores. Através do estudo desta relação, encontrou-se evidências de que o WLB tem um impacto positivo nos níveis de satisfação no trabalho. Por isso, as organizações que procurem aumentar a satisfação no trabalho dos seus colaboradores e, consequentemente, aumentar a produtividade da empresa, devem dar especial atenção ao equilíbrio entre vida e trabalho (WLB) dos seus funcionários (Uma, 2010).

2.1.4 – Comprometimento organizacional

Becker (1960) defende que o comprometimento faz o trabalhador assumir uma postura alinhada em “linhas consistentes com a organização” (Becker, 1960).

Na literatura existe uma tendência para definir comprometimento tendo por base três dimensões fundamentais:

- Aceitação e Crença nos valores e objetivos da organização;

- Grande desejo de se manter e participar na organização;

- Disponibilidade para se dedicar e esforçar pela organização;

Mowday, Steers e Porter (1979) assumem que um indivíduo que está comprometido terá pelo menos uma das três atitudes referidas acima (Mowday, Steers, & Porter, 1979).

Nesse sentido, a maior parte da literatura ao estudar o comprometimento utiliza o modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), que surgiu no seguimento do trabalho conjunto dos autores no ano anterior. Resumidamente, os autores decompõem o comprometimento em afetivo, instrumental e normativo, que irá ser abordado de seguida (Meyer & Allen, 1991).

O comprometimento organizacional afetivo baseia-se na ligação do colaborador à organização e na perceção de poder prejudicar, tanto a organização, como a si próprio, se abandonar a mesma. Como tal, o nível de comprometimento organizacional e o envolvimento com o trabalho são fatores que estão bastante ligados entre si, para além de o colaborador se mostrar em linha com os objetivos e visão da organização, este está disposto a esforçar-se em benefício da organização e empenha-se nas atividades a realizar. Quando os valores e objetivos da organização são interiorizados e bem aceites pelos colaboradores, passa a haver uma ligação psicológica entre ambas as partes, existindo um envolvimento efetivo nas funções a realizar pelo colaborador, ou seja, o indivíduo irá fazer de tudo para corresponder profissionalmente ao que lhe é pedido, de forma a atingir os objetivos determinados (Sampaio, 1999).

Já no comprometimento instrumental, como o nome indica, está relacionado com as recompensas obtidas pela realização do trabalho do indivíduo e com os possíveis custos e/ou perdas que a saída da organização poderia originar ao mesmo (Allen & Meyer, 1990).

O comprometimento instrumental caracteriza-se pelo trabalhador optar por ficar numa determinada empresa porque precisa dela, ou, porque tem mais benefícios comparativamente com outras possíveis soluções. Assim sendo, o colaborador está constantemente a ponderar e analisar os benefícios de se manter na empresa e os custos se a deixar, tomando, com base nesta análise, a sua decisão de continuar o não na organização (Bastos, 1993).

No que diz respeito ao comprometimento normativo, Bastos (1993) considera que os colaboradores para serem comprometidos têm de acreditar que, de facto, é o mais correto. Como tal, se o trabalhador se encontra comprometido irá dar continuidade ao seu tempo na empresa, porque acredita que é moralmente correto. Isto acontece, pois, os trabalhadores são influenciados por inúmeras pressões normativas que se encontram interiorizadas no indivíduo, o que provoca atitudes que vão de encontro aos objetivos da organização.

No entanto, também a satisfação pode traduzir aumentos significativos no comportamento organizacional. Como tal, assume-se que num contexto organizacional em que se aumente a satisfação do trabalhador se obtenha, como reflexo, um aumento do nível do comprometimento dos indivíduos (Leite, Rodrigues, & Albuquerque, 2014).

Basicamente, o comprometimento representa a dimensão do vínculo do indivíduo à empresa (Rodrigues, Barrichello, & Morin, 2016).

2.1.5 – Envolvimento com o trabalho

Tal como referido anteriormente, o envolvimento com trabalho tem em consideração o nível em que a autoestima de uma pessoa é afetada pelo seu desempenho e performance nas suas funções profissionais. Um colaborador só consegue tomar responsabilidade e realizar determinada tarefa, por si só, se sentir que existiu delegação de tarefas por parte da chefia, ou seja, tem de existir o sentimento de autonomia ao realizar determinada tarefa. O envolvimento com o trabalho é um estado de "*noivado*" (engagement) com o local de trabalho, existindo identificação com o trabalho e considerando o papel dentro da empresa como sendo fundamental, estimulando, assim, a autoestima e identidade dos indivíduos (Zarafian, 2001).

A concentração em determinada tarefa permite aos colaboradores aprenderem, aumentarem o conhecimento e realizar as tarefas da melhor forma. Ao estarem focadas em determinada função as pessoas ficam sujeitas a emoções positivas, pelo facto de estarem a realizar algo de útil. Quando as tarefas são desempenhadas com altos níveis de concentração e dedicação (envolvimento) surge o sentimento de que se faz algo digno e útil, mas, inicialmente e no decorrer da função não se experimenta a felicidade, pois a concentração na função é superior ao sentimento de felicidade, que virá há posteriori (Spreitzer, Sutcliff, Dutton, Sonensheim, & Grant, 2004).

Segundo Hewitt (2015), a experiência vivida no trabalho tem um impacto importante no envolvimento dos colaboradores. Como tal, enumera vários elementos que compõem e impactuam a experiência no trabalho, agrupando-se em elementos fundamentais e/ou potenciais diferenciadores. Os elementos fundamentais, basicamente, são práticas gerais da empresa, desde as condições de segurança e benefícios associados ao emprego, até às políticas, infraestruturas e comunicação. Os potenciais diferenciadores são capazes de gerar elevados níveis de envolvimento e comprometimento, sendo estes elementos observados na perceção da marca ou reputação, liderança e orientação para o desempenho. São estes fatores diferenciadores que chamam à atenção nas empresas que se destacam ao longo deste estudo (Hewitt, 2015).

Existem vários estudos que visam definir as dimensões do "engagement". Três fatores que se encontram relacionados com o "engagement" e presentes na maioria dos estudos são a liderança, a satisfação com o trabalho e os processos administrativos. Focando na liderança, esta contribui diretamente para o envolvimento e felicidade dos colaboradores. Sendo que, líderes preocupados com o bem-estar dos seus trabalhadores irão obter maiores níveis de envolvimento e comprometimento, bem como, performances de relevo (Salas-Vallina & Fernandez, 2017).

2.1.6 – Equilíbrio entre Trabalho e Vida (WLB)

Lockwood (2003) define WLB como sendo uma luta constante entre o trabalho e a família de um funcionário, traduzindo-se num confronto de forças entre estes dois aspetos da vida dos indivíduos. Basicamente, os colaboradores enfrentam um dilema, que têm de gerir, entre as responsabilidades do seu trabalho e da sua casa/família. Como forma de fazer frente a este problema, que tem vindo a ganhar importância na nossa sociedade, as organizações optam por estratégias de maior autonomia e flexibilidade no local de trabalho e favorecem políticas benéficas para as famílias, adotando programas no seguimento desta lógica (Lockwood, 2003).

Com o desenvolvimento tecnológico e, consequente, mudança na realidade das empresas a nível mundial, o local de trabalho passou a ter ainda mais influência na vida dos indivíduos, verificando-se ainda maiores níveis de stress e vidas mais complexas, visto que vivemos num mundo globalizado, que se traduz em organizações com dimensão global e interligadas, removendo as barreiras físicas do trabalho, que previamente apenas se desenvolvia estando nas próprias instalações da organização, mas agora pode ser realizado em qualquer canto do mundo. Como tal, é fundamental que as empresas adotem perspetivas mais abrangentes e refletidas sobre o WLB dos seus colaboradores. As organizações também se têm de adaptar e, ativamente, promover um ambiente de trabalho saudável, positivo e construtivo, de modo a diminuir os conflitos recorrentes entre funcionários, bem como, minimizar o seu impacto sobre os mesmos. A literatura concorda que, as organizações têm de se mostrar disponíveis para oferecer benefícios que promovam o WLB. Existe um claro crescimento da importância da vida familiar e aceitação dos pares, também, acentuado pela internet e redes sociais. Devido à globalização, mencionada anteriormente, existe cada vez maior diversidade dentro das organizações, não só diferentes nacionalidades, mas, também, diferentes línguas, culturas e diversas formas de fazer a mesma coisa. No entanto, embora esta diversidade têm trazido um acréscimo na criatividade das organizações, traduziu-se, naturalmente, em maiores conflitos (Friedman & Greenhaus, 2000).

Tendo em conta o mercado globalizado em que vivemos, com as empresas sempre em busca de lucros e redução de custos, é fundamental que as organizações consigam desenvolver programas que promovam o WLB, com base nos fatores críticos que impactam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Estes programas têm o potencial e capacidade, se bem implementados, de melhorar consideravelmente a moral dos trabalhadores, reduzir o número de faltas e aumento da retenção da cultura e conhecimento organizacional. Seja qual for a situação em que os colaboradores se encontrem a nível pessoal, estes programas são vantajosos para ambas as partes, ou seja, permitem que os indivíduos lidem da melhor forma com os acontecimentos pessoais, bem como, proporciona às organizações a capacidade de não perderem conhecimento e capital humano crítico para o seu sucesso (Lockwood, 2003).

Uma das abordagens mais interessantes e mais adotadas é a possibilidade de se estabelecerem acordos flexíveis para o trabalho. Isto é, a adoção de políticas que promovem a flexibilidade no trabalho e iniciativas positivas para o incremento do WLB, geram benefícios relativamente significativos. No mesmo estudo que chegou às

conclusões anteriores, foram identificadas as principais medidas que ofereciam uma maior flexibilidade aos colaboradores, tais como, o trabalho por turnos, em tempo parcial (part-time), trabalhar a partir de casa, horários flexíveis, partilha de trabalhos, entre outras. Acrescentando ainda a possibilidade de cada trabalhador poder exercer um direito de compra, até cinco dias, de tempo de férias extra. Para além dessas medidas, uma muito realçada é a possibilidade de sair da organização e do trabalho, de acordo com políticas que foram previamente estruturadas que oferecem a melhor compatibilidade com o trabalhador, para que este possa melhor gerir a sua vida pessoal e outros possíveis fatores de interesse, ou seja, o trabalhador não terá de abdicar de determinado momento da sua vida, só porque se encontra a realizar o seu trabalho. É de acrescentar, que o facto de existir a possibilidade de trabalhar a partir de casa, deixa os colaboradores mais confortáveis com os prazos a cumprir na sua função. Traduzindo-se tudo isto num ambiente geral e individual bastante mais positivo e satisfatório (Pollitt, 2003).

A questão e o desafio inerente ao equilíbrio Trabalho-Vida está aqui para durar e, até mesmo, ganhar, ainda, mais importância à medida que os estudos sobre o tema se vão multiplicando.

2.1.6.1 – Conflito entre trabalho e lazer

No que diz respeito ao conflito destes dois momentos da vida dos indivíduos, Greenhaus & Beutell (1985) defendem que o trabalho e o lazer entram em conflito quando a necessidade de dedicar tempo e atenção a um, prejudica o outro. Tendo por base essa premissa, conseguiram identificar os principais causadores desse conflito:

- Tensão, quando um dos aspetos em questão origina fadiga e/ou comportamentos de irritabilidade, que irão impactar o outro, por exemplo, se o trabalhador sai do trabalho irritadiço, poderá ter um efeito negativo no momento de lazer;

- Tempo, quando existe competição pelo tempo do indivíduo, ou seja, existem apenas vinte e quatro horas no dia, o que provoca conflito entre trabalho e lazer;

- Tipo de comportamentos, quando existem determinadas expectativas de conduta que se esperam ver cumpridas para um dos momentos, que são incompatíveis com o comportamento desejado no outro.

De forma sucinta, a existência deste conflito e destes fatores leva os autores a afirmar que o trabalho e o lazer são incompatíveis (Greenhaus & Beutell, 1985).

É importante referir que o conflito tanto pode ter origem no trabalho, quando se "leva os problemas do trabalho para casa", como, no lazer, isto é, quando a vida pessoal tem algum impacto (normalmente prejudicial) na realização da tarefa no trabalho. Dividindo-se assim, respetivamente, em conflito trabalho-família e família-trabalho, que embora possam ser estudados em separado, estão inter-relacionados (Reichl, Leiter, & Spinath, 2014).

Reichl, Leiter & Spinath (2014) descobriram que a existência de conflito entre trabalho e lazer torna os trabalhadores mais vulneráveis a se sentirem deprimidos, stressados e

menos satisfeitos com o trabalho, família e vida de uma forma geral. Dedicar tempo para lazer é imprescindível para a vida humana. O equilíbrio entre trabalho-vida (WLB) implica a inexistência de conflito entre o trabalho e a vida dos colaboradores e está diretamente relacionado com a satisfação e o bom funcionamento no trabalho e na vida; implicando o mínimo de conflito entre estes papeis fundamentais da vida do indivíduo (Clark, 2000).

Acontece que trabalhadores demasiado comprometidos e empenhados nos seus trabalhos, passam menos tempo em atividades de lazer, o que se irá traduzir num menor nível de satisfação no lazer e, consequentemente, mais insatisfeitos com o seu trabalho, isto é, menor satisfação no trabalho (Rice, Frone, & McFarlin, 1992).

2.1.7 – Motivação

A motivação para com o trabalho está intrinsecamente relacionada com a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e o envolvimento no trabalho.

De acordo com a literatura, a motivação refere-se a uma "*força interior*" dos indivíduos que é responsável pelo nível, direção e persistência do esforço que este irá colocar em determinado trabalho e/ou tarefa (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997).

No entanto, os investigadores consideram que a motivação é algo extremamente difícil de definir, surgindo diferentes interpretações como:

- Motivação é um estado de espírito, vontade, energia e/ou interesse que se irá traduzir numa ação que, introduzida no ambiente organizacional se reflete num aumento da performance no trabalho (Nahavandi & Malekzadeh, 1999).

- Motivação pode ser definida como a vontade de fazer determinada ação, que é condicionada pelo aspeto satisfatório que irá proporcionar ao indivíduo. Ou seja, traduz-se na capacidade de uma dada ação satisfazer alguma necessidade do sujeito.

Neste seguimento, um trabalhador motivado é alguém que está num estado de tensão que apenas irá ser aliviada depois de atingir o objetivo e concretizar o gerador da motivação. Como tal, quanto maior for a motivação para uma determinada ação, maior será a tensão gerada e, consequentemente, mais atividade satisfatória será necessária para a aliviar (Whisenand & Rush, 1988).

Após a leitura de variados artigos neste sentido, foi possível perceber que todos os autores concordam que a motivação é algo invisível, ou seja, não é possível observar os motivos, mas, apenas, os inúmeros comportamentos que os indivíduos realizam de forma a obterem resultados.

Ryan e Deci (2000), não consideram que a motivação seja um fenómeno unitário, ou seja, as pessoas não têm apenas diferentes níveis de motivação, mas, também, diferentes tipos de motivação.

Sendo que, ser motivado implica sentir a necessidade de fazer algo. Quem não sente essa necessidade, inspiração ou impulso para agir é considerada uma pessoa

desmotivada, enquanto que alguém sente o desejo, energia e impulso para agir é considerado como uma pessoa motivada (Ryan & Deci, 2000).

Quando se fala em motivação e como aumentá-la, o principal incentivo que surge é o monetário. Pois, existe maior poder motivacional em dar dinheiro aos trabalhadores em jeito de recompensa pelas suas performances (Tabassi & Bakar, 2009). No entanto, existem outros fatores motivacionais, como nos mostrou Michael (1989), sendo que cerca de metade dos colaboradores gostariam de trocar de emprego, mesmo que isso significasse uma perda salarial, ou seja, satisfazer os seus desejos e sentirem-se melhor sobrepõem-se à questão monetária. Ainda no mesmo questionário, Michael (1989) conclui que as duas principais razões para que um trabalhador deixe o seu emprego são o descontentamento com o conteúdo do seu trabalho e/ou com a gerência. Como tal, é possível afirmar que existem outros incentivos motivacionais para além do dinheiro, tais como, a satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos (Michael, 1989).

Procurar-se-á então, perceber se existe diferenças nos resultados se as organizações optarem por dar mais atenção à motivação do que à felicidade no trabalho, e/ou vice-versa.

Hipótese 2 – Em que medida a Motivação influencia a Felicidade no Trabalho

2.1.8 – Produtividade e performance

É possível perceber que existe uma relação positiva entre felicidade e performance. Quando existem indicadores de felicidade como a boa disposição, os trabalhadores terão uma atitude mais positiva relativamente aos seus colegas de trabalho, irão ser mais generosos e estarão mais disponíveis para se ajudarem mutuamente, e ainda, serão capazes de resolver problemas de formas mais eficazes e criativas (A. Michael, 1989).

A felicidade está sempre relacionada com resultados positivos que acontecem na vida e no trabalho dos indivíduos, tais como, as boas condições de saúde, satisfação com a vida, elevado desempenho e comprometimento no trabalho. Neste seguimento, um estudo experimental, conseguiu demonstrar que trabalhadores felizes apresentam maiores níveis de produtividade do que os seus colegas menos felizes (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015).

