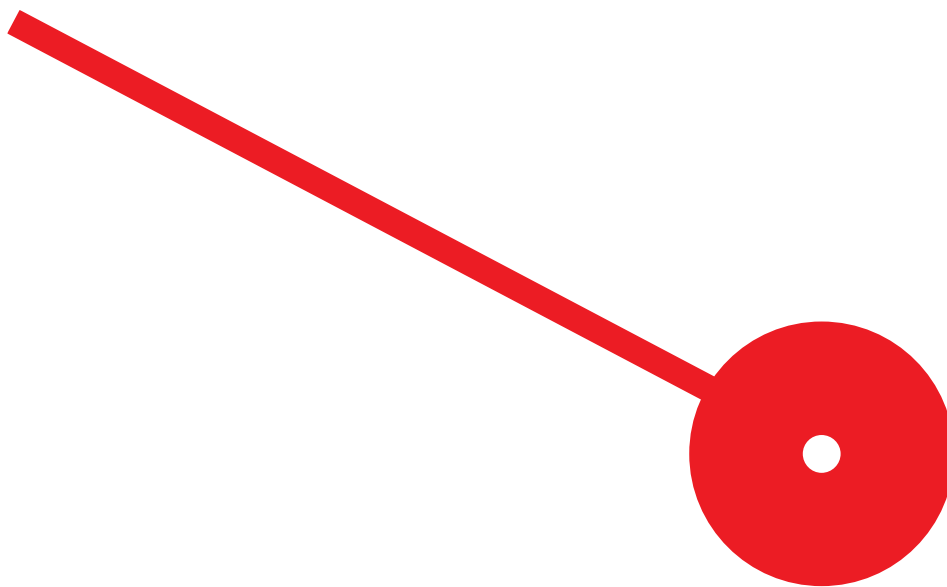




Felicidade no trabalho: Representações e práticas organizacionais em empresas portuguesas – um estudo exploratório no setor do IT.

Andreia Manuela Pereira Vieira Soares

10/2023



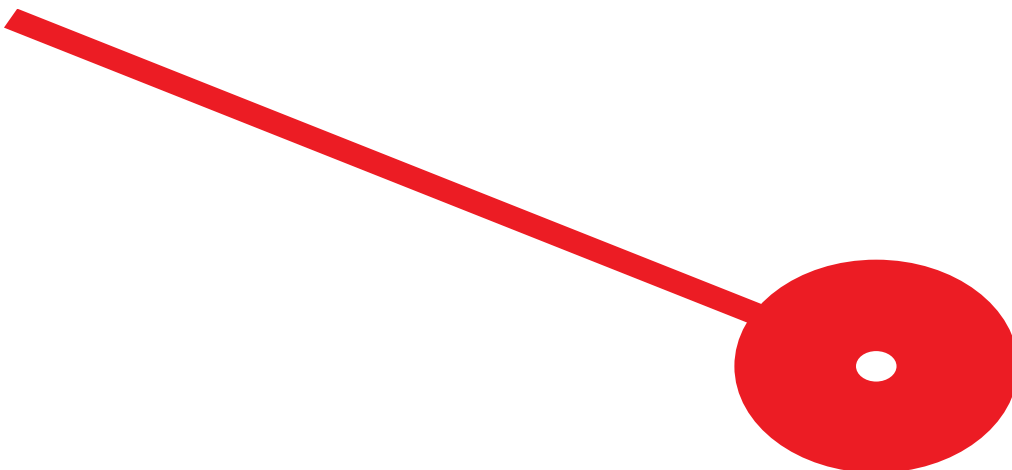
M MESTRADO
GESTÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Felicidade no trabalho: Representações e práticas organizacionais em empresas portuguesas – um estudo exploratório no setor do IT.

Andreia Manuela Pereira Vieira Soares

VERSÃO FINAL (Esta versão contém as críticas e sugestões dos
elementos do júri)

Dissertação de Mestrado
apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do
Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento
de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Dora Cristina
Moreira Martins e da Professora Doutora Susana Sofia Pereira da Silva



Dedicatória

A vocês, papá e mamã, por serem o meu maior exemplo, e por continuarem, mesmo do céu, a olhar por mim e a fazer-me sentir o vosso amor.

A ti Helena, meu amor maior. Comecei esta aventura contigo na barriga e terminei-a contigo nos braços, literalmente. Serás sempre a minha obra mais perfeita.

Agradecimentos

Quando comecei esta jornada, estava longe de imaginar o quanto me iria acrescentar e de como tudo, de repente, se alinhou e fez sentido.

Nunca julguei ter a força de terminar um mestrado, anos depois de terminar a minha licenciatura, enquanto trabalhadora-estudante e, depois, enquanto grávida e mãe! Que montanha-russa foi esta aventura! Mas consegui chegar aqui. E se o fiz, não o devo apenas a mim e à minha determinação. Devo-o a todos vocês:

A ti, Zé, por seres o meu melhor amigo e o meu amor. Por tudo o que sabes que és e que fazes por nós, mas que não tenho palavras para descrever. Obrigada por tudo! Pela paciência, pelo incentivo, pelo amor. Obrigada meu pinguim, pela história que estamos a construir juntos e por caminharmos sempre de mãos dadas e com os olhos postos no futuro, haja o que houver.

A ti, mana, que és e sempre serás a minha maior apoiante, a confidente de todas as horas, obrigada.

A si, Céuzinha, por ter sido a minha retaguarda durante os momentos mais complicados. Nunca terei palavras suficientes para agradecer.

A todos os meus amigos e família, que sempre acreditaram em mim e estiveram sempre lá.

Às minhas 3 das Fantastic four, esta caminhada não teria sido a mesma sem vocês, e sem a amizade que construímos e espero levar para a vida.

Às minhas orientadoras, a Professora Dora Martins, por ser um exemplo de resiliência e de inspiração e a professora Susana Silva, pelo profissionalismo e disponibilidade. A ambas o meu muito obrigado pela empatia e pelo apoio incondicional. Sem vocês não teria sido possível.

“A VERDADEIRA MEDIDA DO PROGRESSO É A FELICIDADE DAS PESSOAS”.
(WHR, 2022, P.7)

Resumo:

A Felicidade no trabalho, não sendo consensual e gerando controvérsia, apresenta-se como uma temática acutilante e disruptiva, que, apesar de não ter um posicionamento e aceitação unânimes, particularmente na comunidade científica, desfruta de uma crescente premência no contexto organizacional, tendo vindo a afirmar-se, de modo transversal à maioria das valências da GRH, refletindo-se nas práticas organizacionais.

Pretendeu-se, com este estudo contribuir para uma melhor compreensão da felicidade no trabalho e das práticas organizacionais a ela subjacentes, desenvolvendo um estudo exploratório em empresas ilustrativas da prática de promoção de felicidade no trabalho, no setor do IT, em Portugal, de molde a perceber quais as práticas encetadas e compreender qual a perspetiva dos profissionais responsáveis pela aplicação dessas mesmas práticas, no que se refere à sua importância. Por último, pretendeu-se apreender os fatores identificados como antecedentes e consequências da felicidade no trabalho, assim como os desafios com que se deparará.

Assim, após uma revisão da literatura, que permitiu um conhecimento mais aprofundado da temática, a elaboração de um modelo teórico de referência e a identificação dos objetivos da investigação, foram realizadas 12 entrevistas a profissionais responsáveis pela implementação e/ou aplicação de práticas de felicidade no trabalho nas respetivas empresas – utilizando-se a metodologia qualitativa e tendo-se recorrido à entrevista semiestruturada para recolha de dados, sendo que a análise dos dados radicou nos pressupostos da análise temática.

As conclusões sugeridas pelos dados e decorrentes da apresentação e discussão dos resultados visam alargar o espectro da produção teórica académica neste nicho de interesse ainda em desenvolvimento, desbravando caminho para novas investigações e apontando possíveis limitações e potencialidades ou aspetos não explorados, com o intuito de acrescentar valor ao conhecimento do presente objeto de estudo. Pretende-se, ainda, demonstrar a urgência e premência desta dimensão enquanto parte integrante da estratégia das empresas, num mundo em constante mutação.

Palavras chave: Felicidade no trabalho; Gestão de Felicidade; Práticas de Recursos Humanos orientadas para o bem-estar; IT; Liderança; Cultura organizacional; Suporte organizacional percebido;

Abstract:

Happiness at work, although not consensual and generating controversy, is a sharp and disruptive topic which, despite not having a unanimous position and acceptance, particularly in the scientific community, is enjoying growing urgency in the organisational context and has been asserting itself across the board in most areas of HRM, reflected in organisational practices.

The aim of this study was to contribute to a better understanding of happiness at work and the organisational practices that underpin it, by carrying out an exploratory study of companies in the IT sector in Portugal that are illustrative of the practice of promoting happiness at work, in order to understand what practices have been put in place and the perspective of the professionals responsible for implementing these practices, in terms of their importance. Finally, we wanted to understand the factors identified as antecedents and consequences of happiness at work, as well as the challenges it will face.

Thus, after a literature review, which allowed for a more in-depth knowledge of the subject, the development of a theoretical reference model and the identification of the research objectives, 12 interviews were carried out with professionals responsible for implementing and/or applying happiness at work practices in their respective companies - using qualitative methodology and semi-structured interviews for data collection, with data analysis rooted in the assumptions of thematic analysis.

The conclusions suggested by the data and arising from the presentation and discussion of the results aim to broaden the spectrum of academic theoretical production in this niche of interest that is still under development, paving the way for new research and pointing out possible limitations and potentialities or unexplored aspects, with the aim of adding value to the knowledge of this object of study. The aim is also to demonstrate the urgency and urgency of this dimension as an integral part of company strategy in a constantly changing world.

Key words: Happiness at work; Happiness management; Human resources practices oriented towards well-being; IT; Leadership; Organisational culture; Perceived organisational support;

Índice geral

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	5
1.1 Conceito de Felicidade e sua derivação para o contexto organizacional	6
1.1.1 Felicidade no trabalho.....	7
1.1.2 Conceitos relacionados com felicidade no trabalho	10
1.2 Modelos Teóricos de Felicidade no Trabalho	12
1.2.1 Novos Paradigmas/ Necessidade de uma abordagem multinível	12
1.3 Antecedentes e consequências da Felicidade no trabalho	22
Capítulo II – Metodologia.....	32
2.1 Objetivos do estudo.....	33
2.1.1 Objetivo Geral:	33
2.1.2 Objetivos Específicos:	33
2.2 Opção metodológica.....	33
2.3 Técnica de recolha da informação.....	34
2.4 Procedimento de tratamento da informação.....	35
2.5 Caracterização dos participantes	36
2.5.1 Empresas	37
2.5.2 Participantes.....	38
Capítulo III –Apresentação dos resultados.....	39
3.1 Contexto organizacional.....	40
3.1.1 Estrutura organizacional	41
3.1.2 Modelo de trabalho.	42
3.2 Liderança.....	43
3.2.1 Liderança Positiva.....	43
3.3 Relações interpessoais.....	44
3.3.1 Comunicação	45

3.4	Cultura Organizacional	47
3.4.1	Ajuste pessoa-ambiente	47
3.4.2	Mindset	48
3.5	Suporte Organizacional Percebido	49
3.5.1	Valorização	50
3.6	Gestão de Felicidade	51
3.6.1	Estratégias de Felicidade	52
3.6.2	Saúde Física e Mental	55
3.6.3	Consequências da Felicidade	56
3.7	Gestão de Recursos Humanos (orientada para o bem-estar).....	59
3.7.1	Práticas de RH	60
3.8	Desafios.....	64
3.8.1	Budget.....	64
3.8.2	Obstáculos.....	65
3.8.3	Oportunidades	67
3.8.4	Tipo de Mercado	69
3.8.5	Pandemia.....	69
Capítulo IV – Discussão dos resultados.....		71
4.1	Compreender as práticas de felicidade no trabalho implementadas pelas empresas do setor IT	72
4.1.1	Identificar as práticas de GRH, promotoras de felicidade no trabalho .	72
4.1.2	Conhecer a percepção dos profissionais de RH relativamente à importância das práticas de felicidade.....	74
4.1.3	Conhecer a perspectiva dos profissionais de RH relativamente aos antecedentes e consequências das práticas de felicidade no trabalho	74
4.1.4	Conhecer a perspectiva dos profissionais de RH relativamente aos desafios futuros da felicidade no trabalho	75
Capítulo V – Considerações finais		77

5.1	Principais conclusões	78
5.2	Limitações do estudo e sugestões de investigação futura	79
Referências bibliográficas.....		81
Apêndices.....		112
	Apêndice I – Guião de Entrevista	113
	Apêndice II – Informação ao participante/Consentimento informado	116

Índice de Figuras

Figura 1- Sistematização dos Temas emergentes da análise de resultados	40
Figura 2 - Tema Contexto organizacional (códigos e subcódigos)	41
Figura 3 - Tema Liderança (códigos e subcódigos)	43
Figura 4 - Tema Relações interpessoais (códigos e subcódigos)	45
Figura 5- Tema Cultura organizacional (códigos e subcódigos).....	47
Figura 6 - Tema Suporte organizacional percebido (códigos e subcódigos).....	50
Figura 7 - Gestão de felicidade (códigos e subcódigos).....	51
Figura 8 - Tema Gestão de Recursos Humanos orientada para o bem-estar (códigos e subcódigos).....	59
Figura 9 - Tema Desafios (códigos e subcódigos)	64

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1- Fatores de Felicidade no trabalho por autor</i>	<i>27</i>
<i>Tabela 2- Melhores Práticas de GRH por autor</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 3 - Caracterização das empresas</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 4 - Caracterização dos participantes</i>	<i>38</i>

Lista de abreviaturas

HAW – Happiness at Work

GRH – Gestão de Recursos Humanos

RH – Recursos Humanos

A consciência de um mundo cada vez mais globalizado, competitivo e digital, onde ocorrem mudanças disruptivas constantemente, tem-se traduzido, nas últimas décadas, num direcionamento do foco das organizações para os seus colaboradores, preocupando-se com questões como a felicidade dos mesmos (Entrepreneur, 2019). A tomada de consciência da desadequação dos métodos tradicionais de gestão de pessoas, elevando-se o indivíduo ao ativo mais importante das organizações, reconhecendo-se a sua felicidade enquanto fator de diferenciação e criação de vantagem competitiva, foram determinantes na proliferação tanto da produção teórica em torno desta temática, como das práticas organizacionais direcionadas para a felicidade no trabalho.

Atualmente, os colaboradores exigem das organizações um conjunto de requisitos que acarretam desafios para estas e que extrapolam o exercício da atividade laboral, cumprindo às organizações permanecer responsivas e adaptáveis ao modo como operam a gestão da sua força de trabalho. Estas exigências traduzem a realidade da evolução social, económica e financeira mundial, assim como a influência das gerações anteriores na educação das futuras e os diferentes estágios desenvolvimentais em que se encontram os colaboradores de uma organização (Bussin et al., 2017). Às organizações, é pedido um olhar microscópico para apreender as necessidades dos seus colaboradores, considerando o seu bem-estar na definição de todo o planeamento estratégico da organização, no sentido de promover locais de trabalhos mais felizes e prósperos (Agrawal et al., 2023; Baptiste, 2008; Shrivastava & Zsolnai, 2022; Vanhala & Tuomi, 2006).

Assim, proporcionar aos colaboradores boas condições de trabalho, para que se sintam felizes e realizados, tornando-os conseqüentemente mais produtivos, empenhados e comprometidos, torna-se um dos desafios primordiais que as organizações têm de enfrentar na atualidade.

Aos dias de hoje, a força de trabalho apresenta uma nova configuração, sendo mais rigorosa e dinâmica, fazendo novas exigências e tendo prioridades distintas das gerações anteriores. A priorização da felicidade no trabalho torna imperativo que as organizações desenvolvam estratégias de promoção de felicidade que funcionem não só como catalisadores, mas que promovam a retenção de talento, contribuindo, concomitantemente, para reduzir o absentismo, o turnover e os custos a eles associado, bem como os custos relativos à saúde.

Posto isto, importa ressaltar que o interesse na subjetividade do colaborador, assim como na promoção da felicidade em contexto organizacional – no âmbito das suas políticas e práticas de gestão de pessoas – foram adotados pelas organizações (de Waal, 2018; Sewaybricker, 2012, 2017; Oliveira et al., 2020), constituindo, assim, a felicidade no trabalho a “*cola, que segura e motiva os colaboradores de alta qualidade do futuro*” (Fisher, 2010, p. 404).

Conscientes de que “*o trabalho tem um papel fundamental na vida e na felicidade nos indivíduos, na medida em que lhes proporciona os recursos materiais, sociais, psicológicos e emocionais essenciais para as suas necessidades*” (Rego et al., 2009, p. 148), o estudo da felicidade no trabalho torna-se cada vez mais pertinente.

Não obstante, a literatura alerta para a escassez de produções teóricas que patenteiem uma visão holística – que considere as dimensões individual, coletiva e subjetiva – acerca da felicidade no trabalho (Ahuvia et al., 2015; Carrilo et al. 2017; Palomera, 2009; Oliveira et al., 2020).

Neste sentido, e atentando que a existência de sinergias e interdependência entre indivíduo e organização, tornam a felicidade no trabalho fulcral para a manutenção do sucesso de ambos, torna-se imperativa uma análise assente nesta dialética entre características do indivíduo e práticas organizacionais, sendo entendido que “alguns aspetos e qualidades organizacionais, bem como o modo como são percebidos pelos membros da organização, são consistentemente preditivos de atitudes relacionadas com a felicidade” (Fisher 2010, p. 395; Abrantes, 2018).

Acresce, ao que até aqui tem sido produzido, a necessidade de elaborar um estudo que tente conhecer a realidade das empresas portuguesas tanto no que se refere às suas práticas como às representações subjetivas daqueles que as concebem e operacionalizam, sem vincular a análise a uma das dimensões exclusivamente, enquanto possível análise exploratória para insights mais aprofundados e direcionados para determinada valência, setor ou contexto.

Neste sentido, o principal objetivo desta dissertação é compreender as práticas promotoras de felicidade no trabalho encetadas nas empresas do setor do IT, em Portugal. Deste modo, pretende-se identificar as práticas de GRH, promotoras de felicidade no trabalho, assim como apreender a importância da felicidade no trabalho e das práticas que

a promovem, os seus antecedentes e consequências, bem como os desafios com que se depara(rá), pela perspectiva dos profissionais de Recursos Humanos.

O presente trabalho está estruturado em 5 capítulos. O capítulo inicial, é concernente à revisão da literatura e pretende explorar a produção teórica no âmbito da temática proposta, permitindo enformar a posterior abordagem do objeto de estudo, nas suas diversas valências. Deste modo, o enquadramento teórico inicia-se com uma aproximação ao conceito de felicidade, desde a sua genesis até se imbricar no contexto organizacional, dando origem ao conceito de felicidade organizacional. Neste capítulo, procurar-se-á, ainda, compreender o que já foi explorado relativamente à importância da felicidade no trabalho, a possibilidade de a aferir e o seu impacto, quer no colaborador como na organização de que este faz parte integrante, bem como das valências satélite que abarca, i.e., das sinergias que estabelece com domínios limítrofes. O segundo capítulo diz respeito à metodologia, sendo apresentados os objetivos do estudo, a opção metodológica, a técnica de recolha de informação, o procedimento de tratamento da informação e a caracterização dos participantes. Segue-se o terceiro capítulo, onde são apresentados os resultados alcançados. Não obstante, a análise se ter pautado por uma orientação de baixo para cima, partindo-se do nível micro (subcategorias) para indutivamente chegar ao nível macro (temas), a apresentação dos resultados é feita de cima para baixo, partindo dos temas emergidos, afinando paulatinamente para os subcódigos que lhes deram origem. No quarto capítulo, são discutidos os dados apresentados no capítulo anterior, à luz da teoria e indo de encontro aos objetivos que enformam este estudo, sintetizando os fatores escarpelizados, que atuam, transversalmente face à temática abordada, enquanto catalisadores, mediadores ou retratores da promoção de empresas felizes com trabalhadores, configurando a felicidade no trabalho como fenómeno emergente e em franca expansão, com especial relevo no campo científico, de produção teórica, assim como nas práticas de gestão de Recursos Humanos atuais. Por último, são tecidas as considerações finais, onde são apresentadas as conclusões primordiais, assim como se ressalvam as principais limitações e contributos de estudo, sugerindo possibilidades de investigação futura.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1 Conceito de Felicidade e sua derivação para o contexto organizacional

Diversas definições de felicidade foram formuladas pela filosofia, religião e pela psicologia, estando presentes, de igual forma, nas crenças e valores político-culturais (Moccia, 2016).

O conceito de felicidade remonta à Antiguidade sendo que, nessa altura, não era estabelecida nenhuma articulação com o conceito de trabalho, perspectivado apenas com um meio para obter um fim, a subsistência. Tradicionalmente, a definição de felicidade assenta na díade hedonismo/eudemonismo (Darosci & Silva, 2018; Salas-Vallina et al., 2020). Aristóteles, advoga que numa sociedade ideal, todos os membros prosperariam, constituindo a felicidade o conceito moderno utilizado como substituto do seu étimo *eudemonia* (Gavin & Mason, 2004). Segundo o mesmo, a eudemonia seria resultado da identificação das próprias virtudes, do seu cultivo e de uma vivência em conformidade (Gupta, 2012). Nesta linha de pensamento, os filósofos gregos defendiam que a felicidade radicava em três características basilares – passíveis de serem transmutadas para a esfera profissional dos indivíduos: liberdade, conhecimento e virtude (Gavin & Mason, 2004).

Aristóteles, assim como Kant, advogam a dificuldade de encontrar uma definição holística e consensual de felicidade. Na senda de Fernández et al. (2018), a felicidade apresenta-se como um conceito complexo (Salas-Vallina et al., 2020), cuja definição se reveste de diversos vieses (Maynard, 2013). Adicionalmente, pode ser descrita de diversas formas, sendo perspectivada por alguns autores (Lyubomirsky et al., 2005; Wright & Cropanzano, 2004) enquanto um construto subjetivo, moldável ao contexto cultural e social específico (Averill & More, 1993; Leite et al., 2022; Lu & Gilmour, 2006).

Deste modo, a felicidade foi abordada por diferentes áreas de saber – filosofia, psicologia, economia, etc. – sob diferentes prismas, nomeadamente, o processo para a sua obtenção, a sua origem – interna (Fromm, 1983; Vasconcelos, 2004) ou externa ao indivíduo (Aristóteles, 2000; Lipovetsky, 2007) – podendo ser procurada (Aristóteles, 2000; Epicuro, 2002; Ferreira, 2018; Giannetti, 2002; Lipovetsky, 2007) ou decorrente da realidade, assim como se manifestar como um estado imutável (Barreto, 1975; Schopenhauer, 2003; Vasconcelos, 2004) ou passível de ser alcançado (Aristóteles, 2000; Ferreira, 2018; Frankl, 1991; Fromm, 1983; Freire Filho, 2010; Giannetti, 2002; Lipovetsky, 2007; Silva, 2015).

Numa perspectiva mais atual, a felicidade pode ser definida enquanto um sentimento de satisfação global com a vida, pautado por emoções positivas frequentes (Helliwell, 2022; Leite et al., 2022; Xanthopoulou et al., 2012; Mohammed & Abdul, 2019), enquanto atributo, seja em termos de saúde, ocupação, habitação ou rendimento, que permita aos indivíduos melhorar as suas vidas (Isa et al., 2019), atingindo o seu potencial (Lutterbie & Pryce- Jones, 2013; Gabini, 2018) ou enquanto capacidade de ultrapassar os obstáculos que se colocam ao seu sucesso pessoal, profissional e financeiro (Srikumar, 2010; Turaga, 2021).

Seligman (2012), apresenta uma definição de felicidade assente em três dimensões: engajamento – associado à realização de uma atividade e à motivação – sentido da vida – relacionado com o propósito de vida – e energias positivas – relacionadas com a experiência de prazer (Leite et al., 2022). Neste sentido, a definição do autor aplica-se tanto a sentimentos positivos como a atividades positivas (Gupta, 2012).

Contudo, ainda que não haja consenso no que se refere à sua definição, a felicidade tem vindo ser perspectivada com maior relevância à escala mundial. Esta crescente centralidade pode ser denotada pela aprovação da resolução da ONU, que a constitui como um objetivo basilar da humanidade, pelo estabelecimento do dia 20 de março como o Dia Internacional da Felicidade, assim como o reconhecimento da sua pertinência ao nível económico, nomeadamente no que concerne à determinação do índice de felicidade nacional bruta (Andrade, 2013).