Quando se tem em consideração o possível impacto do comprometimento e envolvimento dos colaboradores é possível, através de um simples exemplo, perceber que a performance e crescimento da empresa pode ser seriamente afetada. Imagine-se duas empresas a viver distintos momentos: A primeira encontra-se numa fase economicamente favorável e desfruta de um bom crescimento. Como consequência disso, os gestores optam por investir no crescimento, em recompensas e reconhecimento para os seus colaboradores. Por sua vez, os trabalhadores sentem-se úteis e atraídos, optando por permanecer na empresa e estando ainda mais envolvidos e comprometidos com os objetivos da empresa. Do outro lado, temos uma empresa inserida num contexto de elevada competitividade e com dificuldades em crescer. Devido ao momento menos positivo, a empresa obtém menos lucros para reinvestir no crescimento, em

recompensas e reconhecimento para os seus funcionários, o que se irá traduzir em trabalhadores menos motivados, maiores dificuldades em reter e atrair talento, que por sua vez se irá refletir em piores resultados económicos e falta de crescimento, ou seja, produtividade reduzida (Hewitt, 2015).

Whisenand e Rush (1998) no seu estudo não consideram que a motivação tenha um papel significativo quando se fala de impacto na produtividade. Para estes autores, a motivação enquadra-se como sendo apenas mais um dos inúmeros fatores que influenciam a performance. Defendendo que variáveis como, as condições de trabalho, os recursos e a formação, bem como, a visão do supervisor, influenciam a motivação num nível superior, ou seja, se estes fatores forem um impedimento para a produtividade, não há nada que a motivação possa fazer pela produtividade dos trabalhadores. Neste seguimento, Herzberg (2003) enquadra as variáveis anteriormente mencionadas como sendo meros subfactores que vão de encontro à categoria da higiene, bem como, os processos administrativos e o salário.

Eventualmente, os investigadores começaram a chegar à conclusão de que trabalhadores motivados são, na maior parte dos casos, mais produtivos. Por isso, se as organizações e os seus responsáveis conseguirem perceber quais os fatores que influenciam a motivação dos seus colaboradores é possível tirar vantagens desta informação, desenvolvendo e implementando um sistema de recompensas.

Após uma experiência controlada, onde se procurou comparar dois grupos de trabalhadores, um deles submetido a medidas de enriquecimento motivacional no local de trabalho e o outro mantendo-se sem alterações, verificou-se que os trabalhadores do primeiro grupo apresentaram níveis de produtividade que superaram completamente os do segundo grupo e apresentaram, também, um decréscimo no número de faltas ao trabalho (Herzberg, 2003).

A felicidade consegue aumentar os níveis motivacionais, que, consequentemente, consegue impulsionar a performance. Por isso, criar e promover felicidade no trabalho é uma forma de fazer os colaboradores se sentirem mais uteis, o que induz uma maior produtividade (Santoso & Kulathunga, 2016).

Na literatura, é claramente percetível e altamente aceitado que a motivação e a felicidade dos indivíduos, consegue provocar efeitos positivos na produtividade. Sendo cada vez mais importante que as empresas tenham estes construtos em consideração.

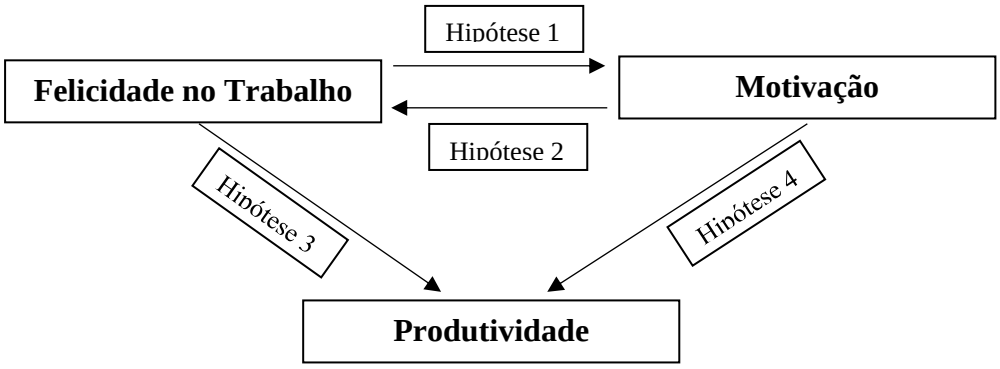
O que nos leva às últimas hipóteses a serem avaliadas neste estudo:

Hipótese 3 – De que forma a Felicidade no trabalho influencia a Produtividade.

Hipótese 4 – De que forma a Motivação influencia a Produtividade.

Desta forma, podemos construir o nosso modelo conceptual, onde é reproduzido a intenção de estudo, definidas as variáveis (dependentes e independentes), bem como, a orientação das hipóteses em causa.

Modelo Conceptual



Este modelo, permite-nos visualizar a relação que se deseja estudar entre cada variável. Conseguimos observar o papel de variável dependente da produtividade, mas, respetivamente à felicidade no trabalho e à motivação, ambas assumem os dois lados do estudo, tanto como variáveis independentes como dependentes, permitindo assim uma análise da sua relação em ambos os sentidos. Ou seja, as setas ligam variáveis independentes (início da seta) às variáveis dependentes (final da seta).

Dando-nos uma melhor perspetiva e interpretação visual das hipóteses apresentadas anteriormente e que serão estudadas no capítulo 5. Desta forma podemos enunciar as hipóteses a serem estudadas como se segue:

Hipótese 1 – Em que medida a felicidade no trabalho influencia a Motivação

Hipótese 2 – Em que medida a Motivação influencia a Felicidade no Trabalho

Hipótese 3 – De que forma a Felicidade no trabalho influencia a Produtividade.

Hipótese 4 – De que forma a Motivação influencia a Produtividade.

3 – Metodologia

Indo de encontro ao problema de investigação esta fase do estudo procura enquadrar e esclarecer o plano de trabalho realizado para que num momento seguinte se possam realizar testes e análises relevantes para a investigação (Fortin, 2003). Assim sendo, neste capítulo será exposto o modelo de investigação, o instrumento utilizado para recolher os dados e a forma como os mesmos serão organizados e analisados.

3.1 – Instrumento de recolha de dados

Após a realização da revisão da literatura foi possível ter uma melhor perceção dos fatores que influenciam e têm impacto na felicidade no trabalho e, através deste processo, foi identificado um instrumento que permite avaliar a felicidade no local de trabalho, sendo posteriormente aplicado ao setor do calçado.

Tendo por base os objetivos e questões de investigação definidos anteriormente, optou-se por escolher uma investigação quantitativa e correlacional. A investigação será quantitativa, pois baseia-se num processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, será também correlacional, pois visa perceber a existência de relações entre as variáveis propostas (Fortin, 1999).

Sendo que, para se efetuar este estudo quantitativo, foi necessário a aplicação de um questionário, que nos permitiu recolher e medir os construtos desejados. Um questionário é um instrumento que vai de encontro aos objetivos de um estudo com variáveis mensuráveis, procurando obter informações de forma rigorosa e possível de quantificar (Fortin, 2003).

Este instrumento foi escolhido e adaptado para a presente investigação, pois permite uma maior flexibilidade para atingir um maior número de trabalhadores; facilita a recolha e análise dos dados, permitindo que o estudo possa ser realizado no espaço temporal de um ano; garante o total anonimato das respostas aos participantes e é um instrumento uniforme.

Desta forma, desenvolveu-se um questionário tendo por base uma dissertação desenvolvida no âmbito da felicidade no trabalho (Coutinho, 2014). A escolha deste questionário em detrimento de outros recai no facto de este abranger os construtos que se desejam estudar e já ter sido aplicado num estudo concreto feito no nosso país. Como tal, este questionário divide-se em quatro partes, com as seguintes dimensões e objetivos.

Numa parte inicial, onde se visa recolher dados sociodemográficos, para se proceder à caracterização da amostra, foram colocadas 11 questões com o intuito de especificar o género, idade, habilitações literárias, estado civil, situação familiar, carga horária, rendimento mensal, dimensão da empresa, número de anos na empresa e posição hierárquica.

De modo a estudar a felicidade no trabalho e na função desempenhada, a segunda parte do questionário engloba um total de 35 questões, que se dividem da seguinte forma:

- 32 questões medidas através de uma escala de Likert de cinco pontos, indo de encontro aos resultados do relatório da empresa Chiumento (2007) foram adotadas as dimensões do ambiente de trabalho (6 questões), desenvolvimento pessoal e profissional (7 questões), reconhecimento e confiança (5 questões), envolvimento com a chefia e a empresa (5 questões), remuneração (3 questões), inovação (3 questões), equilíbrio entre vida pessoal e profissional (3 questões).

- Uma questão referente aos fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho dos inquiridos, recolhida através de uma escala Check-List, identificando os três fatores mais importantes.

- Duas questões que visam medir o nível de felicidade na empresa e a felicidade na função que o inquirido desempenha, sendo ambas medidas com uma escala de Likert, também de cinco pontos, onde o 5 significa muito feliz e o 1 significa muito infeliz.

De seguida, uma terceira parte composta por 7 questões, também medidas numa escala de Likert de cinco pontos, procurando medir a motivação dos inquiridos no trabalho. Assim sendo, seis das questões foram escolhidas por serem consideradas fatores importantes que contribuem para a motivação. Uma questão que avalia de forma direta o nível de motivação, onde a escala se enquadra entre 5 (muitíssimo motivado) e 1 (nada motivado).

No final, a quarta parte contém 3 questões, começando por uma questão sobre o impacto que o trabalho mais flexível tem na produtividade, medido numa escala de Likert de cinco pontos, onde 1 significa nunca e 5 significa sempre. Depois, á semelhança da anterior, surge uma questão em escala Check-List, questionando sobre os dois fatores que mais influenciam a produtividade no trabalho. A finalizar o questionário, a terceira questão é, basicamente, uma autorreflexão do trabalhador sobre a sua produtividade, medida numa escala de Likert de cinco pontos, onde 5 significa muito produtivo e 1 pouco produtivo.

Com o intuito de verificar se o questionário se encontrava adequado às necessidades da investigação e não criava problemas de interpretação aos participantes, realizou-se um pré-teste, junto de dois colaboradores do setor do calçado, no dia 12 de março de 2020. Neste seguimento, optou-se por fazer uns pequenos ajustes na ordem das questões de forma a facilitar o ritmo de preenchimento e, consequente, redução do tempo necessário despender para responder à totalidade do questionário.

3.2 – Procedimento

Antes de se começar a recolher dados, definiu-se uma questão moderadora com o intuito de fazer a triagem de participantes e definir a nossa população-alvo, ou seja, de modo a obter dados apenas referentes a indivíduos que se encontram a trabalhar, atualmente, no setor do calçado.

Inicialmente, o plano era fazer a totalidade da recolha de dados de forma presencial, no polo industrial de calçado de São João da Madeira, recorrendo à disponibilidade das pessoas de forma aleatória, desde que cumprissem a premissa de trabalhar em calçado. Aceitaram-se participações de qualquer trabalhador com 18 ou mais anos de idade, sem restrições de idade máxima, de género ou categoria profissional.

3.3 – Recolha de dados

Quando se partiu para a recolha de dados, definiu-se como objetivo mínimo duzentos participações. Para tal, estabeleceu-se como janela de aceitação de respostas desde 15 de março, até 15 de junho. No entanto, como todos sabemos, 2020 não foi um ano propício para seguir um plano à risca, pelo que se alargou a recolha de dados até dia 20 de julho.

Devido às limitações e preocupações com a saúde, familiar e pública, imposto pela pandemia vivida no decorrer do desenvolvimento deste estudo, foi necessário alterar a forma como os dados iam ser recolhidos e, com a quarentena obrigatória, optou-se por passar, também, o questionário através de Google forms. Estas respostas recolhidas online, foram resultado da rede de contacto dos meus pais e a minha rede de amigos no Facebook, sempre com o pedido de que o link fosse reencaminhado para se poder obter o máximo de respostas possíveis.

Cada secção do questionário tinha um pequeno paragrafo de modo a fazer uma breve explicação do que cada questão visava avaliar.

Para a análise de dados e obtenção de valores estatísticos, utilizou-se o programa recomendado, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) nas suas versões correntes durante o ano de 2020.

Utilizou-se várias tabelas e gráficos de modo a fazer uma análise mais descritiva e a caracterização da amostra, bem como, uma análise de regressão linear com o intuito de estabelecer e medir relações entre as variáveis em estudo.

Esta análise de dados é apresentada e, brevemente, interpretada no capítulo seguinte.

4 –Análise de dados

Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos dos participantes no questionário, ou seja, todos os colaboradores do setor do calçado que concordaram em responder a questões que visam medir a felicidade no trabalho, motivação e produtividade.

Deste modo, proceder-se-á à caracterização da amostra e a uma análise descritiva de todas as questões do questionário, procurando sempre explicar o sentimento e opinião que os participantes demonstraram com as suas respostas.

Durante o período de recolha de dados foram distribuídos questionários aos colaboradores do setor do calçado, obtendo-se um total de 221 respostas válidas. Atualmente, de acordo com o relatório da APICCAPS, estima-se a existência de uma população de perto de 40.000 trabalhadores na indústria do calçado.

Eventualmente, obtiveram-se, entre 19 de março e 11 de maio, 52 respostas, onde 44 foram utilizadas para este estudo e 8 não se encontravam a trabalhar na indústria do calçado.

A totalidade da base de dados recolhidos para o desenvolvimento do estudo é composta por 44 respostas válidas online e 177 através de recolha presencial.

4.1 – Caracterização da amostra

De seguida faz-se uma análise pormenorizada de cada uma das questões sociodemográficas acima mencionadas.

As duas primeiras questões do questionário procuraram perceber o género e a idade dos inquiridos, tal como se pode ver no gráfico 1 e tabela 1, respetivamente.

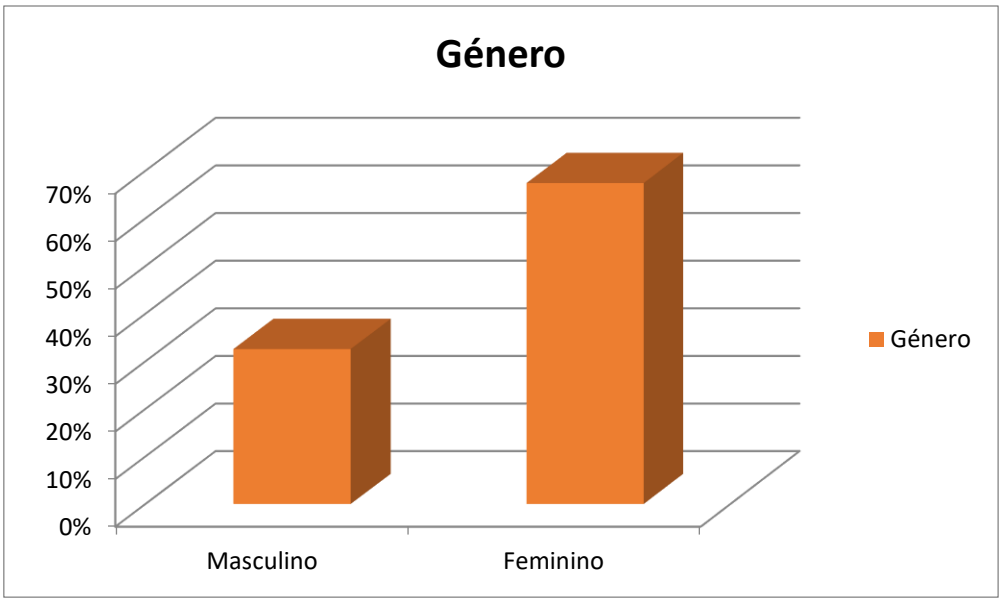


Gráfico 1 – Género (%)

Como se pode perceber pelo gráfico 1, existe um número superior de indivíduos do sexo feminino (67.42%), comparativamente com o sexo masculino (32.58%).

Idade	
Média	**44,21**
Desvio Padrão	**10,52**
Mínimo – Máximo	**19 - 66**

Tabela 1 – Caracterização da amostra em relação à idade

Os inquiridos têm idades compreendidas entre os 19 e os 66 anos, com uma média de idades de 44.21 anos, sendo o seu desvio padrão de, aproximadamente, 10.54.