1.1.1 Felicidade no trabalho

Radizando no postulado da importância da felicidade na vida pessoal, e em geral, uma vez que se trata de um conceito holístico, e dada a centralidade que o trabalho ocupa na vida dos indivíduos (French et al., 2018; Gavin & Mason, 2004; Meyers, 2007; Rastogi, 2020), surge a premissa de que a felicidade no trabalho é fundamental, devendo consubstanciar-se numa abordagem biopsicossocial, considerando a multidimensionalidade do indivíduo (Dutschke et al., 2019).

Gavin e Mason (2004, p.381), salientando a centralidade das organizações na vida dos indivíduos, reiteram que “o trabalho, per se, não consegue fazer a pessoa feliz, mas uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se for infeliz no trabalho”.

Considerando que os indivíduos passam grande parte do seu tempo no local de trabalho, (de Waal, 2018; Kadadunna, 2021), o axioma de felicidade de Aristóteles deverá incluir que “para alcançar uma boa vida, as pessoas devem trabalhar em boas organizações” (Gavin & Mason, 2004, p.387), sendo que para fazer os seus clientes felizes, as empresas deverão, antes de mais, preocupar-se em manter os seus colaboradores satisfeitos e felizes (Singh e Thakur, 2022).

A importância da felicidade no trabalho tem sido crescente na produção (Olsson et al., 2013; Monteiro, 2016; Ribeiro et al., 2020). No entanto, a literatura é escassa no que concerne à compreensão dos processos e indicadores da mesma (Rego, 2009; Sousa & Porto, 2015; Monteiro, 2016), ainda que sejam reconhecidos os seus benefícios, quer para o colaborador quer para a organização.

Não obstante o estudo desta temática não ser recente, não existe ainda consenso em torno da mesma, sendo que apenas na última década se verificou a criação de construtos e análises relacionados especificamente com a felicidade no trabalho (Muñoz & Casallas, 2021).

A felicidade no trabalho é imputada à organização por alguns autores, (Feitor & Borges, 2022; Coutinho, 2014; Chaiprasit & Santidhiraku, 2011; Paschoal et al., 2010; Dutschke, 2013) enquanto outros a remetem para a responsabilidade do indivíduo (Waltermann et al., 2022; Ramirez-Garcia et al., 2019; Helliwell, 2022) o qual se deve sentir realizado por si, sem necessidade de reconhecimento dos pares, das chefias ou através dos salários (Magalhães, 2017; Leite et al., 2022).

A felicidade no trabalho – Happiness at work (HAW) – apresenta-se como um construto amplo e tridimensional – compreende o trabalho em si mesmo, as suas características, nomeadamente aspetos contextuais e o sentimento de pertença à organização (Fisher, 2010), que implica concomitantemente hedonismo e eudemonia (Delle Fave et al., 2011; Xanthopoulou et al 2012.; Salas-Vallina et al., 2020; Dolan, 2015; Darosci Silva Ribeiro & Silva, 2018;).

Nesta senda, o conceito de felicidade no trabalho é abordado por alguns estudiosos numa perspetiva evolutiva, tanto do trabalho em si como da relação do indivíduo com o mesmo (Butt et al., 2019; Farsen et al., 2018; Sender & Fleck, 2017; Elpo, 2020).

A mudança de paradigma, levou a que o desempenho passasse a ser medido através da felicidade, a qual constitui um fator agregador de valor e competitividade às empresas, impactando nas suas métricas. (Leite, et al., 2022). Por seu turno, vários autores (Pincheira & Garcés, 2018; Sánchez-Vázquez et al., 2019; Sender & Fleck; Elpo, 2020) advogam que a felicidade no trabalho se apresenta como um modelo de gestão estratégica a ser adotado pelas organizações (Dutschke, 2013), no sentido de melhoria das suas métricas. Nas palavras de Baker et al. (2006; Dutschke, 2013), a felicidade é um comportamento organizacional, resultante da visão estratégica e ausente de emoções. Deste modo, as características da organização, nomeadamente a cultura e clima organizacional, tendem a impactar na felicidade dos seus colaboradores, cujas ações irão impactar, também elas, positivamente na organização.

A felicidade no trabalho pode ser definida como motivação e satisfação no trabalho (Hellstrom, 2014; de Waal, 2018), enquanto sentimento de realização dos colaboradores, os quais apreciam verdadeiramente o seu trabalho e as pessoas que os rodeiam neste contexto, o que se traduz numa melhor performance dos mesmos (Kadadunna, 2021) apresentando-se enquanto um conceito comportamental que permite medir a qualidade de vida dos colaboradores no trabalho (Salas-Vallina & Fernandez, 2017; de Waal, 2018). Neste sentido, e na esteira de Ahumada-Tello et al. (2018; Ravina-Ripoll, 2019) podemos descrever o conceito de felicidade no trabalho enquanto a taxa média de bem-estar subjetivo ou de felicidade individual resultante do desempenho diário do seu trabalho – num hiato de tempo – detidos pelos clientes internos de uma organização, i.e., pelos seus colaboradores. A pesquisa de Al Maktoum (2017; Awada & Ismail, 2019). concebeu a felicidade como um estado no qual os membros do grupo se sentem cómodos, seguros e protegidos num determinado ambiente, nomeadamente o local de trabalho.

Coetzee et al. (2010) advogam que a felicidade consiste no uso consciente, por parte dos indivíduos, dos melhores recursos que possuem, para enfrentar os desafios com que se deparam no local de trabalho, promovendo a maximização do desempenho e a consecução do seu potencial (Pryce-Jones & Lindsay, 2014, p.131; de Waal, 2018).

Para Taştan et al. (2020), não obstante a felicidade ser um estado emocional de avaliação abstrata, esta poderá ser quantificada e traduzida na redução dos custos (absentismo, acidentes de trabalho, ...), assim como na produtividade e no desempenho. Por outro lado, a infelicidade irá impactar na vida em geral dos colaboradores, afetando-os tanto física como mentalmente (Amirullah, 2017; Isa et al., 2019), nomeadamente no que se refere

aos níveis de engajamento e *burnout* dos mesmos (Bakker & Oerlemans, 2016; de Waal, 2018).

O conceito de felicidade no trabalho (HAW) foi desenvolvido por Fisher (2010) e testado empiricamente por Salas-Vallina et al. (2020), numa tentativa de abordagem positiva da gestão de recursos humanos, contrária uma visão utilitarista e desumanizada dos mesmos (Salas-Vallina,2020), preconizando a utilização de medidas claras destas mesmas atitudes positivas (Warr, 2012; Salas-Vallina,2020).

Partindo da premissa de que o conceito de felicidade no trabalho é um conceito mais vasto, que vai além da satisfação no trabalho, Fisher (2010) reitera que este conceito compreende a relação, bem como o compromisso dos colaboradores com a organização e com a função (Dutschke, 2013).

Por seu turno, Hosie et al. (2007) advogam que a felicidade no trabalho radica no compromisso afetivo com a organização, assim como no bem-estar e satisfação no trabalho (Dutschke, 2013; Pradhan & Haiti, 2021; Mendoza-Ocasal et al., 2022; Muñiz-Velázquez, 2022; Dutschke, et al., 2019).

1.1.2 Conceitos relacionados com felicidade no trabalho

Não obstante o aumento da produção teórica neste campo, o conceito de felicidade no trabalho é, ainda, pautado por alguma ambiguidade terminológica e epistemológica, sendo debatida a sua pertinência no contexto laboral (Barrena-Martínez et al.,2017; Fisher 2010; Salas Vallina et al., 2013; Luthans & Avolio,2009; Salas-Vallina et al.,2017; Vila-Vázquez et al.,2016; Salas-Vallina et al.,2018).

Alguns autores, (Santos,2020; Röder & Singer, 2020) consideram que os conceitos de motivação e bem-estar subjetivo deram lugar ao conceito de felicidade no trabalho (Sánchez-Vázquez et al.,2019; Elpo, 2020), tornando-se, no entanto, necessário distingui-lo de bem-estar e satisfação, na medida em que estes são sentimentos mais efémeros (Ribeiro & Silva, 2018; Elpo, 2020).

Contudo, é possível verificar o emprego de conceitos que remetem para algum tipo de felicidade ou sentimento positivo na produção teórica, a saber, bem-estar (Lutterbie & Pryce-Jones, 2013), satisfação laboral (Proudfoot et al., 2009), compromisso organizacional, motivação, (López & Fierro, 2015; Salas Vallina et al., 2013), prazer

(Bakker & Oerlemans, 2011), emoções positivas no trabalho (Vacharkulksemsuk & Fredrickson, 2013; Gabini, 2018).

Neste sentido, a importância da felicidade no trabalho tem sido estudada através de diferentes conceitos, sendo habitualmente centrada quer numa perspetiva hedónica (Peterson et al., 2005; Diener et al 2002; Garcia et al.; Farsen et al, 2018; Paz, 2020) – ligada às crenças positivas acerca de algo – quer eudemónica (Ryff & Reyes (1995); Ryan & Deci, 2001; Paschoal, et al, 2010; Warr, 2019) – assente na base do desenvolvimento e da autonomia – assim como, no que se refere a outros autores, numa abordagem baseada em cognições ou fenómenos afetivos (Salas-Vallina et al., 2020).

Na generalidade, a literatura aponta que as definições de felicidade no contexto de trabalho podem se enquadradas em grandes grupos terminológicos: hedonia, eudaimonia, satisfação no trabalho, engajamento e comprometimento, capital psicológico, bem-estar e felicidade no trabalho (Salas-Vallina et al., 2018).

Atentando no binómio bem-estar/felicidade, verificou-se que o bem-estar, nomeadamente o subjetivo, é, não raras vezes, utilizado como sinónimo ou como termo intercambiável de felicidade (Demo & Paschoal, 2016; Lyubomirsky, 2007; Nunes et al., 2009; Seligman, 2002; Wright & Huang, 2012; Sender et al., 2021). Não obstante, ainda que relacionados (Silva & Tolfo, 2012; Darosci Silva Ribeiro & Silva, 2018), como preconizado por Malvezzi (2015), os conceitos detêm características distintas e especificidades, uma vez que embora ambos pressuponham a predominância da perceção de sentimentos positivos, a felicidade, ao contrário do bem-estar, implica que estes sentimentos sejam regulares e perenes, na esfera social e ao longo do tempo (Dariosci Silva Ribeiro & Silva, 2018).

Fisher (2010), patenteou um conceito guarda-chuva que encerrava construtos concernentes à “família de construtos relacionados à felicidade” (Sender et al., 2021), propondo três níveis: 1) Nível transitório – prazer na tarefa, emoção no trabalho; 2) Nível da pessoa – satisfação no trabalho, compromisso com a organização, envolvimento no trabalho, engajamento; 3) Nível da Unidade – moral, envolvimento no nível da unidade, nível afetivo no grupo, disposição coletiva do grupo (Gupta et al., 2022).

Posteriormente, o conceito de Felicidade no Trabalho progrediu, tendo sido criado um construto próprio (Lutterbie & Pryce-Jones, 2013; Salas-Vallina et al., 2017, 2018; Singh & Aggarwal, 2018), que se apresenta como um conceito próximo ao de bem-estar

subjetivo (Sender et al., 2021), sem, no entanto, se confundir com o mesmo, como já mencionamos.

Posto isto, a Felicidade no Trabalho é consubstanciada em condicionantes individuais, atributos do trabalho e contextos organizacionais, podendo as teorias explicativas da mesma radicar em cada uma destas valências (Sender et al., 2021), ou em todas, partindo de uma abordagem holística da Felicidade no Trabalho. As teorias desenvolvidas e aplicadas para explicar a Felicidade no Trabalho podem ser relacionadas a cada um desses grupos.

1.2 Modelos Teóricos de Felicidade no Trabalho

1.2.1 Novos Paradigmas/ Necessidade de uma abordagem multinível

A importância crescente, atribuída à qualidade de vida no contexto laboral e organizacional, impulsionou a ênfase na produção científica no âmbito do comportamento organizacional, da psicologia industrial e da gestão (Fisher, 2010; Salas-Vallina et al., 2017^a; Taştan et al., 2020).

O principal ativo de uma organização, assim como o mais dispendioso, são os seus colaboradores (Huang, 2016; Tugade & Arcinas, 2023), funcionando como força motriz do seu sucesso (Parra et al., 2018; Bray et al., 2020; Mendoza Ocasal et al., 2021). Paraphrasing Fisher (2010, p. 404) “Há um consenso generalizado de que as relações de trabalho estão a mudar. Empregadores e empregados têm uma menor ligação (...) Nesse ambiente, a felicidade no trabalho provavelmente será a cola que reterá e motivará os funcionários de alta qualidade do futuro”.

A felicidade no trabalho é apontada como uma prática emergente e vanguardista das ciências organizacionais (Sender et al., 2021), em função da sua relação positiva com o bem-estar e o desempenho dos funcionários (Salas-Vallina et al., 2021; Vallina & Gómez, 2022) e na medida em que pode ser gerida (de Waal, 2018; Paul et al., 2020; Salas-Vallina et al., 2017; Vallina & Gómez, 2022).

A felicidade no trabalho, enquanto simbiose de fatores intrínsecos e extrínsecos, comporta três âmbitos principais: a) sistema organizacional – políticas e práticas promotoras de felicidade – b) significado do trabalho e c) recursos pessoais – acionados pelos indivíduos para alcançar a felicidade (Huang, 2016; Jasielska, 2021), impondo-se uma abordagem

multinível como imperativo que nos permita apreender a felicidade no trabalho num prisma holístico.

A incompatibilidade entre as mudanças do sistema organizacional e a perspectiva economicista do mesmo, levou ao surgimento da abordagem da “Economia da Felicidade” (Frey, 2018; Rivas, 2015; Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019), numa perspectiva inter/transdisciplinar, (Corbi & Menezes-Filho, 2006; Aydos et al., 2017; Achim & Batea, 2021; da Silva & Mozzato, 2022), caracterizada por indicadores como o «paradoxo de Easterling» ou o índice de «Felicidade Nacional Bruta», a par de outras métricas substitutivas do PIB (Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019), tais como a «Felicidade Interna Bruta» (FIB) (Rodrigues; Shikida, 2005; Del Bianco et al., 2016; da Silva & Mozzato, 2022). A afirmação científica e a proliferação de produções académicas neste domínio (Crespo & Mesurado, 2015; Frey & Stutzer, 2018; Kahneman & Krueger, 2006; Nelson, 2010; Rodríguez- Muñoz & Sanz-Vergel, 2013; Sánchez-Vázquez, 2018; Ravina-Ripoll, 2019) deveu-se, essencialmente: a) ao desenvolvimento do Oxford Happiness Questionnaire (OHQ)2 (Hills & Argyle, 2003) – o qual defende que a felicidade resulta de fatores como a extroversão, gentileza, senso de humor, senso de propósito, apreciação estética, autonomia, autoeficácia, saúde física e autoestima (Arunachalam, 2018; Ravina-Ripoll, 2019); b) o emprego do termo felicidade como equiparado à satisfação no trabalho, ao bem-estar subjetivo e à qualidade de vida (Seligman, 2016; Mackerron, 2012; Oishi, 2012; Rojas, 2009; Zelenski 2008; Diener, 2000; Ravina-Ripoll, 2019); c) o enquadramento da felicidade coletiva nos “Objetivos de Desenvolvimento do Milénio” (ONU, 2011) – enquanto determinada pelo desenvolvimento do progresso social assente numa economia sustentável (Villena-Manzanares & Galiano-Coronil, 2017; Ravina-Ripoll, 2019) e pautado pela competitividade, e investimento público e privado (Ravina-Ripoll, et al., 2018; Pacek & Radclif, 2008; Ravina-Ripoll, 2019).

A abordagem recente da Economia da Felicidade apresenta o trabalho além da sua vertente utilitária, que ultrapassa a retribuição (Sender & Fleck, 2017b; Sender et al., 2021), chamando a atenção para o Apoio Organizacional Percebido (*POS*), o qual se traduz na perceção por parte do colaborador da valorização que lhe é dada pela entidade empregadora, por meio de benefícios – ao nível da saúde, de gestão da carreira, remuneração, condições de trabalho e relacionais, entre outros (Sender et al., 2021).

Na senda das teorias explicativas do bem-estar e stress dos indivíduos, a Teoria da Conservação dos Recursos (*COR*) de Hobfoll (1989, 2002; Vilhena, 2016), apresenta-se como uma das abordagens mais prementes, assentando no pressuposto de que os recursos – os quais podem ser contextuais (têm origem num contexto socia/interação com o contexto) ou pessoais (recursos psicológicos) – ocupam um lugar central no bem-estar dos indivíduos, preconizando que estes se encontram motivados para obter, desenvolver, manter e reconstruir recursos – principio do investimento de recursos (Hobfoll et al., 2018; Vallina & Gómez, 2022), sendo que a ameaça ou perda dos mesmos poderá levar a situações de stress (Tavares & Dias, 2014; Vilhena, 2016) – principio da primazia – segundo o qual a perda de recursos é mais prejudicial aos indivíduos. (Hobfoll et al., 2018; Vallina & Gómez, 2022).

Servindo-se do modelo conceptualizado a partir da Teoria da conservação dos recursos, Vallina & Gómez, (2022), apresentam a inteligência emocional enquanto um recurso pessoal fundamental, capaz de potenciar a resiliência dos indivíduos e atuar como mediador da sua felicidade no trabalho (Vallina & Gómez, 2022), de acordo com o conceito de caravana desenvolvido por Hobfoll e colegas (2018).

Na medida em que a felicidade no trabalho é subordinada à capacidade dos indivíduos gerirem suas perceções e ações (Hirst et al., 2020; Vallina & Gómez, 2022), capacidades psicológicas como a Inteligência emocional – que patenteia um incremento do comportamento de cidadania organizacional (Liao et al., 2022; Vallina & Gómez, 2022) e do bem-estar (Vallina & Gómez, 2022) – assim como a resiliência (Paul et al., 2020; Youssef & Luthans, 2004; Vallina & Gómez, 2022), constituem-se como antecedentes de felicidade no trabalho (Wen et al., 2019; Vallina & Gómez, 2022), capazes de gerir situações de conflito (Aqqad et al., 2019; Vallina & Gómez, 2022).

Neste sentido, de acordo com Salas-Vallina et al. (2018) a felicidade no trabalho estimula tanto os comportamentos intrapapel – aumento do desempenho e da eficiência – como extrapapel – cidadania organizacional e partilha de conhecimento, sendo que as suas causas se podem distinguir entre determinantes contextuais – flexibilidade, autonomia, recursos, ambiente de trabalho, interações, liderança, relações hierárquicas – e determinantes pessoais – capacidade de comunicação, proatividade, etc. (Vallina & Gómez, 2022).

Deste modo, os recursos pessoais, (Macey & Schneider, 2008; Tekingündüz et al., 2017; Vallina & Gómez, 2022), assim como os fatores psicológicos, nomeadamente a inteligência emocional, apresentam uma relação positiva com o engajamento (Barreiro & Treglown, 2020; Vallina & Gómez, 2022) e a satisfação no trabalho, estabelecendo-se como condições fundamentais para a saúde física e mental dos indivíduos (Sarrionandia & Mikolajczak, 2020; Vallina & Gómez, 2022).

A Teoria das Características do Trabalho de Oldham & Hackman, (1981), relaciona positivamente cinco características do trabalho – autonomia, identidade do trabalho, importância do trabalho, variedade de competências e feedback – a uma panóplia de efeitos ao nível pessoal e organizacional (Sender et al., 2021), nomeadamente, como comprovaram os autores Oerlemans e Bakker (2018), na sua análise multinível, satisfação, motivação interna e desempenho no trabalho (Fried & Ferris, 1987; Humphrey et al., 2007; Oerlemans e Bakker, 2018).

Nesta linha de pensamento, as teorias contemporâneas (Daryanto, 2014; Keramati, 2014; Laštovková et al., 2018; Postay, 2013) reiteram que sempre que as condições de trabalho põem em causa a felicidade dos trabalhadores, se dá um incremento do stress e, consequentemente, é gerada insatisfação no trabalho.

As principais fontes de stress podem ter origem em fatores organizacionais – insegurança laboral, alterações nas condições de trabalho, perceção de injustiças e conflitos interpessoais – e/ou em fatores próprios do trabalho – volume e excesso de horas de trabalho, diretivas pouco claras e conflito trabalho/família (Gavin & Mason, 2004).

Contrariamente à psicologia de cariz tradicional, que ao centrar-se nas patologias e problemas negligenciou a felicidade nos seus estudos (Fisher, 2010; Ribeiro & Silva, 2018; Elpo, 2020), a psicologia positiva, inicialmente estudada por Seligman, centra-se na felicidade e nas emoções positivas. Neste sentido, o interesse nesta corrente da psicologia evoluiu desde os seus primórdios, o que se deveu, em parte ao desenvolvimento da pesquisa das ciências sociais e humanas em torno da positividade, satisfação e bem-estar em contexto organizacional (Farsen et al., 2018; Fisher, 2010; Ribeiro & Silva, 2018; Salas-Vallina & Alegre, 2018; Sánchez-Vasqués et al., 2019; Sender & Fleck, 2017; Elpo, 2020).

A psicologia positiva apresenta-se como uma nova abordagem – centrada nas potencialidades de desenvolvimento ao invés de se centrar nas disfuncionalidades – que

ênfatiza a prevenção, contrariamente a uma perspectiva de cura (Brannon & Feist, 2001; Matarazzo,1982; Oliveira et al.,2016; Paludo & Koller,2007; Remor, 1999; Schultz & Schultz,2019; Snyder & Lopez, 2009).

Radicando numa abordagem multinível, debruça-se sobre a) as experiências subjetivas – na promoção da satisfação e bem-estar, no passado; esperanç a e otimismo, no futuro, e fluxo e felicidade, no presente – b) o indivíduo – promovendo o desenvolvimento de características positivas – e c) o nível grupal ou organizacional – no incremento da cidadania e das virtudes cívicas (Handelsman et al., 2002; Martí, 2006; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Turner et al., 2002). A psicologia positiva preconiza que os indivíduos deverão viver em comunidades e organizações ideais que lhes permitam experienciar felicidade em retrospectiva, no seu presente e numa perspectiva futura, servindo-se da nova disciplina para criar e manter locais de trabalho mais saudáveis, felizes e produtivos (Gavin & Mason, 2004).

No contexto da psicologia positiva, desenvolve-se o campo do Comportamento Organizacional Positivo (*POB*) (Bakker et al, 2010), enquanto “estudo e aplicação dos pontos fortes de recursos humanos positivamente orientados e de capacidades psicológicas que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas efetivamente no sentido de promover o desempenho nos locais de trabalho atuais”, (Luthans, 2002, p. 59). Não obstante, Wright (2003), alerta para a importância de incluir a saúde e felicidade dos colaboradores nesta definição.

Radicando nos trabalhos dos precursores da psicologia positiva (Luthans, 2002; Peterson & Seligman, 2004; Taştan et al., 2020), a produção científica, alicerçada no comportamento organizacional positivo (Luthans & Youssef, 2004; Luthans et al., 2007; Lopes & Cunha, 2005), identificou os conceitos de a) capital psicológico (*PsyCap*) (Luthans & Avolio, 2009; Taştan et al., 2020) – sentimento de esperanç a, eficácia, resiliência e otimismo – b) confianç a organizacional – na qual se insere o Suporte Organizacional Percebido (*POS*) – e c) capital social organizacional (interno) dos indivíduos – consubstanciado em normas, redes sociais e confianç a, e estabelecido através de intera es e conexões contínuas entre indivíduos, familiares, grupos de pares (Perera & Weerakkody, 2018; Taştan et al., 2020), membros e grupos organizacionais (Hador, 2016; Taştan et al., 2020) – os quais relacionam a felicidade no trabalho a fatores pessoais e ao contexto organizacional, como fundamentos individuais e contextuais, estimulando a felicidade percebida no local de trabalho e promovendo resultados

individuais (Youssef & Luthans, 2015) e organizacionais positivos (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Pastoriza, 2008; Taştan & Güçel, 2017; Taştan et al., 2020), competitividade (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Taştan et al., 2020), sustentabilidade e responsabilidade social (Rogers et al., 2013; Taştan, 2018; Taştan et al., 2020).

Assim, a felicidade radica tanto em determinantes pessoais – personalidade e valores – como emocionais – humor e inteligência emocional – (Sender et al., 2021; Vallina & Gómez, 2022), ou em determinantes contextuais e organizacionais (Salas-Vallina et al., 2017b; Sousa & Porto, 2015; Taştan et al., 2020) – cultura organizacional, comunicação e condições de trabalho (Taştan et al., 2020).