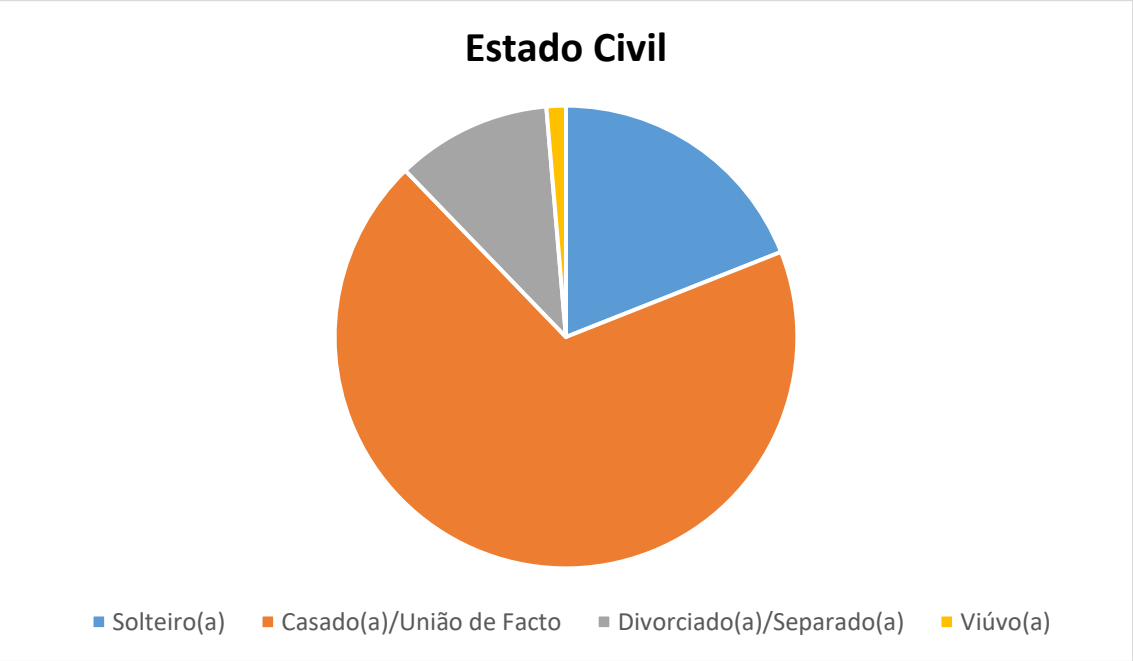


Gráfico 2 – Estado Civil (Nº de Indivíduos)

Através da leitura do gráfico 2, podemos perceber que cerca de 69% da amostra se encontra casado(a) ou em união de facto, correspondendo a 152 indivíduos, pode-se, também, verificar que cerca de 30% dos inquiridos estão solteiros ou divorciados (ou separados), existindo um maior número de solteiros do que divorciados/separados, 42 e 24 indivíduos, respetivamente. Sendo que pouco mais de 1% da amostra apresentam um estado de viuvez (3 indivíduos).

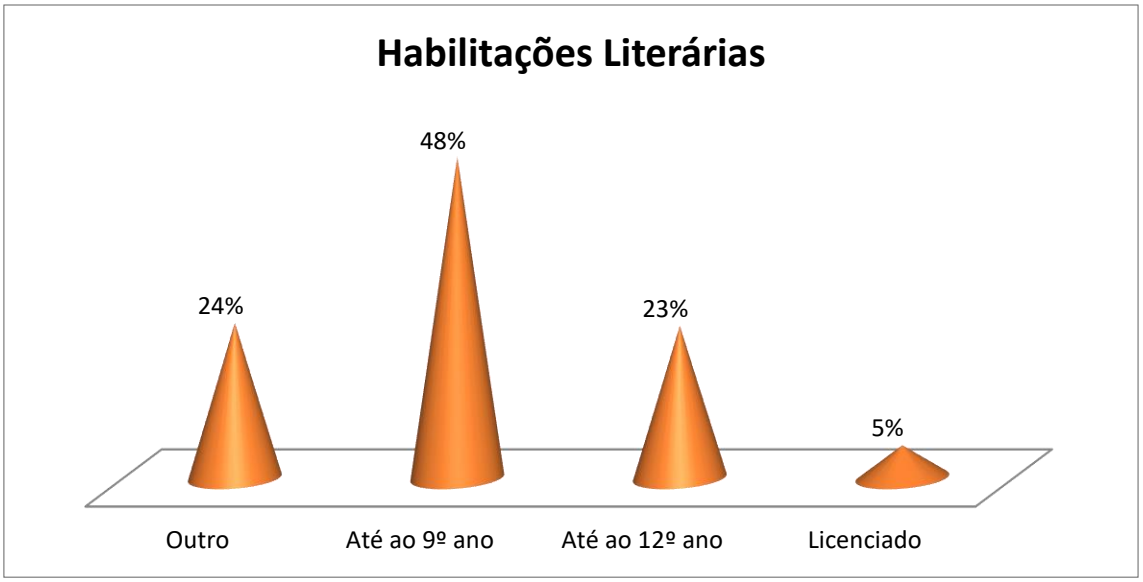


Gráfico 3 – Habilitações Literárias – Percentagem de Indivíduos

No que diz respeito às habilitações literárias dos inquiridos, é claramente percetível a maior percentagem de indivíduos com escolaridade até ao nono (48%), seguido de 24% dos inquiridos que responderam "Outro", especificando que não atingiram o nono ano de escolaridade. Com um peso similar, 23% dos participantes concluíram a atual escolaridade obrigatória, sendo que apenas 5% da amostra apresenta a conclusão dos estudos ao nível do ensino superior, com o grau de Licenciado, não existindo ninguém com o grau de mestre entre os inquiridos.

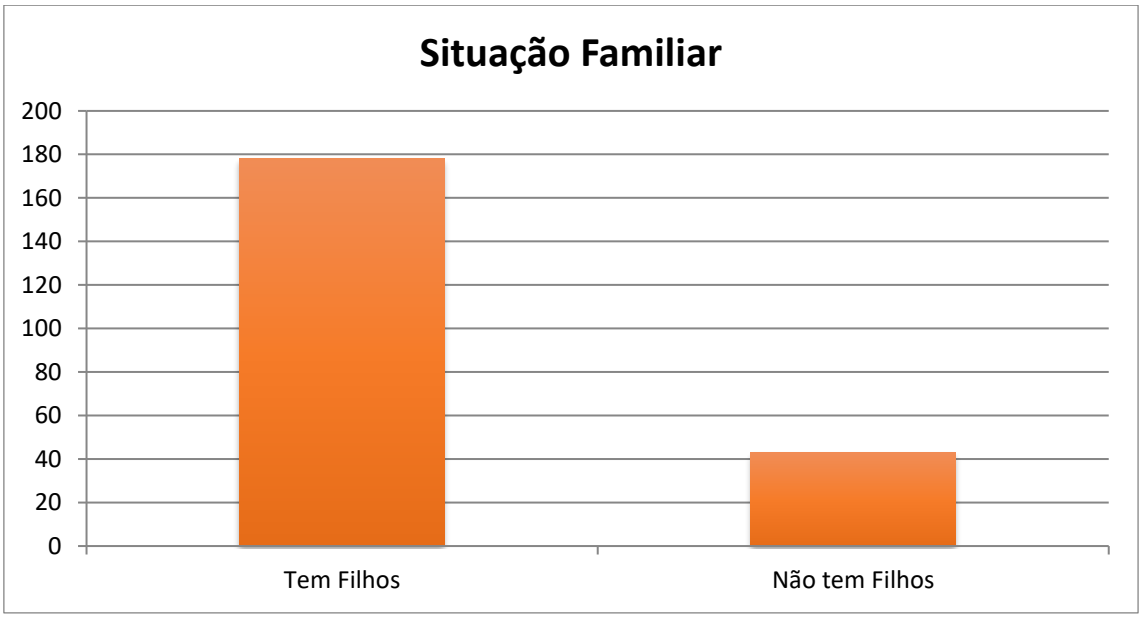


Gráfico 4 – Nº de Indivíduos c/ filhos e s/ filhos

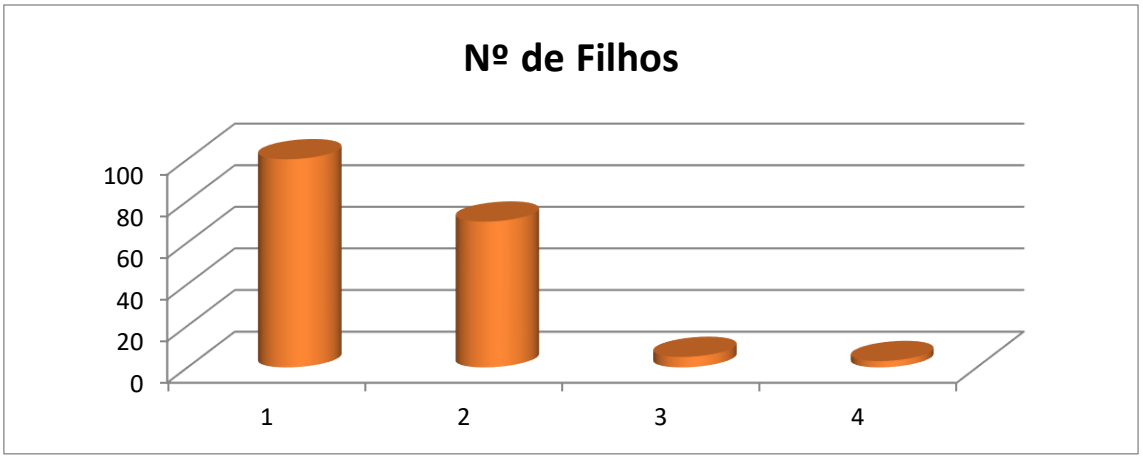


Gráfico 5 – Nº de Filhos

Como se pode ver no gráfico 4, do total dos inquiridos, 178 afirmaram ter filhos, sendo que os restantes 43 indivíduos não têm qualquer filho. Sendo possível verificar pelo gráfico 5 que a esmagadora maioria tem 1 ou 2 filhos (100 e 70 indivíduos, respetivamente), representando um total de 95.51% dos inquiridos, (isto é, 56.18% com 1 filho e 39.33% com 2 filhos), dos indivíduos que responderam que tinham filhos. Sendo que cinco inquiridos têm 3 filhos e apenas três têm quatro filho.

Carga Horário Semanal

Média	**40,59**
Desvio Padrão	**2,99**
Mínimo – Máximo	**15 - 50**

Tabela 2 – Caracterização da amostra em relação á carga horária (p/semana)

Assumindo como ponto de partida a lei portuguesa, o trabalhador deve ter uma carga horária de 8 horas diárias, com intervalos para descansar e, consequente, 40 horas semanais. Tendo como referência as 40 horas semanais em vigor, esta questão procurou, de certa forma, perceber se existe uma rigidez nos horários dos trabalhadores, ou se em contrapartida têm maior flexibilidade, no setor do calçado.

Analisando os dados da amostra, é possível perceber, com base na tabela 2, que em média os inquiridos trabalham cerca de 40 horas semanais, verificando-se um desvio padrão de apenas 2.99. Embora tenham existido respostas díspares, como uma semana de trabalho com apenas 15 horas, até um máximo de 50 horas, constatou-se que 84.2% da amostra trabalha, precisamente, 40 horas por semana.

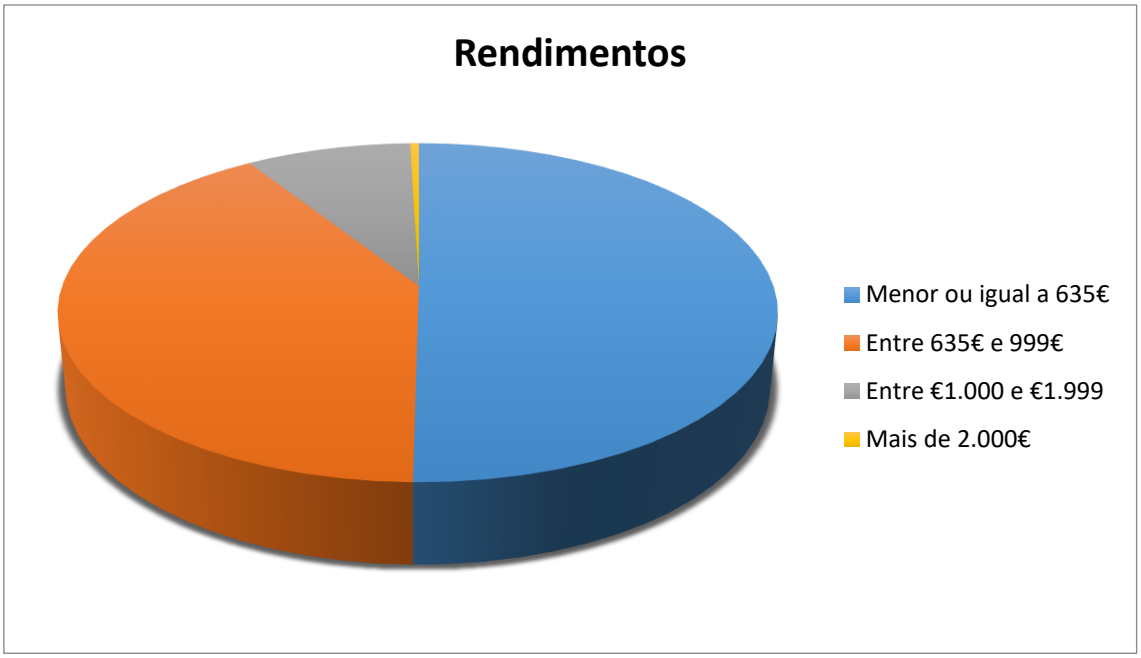


Gráfico 6 – Rendimento (%)

Olhando para o gráfico 6, é possível perceber que cerca de 50% dos inquiridos aufere 635€ ou menos, sendo que o outro nível de rendimento mais significativo enquadra valores entre 635€ e 999€, representando, aproximadamente, 41% da amostra. Para além destes dois níveis de rendimento, verifica-se ainda que 9% dos indivíduos aufere entre 1000€ e 1999€, sendo que no patamar mais alto, mais de 2000€, apenas se obteve uma resposta (correspondendo a, aproximadamente, 0.45%).

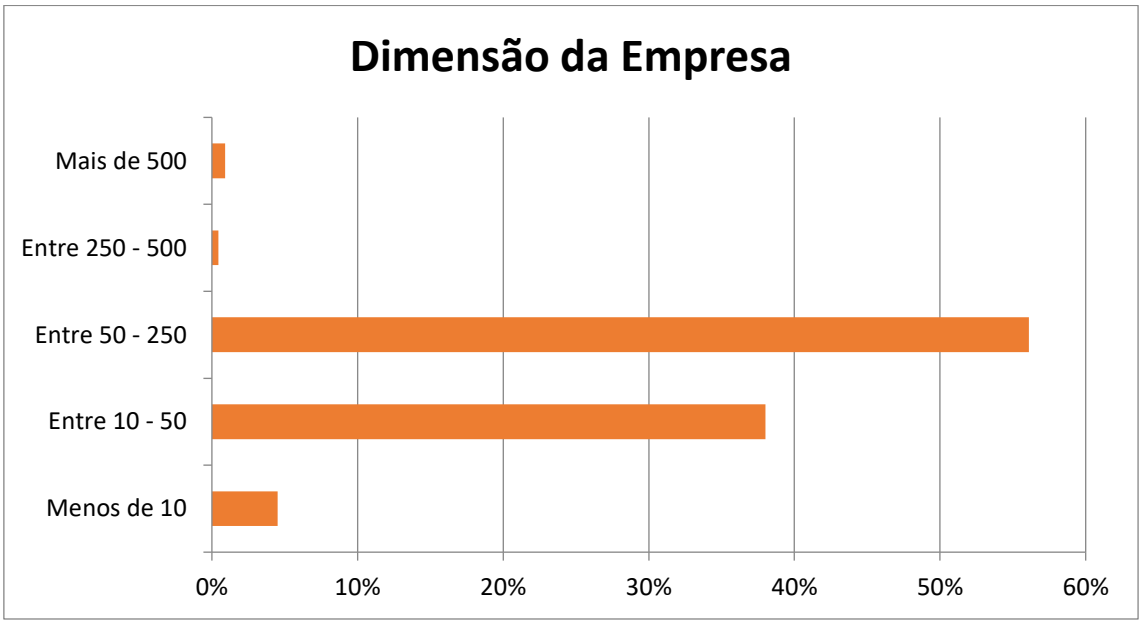


Gráfico 7 – Dimensão da empresa (% de indivíduos)

É claramente percetível a predominância de pequenas e médias empresas. Assim, tendo em consideração a definição da dimensão das empresas, com base no número de trabalhadores, verifica-se que 4.5% dos inquiridos pertence a uma micro empresa, seguido a uma distância considerável pelas pequenas empresas (número de trabalhadores entre 10 e 50), cerca de 38%, sendo que a maioria dos participantes trabalha numa empresa de dimensão média (aproximadamente 56%). As empresas de maior dimensão representam apenas 1.36% da amostra deste estudo.