A abordagem do enriquecimento do trabalho contribui com uma abordagem sistémica das organizações e dos modelos de gestão, considerando o indivíduo no trabalho no que respeita, além das suas características pessoais, às relações estruturais e de poder que aí têm lugar (Mendoza-Ocasal et al., 2022).

Neste sentido, verificou-se um interesse crescente no impacto das características pessoais e organizacionais na felicidade, radicando nas teorias de ajuste pessoa -organização e comportamento organizacional positivo (Fisher, 2010; Sousa & Porto, 2015; Taştan et al., 2020).

Seligman (2002), empregou o termo “fluxo” ao contexto laboral, enquanto cômputo do ajuste pessoa-trabalho e do resultado da harmonia entre valores individuais e organizacionais (Taştan et al., 2020). Nesta senda, é possível abordar o conceito de ajuste pessoa-ambiente (*person-environment fit*) (Edwards; O’Reilly, et al., 1991; Sender & Fleck, 2017), sendo que as experiências positivas dos indivíduos radicam na compatibilidade entre as características pessoais dos indivíduos e o ambiente (Kristof-Brown et al., 2002; Sender & Fleck, 2017), nomeadamente no que se refere à organização, à equipa, à função, à vocação e à cultura organizacional (Sender & Fleck, 2017).

Na esteira das teorias explicativas do comportamento organizacional e estreitamente relacionado com a teoria do comportamento organizacional positivo, o modelo das demandas e recursos do trabalho (*JD-R*) (Bakker et al., 2014; Salas-Vallina & Alegre, 2021) patenteia que os recursos do trabalho – físicos, psicológicos, sociais e organizacionais – promovem atitudes positivas, nomeadamente a felicidade no trabalho, enquanto as demandas promovem atitudes negativas (Salas-Vallina & Alegre, 2021).

Ancorada na mais recente versão da teoria JD-R (Bakker & Demerouti, 2014; 2017; 2018), Bakker & Demerouti (2018), defendem uma abordagem multinível, assente no pressuposto de que bem-estar e o comportamento organizacional dos indivíduos variam em função de condicionantes de alocadas em níveis distintos – indivíduo, grupo e organização – que estabelecem sinergias entre si, consubstanciando-se em práticas de RH (promotoras de bem-estar e saúde organizacional), comportamentos organizacionais (relação líder e liderado) e desempenho (Bakker & Demerouti, 2018). Albrecht, Bakker, Gruman, Macey e Saks (2015), advogam que quatro práticas basilares de RH – seleção, socialização, gestão do desempenho e formação e desenvolvimento – impactam no clima organizacional e nas exigências e recursos de trabalho, influenciando no engajamento e desempenho dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2018).

Face ao exposto, podemos admitir que as organizações podem utilizar as suas práticas de RH para gerir a felicidade dos seus colaboradores, partindo dos gestores de topo, (Salas-Vallina et al., 2018; Ravina-Ripoll, 2019), promovendo políticas estratégicas e holísticas, que priorizem a felicidade dos colaboradores e da organização (Ravina-Ripoll, 2017, 2019).

Neste sentido, podemos falar em Gestão de Recursos Humanos Orientada para o Bem-estar (*WBHRM*) (Guest, 2017; Huettermann & Bruch, 2019; Salas-Vallina et al., 2021). Salas-Vallina et al., (2021) estudaram o desempenho numa panóplia de organizações, apoiados na teoria de demandas e recursos de trabalho e na teoria da troca social, tendo confirmado que o tipo de liderança, operada pelos gestores intermédios, além de possibilitar uma franca implementação de uma gestão de recursos humanos orientada para o bem-estar, tem efeitos positivos no desempenho (Salas-Vallina et al., 2021). Não obstante, estes resultados não são possíveis com a aplicação de uma prática isoladamente, mas antes num conjunto de práticas que atuam em concomitância e se reforçam entre si (Cooper et al., 2019; Huettermann & Bruch, 2019; Salas-Vallina et al., 2021).

Abordando a dialética entre felicidade e liderança (Gupta et al., 2022; Leroy et al., 2018; Salas-Vallina et al., 2021; Vallina, 2017), é imperativo perceber como a liderança determina práticas de RH, atuando como um recurso de trabalho (Nikolova et al., 2019; Salas-Vallina et al., 2021). A liderança transformacional, inspira e empodera os seguidores, (Schaufeli, 2015; Salas-Vallina et al., 2021), incrementando os seus recursos de trabalho (Rahmadani et al., 2019; Salas-Vallina et al., 2021) e, conseqüentemente, o

seu bem-estar (físico e psicológico) (Deci et al., 2001; Nikolova, et al, 2019; Rahmadani et al., 2019; Salas-Vallina et al.,2021).

Considerando a felicidade no trabalho (HAW) (Salas-Vallina et al.,2017,2021), Salas-Vallina et al., (2021) desenvolveram o conceito de gestão de recursos humanos orientada para o bem-estar (*WBHRM*), enquanto sistema de práticas de RH promotoras do bem-estar psicológico, físico e social dos colaboradores, assente numa relação laboral positiva (Guest, 2017; Salas-Vallina et al.,2021). A felicidade no trabalho é, pois, afetada pelo apoio organizacional – infraestruturas e aspetos ergonómicos, relações com a gestão e os pares – (Meriam, 2017; Siska & Ami 2014; Isa et al., 2019), i.e., pela atmosfera social no local de trabalho (Agbozo et al., 2017; Isa et al., 2019), que se traduz tanto nas interações, como no relacionamento e tipo de comunicação com os pares, assim como a predisposição para o trabalho em equipa e espírito de entreajuda (Agbozo et al.,2017; Fisher, 2010; Siska & Ami, 2014; Isa et al., 2019), incluindo, por isso, componentes individuais, assim como o ambiente físico, psicossocial e organizacional (Isa et al., 2019).

Nas palavras de (Turulja & Bajgoric, 2018; Gupta et al., 2022), a comunicação informal – de supervisão e entre colegas – potencia a satisfação laboral e a identificação com a organização – sendo que o envolvimento dos colaboradores deve ser aferido e avaliado periodicamente, (Markos & Sridevi, 2010; Jasielska, 2021). Neste sentido, quando o contexto de trabalho se compatibiliza com as necessidades e desejos dos indivíduos, é esperado que estes sejam mais felizes. Neste sentido, reitera-se que no que concerne à criação de felicidade no trabalho, os processos de gestão de recursos humanos e a liderança são indissociáveis, cabendo aos gestores intermédios um papel primordial nesta dinâmica (Fisher, 2010; Anuradha, 2020; Salas-Vallina et al., 2020).

A crescente centralidade da “Gestão da Felicidade” traduz a evolução na análise da liderança positiva (Blanch et al., 2016; Sánchez, 2010; Yukl, 2008; Sender, & Guedes, 2021), a qual ocupa um papel estratégico nas organizações, sendo, não raro, os tradicionais cargos de Diretor de pessoas ou Diretor de RH substituídos pela taxionomia de Diretor de Felicidade (Ravina et al., 2017, 2019; Sender & Guedes, 2021).

A “Gestão da Felicidade” consiste num paradigma gestor multicultural, que possibilita o incremento da felicidade coletiva – veiculada pela flexibilidade, otimismo, confiança, compromisso, confiança e aprendizagem (Vázquez, 2012; Ravina-Ripoll,2019) – fomenta criatividade, empenho, empreendedorismo interno,

responsabilidade social e inovação tecnológica (Ravina-Ripoll,2019), assim como promove a criação de sistemas produtivos inovadores, criativos e sustentáveis, na sociedade digital (Tobar-Pesantez et al., 2019; Dolan & Metcalfe,2012; Ravina-Ripoll,2019),obstando à tecnicização desmedida. A evolução tecnológica, característica da era da Indústria 4.0, deverá colaborar na criação de valor nas organizações forjando processos que potenciem a felicidade dos colaboradores (Anuradha, 2020).

A temática da liderança, e a “Gestão da Felicidade” remetem, ainda, para os conceitos de empresas felizes e organizações saudáveis e positivas, enquanto referencial organizacional promotor de bem-estar e desenvolvimento (Lorente & Vera, 2010; Rivera et al., 2018; Salanova, 2010; Sender, 2021).

Deste modo, outra discussão importante, prende-se com a vantagem competitiva (Salas-Vallina & Alegre, 2021; Kadadunna, 2021) e, conseqüentemente, com a atratividade da organização, em função da priorização de ambientes organizacionais mais saudáveis (Martínez et al., 2016; Darosci Silva Ribeiro & Silva, 2018) e positivos (Guest, 2017; Salas-Vallina et al., 2020) enquanto agentes de retenção (Darosci Silva Ribeiro & Silva, 2018), na medida em que os colaboradores se configuram como vantagem competitiva para as organizações (Luthans & Youssef, 2004; Salanova et al., 2012; Darosci Silva Ribeiro & Silva, 2018).

Uma gestão centrada no trabalhador e ciente da importância cabal da promoção da sua felicidade, diariamente, enquanto catalisadora do desenvolvimento organizacional, na medida em que impacta em todos os indicadores da organização (Salas-Vallina & Alegre, 2018; Mendoza Ocasal et al., 2021), cria condições para o desenvolvimento de um ambiente corporativo positivo, de alto rendimento, que consubstancie a sua cultura organizacional em resultados satisfatórios (Alameeri et al., 2020; Mendoza Ocasal et al., 2021).

De modo a promover e manter a vantagem competitiva, torna-se imperativo que a organização detenha e retenha (Parra et al., 2019; Jung, 2021; Mendoza Ocasal et al., 2021) colaboradores altamente qualificados, motivados e comprometidos com a cultura empresarial – para os quais a felicidade constitui um fator sine qua non – transformando-se, para tal, numa Organização de Alto desempenho (*HPO*) (de Waal, 2012, 2018) , com a participação de todos os níveis organizacionais, aumentando simultaneamente a

felicidade dos seus colaboradores e a sua atratividade (Albrecht et al., 2015; de Waal, 2018; Kadadunna, 2021).

De acordo com a Deloitte (2022, citado por Mendoza-Ocasal et al.,2022), as políticas organizacionais globais têm-se centrado na gestão estratégica do talento através do posicionamento das organizações no tecido empresarial, numa perspetiva do colaborador enquanto cliente interno cuja perceção se torna fulcral (Mendoza-Ocasal et al.,2022). Neste sentido, podemos relacionar positivamente felicidade e marketing interno (Ishaque & Shahzad, 2016; Tang et al., 2020; Vasconcelos, 2008).

Assim, a gestão do talento humano tornou-se uma ferramenta estratégica ao serviço das organizações, sendo responsável por gerar uma cultura organizacional alinhada com a felicidade dos colaboradores e promotora do seu bem-estar e qualidade de vida, bem como por tornar a organização num “Great Place to Work” (Mendoza-Ocasal et al.,2022), permitindo, além de reter, atrair capital humano altamente qualificado (Martínez e Morilla, 2019; Mendoza-Ocasal et al.,2022).

A associação entre felicidade, performance/ desempenho ou produtividade é transversal a uma panóplia de contributos teóricos (Andrade, 2013; Awada & Ismail, 2019; de Waal, 2018; DiMaria et al., 2020; Dutschke, 2013; Egermann, 2018; Gavin & Mason, 2004; Hosie & Sevatos, 2009); Ishaque & Shahzad, 2016; Jasielska, 2021; Joo & Lee, 2017; Kadadunna et al., 2021; Mohammed & Abdul, 2019; Muñoz & Casallas, 2021; Ocak & Yavuzalp Marangoz, 2019; Oswald et al., 2015; Rastogi, 2020; Salas-Vallina et al., 2017, 2020, 2021; Seligman, 2011; Sender et al., 2021;Tugade & Arcinas, 2023; Walsh et al., 2018; Yang & Hung, 2016).

Na medida em que as emoções vivenciadas no trabalho auxiliam o desempenho (Gallie et al., 2017; Vallina & Gómez, 2022), a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional predizem o desempenho (Harrison et al., 2006; Salas-Vallina et al., 2018).

Os efeitos da felicidade e do engajamento dos colaboradores contribuem para a produtividade e lucro das empresas (Gallup, 2017; DiMaria, 2020), sendo este o cerne da afamada tese do trabalhador feliz-productivo no âmbito do comportamento organizacional (Weiss & Cropanzano, 1996; Wright & Cropanzano, 2004; Sender et al., 2021).