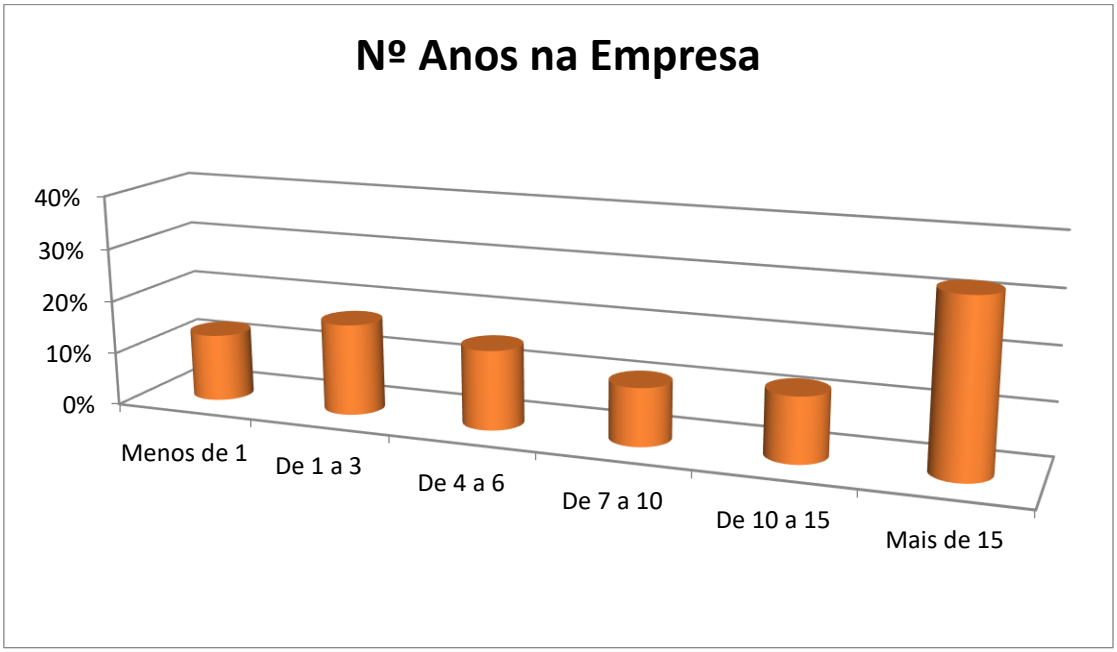


Gráfico 8 – Nº Anos na Empresa Atual (%)

Nesta amostra do setor do calçado, como podemos ver no gráfico 8, percebe-se um certo equilíbrio entre os inquiridos no número de anos que se encontram a trabalhar na empresa atual, sendo que quase todos os períodos de tempo apresentam valores próximos, mas superiores, a 10%, realçando-se o momento entre o primeiro e terceiro ano de colaboração na empresa e o quarto e sexto ano (17.2% e 14.9%, respetivamente). Com claro destaque, a longevidade dos inquiridos na sua empresa, com cerca de 32% a pertencer à mesma organização há mais de quinze anos.

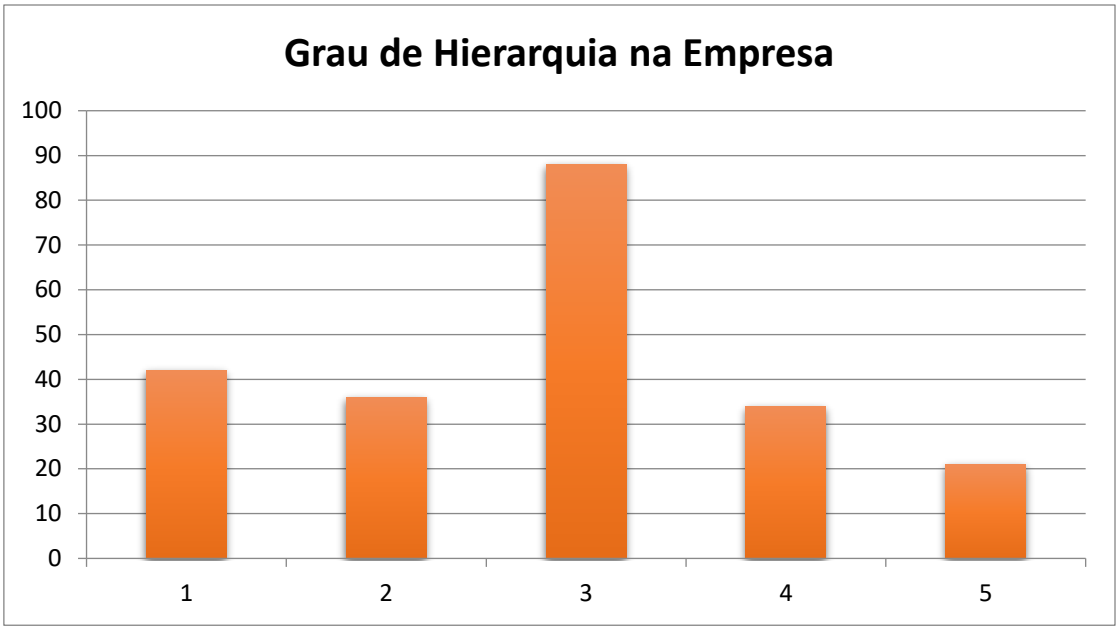


Gráfico 9 – Posição hierárquica (1-posição mais baixa; 5-posição de topo) – Nº Indivíduos

Ao analisar o gráfico 9, podemos perceber que nas posições mais baixas (1 e 2) obtiveram-se respostas de 42 e 36 trabalhadores, respetivamente. Do lado oposto (posições mais altas, 4 e 5), foram inquiridos 34 e 21 indivíduo, respetivamente. Destacando-se, por uma larga margem, a posição intermédia, onde se enquadram 88 das respostas recolhidas.

4.2 – Análise Descritiva

Dado a importância da felicidade no trabalho e na função, da motivação e da produtividade para este estudo, de seguida irá ser realizada uma análise descritiva destas variáveis.

4.2.1 – Felicidade no Trabalho e na Função

De forma a tornar a análise dos dados mais fácil e de melhor compreensão, as questões foram dispostas/divididas em diferentes dimensões que visaram medir a felicidade no trabalho e na função (Ambiente de Trabalho, Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Reconhecimento e Confiança, Envolvimento com a Chefia e a Empresa, Remuneração, Inovação, Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional). As seguintes tabelas explanam as respostas dos inquiridos às dimensões em causa, apresentando uma análise detalhada de cada conjunto de questões relativos a cada dimensão, baseado numa escala de Likert de cinco pontos.

Ambiente de Trabalho	Discordo Totalmente		Discordo		Não concordo, nem discordo		Concordo		Concordo Totalmente	
Questão 1	9	4,1%	20	9,0%	66	29,9%	107	48,4%	19	8,6%
Questão 2	14	6,3%	44	19,9%	72	32,6%	74	33,5%	17	7,7%
Questão 3	11	5,0%	26	11,8%	70	31,7%	90	40,7%	24	10,9%
Questão 4	8	3,6%	9	4,1%	48	21,7%	122	55,2%	34	15,4%
Questão 5	3	1,4%	12	5,4%	41	18,6%	130	58,8%	35	15,8%
Questão 6	3	1,4%	10	4,5%	30	13,6%	141	63,8%	37	16,7%

Tabela 3 – Frequência Absoluta e Relativa - Ambiente de Trabalho p/questão

Ao analisarmos a tabela 3, é imediatamente percetível que a questão com que os inquiridos menos se identificaram foi a questão dois, referente ao espírito de equipa na empresa, com cerca de 26.2% a discordarem (nível 1 e 2). Em contrapartida, 80.5% dos participantes concordaram (nível 4 e 5) com a questão seis, ficando claro que a maioria considera ter os recursos necessários para poder desempenhar a sua função.

Ao olharmos para os extremos da escala (nível 1 e 5), verifica-se que existem mais indivíduos no extremo positivo e de concordância, do que no lado negativo, em todas as questões desta dimensão.

De uma forma geral, a amostra deste estudo mostrou-se satisfeita com o ambiente de trabalho, refletindo-se num total de 664 respostas positivas (4-Concordo).

Ambiente de Trabalho			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	3,48	4	0,92
Questão 2	3,16	3	1,04
Questão 3	3,41	4	1
Questão 4	3,75	4	0,89
Questão 5	3,82	4	0,81
Questão 6	3,9	4	0,77

Tabela 4 – Análise Descritiva – Ambiente de Trabalho p/questão

Completando a análise ao ambiente de trabalho, a tabela 4, demonstra e confirma os dados anteriores, através da média acima de três (nível intermédio da escala), podemos afirmar que existe um sentimento de ligeira concórdia com a generalidade das questões.

De seguida procurou-se perceber e fazer a mesma análise em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional de cada colaborador, avaliando o sentimento dos inquiridos relativamente à sua perspetiva de progressão na carreira e melhoria pessoal.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional	**Discordo Totalmente**		**Discordo**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo**		**Concordo Totalmente**	
Questão 1	4	1,8%	10	4,5%	49	22,2%	123	55,7%	35	15,8%
Questão 2	3	1,4%	12	5,4%	51	23,1%	118	53,4%	37	16,7%
Questão 3	3	1,4%	9	4,1%	51	23,1%	127	57,5%	31	14,0%
Questão 4	3	1,4%	7	3,2%	31	14,0%	123	55,7%	57	25,8%
Questão 5	6	2,7%	27	12,2%	79	35,7%	89	40,3%	20	9,0%
Questão 6	15	6,8%	29	13,1%	69	31,2%	96	43,4%	12	5,4%
Questão 7	17	7,7%	23	10,4%	84	38,0%	83	37,6%	14	6,3%

Tabela 5 – Frequência Absoluta e Relativa – Desenvolvimento Pessoal e Profissional p/questão

No que diz respeito à possibilidade de os colaboradores serem proativos e empreendedores, bem como ter oportunidades de desenvolver novas competências (questão 5 e 7, respetivamente) pode-se constatar que embora a maior parte dos participantes tenha respondido de forma neutra ou positiva (nível 3 e/ou 4), existe uma clara insatisfação, comparativamente com as primeiras quatro questões, orientadas para o crescimento e desenvolvimento.

A questão quatro, é sem dúvida a que traduz maior concordância por parte dos trabalhadores, com 81.5% a transmitir uma perceção positiva (123 indivíduos concordam e 57 concordam totalmente) em termos de autonomia e responsabilidade para aceitar novos desafios. Sendo a questão seis a que gerou maior discórdia com, perto de 20% dos trabalhadores a mostrarem a sua insatisfação para com a falta de rotação de funções na empresa.

Desenvolvimento Pessoal e Profissional			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	3,79	4	0,83
Questão 2	3,79	4	0,83
Questão 3	3,79	4	0,78
Questão 4	4,01	4	0,81
Questão 5	3,41	3	0,91
Questão 6	3,28	3	0,99
Questão 7	3,24	3	0,99

Tabela 6 – Análise Descritiva – Desenvolvimento Pessoal e Profissional p/questão

Neste sentido, ao analisar a média de cada questão, mais uma vez se destaca a questão 4 pela positiva, com média acima de 4, ou seja, clara concórdia dos inquiridos em termos de responsabilidade e autonomia concedida pela organização. Sendo a questão 7, "A empresa dá-me oportunidades para desenvolver novas competências", a que apresenta média mais baixa, acima de tudo pela predominância de respostas no nível intermédio (nível 3), algo que, também, é possível perceber através da mediana (não só da questão 7, mas também a 5 e a 6), que nos mostra o valor do meio do conjunto da amostra e que se reflete numa média mais baixa.

A terceira dimensão, constituída por cinco questões, procurou avaliar o nível de reconhecimento e confiança dos indivíduos.

Reconhecimento e Confiança	**Discordo Totalmente**		**Discordo**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo**		**Concordo Totalmente**	
Questão 1	16	7,2%	37	16,7%	81	36,7%	76	34,4%	11	5,0%
Questão 2	5	2,3%	16	7,2%	58	26,2%	121	54,8%	21	9,5%
Questão 3	1	0,5%	9	4,1%	55	24,9%	127	57,5%	29	13,1%
Questão 4	6	2,7%	29	13,1%	86	38,9%	83	37,6%	17	7,7%
Questão 5	1	0,5%	5	2,3%	33	14,9%	133	60,2%	49	22,2%

Tabela 7 – Frequência Absoluta e Relativa – Reconhecimento e Confiança p/questão

Destaca-se a questão 5, reunindo um total de 182 citações, 133 indivíduos concordam e 49 concordam totalmente (correspondendo a 82.4%), sentindo que a sua função é útil para o funcionamento da empresa. No que diz respeito ao reconhecimento do mérito

(questão 1), 23.9% dos inquiridos discordam que estejam a obter o reconhecimento que merecem.

À exceção das questões 1 e 4, a maioria dos trabalhadores concordou com as afirmações apresentadas, relativamente ao respeito individual (questão 2), confiança (questão 3) e utilidade do trabalho realizado (questão 5).

Reconhecimento e Confiança			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	3,13	3	0,99
Questão 2	3,62	4	0,84
Questão 3	3,79	4	0,74
Questão 4	3,34	3	0,9
Questão 5	4,01	4	0,71

Tabela 8 – Análise Descritiva – Reconhecimento e Confiança p/questão

Indo de encontro ao que foi concluído anteriormente, pela média realçam-se as mesmas opiniões em relação às afirmações 1 e 5. De resto, todas as questões apresentam médias acima do nível médio, sendo que o maior número de trabalhadores a responder de forma neutra à questão 4 se traduz numa mediana inferior (igual a 3) e um desvio padrão de 0.9, quando comparado com as questões que obtiveram mais respostas positivas.

Sendo o envolvimento (engagement) um construto muito estudado e que tem vindo a ganhar cada vez mais importância no que diz respeito ao estudo das relações dos colaboradores com as organizações, não podia deixar de ser abordado no estudo da felicidade no local de trabalho, sendo assim avaliado o envolvimento dos indivíduos com a chefia e com a respetiva empresa.

Envolvimento com a Chefia e a Empresa	**Discordo Totalmente**		**Discordo**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo**		**Concordo Totalmente**	
Questão 1	13	5,9%	27	12,2%	51	23,1%	112	50,7%	18	8,1%
Questão 2	10	4,5%	27	12,2%	71	32,1%	97	43,9%	16	7,2%
Questão 3	6	2,7%	8	3,6%	52	23,5%	125	56,6%	30	13,6%
Questão 4	6	2,7%	12	5,4%	62	28,1%	116	52,5%	25	11,3%
Questão 5	2	0,9%	11	5,0%	40	18,1%	134	60,6%	34	15,4%

Tabela 9 – Frequência Absoluta e Relativa – Envolvimento com a Chefia e a Empresa p/questão

Nesta dimensão verifica-se um geral sentimento de concordância, com a maioria dos inquiridos a encontrarem-se no nível 4 (concordo) em todas as questões, à exceção da questão dois, onde o sentimento é mais neutro, mas consideravelmente positivo, em relação à disponibilidade dos chefes promoverem o bem-estar dos seus colaboradores. Pelos valores extremamente positivos, com 76% dos trabalhadores, a perceção de confiança do chefe na função desempenhada pelos colaboradores sobressai consideravelmente. Considerando as opiniões mais insatisfeitas, a proximidade entre a direção e os colaboradores não é considerada como sendo a mais adequada, refletindo-se em 18.1% dos inquiridos a expressarem essa opinião (40 trabalhadores discordam e/ou discordam totalmente).

Envolvimento com a Chefia e a Empresa			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	3,43	4	1
Questão 2	3,37	4	0,95
Questão 3	3,75	4	0,84
Questão 4	3,64	4	0,85
Questão 5	3,85	4	0,77

Tabela 10 – Análise Descritiva – Envolvimento com a Chefia e a Empresa p/questão

Sendo esta a dimensão que apresenta maior consistência na média de todas as suas questões, destaca-se pelos valores mais próximos de 4 as questões que abordaram a relação, apoio e confiança do chefe. Estando mais próximo de 3 as duas questões relativas à proximidade e bem-estar entre direção e colaboradores.

De seguida abordou-se uma dimensão com especial interesse pessoal, procurando-se avaliar se as condições financeiras dos colaboradores influenciam a sua felicidade.

Remuneração	**Discordo Totalmente**		**Discordo**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo**		**Concordo Totalmente**	
Questão 1	7	3,2%	44	19,9%	68	30,8%	72	32,6%	30	13,6%
Questão 2	6	2,7%	33	14,9%	53	24,0%	95	43,0%	34	15,4%
Questão 3	29	13,1%	45	20,4%	78	35,3%	61	27,6%	8	3,6%

Tabela 11 – Frequência Absoluta e Relativa – Remuneração p/questão

Com apenas três questões é possível observar a clara insatisfação vivida pelos inquiridos em termos de perceção de condições financeiras justas, tendo em conta a função que desempenham (questão 3), traduzindo-se num total de respostas descontentes (discordo totalmente e discordo) de 33.5%. Já na afirmação 2, relativa à capacidade das condições financeiras determinarem a motivação dos inquiridos, a clara maioria concorda que o aspeto monetário do trabalho tem capacidade de influenciar o quão motivado os trabalhadores se sentem (apresentando 58.4% das respostas no nível 4 e 5).

Remuneração			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	3,33	3	1,04
Questão 2	3,53	4	1,01
Questão 3	2,88	3	1,07

Tabela 12 – Análise Descritiva – Remuneração p/questão

Em termos de existir felicidade no trabalho apenas com condições financeiras favoráveis (questão 1), a média de 3.33, mostra uma ligeira concórdia no geral dos indivíduos, mas com um desvio padrão de 1.04, nota-se que existem indivíduos claramente distantes desta opinião, sendo a maioria desta dispersão justificada pelo número de respostas positivas, com 46.2% no nível 4 e 5, tal como se pode verificar na tabela 11.

Inovação	**Discordo Totalmente**		**Discordo**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo**		**Concordo Totalmente**	
Questão 1	12	5,4%	26	11,8%	93	42,1%	78	35,3%	12	5,4%
Questão 2	10	4,5%	42	19,0%	90	40,7%	71	32,1%	8	3,6%
Questão 3	7	3,2%	21	9,5%	52	23,5%	117	52,9%	24	10,9%

Tabela 13 – Frequência Absoluta e Relativa – Inovação p/questão

Na dimensão da inovação, o aspeto rotineiro das atividades realizadas são o que mais se destaca, com a esmagadora maioria dos trabalhadores de calçado que participaram neste

estudo a considerarem as atividades do seu dia-a-dia rotineiras e monótonas, correspondendo a 63.8% (52.9% concordam e 10.9% concordam totalmente).

Inovação			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	3,24	3	0,92
Questão 2	3,11	3	0,91
Questão 3	3,59	4	0,92

Tabela 14 – Análise Descritiva – Inovação p/questão

Quanto á capacidade das empresas conseguirem desenvolver projetos ambiciosos (questão 1) e a oportunidade dos colaboradores se exprimirem de forma criativa e inovadora (questão 2), existe um sentimento neutro na generalidade dos participantes, sendo a média e mediana de 3.24 e 3.11, respetivamente, reflexo disso.

Finalmente, abordou-se a dimensão do equilíbrio entre o trabalho e vida dos colaboradores e as opiniões relativas às três breves questões foram claramente reflexo de discórdia.

Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional	**Discordo Totalmente**		**Discordo**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo**		**Concordo Totalmente**	
Questão 1	12	5,4%	67	30,3%	83	37,6%	42	19,0%	17	7,7%
Questão 2	49	22,2%	69	31,2%	63	28,5%	30	13,6%	10	4,5%
Questão 3	30	13,6%	45	20,4%	79	35,7%	57	25,8%	10	4,5%

Tabela 15 – Frequência Absoluta e Relativa – Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional p/questão

Como podemos ver através da tabela 15, embora existam bastantes inquiridos que não têm uma opinião definida, optando por um nível neutro de resposta (não concordo, nem discordo), é de realçar que em todas as afirmações desta dimensão as opiniões negativas foram sempre superiores às positivas. No que diz respeito à carga horária e á possibilidade da mesma ser demasiado elevada, os inquiridos encontram-se mais do lado discordante (12 discordam totalmente e 67 discordam, totalizando 79), o que nos permite dizer que a carga horária não é excessiva na opinião dos participantes, mas é uma questão que gera muito divisão. Com valores similares, as condições disponibilizadas pela empresa para que exista um bom equilíbrio entre vida pessoal e

profissional (questão 3), reflete uma ligeira discórdia, o que pode refletir o elevado impacto da vida profissional dos colaboradores.

No que diz respeito à flexibilidade de horários (questão 2), é percetível o claro descontentamento e falta de capacidade por parte das empresas de calçado em permitirem maior liberdade aos seus trabalhadores, expresso por mais de 53% de respostas discordantes.

Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	2,93	3	1,01
Questão 2	2,47	2	1,11
Questão 3	2,87	3	1,08

Tabela 16 – Análise Descritiva – Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional p/questão

A tabela 16, com os valores mais baixos de todas as dimensões até aqui, vem apenas confirmar o que foi mencionado anteriormente, principalmente na afirmação referente à flexibilidade de horários, com uma mediana de 2, onde se encontram a maior parte dos inquiridos, tornando este o valor de referência a meio das 221 respostas desta amostra.

Seguindo a lógica da dissertação de Coutinho (2014) e, respeitando, o seu questionário desenvolvido e sendo aplicado neste contexto, colocou-se uma questão que procurou esclarecer quais os aspetos do trabalho que mais influenciam a felicidade dos inquiridos. Através de uma escala *Check-List*, limitada á escolha de no máximo três dimensões, sendo estas, precisamente, as estudadas anteriormente e acrescendo mais duas relativas à existência de objetivos e diversidade de tarefas, bem como, a perceção de acréscimo de valor para a empresa e para o exterior com o trabalho realizado. O acréscimo destas duas dimensões vai de encontro às variadas opiniões existentes na literatura, como tendo possível influência na felicidade no trabalho.

Ao analisar o gráfico 10, é extremamente percetível quais as dimensões que mais influencia têm na felicidade no trabalho dos colaboradores inquiridos, realçando-se pelo elevado número de menções e, consequentemente, elevada influência na felicidade no trabalho, as dimensões do ambiente de trabalho (26.8%), reconhecimento e confiança (23.4%) e a remuneração (20.4%), por esta ordem de importância. Sendo que os fatores que menos influenciam a felicidade no trabalho, neste estudo do setor do calçado, são a inovação e a perceção acréscimo de valor com o trabalho realizado (2.1% e 1.8%, respetivamente).

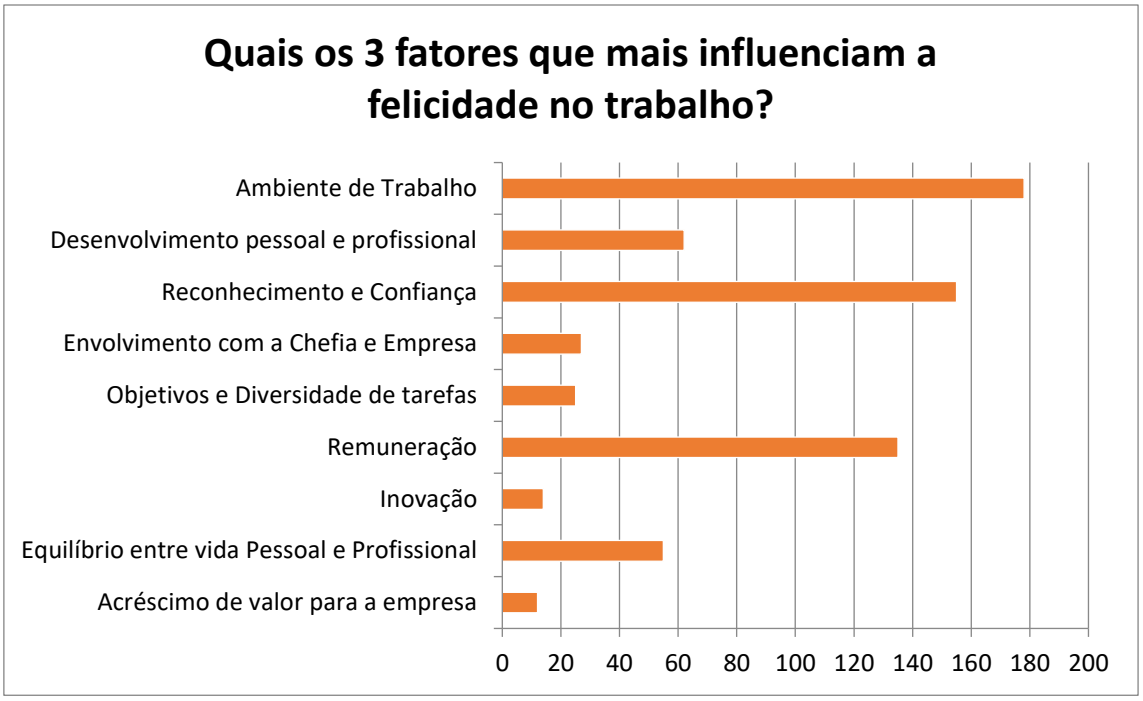


Gráfico 10 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho? (Nº de Menções p/ dimensão)

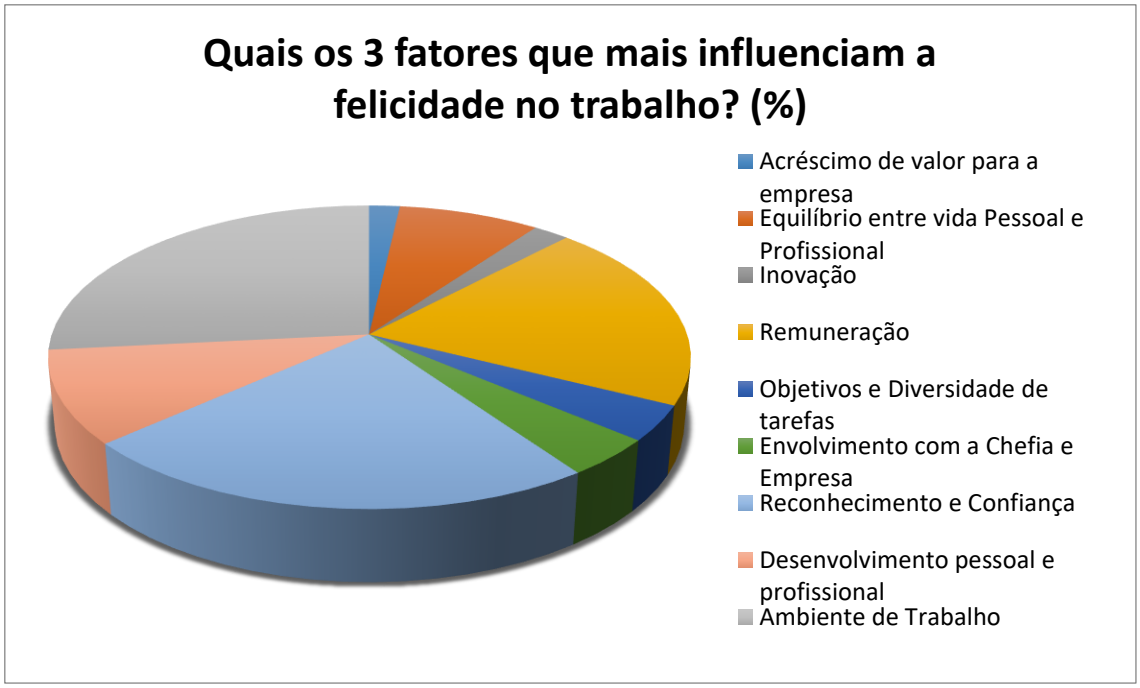


Gráfico 11 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho? (Menções p/ dimensão, em percentagem)

Já o gráfico 11, demonstra em termos percentuais a importância que cada dimensão tem para os trabalhadores do setor do calçado, quando equacionam o impacto das mesmas na felicidade do seu trabalho.

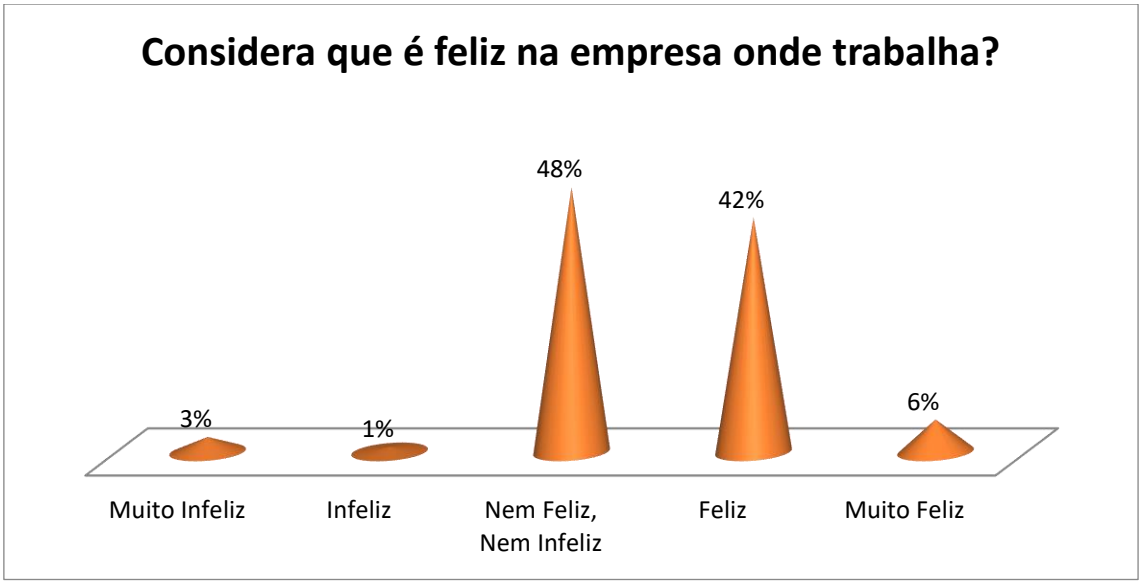


Gráfico 12 – Felicidade na empresa (%)

De forma a complementar os valores das dimensões anteriores, colocou-se a questão direta sobre a felicidade na empresa onde trabalha, sendo que 48% dos indivíduos não tomou uma posição, afirmando não estar infeliz, mas também não estando felizes na organização e 48% encontram-se felizes na empresa (42% felizes e 6% muito felizes). Nos níveis de infelicidade com a empresa registaram-se apenas 8 indivíduos, correspondendo a cerca de 4% da amostra.

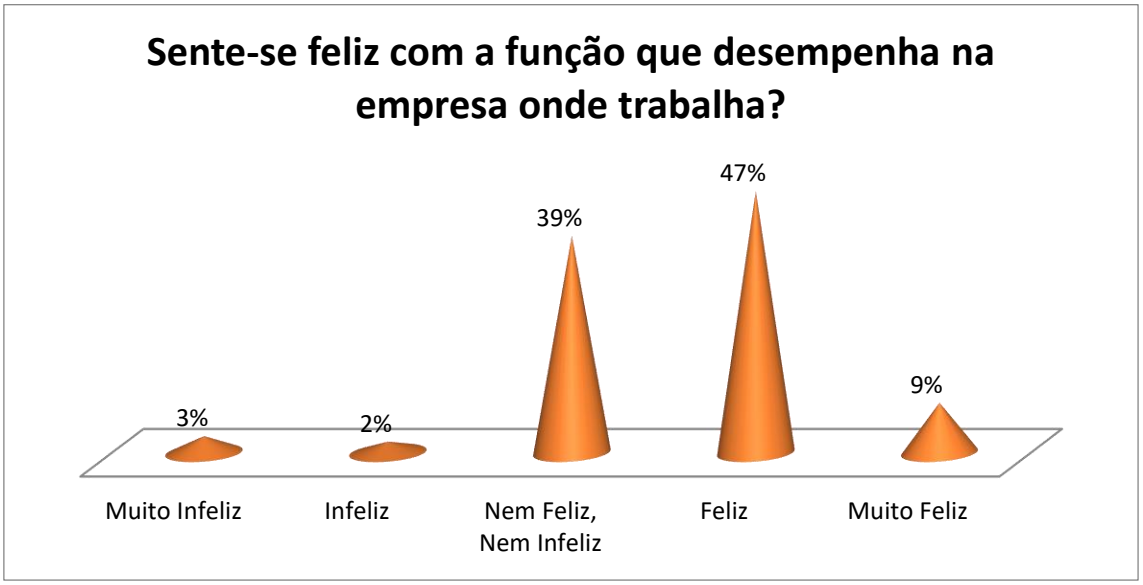


Gráfico 13 – Felicidade na função (%)

Na mesma lógica da questão anterior, procurou-se avaliar a felicidade na função desempenhada pelos inquiridos dentro da empresa onde se encontram a trabalhar, podendo imediatamente perceber maior felicidade, em termos percentuais, de uma forma geral. Com 56% (123 indivíduos) a expressarem a sua felicidade com a função, 47% felizes e 9% muito felizes. Do lado oposto, apenas 12 dos inquiridos manifestaram a sua insatisfação e infelicidade com o papel dempenhado na empresa (cerca de 5%).

Neste sentido e olhando para ambos os gráficos 12 e 13, podemos constatar uma maior felicidade com a função relativamente à felicidade na organização, 56% e 48% dos participantes, respetivamente. Permitindo-nos ter uma ideia de que, embora a maioria dos colaboradores do setor do calçado gostem e se sintam bem com o trabalho que realizam, quando percecionam o panorama geral da empresa os seus níveis de felicidade reduzem-se.

4.2.2 – Motivação no Trabalho

De acordo com a literatura, a motivação é algo que não se vê, referindo-se a uma "força interior" dos indivíduos que determina o nível, direção e persistência do esforço que será colocado na elaboração de determinada tarefa (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997).

Assim sendo, é naturalmente difícil mediar algo que não se vê, pelo que foram avaliadas 6 afirmações que se consideram ser relevantes para a perceção de motivação no trabalho, bem como uma questão específica procurando perceber de forma direta a opinião dos inquiridos quanto ao seu nível de motivação.

Desta forma, procedeu-se a uma análise detalhada e descritiva dos valores recolhidos, explanados de seguida.