A felicidade dos indivíduos na organização traz diversos benefícios, tais como o aumento do comprometimento organizacional, a performance individual (Chadi & Hetschko,

2018; Salas-Vallina et al., 2020; Cropanzano et al., 2017; Tugade & Arcinas, 2023) e o desempenho da empresa (Ocak & Yavuzalp Marangoz, 2019).

Em suma, podemos retirar da literatura que a felicidade no trabalho será um vetor que resultará num melhor desempenho organizacional que se traduzirá tanto em indicadores financeiros (eficiência, produtividade, volume de vendas, lucro) como não financeiros (eficiência, menor absentismo e rotatividade, motivação e satisfação do cliente), (de Waal, 2018).

1.3 Antecedentes e consequências da Felicidade no trabalho

De acordo com Sender e Fleck (2017), a análise da felicidade no trabalho tem-se pautado tanto por uma abordagem dos efeitos de elementos isolados, como por meio de modelos explicativos do fenómeno, mais abrangentes. Ambas as vertentes se debruçam sobre os antecedentes da Felicidade no Trabalho, radicando quer na influência das características individuais como nas medidas – políticas e práticas – encetadas pela organização (Sender & Fleck, 2017).

Partindo do pressuposto que tanto os antecedentes relacionados com o individuo como os que radicam na organização, podemos perspetivar a felicidade considerando a dimensão experimentada – como o individuo experimenta o desempenho da sua função – e a dimensão avaliada – como avalia o seu contexto de trabalho (Sender & Fleck, 2017). Considerando a existência de uma diversidade de antecedentes, a avaliação subjetiva dos trabalhadores incide sob a Organização como um todo, o trabalho em si mesmo e o contexto do trabalho, nomeadamente a relação com os colegas e chefias (Fisher, 2010).

Na esteira de Sender & Fleck (2017), os antecedentes situacionais de Felicidade, ao nível organizacional, são tridimensionais, agregando-se ao nível a) macro (organização) – remetendo para a adequação das condições físicas de trabalho, as características do trabalho, promoção de oportunidades de desenvolvimento e formação, cultura organizacional positiva e pautada pela justiça, remuneração conforme, segurança física e do posto de trabalho – b) meso (características da função) – autonomia, diversidade de iniciativas a serem desempenhadas e competências passíveis de serem desenvolvidas, ajustamento complexidade/competências para o desempenho da função, valorização e adaptabilidade das tarefas, feedback regular e preciso – c) micro (centrado nas pessoas) – relações com os pares e com a chefia.

Por sua vez, o modelo vitamínico de Warr (2013), considera os antecedentes da felicidade no trabalho em função de uma combinação entre características do trabalho e processos mentais do indivíduo, os quais se transmutam em fatores de longo e curto prazo, que se referem, respetivamente, a indicadores demográficos/disposicionais e a reação e avaliação em determinado contexto (Gabini, 2018). O contexto de trabalho, enquanto promotor de bem-estar (Vakkayil et al., 2017; Salas-Vallina et al., 2018) e satisfação no trabalho (Gevrek et al., 2017; Salas-Vallina et al., 2018), apresenta-se, também, como fundamental, traduzindo-se no apoio das chefias, no feedback, no salário justo, bem como a progressão na carreira, sendo que o apoio e a justiça organizacionais influem no comprometimento afetivo (Sharma & Dhar, 2016; Salas-Vallina et al., 2018). Neste sentido, no que se refere às causas de felicidade (Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019), Warr (2013), distingue os fatores ambientais – "oportunidade de controlo, oportunidade de uso e aquisição de habilidades, metas geradas externamente, variedade, clareza do ambiente, contato com outras pessoas, disponibilidade de dinheiro, segurança física, cargo socialmente valorizado, apoio do supervisor, desenvolvimento de carreira e equidade" (p.100) – dos fatores pessoais – "comparações com outras pessoas, comparações com outras situações, comparações com outros tempos, avaliações de uma situação relacionada à autoeficácia, avaliação de novidade ou familiaridade, avaliações de relevância pessoal" (p.102).

Seligman (2019), utilizando o acrónimo PERMA (*positive emotions; engagement; positive relationships; meaning; accomplishment*) atesta que a perceção de felicidade no trabalho pode radicar nestes 5 indicadores: emoções positivas, engajamento/envolvimento, relacionamentos positivos, significado/sentido e realização (Silva & Mozzato, 2022).

As **emoções positivas** – alegria, esperança, satisfação, diversão – são cabais para a felicidade no trabalho, na medida em que fomentam a motivação, traduzindo-se numa atitude de maior resiliência e positividade.

O **envolvimento** remete para o fluxo, isto é, concentração total no momento presente e compromisso total com uma tarefa, havendo um alinhamento entre competências e exigências que potencia a felicidade no trabalho.

Os **relacionamentos positivos** – construção de relações fortes – cultivando a nossa rede de relacionamentos, nomeadamente com pessoas com interesses comuns, aumenta as nossas emoções positivas e promove o sentimento de pertença e segurança.

O **significado** relaciona-se com o propósito, com a definição de prioridades e foco nas mesmas, com a atribuição de sentido e com o alinhamento entre tarefas e valores. Neste sentido, consolida o compromisso, promovendo a capacidade de superação de dificuldades.

A **realização** está intimamente ligada com o cumprimento de metas quer sejam intrínsecas, tais como o desenvolvimento pessoal, ou extrínsecas, tais como a progressão na carreira, e com o sentimento de bem-estar gerado por essas conquistas.

Por seu turno, Paz (2004) advoga que a felicidade no trabalho varia em função da valorização no trabalho, do reconhecimento e autonomia proporcionados, da possibilidade de progressão, do suporte ambiental, recursos financeiros, ambiente (relação com os pares e as chefias) e do orgulho sentido.

A felicidade no trabalho radica, ainda, nos seguintes fatores (Myers & Diener, 1995; Singh & Thakur, 2022) a) satisfação no trabalho, b) envolvimento no trabalho, c) significância do trabalho, d) reconhecimento no trabalho, e) compromisso com o trabalho – enquanto fatores motivacionais (intrínsecos e extrínsecos) catalisadores de felicidade; assim como o f) equilíbrio trabalho-família, g) relação com o trabalho, h) trabalho de equipa, i) comunidade do trabalho e j) liderança, – enquanto fatores relacionais que se consubstanciam como forças motrizes motivacionais e, conseqüentemente, como geradores de felicidade no trabalho e, por último, k) recompensas e l) trabalho remunerado, enquanto componentes objetivas dessa mesma felicidade no trabalho.

Chiumento (2007) apresenta como antecedentes da felicidade no trabalho a) um bom ambiente entre colegas, enquanto variável relacional, na medida em que clima organizacional irá impactar na felicidade no trabalho dos indivíduos; b) a identificação com a organização, caracterizada pelo alinhamento dos valores e do propósito, assim como c) a valorização e premência do trabalho e d) a pertença a uma equipa de sucesso como incentivos ao compromisso organizacional. Por seu turno, e) a diversidade de tarefas, ao combater a monotonia e a desmotivação, concomitantemente com uma f) chefia/liderança positiva, bem como o g) reconhecimento do seu trabalho, nomeadamente pela atribuição de um h) salário competitivo aliado a um i) equilíbrio entre vida pessoal

e profissional apresentam-se, igualmente, para o autor, como fatores causadores de felicidade no trabalho.

Sánchez (2018), na sua investigação, apontou como antecedentes de felicidade no trabalho: a) flexibilidade das estruturas, b) incentivo à diversidade, c) cooperação (trabalho em equipa) e d) inovação e comunicação – permitindo que os colaboradores possam prosperar, atendendo à sua individualidade, sem estarem condicionados por estruturas e relações hierárquicas rígidas, e podendo desenvolver os seus talentos – a e) tomada de decisão democrática e validação das opiniões, f) partilha e valorização de conquistas, g) suporte organizacional e h) confiança e gratidão – enquanto cultura organizacional assente na segurança psicológica e reconhecimento dos colaboradores – uma i) gestão ética e equitativa, baseada na j) meritocracia e valorização do talento – reveladores de justiça e equidade na organização – assim como a possibilidade de k) progressão, os l) incentivos e a m) conciliação entre vida pessoal e profissional – que demonstram uma preocupação com o individuo que extrapola a relação entre o desempenho de uma função e o recebimento de uma retribuição por isso.

Na esteira de Fisher (2010), uma empresa feliz caracteriza-se pela presença dos seguintes fatores: a) cultura de apoio, respeito e entreajuda; b) lideranças eficientes; reconhecimento do trabalho dos colaboradores, zelando pela sua segurança; c) oferta de postos de trabalho caracterizados pelo desafio, autonomia e feedback apropriado; d) promoção do desenvolvimento de novas competências; e) recrutamento adequado ao contexto organizacional; f) diminuição dos constrangimentos diários que interfiram com o trabalho diário dos colaboradores; g) adoção de práticas de alto desempenho.

Neste sentido, uma empresa feliz (Fisher, 2010) deverá ser pautada por uma cultura de cooperação e segurança, permitindo que os colaboradores tenham novas experiências, desenvolvam as suas competências, sejam ouvidos e lhes seja dada autonomia. Por outro lado, deverá existir um ajustamento entre a cultura organizacional e os colaboradores recrutados, priorizando-se o reconhecimento e dando-se lugar à otimização dos processos de trabalho, com práticas de alto desempenho. Transversalmente a estes fatores, deverá existir uma liderança positiva que, em todo o momento dê feedback adequado.

Por sua vez, Baker et al., (2006) reiteram que as organizações felizes são mais criativas, constituindo-se, por isso, como maiores agentes de mudança, na medida em que vão além da resolução de problemas, procurando novas possibilidades, procurando soluções, antes

mesmo que estas constituam um problema. Deste modo, as organizações felizes incitam o positivismo e o trabalho colaborativo, gerando, através dos seus líderes, um ambiente que estimula a colaboração, cooperação e responsabilidade dos colaboradores, concretizando, ao mesmo tempo, soluções que promovam a sustentabilidade da organização (Baker et al.,2006). Não obstante, os autores apontam alguns elementos transversais a todas as organizações felizes. No que se refere à cultura organizacional, as empresas felizes caracterizam-se pelo compromisso com a visão e missão da empresa e por um ambiente organizacional promotor de simpatia, generosidade e consideração, assim como o encorajamento da alegria enquanto fulcral para o sucesso organizacional futuro. Além disso, incentivam a competição honesta e a integridade para com os colegas e clientes e o respeito entre todos os colaboradores. As organizações felizes pautam-se, ainda, pelo desenvolvimento de atividades promotoras de qualidade de vida, incentivando o cuidado em colaborar para o aumento do bem-estar da comunidade. Nesta senda, identificou-se também a confiança na organização a todos os níveis hierárquicos, assim como a promoção de atitudes positivas por meio da comunicação interna, sendo a energia patente na comunicação verbal e não verbal. Não obstante, os colaboradores de empresas felizes são estimulados a desenvolver os seus conhecimentos, com foco na inovação contínua e incentivando-se a tomada de decisões de risco que possam beneficiar a organização com base no pensamento além da função (Baker et al.,2006; Andrade, 2013).

No sentido de contribuir para os modelos apresentados, elencamos um conjunto de fatores para a felicidade no trabalho apresentados por Andrew (2011): a) igualdade, ou seja, o sentimento de justiça e equidade, assim como b) o reconhecimento do trabalho e contributo do colaborador, estimulando a sua c) confiança na organização e a criação de d) emoções positivas ao mesmo tempo que lhe permite um e) equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Paralelamente, as f) relações de trabalho, nomeadamente no que se refere às g) relações com as chefias (liderança), potenciando o h) sentimento de pertença, contribuem para a felicidade no trabalho, concomitantemente com a possibilidade de i) desenvolvimento, fomentando a j) autonomia e a k) criatividade dos colaboradores, proporcionando-lhes l) desafios, o que aumenta o seu m) envolvimento.