Motivação no Trabalho	**Discordo Totalmente**		**Discordo**		**Não concordo, nem discordo**		**Concordo**		**Concordo Totalmente**	
Questão 1	6	2,7%	25	11,3%	77	34,8%	96	43,4%	17	7,7%
Questão 2	15	6,8%	34	15,4%	78	35,3%	80	36,2%	14	6,3%
Questão 3	8	3,6%	17	7,7%	82	37,1%	96	43,4%	18	8,1%
Questão 4	10	4,5%	15	6,8%	65	29,4%	98	44,3%	33	14,9%
Questão 5	2	0,9%	12	5,4%	58	26,2%	110	49,8%	39	17,6%
Questão 6	4	1,8%	8	3,6%	71	32,1%	100	45,2%	38	17,2%

Tabela 17 – Frequência Absoluta e Relativa – Motivação no Trabalho p/questão

A afirmação que gerou maior unanimidade refere-se ao sentimento para com o trabalho realizado (questão 5), com 149 dos inquiridos (67.4%) a sentirem-se uteis e realizados quando estão a trabalhar. Deve-se destacar, também, a reação bastante positiva relativamente ao orgulho de falar sobre o trabalho e à felicidade com a função desempenhada (questão 4 e 6, respetivamente), apresentando valores próximos do

anterior, mas não tão elevados, 59.2% e 62.4% de respostas em níveis de concordância, respetivamente. De forma similar, a capacidade do trabalho desenvolvido satisfazer e preencher os colaboradores (questão 1), reúne a maiorias das menções (113 indivíduos), apresentando 51.1%, mas destaca-se pela existência de 14% de respostas discordantes (11.3% discordam e 2.7% discordam totalmente).

Já sem a maioria de respostas concordantes, verifica-se uma maior distribuição das opiniões relativa á questão 3, que avalia a motivação e/ou energia durante o dia de trabalho, sendo a afirmação com mais menções no nível intermédio (3), 82 indivíduos.

Relativamente à questão dois, referente à vontade de ir trabalhar é a que mais desagrado gerou, obtendo 22.2% dos colaboradores nos níveis mais baixos (1 e 2). Com base nisto e comparando as diferentes afirmações, podemos afirmar que embora os trabalhadores do setor do calçado (desta amostra) se sintam felizes e motivados com inúmeros aspetos do seu trabalho, quando é necessário acordar para ir trabalhar existe uma maior dificuldade em ter perceção da "força interior" que os motiva.

Motivação			
Questões/Indicadores	**Média**	**Mediana**	**Desvio Padrão**
Questão 1	3,42	4	0,89
Questão 2	3,2	3	1
Questão 3	3,45	4	0,89
Questão 4	3,58	4	0,98
Questão 5	3,78	4	0,83
Questão 6	3,72	4	0,85

Tabela 18 – Análise Descritiva – Motivação p/questão

Complementando a análise anterior, a tabela 18, demonstra de forma descritiva exatamente, os pontos mencionados, sendo a questão relativa à vontade de acordar e ir trabalhar a que se destaca pela negativa.

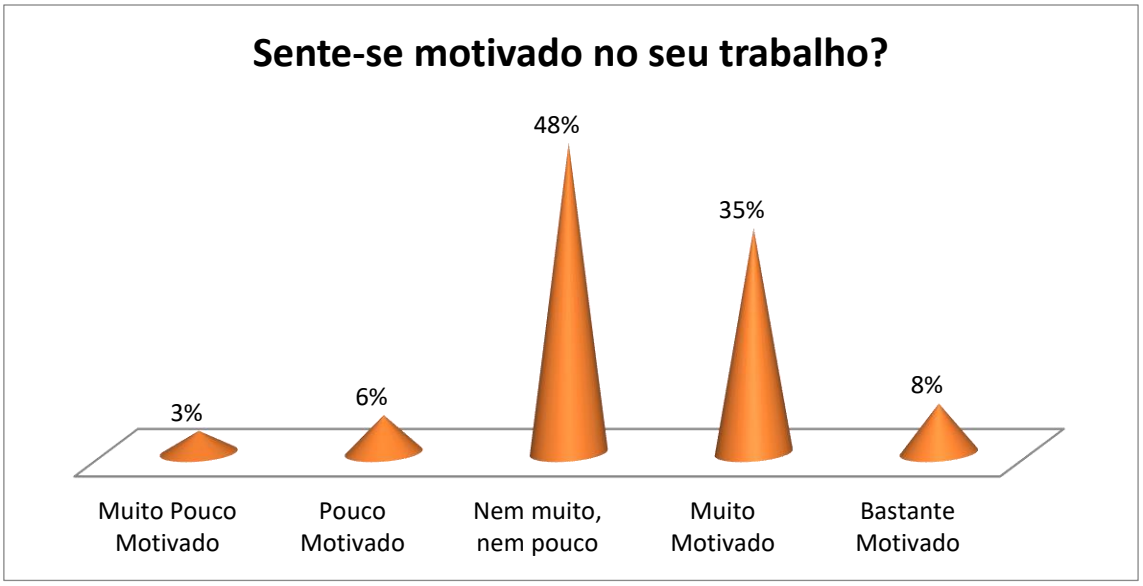


Gráfico 14 – Motivação no trabalho (%)

Na resposta a se os colaboradores se sentiam motivados com o seu trabalho, é percetível o elevado número de menções no patamar intermédio (48%), não estando suficientemente motivados ou desmotivados para escolher uma outra opção, podendo isto ser um dos problemas de utilizar uma escala de Likert de cinco pontos, visto que não considera um espaço para respostas que possam estar enquadradas entre algum dos níveis, mas não vincada o suficiente para escolher um deles. De qualquer forma, é percetível a clara inclinação para o lado dos trabalhadores motivados, 43% da totalidade dos participantes, sendo que 35% afirmam sentirem-se motivados e 8% no nível mais alto, traduzindo uma extrema motivação para realizar o seu trabalho. É necessário mencionar, também, os 21 indivíduos que não se sentem motivados no seu trabalho, 13 pouco motivados e 8 muito pouco motivados.

4.2.3 – Produtividade

Procurando perceber se a felicidade dos indivíduos do setor do calçado tem impacto nos níveis produtivos, foram elaboradas as seguintes questões, permitindo-nos proceder a um estudo entre estas duas variáveis, indo de encontro ao que a literatura conseguiu comprovar, onde se verifica que trabalhadores felizes apresentam maiores níveis de produtividade do que os seus colegas menos felizes (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015).

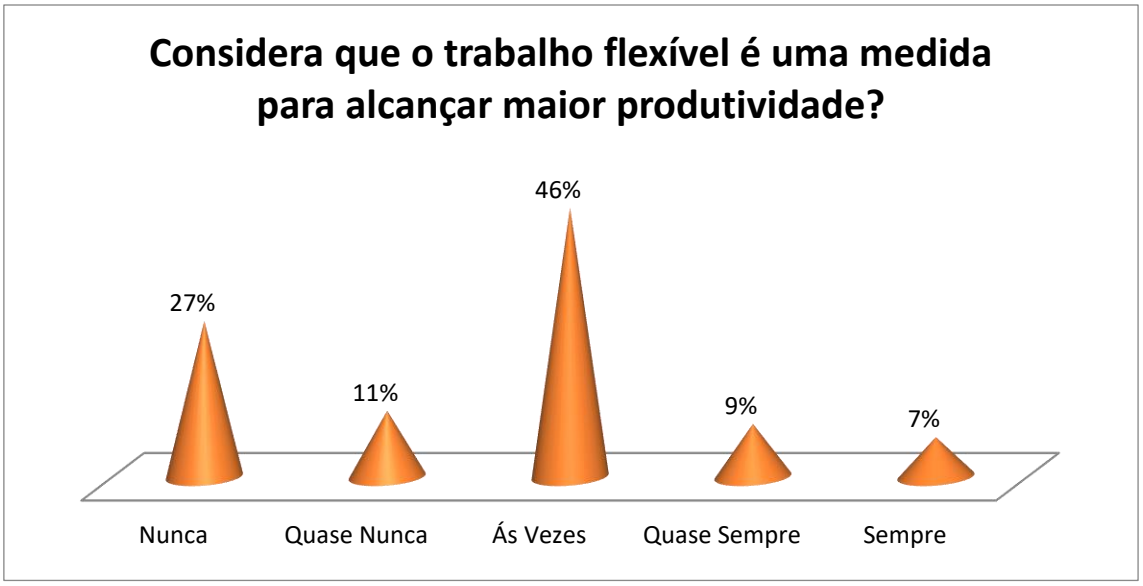


Gráfico 15 – Trabalho flexível como forma de aumentar produtividade (%)

Pelo contacto no terreno com alguns dos participantes, esta questão foi encarada de forma ligeiramente diferente do desejado e planeado antes da situação pandémica vivida no mundo no decorrer da elaboração desta dissertação. Seja como for, ao analisar o gráfico 15, referente à capacidade de o trabalho flexível (horários, trabalho a partir de casa, etc) permitir alcançar uma maior produtividade, dá para perceber uma enorme diferença entre o número de indivíduos que sentem um incremento na sua produtividade e os que não concordam com esta visão, 16% consideram que o trabalho flexível ajuda a aumentar a produtividade (9% quase sempre e 7% sempre), face aos 38% que consideram que isso não acontece (27% nunca e 11% quase nunca). Sendo o setor do calçado um dos poucos setores que continuou em atividade presencial durante a quarentena (especificamente nas empresas onde foram recolhidos os dados), creio que poderá ter criado um sentimento de injustiça e insatisfação para com a impossibilidade de trabalhar a partir de casa, podendo possivelmente, refletir-se nestes resultados mais negativos e adversos relativos ao trabalho flexível.

De seguida, à semelhança da análise realizada para a felicidade no trabalho, colocou-se uma questão limitada a duas respostas, em escala *Check-List*, onde se procurou perceber quais os fatores que têm maior impacto na produtividade dos colaboradores. Assim, obteve-se o gráfico 16 e 17, onde se expõem o número de menções para cada um dos fatores, bem como a sua distribuição em termos percentuais:

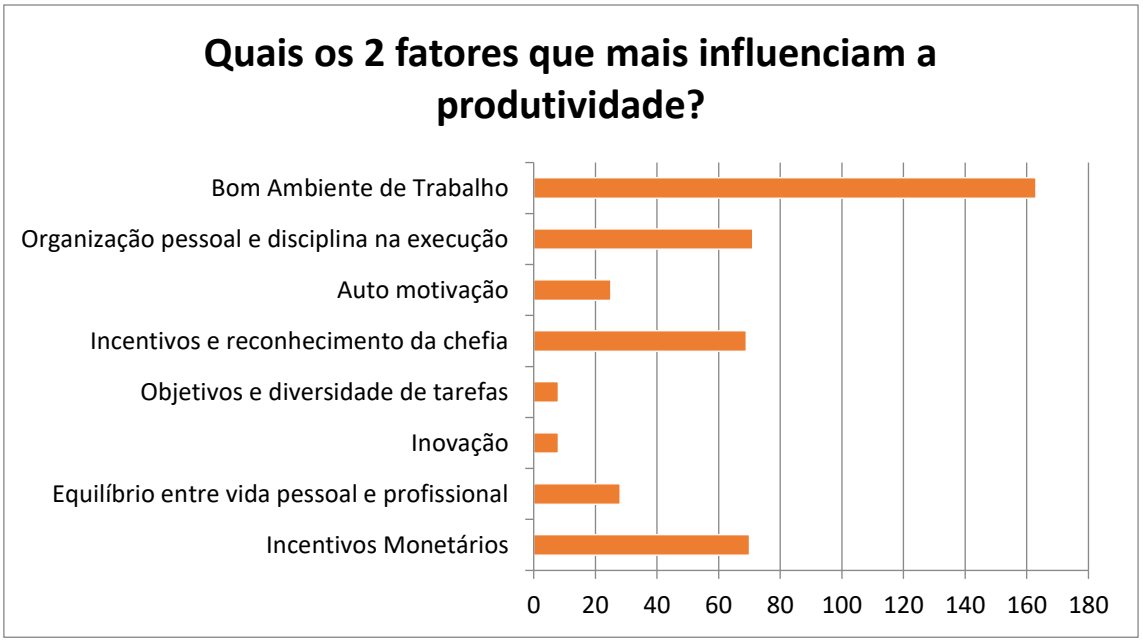


Gráfico 16 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade dos trabalhadores? (Nº de Menções p/ fator)

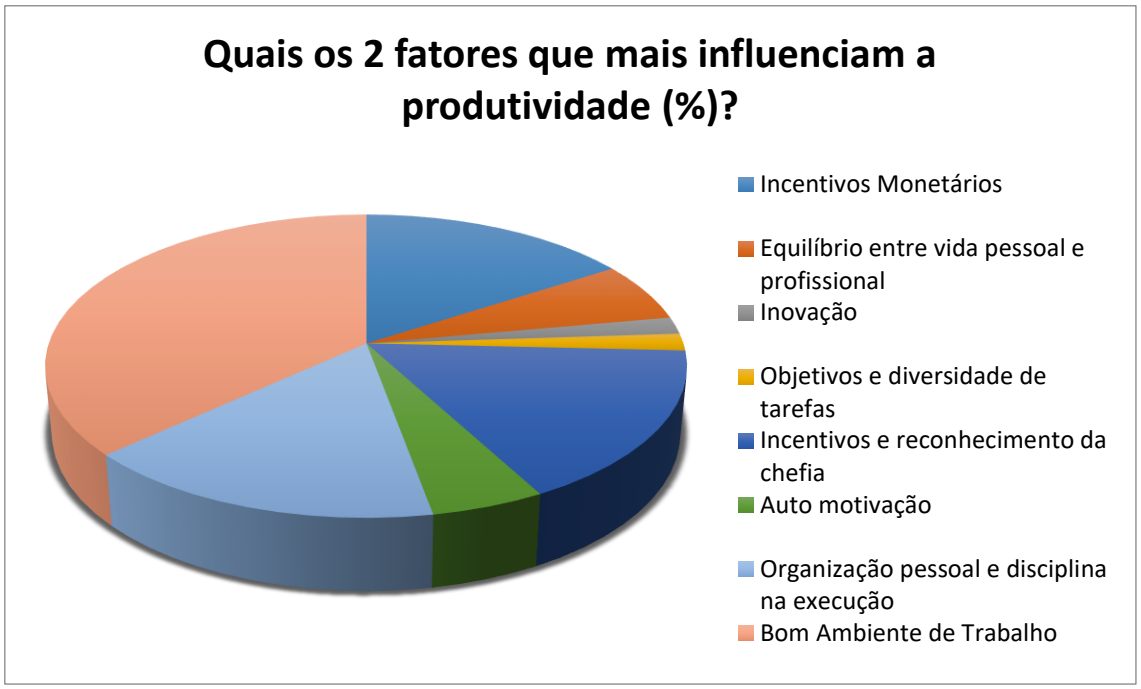


Gráfico 17 – Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade dos trabalhadores? (Menções p/ fator, em percentagem)

Fazendo a análise de ambos os gráficos, é demasiadamente obvio a predominância do fator relativo ao ambiente de trabalho, sendo, desta forma, o que mais impacta a produtividade dos colaboradores (com 162 menções, representando perto de 37% da amostra). Numa segunda linha de importância, três fatores com um peso de 16% cada, sendo estes os incentivos monetários, a boa organização pessoal e disciplina na execução das tarefas, e os incentivos e reconhecimento da chefia.

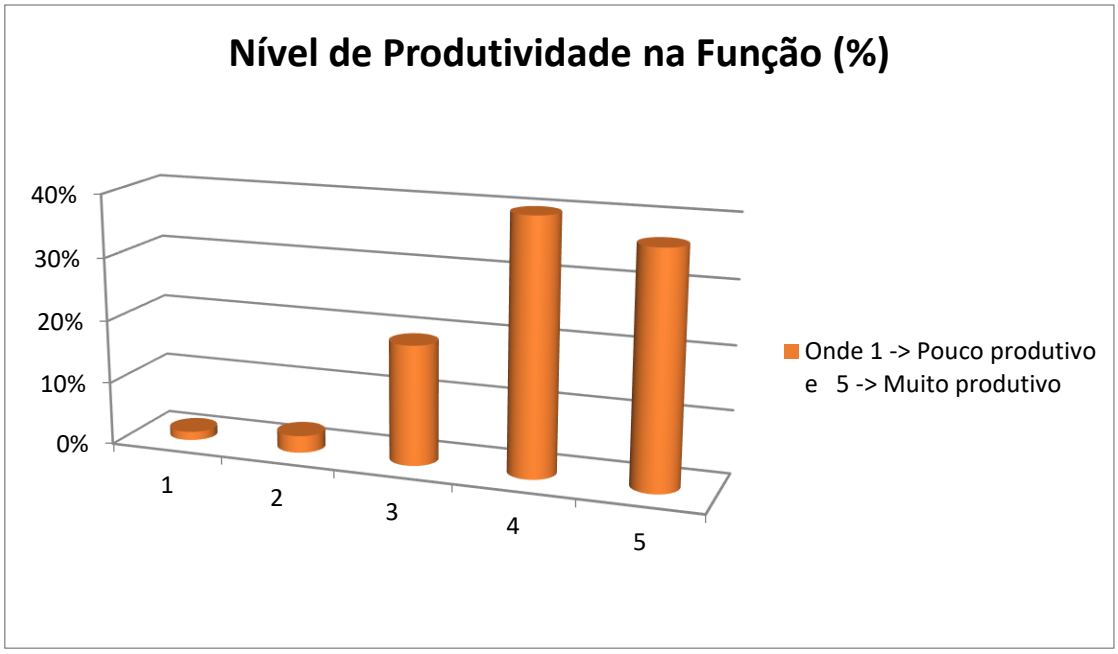


Gráfico 18 – Qual considera ser o seu nível de produtividade na função desempenhada? (%) (1- pouco produtivo e 5- muito produtivo)

A finalizar o questionário optou-se por uma questão direta que procurou medir o nível de produtividade de cada trabalhador. A maioria dos questionários foram recolhidos ao final do dia de trabalho, pelo que as respostas poderão ter sido influenciadas pela forma como aquele dia em específico decorreu.

Tendo isso em conta, de forma geral os colaboradores sentem-se bastante produtivos, sendo os níveis 4 e 5 que apresentam a maioria das respostas, com 40.27% e 36.65%, respetivamente (totalizando uma esmagadora maioria de 76.92%). O nível intermédio reuniu 19% da opinião dos inquiridos, sendo que apenas 9 indivíduos se sentem com baixos níveis de produtividade (em termos percentuais, 1.36% para o nível 1 e 2.71% para o nível 2, ou 3 e 6 indivíduos, respetivamente).

5 – Análise de Resultados

Neste capítulo, irá ser feito o estudo das hipóteses propostas e apresentadas no capítulo 3, recorrendo aos testes necessários para obter resultados estatisticamente significativos que, consequentemente, permitam retirar conclusões relevantes para o estudo da felicidade no trabalho dentro do setor do calçado e as suas relações com os constructos da motivação e produtividade.

5.1 – Análise da fiabilidade dos instrumentos

Segundo a lógica de grande parte das investigações científicas que utilizam métodos e escalas semelhantes, deve-se averiguar as propriedades psicométricas dos testes, entre outras, o cálculo da consistência interna deve ser prioritário, pois permite-nos averiguar a qualidade e fiabilidade de um determinado instrumento proposto.

Esse cálculo, na maior parte das vezes, é feito através do coeficiente do *alfa de Cronbach*, que varia entre 0 e 1, sendo encontrada maior consistência interna dos instrumentos quando o *alfa* está mais perto de 1. A consistência interna é determinada tendo por base a média das intercorrelações entre os itens do teste. É necessária uma consistência interna mínima de 0.6, sendo que os valores mais baixos de alfa podem justificar-se quando as escalas têm um número muito reduzido de itens, no entanto, para que se tenha uma boa consistência interna dos itens o alfa deve apresentar valores superiores a 0.8 (Ribeiro, 1999).

Desta forma, procedeu-se ao cálculo do *alfa de Cronbach* para as três escalas propostas, utilizando para isso o programa SPSS Statistics (Statistical Package for the Social Sciences) na sua versão corrente, entre julho e outubro, obtendo-se os seguintes valores:

Consistência Interna	Alfa de Cronbach	Nº de Itens
Felicidade no Trabalho	0,933	34
Motivação	0,921	7
Produtividade	0,101	2

Tabela 19 – Análise da Consistência interna das escalas – Valores de Alfa de Cronbach

Para os construtos da felicidade no trabalho e motivação, o alfa de Cronbach apresenta valores muito próximos de 1, 0.933 e 0.921, respetivamente, ou seja, apresentam uma fiabilidade elevada, validando as escalas utilizadas. No entanto, deparamo-nos com um valor demasiado baixo para o construto da produtividade, pelo que os dados recolhidos não contêm consistência interna mínima necessária para que seja viável a sua análise com vista a retirar conclusões estatisticamente significativas.

5.2 – Estudo de hipóteses

A análise de dados através de correlação e regressão entre variáveis, dá-nos a possibilidade de estudar a nossa amostra permitindo estabelecer relações e medir a sua força. Isto é, iremos determinar as diferenças entre a distribuição de dois construtos e perceber se estas diferenças têm uma importância estatística significativa.

Para que exista significado estatístico é necessário ter um ponto de referência, ou seja, um nível de confiança (Sig.) que determina a probabilidade com que se pode rejeitar, ou aceitar uma hipótese pré-definida, aplicando-se neste estudo um nível de confiança de 95%.

Inicialmente, procurando perceber se fazia sentido reduzir os inúmeros itens de cada construto a apenas uma variável, procedeu-se aos testes de esfericidade de Bartlett e KMO, para os dados obtidos da felicidade no trabalho e para a motivação, obtendo-se os seguintes valores:

Teste de Esfericidade de Bartlett e KMO - <u>Felicidade no Trabalho:</u>

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,893
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	4530,982
	gl	561
	Sig.	,000

Tabela 20 – Output dos testes de KMO e Bartlett relativos à Felicidade no Trabalho

- ➔ O teste de Esfericidade de Bartlett apresenta um Sig. (alfa) inferior a 0.05, o que significa que se rejeita a hipótese de a matriz de correlações ser igual à matriz identidade. Logo, é possível fazer-se Análise Fatorial.
- ➔ O teste KMO, com um valor de 0.893 dá-nos uma <u>Boa</u> recomendação para a Análise Fatorial.

Como tal, procedeu-se à análise fatorial, com rotação Varimax. Originando uma nova variável “FELIC_FACT”.

Teste de Esfericidade de Bartlett e KMO - Motivação:

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,913
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1030,332
	gl	21
	Sig.	,000

Tabela 21 – Output dos testes de KMO e Bartlett relativos à Motivação

- ➔ Analisando o teste de esfericidade de Bartlett para os dados da motivação, é possível verificar que o Sig (alfa) é igual a zero, ou seja, rejeitamos a hipótese nula, isto é, a matriz de correlações não é igual à matriz identidade. Logo, pode-se avançar com uma Análise Fatorial.
- ➔ Quanto ao teste KMO, mais uma vez, apresenta uma Boa recomendação para fazer uma Análise Fatorial, pois o valor encontra-se acima de 0,5 e muito perto de 1.

Com base nesta análise, procedeu-se à análise fatorial, com rotação Varimax. Dando origem a uma nova variável "MOTIV_FACT".

5.2.1 – Hipótese: Em que medida a felicidade no trabalho influencia a motivação

Optou-se por se começar pelo estudo da hipótese que coloca a Felicidade no trabalho como variável independente e a Motivação como variável dependente. Desta forma, obtiveram-se os outputs que se seguem, com a sua respetiva interpretação estatística.

5.2.1.1 – Regressão linear

Através do modelo de regressão linear procurou-se perceber de que forma os dois constructos, felicidade no trabalho e motivação, se relacionam.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,745[a]	,554	,552	,66912341

a. Preditores: (Constante), FELIC_FACT

Tabela 22 – Output da Regressão Linear – Resumo do modelo

Tendo por base o valor de R quadrado ajustado, podemos concluir que 55.2% da variação da variável dependente (motivação) é explicada pela variável independente (felicidade no trabalho).

ANOVA[a]

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	121,948	1	121,948	272,372	,000[b]
	Resíduo	98,052	219	,448		
	Total	220,000	220			

a. Variável Dependente: MOTIV_FACT

b. Preditores: (Constante), FELIC_FACT

Tabela 23 – Output da Regressão Linear – ANOVA

Ao analisar este output, verifica-se que a ANOVA apresenta um Sig. inferior a 0.05 e, portanto, existem diferenças estatisticamente significativas entre as médias das nossas variáveis (felicidade no trabalho e motivação).

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		
		B	Erro Erro	Beta	t	Sig.
1	(Constante)	-1,024E-16	,045		,000	1,000
	FELIC_FACT	,745	,045	,745	16,504	,000

a. Variável Dependente: MOTIV_FACT

Tabela 24 – Output da Regressão Linear – Coeficientes

Assim sendo, podemos construir o seguinte modelo de regressão estimado:

$$Yi = -1.024^{-16} + 0.745\ Xi + ei$$

Tal que,

Yi : Representa a Variável dependente Motivação

Xi : Representa a Variável independente Felicidade no Trabalho

ei : Resíduo da estimação

5.2.2 – Hipótese: De que forma a motivação influencia a felicidade no trabalho

Fazendo o processo contrário, colocou-se a motivação como variável independente e a felicidade no trabalho como dependente. Obtendo-se o mesmo resumo do modelo e a anova, mas com uma ligeira diferença no modelo de regressão estimado.

5.2.2.2 – Regressão linear

Fazendo a análise contrária, com o intuito de, posteriormente, poder avaliar qual dos construtos influencia mais o outro, obteve-se os seguintes resultados.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,745[a]	,554	,552	,66912341

a. Preditores: (Constante), MOTIV_FACT

Tabela 25 – Output da Regressão Linear – Resumo do modelo

É possível perceber que 55.2% da variação da felicidade no trabalho é explicada pela variável motivação.

Coeficientes[a]

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro Erro	Beta		
1	(Constante)	9,658E-17	,045		,000	1,000
	MOTIV_FACT	,745	,045	,745	16,504	,000

a. Variável Dependente: FELIC_FACT

Tabela 26 – Output da Regressão Linear – Coeficientes

Sendo, mais uma vez, possível construir o seguinte modelo:

$$Yi = 9.658^{-17} + 0.745\ Xi + ei$$

Tal que,

Yi : Representa a Variável dependente Felicidade no Trabalho

Xi : Representa a Variável independente Motivação

ei : Resíduo da estimação

Podemos constatar, através da análise anterior, que seja qual for a direção do estudo (felicidade no trabalho -> motivação, ou, motivação -> felicidade no trabalho, isto é, com ambas as variáveis a serem dependentes e independentes), que quando a felicidade aumenta uma unidade, a motivação aumenta 0.745 unidades e vice versa. E, como tal, podemos afirmar que apresentam uma forte relação positiva.

5.2.3 – Hipótese: De que forma a felicidade no trabalho influencia a produtividade

Embora o nível de confiabilidade dos dados recolhidos para a produtividade não seja suficientemente elevado, seria interessante perceber se a felicidade e a motivação têm qualquer influência na produtividade. Não descartando assim as hipóteses criadas anteriormente e das mais estudadas pela comunidade científica relativamente a este tópico.

Como tal, através de SPSS, procedeu-se apenas ao cálculo da ANOVA, utilizando a Felicidade como variável independente e a Produtividade como dependente.

ANOVA[a]

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	5,577	1	5,577	5,696	,018[b]
	Resíduo	214,423	219	,979		
	Total	220,000	220			

a. Variável Dependente: PROD_FACT

b. Preditores: (Constante), FELIC_FACT

Tabela 27 – Output ANOVA – Felicidade no Trabalho/Produtividade

Com base no Sig. apresentado, inferior a 0.05, a ANOVA esclarece que existem diferenças entre as médias das nossas variáveis (Produtividade - dependente / Felicidade - independente).

Devido ao valor extremamente baixo do Alpha de Cronbach relativo à Produtividade, não é possível continuar com o estudo desta hipótese, pois não teria qualquer confiabilidade e/ou qualquer relevância estatística.

5.2.4 – Hipótese: De que forma a motivação influencia a produtividade

Seguindo o raciocínio anterior e a mesma lógica utilizada ao longo da dissertação, optou-se por avaliar a ANOVA, desta vez assumindo como variável independente a Motivação.

ANOVA[a]

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	3,993	1	3,993	4,048	,045[b]
	Resíduo	216,007	219	,986		
	Total	220,000	220			

a. Variável Dependente: PROD_FACT

b. Preditores: (Constante), MOTIV_FACT

Tabela 28 – Output ANOVA – Motivação/Produtividade

Ao analisar este output, verifica-se que a ANOVA apresenta um Sig. inferior a 0.05 e, portanto, existem diferenças entre as médias das nossas variáveis (Produtividade - dependente / Motivação - independente). Pelos motivos mencionados anteriormente, também não se irá dar continuidade ao estudo desta hipótese.

6 – Conclusões, limitações e novas oportunidades

6.1 – Conclusões e discussão

A indústria do calçado está em crescimento acentuado nas últimas décadas, representando uma boa parte do volume de exportações nacionais, cerca de dois mil milhões de euros, no último ano. Dado o tamanho e importância da indústria, este estudo procurou oferecer, às organizações que operam neste setor, informação estatística relevante no que diz respeito ao tema da felicidade no trabalho e o seu, também, crescente interesse por parte das empresas que já começam a perceber a necessidade de avaliar e tomar medidas para promover a felicidade dos seus colaboradores.

Quando se olha para o número de artigos relativos a este tema, vê-se um crescimento, quase que exponencial, do número de estudos, sendo que a grande maioria procura perceber como beneficiar os indivíduos ou ajudar as organizações a obterem melhores resultados. Ao longo desta dissertação foram apresentados vários contributos de diferentes autores, de forma a abordar os principais e fundamentais conceitos do tema da felicidade no trabalho. Permitindo-nos afirmar e concluir que a felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada com aspetos do comportamento organizacional (Fisher, Happiness at work, 2009). Sendo que a felicidade no trabalho terá um elevado impacto na felicidade geral dos indivíduos. Pois, trabalhar por si só não é suficiente para que se reflita na felicidade individual, mas a forma como trabalha, mais ou menos feliz, irá traduzir maior ou menor felicidade (Gavin & Mason, 2004). Foi também possível perceber que felicidade no trabalho se divide em três fatores fundamentais, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e envolvimento com o trabalho (Matheny, 2008). No entanto, é uma lista de 10 fatores que influenciam a felicidade (desde o ambiente de trabalho, envolvimento com a chefia, reconhecimento, desenvolvimento e até mesmo a remuneração) que funcionaram como catalisador e base para a recolha de dados deste estudo, mas que, acima de tudo, demonstram que as organizações têm de se preocupar com estas questões se quiserem potenciar os seus trabalhadores e resultados para alcançar os seus objetivos (Chiumento, 2007).

Surgiu também a necessidade de abordar a motivação, visto que a literatura aponta para que esta variável possa ter um impacto elevado na felicidade. A motivação é caracterizada como algo invisível, mas que condiciona os impulsos para agir dos indivíduos (Ryan & Deci, 2000). Ao contrário da felicidade no trabalho, a motivação é um construto que reúne concordância da vasta maioria da literatura e, como tal, está mais desenvolvida e com maior consistência.

Embora o grande tema desta dissertação tenha sido a felicidade no trabalho, deu para perceber que o seu estudo anda sempre em proximidade com a motivação e a produtividade, daí o problema de investigação se ter afunilado para as hipóteses estudadas ao longo da dissertação, irremediavelmente relacionando estes três construtos.

Generalizando de forma cuidadosa, é percetível que os colaboradores do setor do calçado apresentam níveis de felicidade e motivação ligeiramente positivos, mas grande

parte não se sente suficientemente feliz e/ou motivado para que as suas respostas sejam superiores aos níveis intermédios. Relativamente ao construto da felicidade e às dimensões avaliadas, é o envolvimento com a chefia (e com a empresa) e o desenvolvimento pessoal e profissional que refletem uma maior felicidade dos trabalhadores, sendo que a dimensão onde existe maior desagrado é o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. No entanto, as dimensões que mais influenciam os níveis de felicidade são o ambiente de trabalho, o reconhecimento e confiança e a remuneração salarial. É ainda alarmante, o facto dos trabalhadores se sentirem mais felizes na função do que na empresa onde trabalham, ou seja, embora gostem e se sintam bem com a atividade que desempenham, de um modo geral não se sentem igualmente felizes com a organização.

Respetivamente à motivação, verifica-se uma ligeira tendência para o lado positivo, isto é, os colaboradores sentem-se motivados, mas ainda assim uma grande quantidade não tem níveis motivacionais suficientes para conseguir deixar os níveis intermédios e, de certa forma, de maior incerteza.

Quanto á Produtividade, podemos concluir que os trabalhadores do setor do calçado chegam ao final do dia com um sentimento de dever cumprido. Sendo que para si, os elementos que mais afetam a produtividade são o ambiente de trabalho, a organização/disciplina e os incentivos (da chefia e/ou monetários).

Quando olhamos para as relações obtidas, foi possível demonstrar que a felicidade tem uma elevada influência na motivação, pelo que, as empresas terão de ter isto em consideração se quiserem melhorar o seu desempenho. Tal como a literatura apontava, existe uma relação positiva entre estes dois construtos, pelo que para aumentar um não se poderá descurar o outro.

Espera-se que tenha sido dado um contributo relevante para a comunidade científica, permitindo que seja, mais facilmente, percetível os níveis de felicidade dos profissionais do sector do calçado e o elevado impacto que a motivação tem e poderá ter quando tida em consideração pelas organizações.