Hellstrom (2014), por seu turno, reconheceu oito valências que antecedem a felicidade no trabalho: perspetiva – positividade na vida pessoal e no trabalho; equilíbrio – estabilidade, benefícios e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; autonomia; maestria – desenvolvimento de competências; propósito; progressão – com clareza e aferição de

metas e desempenho; cultura – sentimento de pertença e suporte; apreciação (de Waal, 2018). Por outro lado, Suojanen (2012), identificou 8 dimensões: a) maior rendimento; b) melhor nível profissional; c) número de horas de trabalho plausível; d) bom ambiente de trabalho; e) boas relações com os colegas; f) trabalho interessante; g) sentido de humor e h) boa gestão/liderança (de Waal, 2018). Na mesma senda, De Neve & Ward (2017), apresentam 7 motivos de felicidade no trabalho: boa remuneração; equilíbrio entre vida pessoal e profissional; variedade; autonomia; possibilidade de aprendizagem; apoio dos colegas e segurança no trabalho (de Waal, 2018).

Na tentativa de sintetizar a produção teórica, até aqui exposta, no que concerne aos fatores de felicidade no trabalho, elaborou-se a tabela seguinte (tabela 1) onde se agregam os diferentes fatores de felicidade (distribuídos pelos diferentes níveis) bem como a se referem alguns dos autores que os advogam.

Tabela 1- Fatores de Felicidade no trabalho por autor

Nível	Fatores de Felicidade no trabalho	Autores
Organização (Macro)	Adequação das condições físicas de trabalho;	Sender & Fleck (2017); Suojanen (2012);
	Contexto de trabalho	Vakkayil et al., (2017); Salas-Vallina et al., (2018); Sender & Fleck (2017); Gevrek et al., 2017; Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022);
	Competição honesta	Baker et al., (2006)
	Perspetiva (positividade na vida pessoal e profissional)	Hellstrom (2014);
	Tomada de decisão democrática	Sánchez (2018);
	Trabalho de Equipa/ Entreatuda/ Cooperação	Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Fisher (2010); Baker et al., (2006); De Neve & Ward (2017);
	Promoção de oportunidades de desenvolvimento e formação;	Sender & Fleck (2017); Fisher (2010); Baker et al., (2006); Andrew (2011); Hellstrom (2014); De Neve & Ward (2017);
	Progressão na Carreira	Sharma & Dhar, (2016); Salas-Vallina et al., (2018); Warr (2013); Paz (2004); Sánchez (2018); Hellstrom (2014); Suojanen (2012);
	Cultura organizacional positiva;	Sender & Fleck (2017); WarrBaker et al., (2006); (2013); Chiumento (2007); Baker et al., (2006); Hellstrom (2014); Suojanen (2012);
	Justiça/ Equidade	Sender & Fleck (2017); Sharma & Dhar, (2016); Salas-Vallina et al., (2018); Warr (2013); Sánchez (2018); Andrew (2011); Suojanen (2012);
	Apoio organizacional	Sharma & Dhar, (2016); Salas-Vallina et al.,2018; Paz (2004); Sánchez (2018); Fisher (2010); Hellstrom (2014);
	Salário Justo/Recursos Financeiros	Sharma & Dhar, 2016; Salas-Vallina et al.,2018; Sender & Fleck (2017); Warr (2013); Paz (2004); Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Chiumento (2007); Suojanen (2012); De Neve & Ward (2017);
	Pertença	Chiumento (2007); Sánchez (2018); Andrew (2011); Hellstrom (2014);
Atividades promotoras de qualidade de vida	Baker et al., (2006);	
Recompensas	Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Sánchez (2018); Hellstrom (2014);	

	Inovação/ Criatividade e comunicação	Sánchez (2018); Baker et al., (2006); Andrew 2011;
	Segurança física e do posto de trabalho;	Sender & Fleck (2017); Warr (2013); Fisher (2010); De Neve & Ward (2017); Hellstrom (2014);
	Equilíbrio vida pessoal e vida profissional	Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Chiumento (2007); Sánchez (2018); Andrew (2011); Hellstrom (2014); De Neve & Ward (2017);
	Flexibilidade das estruturas	Sánchez (2018);
	Partilha	Sánchez (2018);
Função (Meso)	Valorização/Reconhecimento	Paz (2004); Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Chiumento (2007); Sánchez (2018); Fisher (2010); Andrew 2011; Hellstrom (2014);
	Autonomia;	Sender & Fleck (2017); Paz (2004); Fisher (2010); Baker et al., (2006); Andrew (2011); De Neve & Ward (2017);
	Diversidade de iniciativas/Variedade/ Desafios	Sender & Fleck (2017); Warr (2013); Chiumento (2007); Sanchéz (2018); Fisher (2010); De Neve & Ward (2017);
	Desenvolvimento de competências;	Sender & Fleck (2017); Warr (2013); Andrew (2011); Hellstrom (2014);
	Ajustamento complexidade/competências para o desempenho da função;	Sender & Fleck (2017); Seligman (2019); Fisher (2010);
	Valorização e adaptabilidade das tarefas;	Sender & Fleck (2017); Warr (2013); Paz (2004); Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Chiumento (2007);
	Feedback regular e preciso;	Sender & Fleck (2017); Sharma & Dhar, 2016; Salas-Vallina et al.,2018; Warr (2013); Fisher (2010); Hellstrom (2014);
	Oportunidade de controlo	Warr (2013); Baker et al., (2006);
	Aplicação de competências	Warr (2013);
	Propósito/Significado	Seligman (2019); Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Chiumento (2007); Hellstrom (2014);
	Envolvimento com o trabalho	Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Andrew (2011); Suojanen (2012);
	Práticas de alto desempenho	Fisher (2010);
	Otimização de processos	Fisher (2010);
	Indivíduo (Micro)	Relações com os pares;
Relações com a chefia/ Liderança Positiva		Sender & Fleck (2017); Sharma & Dhar, 2016; Salas-Vallina et al.,2018; Warr (2013); Seligman (2019); Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Chiumento (2007); Fisher (2010); Andrew (2011); Suojanen (2012);
Comprometimento afetivo/ Compromisso		Sharma & Dhar, 2016; Salas-Vallina et al.,2018; Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022); Chiumento (2007); Baker et al., (2006)
Comparações com outras pessoas		Warr (2013);
Comparações com outras situações		Warr (2013);
Comparações com outros tempos		Warr (2013);
Avaliações de autoeficácia		Warr (2013);
Avaliação de novidade ou familiaridade		Warr (2013);
Avaliações de relevância pessoal		Warr (2013);
Emoções Positivas		Seligman (2019); Paz (2004); Andrew (2011); Suojanen (2012);
Realização/Cumprimento de metas		Warr (2013); Seligman (2019);
Satisfação		Myers & Diener, (1995); Singh & Thakur (2022);
Confiança		Sánchez (2018); Baker et al., (2006); Andrew 2011;
Respeito		Baker et al., (2006)

Fonte: Elaboração própria (2023)

Explorados os fatores que antecedem a felicidade, importa abordar as consequências da mesma, sendo que esta precede inumeráveis resultados organizacionais positivos (Lyubomirsky et al., 2005; de Waal, 2018). Com base nos estudos elaborados até agora, é possível concluir que a felicidade leva a uma maior lealdade do cliente, um maior lucro, produtividade e qualidade, assim como a uma redução da rotatividade dos incidentes de segurança e do absentismo (Sender et al., 2021), face a um maior comprometimento do colaborador que, concomitantemente, se traduz num melhor desempenho, numa maior satisfação e num maior empenho no trabalho (Oliveira & Honório, 2020; Sarkar & Nirala, 2020), assim como comportamentos de cidadania organizacional, melhoria da qualidade do serviço, das relações laborais e maior comprometimento organizacional afetivo (Salas-Vallina et al., 2017a; Salas-Vallina et al., 2017b; Singh & Aggarwal, 2018; Taştan et al., 2020).

Deste modo, “empregados mais comprometidos têm menos probabilidade de ter intenções de sair da organização do que empregados menos comprometidos” (Frye et al., 2020, p. 3) e “quanto maior o comprometimento do trabalhador para com a sua organização, maior a taxa de retenção é” (Frye et al., 2020, p. 4).

Gupta (2012), a partir da lista de melhores locais para se trabalhar,¹ considera que uma empresa feliz pode apresentar-se como um ótimo lugar para trabalhar, o que pode traduzir-se num melhor recrutamento, maior engajamento, inovação, produtividade e lucro, assim como numa menor rotatividade e numa maior fidelização dos clientes.

Nesta senda, colaboradores infelizes e com baixo comprometimento organizacional, tendem a ter uma pior capacidade de processamento de informação e de tomada de decisão, tendendo a ter um menor desempenho o que, inevitavelmente, irá impactar negativamente na organização (Harvard Business Review, 2014).

A literatura revista aduz que a felicidade no trabalho frutifica tanto em consequências físicas como sociais (Al Maktoum, 2017) podendo ser apreendida de três prismas diferentes, sendo os benefícios distintos para cada um deles: a) organização – aumento da produção, aptidão para a tomada de decisões, felicidade dos clientes, diminuição do absentismo e faltas por motivos de doença, melhoria da energia dos colaboradores e do trabalho em equipa, aperfeiçoamento da comunicação e compromisso organizacional; b) gestão – posicionamento/vantagem competitiva no mercado, aumento dos lucros,

¹ Para maior detalhe consultar www.greatplacetowork.in

valorização do emprego por parte dos colaboradores, incremento dos valores de supervisão e liderança; c) colaborador – aumento da felicidade na vida pessoal, inteligência emocional, concentração/foco, valorização do seu cargo e reconhecimento (Gupta, 2012).

Escalpelizada a produção teórica concernente à temática abordada, sublinhando os pontos de destaque que lhe atribuem complexidade e lhe são peculiares, conferindo-lhe especial relevo no campo científico, de produção teórica, assim como nas práticas de gestão de Recursos Humanos atuais. A Felicidade no Trabalho assume-se como um desafio às organizações e à Gestão de recursos, numa era em que emergem constantemente novos modelos de produção e gestão de recursos humanos (Popkova et al., 2019; Ravina-Ripoll, et al., 2019). Por sua vez, os colaboradores estão mais cientes da sua natureza holística e não separam as suas necessidades profissionais e pessoais, o que requer cabalmente uma análise transdisciplinar e transversal (Ravina-Ripoll, et al., 2019) da problemática. Concomitantemente, é exigido, por um lado, às organizações, o desenho de estruturas flexíveis e, respostas ajustadas e efetivas às imposições do mercado e, por outro lado, às exigências dos seus colaboradores, o que implicará, necessariamente, um modelo de gestão radicado numa cultura corporativa onde a felicidade do capital humano é valorizada e promovida.

As práticas de Gestão de Recursos Humanos traduzem decisões e políticas delineadas, com vista a alcançar resultados estratégicos, consubstanciadas em ações organizacionais singulares, observáveis e experienciadas pelos colaboradores (Boon et al., 2019; Neves & Gonçalves, 2021).

Como postulado pela teoria até aqui explanada, as práticas de Gestão de Recursos Humanos, particularmente as orientadas para o Bem-estar, enquanto fomentadoras de felicidade no trabalho, traduzem-se num melhor desempenho organizacional. Neste sentido, surge o conceito de “*best practices*” (melhores práticas), também designadas como “high performance work practices” – HPWP – (práticas de elevado desempenho), algumas das quais, na senda de alguns autores de referência (Lawler, 1986; Misra & Srivastava, 2022; Osterman, 1987; Pfeffer 1994, 1998), se apresentam sistematizadas na tabela abaixo (tabela 2).