Indo de encontro ao que os autores defendem, foi importante que o trabalho aqui realizado tivesse trazido satisfação e conforto durante a sua elaboração, pois permitiu que os níveis de motivação e curiosidade se mantivessem elevados, o que facilitou o percurso e tornou possível a viagem até este final.

6.2 – Limitações

As principais limitações com que este estudo se deparou foram as seguintes:

- Inicialmente, o facto de ter uma limitação o tempo disponível para a elaboração deste estudo (cerca de um ano), torna perspetivas e abordagens temporais inviáveis;

- Dificuldade em encontrar estudos feitos em língua portuguesa e, de certa forma, adaptados à realidade nacional;

- Tratando-se de um sector de grande dimensão, o estudo está sujeito à atual conjuntura económica do país, podendo, eventualmente, influenciar algum dos resultados;

- No que diz respeito à revisão bibliográfica, não existem muitos estudos que abordem o envolvimento da felicidade no trabalho, o que, também, tornou difícil a obtenção de um questionário validado para recolher dados;

- A recolha de questionários por via internet não se mostrou minimamente viável, pois exige a existência de um computador e acesso à internet para que se possa participar no estudo (algo que poderá ser facilmente ultrapassado, devido à constante e inevitável evolução tecnológica e respetiva adoção em massa).

- A realização de um estudo quantitativo, que previa recolha pessoal e contacto próximo com os participantes na recolha de dados, durante uma pandemia, não facilita a tarefa e, principalmente, poderá enviusar algum dos resultados.

6.3 – Novas Oportunidades

Seria de interesse fazer este mesmo estudo daqui a cinco ou dez anos, procurando ajustar à realidade do setor, perceber se o elevado crescimento ainda se verifica e, acima de tudo, avaliar a evolução dos níveis de felicidade no trabalho dos colaboradores deste setor.

No mesmo sentido, poder-se-á realizar um estudo semelhante que tenha em consideração os diferentes tipos de liderança, ou focando em condições específicas, como, por exemplo, existe

Tendo em conta a diversidade de opiniões sobre como a felicidade pode ser definida e o que realmente a influencia, poder-se-ia trabalhar, também, o bem-estar subjetivo e/ou o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Finalmente, se houver interesse noutros setores, em Portugal, não existem muitos estudos focados num determinado setor, pelo que faria sentido que se realizassem mais estudos destes para colmatar esta falta de evidências científicas, principalmente no que diz respeito ao tema da felicidade no trabalho.

Bibliografia

Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 153-164.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of effective, continuance and normative commitment to organization. *Journal of occupational Psychology, 63,* 1-18.

Bastos, A. V. (1993). Comprometimento Organizacional: Um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas, 33 (3),* 52-64.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology, 66 (1),* 32-40.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). Diagnosing and changing organizational culture – Based on the competing values framework. *San Francisco, CA: Jossey-Bass*.

Chiang, F., & Birtch, T. (2005). A taxonomy of reward preference: Examining country differences. *Journal of International Management*, 357-375.

Chiumento. (2007). Happiness at Work Index. *Research Report*.

Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations, 53*(6), 747–770.

Coutinho, M. R. (2014). *A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo.* Dissertação, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Fisher, C. D. (2009). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews 12(4),* 384-412.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews, Vol. 12*, 384-412.

Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização.* Loures: Lusociência.

Fortin, M. (2003). *O processo de investigação: da concepção à realização.* Loures: Lusociência.

Frankort, H. (2018). Implications of Work Effort and Discretion for Employee Well-Being and Career-Related Outcomes: An Integrative Assessment. *ILR Review*, 636-661.

Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). *Work and Family— Allies or Enemies? What Happens When Business Professionals Confront Life Choices.* New York: NY: Oxford University Press.

Gavin, J. H., & Mason, R. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics, 33 (4),* 379-392.

Green, F. (2001). It's been a hard day's night: The concentration and intensification ofwork in late 20th century Britain. *British Journal of Industrial Relations*, 53-80.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.

Heinzerling, D., Schiavon, S., Webster, T., & Arens., E. (2013). Indoor environmental quality assessment models: A literature review and a proposed weighting and classification scheme". *Building and Environment, 70*, 210-222.

Herzberg, F. (2003). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review, 1*, 81.

Hewitt, A. (2015). *2015 Trends in Global Employee Engagement.* Aon Empower Results.

Hosie, P., & Sevastos, P. (2009). "Does the Happy-Productive Worker Thesis Apply to Managers? *International Journal of Workplace Health Management, Vol. 2*(Nº 2), 131-160.

Ikram, S. I., & Anwar, M. (2009). Relationship between worklife balance and job satisfaction among employees. *Proceeding 2nd CBRC*.

Leite, N. R., Rodrigues, A. C., & Albuquerque, L. G. (2014). Organizational commitmrny and satisfaction: What are the potential relations? *Brazilian Administration Review*, 11 (4), 476-495.

Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction.* Chicago: Rand-McNally.

Lockwood, N. (2003). *Work/Life Balance: Challenges and Solutions.* Alexandria: Society for Human Resource Management (SHRM). .

Maio, T. L. (2016). *A FELICIDADE NO TRABALHO: O impacto na gestão das organizações.* Dissertação, Instituto Superior de Gestão, Lisboa.

Malik, M. E., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. Q. (2010). Job Satisfaction and Organizational Commitment of University Teachers in Public Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 17-26.

Matheny, G. (2008). Money Not Key to Happiness. *Survey Finds – The Physician Executive*, 14-15.

Mcmahon, D. M. (2009). *Uma história da felicidade.* Lisboa: Lisboa: Edições 70.

Mendonça, A. D. (2016). *Felicidade no ambiente de trabalho: realidade ou utopia?* Dissertação (Mestrado em Promoção da Saúde e Prevenção da Violência) - Faculdade de Medicina. Minas Gerais: Universidade Federal de Minas Gerais.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1 (1)*, 61-89.

Michael, A. (1989). *Do Happy Workers Work Harder? The effect of job satisfaction on work performance.* The Netherlands: R. Veenhoven (Ed.): How Harmful is Happiness? Consequences of enjoying life or not.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*, 224-247.

Nahavandi, A., & Malekzadeh, A. (1999). *Organisational Behaviour: The Person Organisational Fit.* New Jersey: Prentice Hall.

Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of Labor Economics, 33*(4), 789-822.

Pereira, C. M. (2014). *A AVALIAÇÃO DA FELICIDADE NO LOCAL DE TRABALHO: UM CASO DE ESTUDO.* Dissertação, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa.

Pollitt, D. (2003). Job Flexibility and Work Life Balance Pay Dividends for Nationwide. *Human Resource Management International Digest, 11*, 8-11.

Reichl, C., Leiter, M. P., & Spinath, F. M. (2014). Work-nonwork confl ict and burnout: A meta-analysis. *Human Relations, 67*(8), 979–1005 .

Ribeiro, J. L. (1999). *Investigação e Avaliação em Psicologia e Saúde.* Lisboa: Placebo Editora.

Rice, R. W., Frone, M. R., & McFarlin, D. B. (1992). Work-nonwork conflict and the perceived quality of life. *Journal of Organizational Behavior, 13*(2), 155-168.

Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional.* São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Rodrigues, A. L., Barrichello, A., & Morin, E. (2016). Os sentidos do trabalho para profissionais de enfermagem: Um estudo multimétodos. *Revista de Administração de Empresas, 56 (2)*, 192-208.

Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (1992). Customer comes second and other secrets of exceptional service. *New York: Quill Willian Morrow.*

Ryan, R., & Deci, E. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions – Contemporary Educational Psychology. *Ideal Library – Academic Press Rochester., Vol. 25*, 54-67.

Salas-Vallina, A., & Fernandez, R. (2017). The HRM-performance relationship revisited: Inspirational motivation, participative decision making and happiness at work (HAW). *Employee Relations, 39*(5), 626-642.

Sampaio, J. R. (1999). *Qualidade de Vida, Saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II.* São Paulo: Casa do Psicólogo.

Sanchez-Sellero, M. C., Sánchez-Sellero, P., Cruz-González, M. M., & Sánchez-Sellero, F. J. (2014). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. *Revista de Administração de Empresas*, 54 (5), 537-547.

Santoso, D. S., & Kulathunga, H. E. (2016). Examining Happiness: Towards Better Understanding of Performance Improvement. *Procedia Engineering. 164*, pp. 354-361. Elsevier Ltd.

Shermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (1997). Organizational Behavior. *New York: John Wiley & Sons, Inc, (6 ed.).*

Silva, N., & Tolfo, S. d. (2012). Meaningful work and human happiness: exploring approaches. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho, 12*(3), 341-354.

Spreitzer, G., Sutcliff, J., Dutton, J., Sonensheim, S., & Grant, A. M. (2004). Enabiling thriving at work: a process model of human growth in organizations. . *Organization Science.*

Super, D. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*, 282-298.

Tabassi, A. A., & Bakar, A. (2009). Training, motivation and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*, 471-480.

Uma, S. (2010). A study on the relationship between worklife balance and job satisfaction. *Rajagiri: Rajagiri College of University Science*.

Whisenand, P., & Rush, G. (1988). *Supervising Police Personnel: Back to Basics.* New Jersey: Prentice Hall.

Zarafian, P. (2001). *Objetivo competência, por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas.

Anexos

Anexo A – Questionário

Felicidade no Trabalho - Setor do Calçado

O presente questionário está a ser desenvolvido no âmbito da dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão na Universidade Lusíada Norte - Porto.

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

Pedimos a colaboração de todos os profissionais, que trabalhem no setor do calçado. Não existem respostas certas ou erradas, apenas contamos com a vossa total sinceridade e transparência.

O questionário é anónimo, sendo garantida toda a confidencialidade dos dados fornecidos. O preenchimento do questionário demora menos de 5 minutos.

Agradeçamos desde já a sua cooperação.

Variáveis Sociodemográficas

Género

Feminino ☐ Masculino ☐

Idade

_____

Habilitações Literárias

Até ao 9º ano ☐

Até ao 12º ano ☐

Licenciatura ☐

Mestrado ☐

Outro: _____

Estado Civil

Solteiro(a) ☐

Casado(a) / União de Facto ☐

Divorciado(a) / Separado(a) ☐

Viúvo(a) ☐

Quanto há sua situação familiar, tem filhos? Sim ☐ Não ☐

Se "Sim", Quantos? _____

Quantas horas trabalha, em média, por semana? _____

Rendimento Mensal

Menor ou Igual a 635€ ☐

Entre 635€ e 999€ ☐

Entre 1000€ e 1.999€ ☐

Mais de 2000€ ☐

Indique a dimensão da empresa onde trabalha

Menos de 10 colaboradores ☐

Entre 10-50 colaboradores ☐

Entre 50-250 colaboradores ☐

Entre 250-500 colaboradores ☐

Mais de 500 colaboradores ☐

Não sei ☐

Há quanto tempo está na empresa atual?

Menos de 1 ano ☐

Entre 1 e 3 anos ☐

Entre 4 e 6 anos ☐

Entre 7 e 10 anos ☐

Entre 10 e 15 anos ☐

Mais de 15 anos ☐

Numa escala de 1 a 5, que posição ocupa na empresa? (1- posição mais baixa, 5- posição de topo)

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Felicidade no Trabalho e na função que desempenha

As seguintes questões visão medir o construto da Felicidade no Trabalho, que se fragmenta na avaliação do seu Ambiente de Trabalho, Desenvolvimento Pessoal e Profissional, Reconhecimento e Confiança, Envolvimento com a Chefia e com a Empresa, Remuneração, Inovação e Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional.

➔ Assinale com um **X** a sua resposta

Tenha agora em consideração o seu Ambiente de Trabalho, em que medida concorda ou discorda com as seguintes afirmações:

Ambiente de Trabalho	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Tenho um bom ambiente de trabalho.					
2. Existe um bom espírito de equipa na empresa.					
3. A comunicação na empresa é fácil.					
4. Tenho boas condições de trabalho (condições de higiene, instalações, equipamento, etc).					
5. O ambiente de trabalho contribui para o meu desempenho na função.					
6. Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.					

De seguida, considere a perspetiva de Desenvolvimento Pessoal e Profissional, em que medida concorda ou discorda com as afirmações:

Desenvolvimento Pessoal e Profissional	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1.A cada ano, percebo o meu desenvolvimento pessoal.					
2. A cada ano, percebo o meu desenvolvimento profissional.					
3. A organização permite-me aprender continuamente.					
4. Tenho autonomia e responsabilidade para aceitar novos desafios.					
5. A empresa permite-me ser empreendedor e proativo.					
6. A empresa promove a rotação de funções.					
7. A empresa dá-me oportunidades para desenvolver novas competências.					

Agora, tenha em consideração o Reconhecimento e Confiança, em que medida concorda ou discorda com as afirmações:

Reconhecimento e Confiança	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Sou reconhecido pelo meu mérito.					
2. Sinto-me respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo.					
3. Sinto que a organização confia no trabalho que desenvolvo.					
4. Sinto que as minhas opiniões são consideradas no meu ambiente de trabalho.					
5. Sinto que a minha função é útil para a empresa.					

Considere o Envolvimento com a Chefia e a Empresa, em que medida concorda ou discorda com as afirmações:

Envolvimento com a Chefia e a Empresa	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Existe uma proximidade adequada entre a direção e os restantes colaboradores.					
2. Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores.					
3. Tenho uma boa relação de trabalho com o meu chefe.					
4. Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe.					
5. Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função.					

Tenha em consideração a Remuneração, em que medida concorda ou discorda com as afirmações:

Remuneração	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Apenas sou feliz no trabalho se tiver boas condições financeiras.					
2. As condições financeiras são determinantes para a minha motivação.					
3. As minhas condições financeiras (salário e outros benefícios) são justas para a função que desempenho.					

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

Inovação	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. A organização consegue desenvolver novos projetos ambiciosos e interessantes.					
2. Tenho oportunidade de criatividade e inovação disponíveis.					
3. As atividades que executo no dia-a-dia são rotineiras.					

Finalmente, considere Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional, em que medida concorda ou discorda com as afirmações:

Equilíbrio entre Vida Pessoal e Profissional	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Sinto que a minha carga horária é muito elevada.					
2. A minha empresa permite que eu tenha flexibilidade de horários.					
3. A minha empresa cria condições de equilíbrio entre vida pessoal e profissional.					

Para si, quais são os fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho? (selecione apenas os 3 fatores mais imporantes)

Ambiente de Trabalho ☐

Desenvolvimento pessoal e profissional ☐

Reconhecimento e Confiança ☐

Envolvimento com a Chefia e Empresa ☐

Objetivos e Diversidade de tarefas ☐

Remuneração ☐

Inovação ☐

Equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional ☐

O trabalho realizado acrescenta valor para a empresa e para o exterior ☐

Outro: _____

Considera que é feliz na empresa onde trabalho?

Muito Infeliz ☐

Infeliz ☐

Nem Feliz, Nem Infeliz ☐

Feliz ☐

Muito Feliz ☐

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

Muito Infeliz ☐

Infeliz ☐

Nem Feliz, Nem Infeliz ☐

Feliz ☐

Muito Feliz ☐

Motivação no Trabalho

De acordo com a literatura, a motivação refere-se a uma "força interior" dos indivíduos que é responsável pelo nível, direção e persistência do esforço que este irá colocar em determinado trabalho e/ou tarefa (Shermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997).

Considere as afirmações seguintes e responda em que medida concorda ou discorda:

Motivação no Trabalho	Discordo Totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente
1. Atualmente tenho um trabalho que me preenche e me satisfaz.					
2. Na maioria dos dias acordo com vontade de ir trabalhar.					
3. Quando estou a trabalhar, estou a maior parte do dia motivado(a) e/ou com energia.					
4. Tenho orgulho de falar sobre o meu trabalho quando me perguntam o que faço.					
5. Quando estou a trabalhar sinto-me útil e realizado(a).					
6. Sinto-me feliz com a função que desempenho na empresa onde trabalho.					

Sente-se motivado no seu trabalho?

Bastante Motivado ☐

Muito Motivado ☐

Nem muito, nem pouco ☐

Pouco Motivado ☐

Muito Pouco Motivado ☐

Produtividade

Finalmente, irá procurar-se encontrar uma relação entre Felicidade no Trabalho e Produtividade dos colaboradores.

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

Nunca ☐

Quase Nunca ☐

Ás Vezes ☐

Quase Sempre ☐

Sempre ☐

Para si, quais são os fatores que mais influenciam a produtividade dos trabalhadores? (Selecione apenas os 2 fatores mais importantes)

Bom ambiente de trabalho ☐

Boa organização pessoal e disciplina na execução das tarefas ☐

Auto motivação ☐

Incentivo e reconhecimento da Chefia ☐

Objetivos e diversidade de tarefas ☐

Inovação ☐

Melhor Equilíbrio entre vida Pessoal e Profissional ☐

Incentivos monetários ☐

Outro: _____

Qual considera ser a seu nível de produtividade na função que desempenha? (1- pouco produtivo e 5- muito produtivo)

1. ☐ 2. ☐ 3. ☐ 4. ☐ 5. ☐

Obrigado pelo seu tempo e precioso contributo!