Tabela 2- Melhores Práticas de GRH por autor

Autores	Melhores Práticas de GRH (Best practices/ High performance work practices)
Lawler (1986)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Informação; ❖ Formação; ❖ Remuneração; ❖ Capacitação;
Osterman (1987)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Oportunidades internas de carreira; ❖ Definição do trabalho; ❖ Mecanismos de voz; ❖ Sistemas de formação formal; ❖ Segurança de emprego; ❖ Partilha de lucro; ❖ Medidas de avaliação sustentadas em comportamentos ou resultados;
Pfeffer (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Partilha de informação; ❖ Participação e “empowerment”; ❖ Segurança no emprego; ❖ Recrutamento e seleção; ❖ Salários elevados; ❖ Incentivos; ❖ Participação acionista dos colaboradores; ❖ Partilha de informação; ❖ Equipas de trabalho; ❖ Formação e desenvolvimento; ❖ Rotação dos postos de trabalho; ❖ Igualitarismo simbólico; ❖ Promoção; ❖ Compressão de salários; ❖ Perspetiva de longo prazo; ❖ Medição de práticas; ❖ Filosofia envolvente;
Pfeffer (1998)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Segurança no emprego; ❖ Contratação seletiva; ❖ Equipas autogeridas e descentralização do processo de decisão enquanto princípios básicos do desenho organizacional; ❖ Retribuições elevadas (em termos comparativos) e contingentes com o desempenho organizacional; ❖ Formação extensiva; ❖ Redução das distinções e barreiras de estatuto, tais como vestuário, linguagem e disposição do espaço, bem como das diferenças salariais entre níveis hierárquicos; ❖ Partilha extensa, por toda a organização, de informação financeira e sobre o desempenho organizacional;
Misra & Srivastava, (2022)	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organização de eventos de team-building envolventes e interativos; ❖ Oferecer programas e desafios de bem-estar; ❖ Iniciativas de atividade física; ❖ Iniciativas de promoção de saúde mental; ❖ Promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional; ❖ Promover o envolvimento dos funcionários; ❖ Política inclusiva e justa; ❖ Feedback sincero; ❖ Promoção de um ambiente de trabalho positivo; <ul style="list-style-type: none"> ○ Construir um sentimento de realização, radicado num propósito maior; ○ Oferecer mais momentos de lazer; ○ Criação de um plano de carreira; ○ Reconhecer e recompensar os colaboradores com frequência; ○ Dar importância à decoração e ergonomia do local de trabalho; ○ Permitir flexibilidade de horários; ○ Desenvolver as potencialidades; ○ Adequação pessoa-trabalho, alicerçada nos pontos fortes do caráter;

Fonte: Elaboração própria (2023)

2.1 Objetivos do estudo

Neste capítulo, após o enquadramento da temática inerente ao objeto de estudo, pretende-se identificar a problemática da presente investigação, apresentando os seus objetivos específicos, bem como as escolhas metodológicas e os métodos de recolha e análise de dado que lhes subjazem.

Presidem à elaboração da presente dissertação os seguintes objetivos:

2.1.1 Objetivo Geral:

- Compreender as práticas de felicidade no trabalho implementadas pelas empresas do setor IT

2.1.2 Objetivos Específicos:

- Identificar as práticas de GRH promotoras de felicidade no trabalho;
- Conhecer a perceção dos profissionais de RH relativamente à importância das práticas de felicidade;
- Conhecer a perspetiva dos profissionais de RH relativamente aos antecedentes e consequências das práticas de felicidade no trabalho;
- Conhecer a perspetiva dos profissionais de RH relativamente aos desafios futuros da felicidade

2.2 Opção metodológica

Na medida em que se pretende compreender fenómenos humanos e sociais complexos, produzindo informação de carácter crítico e reflexivo, o uso de uma metodologia qualitativa afigura-se como a mais adequada, na medida em que se pretende aferir os significados subjetivos atribuídos pelos indivíduos às suas vivências num determinado contexto (Moretti et al., 2011), no intuito de compreender e interpretar a realidade, ao invés de a mensurar (Gerhardt & Silveira, 2009).

De forma a dar resposta aos objetivos da investigação, permitindo uma compreensão mais fidedigna e aprofundada da realidade, captando diferentes perceções, considerou-se pertinente a realização de um estudo exploratório, assente numa metodologia qualitativa. A utilização de técnicas de recolha qualitativa possibilita um maior entendimento da felicidade no trabalho, enquanto análise exploratória de uma temática parcamente

estudada (Yin, 2014). Não obstante, determinadas por critérios inclusivos, as amostras de pequena dimensão beneficiam da adoção de uma metodologia qualitativa (Snape & Spencer, 2003).

Neste sentido, e tendo sido considerada a imperatividade do consentimento livre e esclarecido, foram realizadas 12 entrevistas online (11 via MS Teams e 1 via Zoom), entre julho e agosto de 2023, aquando da saturação teórica dos dados (Vinuto, 2014).

2.3 Técnica de recolha da informação

Na medida em que são fundamentais para o mapeamento de práticas, e uma vez que o objetivo do presente estudo é compreender as práticas de felicidade no trabalho encetadas pelas empresas de IT, em Portugal, privilegiou-se o uso da entrevista semi-estruturada, enquanto técnica de recolha de informação.

As entrevistas semi-estruturadas permitem obter perspetivas aprofundadas sobre determinada problemática (Edwards & Holland, 2020; Thelwall & Nevill, 2021), visando *“obter do entrevistado o que ele considera os aspetos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo”* (Richardson, 1999, p. 208; Abrantes, 2018), apreendendo os *“significados e sentidos que os entrevistados atribuem a determinadas questões e/ou situações”* (Morgado, 2013, p. 73; Batista et al., 2021).

A entrevista permite, ainda, escarpelizar determinadas representações ou construções sociais, podendo deduzir acerca da sua conceção de realidade e do sentido que lhe atribuem (Morgado, 2013; Batista et al., 2021).

Constituindo-se como *“conversas guiadas”* (Rubin & Rubin, 2011), a realização das entrevistas deverá ser precedida e acautelada com a preparação de um guião de entrevista onde constem as questões referentes aos tópicos pertinentes para a exploração da temática abordada, devendo ser gravadas e transcritas à posteriori (Bryman, 2004; Legard et al., 2003).

No sentido de recolher informação necessária para escarpelizar o objeto de estudo, respondendo aos objetivos propostos, foram contactados profissionais de RH, responsáveis pela aplicação de práticas de felicidade no trabalho nas suas empresas, via LinkedIn e e-mail, ao longo dos meses de junho e julho, tendo sido esclarecidos, aquando da primeira abordagem, a temática, os objetivos do estudo, a colaboração pretendida, a via de realização das entrevistas (online) – mediante disponibilidade de ambas as partes – a duração aproximada das mesmas, bem como a garantia de confidencialidade, solicitando a participação voluntária no estudo.

Foram realizadas um total de 12 entrevistas, gravadas após aceitação do consentimento informado (lido no início de cada entrevista, ver apêndice II) e autorização dos participantes (fornecida verbalmente após a leitura do consentimento pelo entrevistador). O guião de entrevista (ver apêndice 1) era composto por 3 partes sendo a primeira composta por questões que permitem a caracterização da empresa – *localização; data de adoção de práticas promotoras de felicidade; existência ou não de departamento de Felicidade*; – a segunda composta por questões que caracterizam os participantes – *género; idade; estado civil; habilitações; área de formação; função; tempo na função; tempo na organização*; – e, por último, uma terceira parte, relativa às práticas e representações de felicidade no trabalho, composta por 4 tópicos de interesse, nomeadamente a) – Implementação de práticas promotoras de Felicidade no Trabalho – ex.: *Que práticas se encontram, neste momento, implementadas, no sentido de promover a felicidade no trabalho da organização?*; b) Importância das práticas promotoras de Felicidade no Trabalho – ex. *Qual a importância da implementação de práticas que promovam a Felicidade no trabalho?*; c) Antecedentes e consequências das práticas promotoras de Felicidade no Trabalho – ex.: *Na sua opinião, quais os fatores que mais influenciam a Felicidade no Trabalho, i.e., que práticas de GRH têm um impacto positivo na Felicidade no Trabalho?*; e d) Impacto das práticas promotoras de Felicidade no Trabalho – ex.: *Quais os principais desafios da Felicidade no Trabalho no futuro das organizações e da Gestão de Recursos Humanos?*.

2.4 Procedimento de tratamento da informação

Finda a realização das entrevistas, seguiu-se o tratamento e análise da informação obtida. No sentido de facilitar análise dos dados, contextualizando-os, recorreu-se à transcrição verbatim das entrevistas gravadas (Halcomb & Davidson, 2006), transcrevendo-as na sua totalidade ao invés de privilegiar determinadas partes pela sua significância (Wetherell & Potter, 1995). A transcrição foi feita num ficheiro Excel.

Partindo do pressuposto que “*a preparação de uma transcrição é uma atividade teoricamente saturada*” (Silverman, 2000, p.830), a análise das entrevistas transcritas assentou nos princípios da análise temática (Braun & Clarke, 2006), permitindo, a partir dos dados, identificar, analisar e determinar padrões/temas existentes nos mesmos (Braun & Clarke, 2006). A análise temática, na sua vertente “contextualista”, permite apreender a forma como os indivíduos atribuem significado às suas vivências e como, concomitantemente, o contexto mais alargado interfere nessas mesmas construções,

devendo, contudo ser clarificado o referencial teórico que a sustenta (Braun & Clarke, 2006). No presente estudo, a análise temática foi realizada de forma indutiva, isto é do nível micro para o macro, sendo a abordagem orientada pelos dados e os temas identificados intimamente ligados aos mesmos (Braun & Clarke, 2006). Na abordagem indutiva, quando os dados são recolhidos particularmente para a investigação, nomeadamente através da realização de entrevistas, poderá existir uma ténue relação entre os temas identificados e as questões colocadas na entrevista, sendo que a codificação não deverá ser norteadada pelos interesses teóricos do investigador, sem tentar enquadrar os dados num modelo de codificação prévio (Braun & Clarke, 2006).

Neste sentido, após a transcrição verbatim das entrevistas, num ficheiro Excel, procedeu-se à sua análise e codificação, com base numa abordagem indutiva, a qual se apresenta como vantajosa na exploração de novas temáticas (Braun & Clarke, 2017). Primeiramente, foram identificadas as diversas unidades de análise, seguindo-se a identificação de sub-códigos, posteriormente agregados em códigos e, por fim, em temas. A análise consistiu num processo dinâmico entre unidades de análise, códigos e conjunto de dados, sendo que o mapa temático (Braun & Clarke, 2006) se completou quando foi alcançada a saturação teórica dos dados necessária para a qualidade da análise bem como para a credibilidade do conhecimento produzido (Hennink et al., 2017).

2.5 Caracterização dos participantes

Considerando que os participantes se apresentam como “*um subconjunto de uma população ou de um grupo de sujeitos que fazem parte de uma mesma população*” (Fortin, 2003, p.202), sendo, por isso, “*uma réplica em miniatura da população alvo*” (Fortin, 2003, p.202) foi utilizada a técnica de amostragem teórica, a qual se desenvolve durante a pesquisa, radicando na relevância teórica dos conceitos identificados na análise e que se afiguram como relevantes para a teoria emergente (Strauss & Corbin, 2008). Neste sentido, a amostra teórica (Glaser & Strauss, 1967) é constituída pelo alcance da saturação teórica (Silva et al., 2000; Mack et al., 2005), a qual ocorre quando os dados se tornam redundantes, não se obtendo informação nova com a inclusão de fontes adicionais (Fontanella et al., 2008; Hennink et al., 2017).

Os participantes enquadram-se em critérios de inclusão, previamente definidos no sentido de dar resposta aos objetivos do estudo (Vinuto, 2014), nomeadamente serem profissionais alocados ao desenvolvimento e/ou aplicação de práticas de felicidade no trabalho, nas respetivas empresas, as quais desenvolvem a sua atividade no setor do IT,

sendo que estas, tendo ou não um departamento de felicidade formalizado, administram práticas de felicidade no trabalho.

De acordo com Crouch & McKenzie (2006), uma amostra de pequena dimensão normalmente implica um número de participantes abaixo de 20, sendo este estudo constituído por 12 entrevistados, cada um ligado a uma empresa distinta, mas todas integradas no setor de IT e localizadas em Portugal.

Através da realização das entrevistas foi possível apurar dados relevantes no que concerne às empresas representativas deste estudo, bem como no que se refere aos respondentes, em representação das mesmas.

2.5.1 Empresas

As empresas estudadas (ver tabela 3) encontram-se alocadas, maioritariamente, tanto na região do Grande Porto (n = 7), como da Grande Lisboa (n = 5). No que diz respeito à adoção de práticas de felicidade no trabalho, na sua maioria, as empresas fizeram-no a partir de 2017 (n = 9), não tendo um departamento de felicidade formalizado (n = 10).

Tabela 3 - Caracterização das empresas

Referência	Localização	Data de adoção de práticas de felicidade no trabalho	Existência de departamento de felicidade
Entrevista 1	Oeiras	2021	Sim
Entrevista 2	Lisboa e Porto	2021	Não (People Experience)
Entrevista 3	Lisboa (Alfragide)	2013	Sim
Entrevista 4	Porto (Ermesinde)	1997	Não (Departamento de RH e Comunicação)
Entrevista 5	Santa Maria da Feira; Lisboa; Funchal; Covilhã (em breve)	2021	Não (Departamento de RH/ People & Culture)
Entrevista 6	Porto	2017	Não (People)
Entrevista 7	Vila do Conde (Aveleda)	2021	Não (Departamento de RH)
Entrevista 8	Lisboa	2020	Não (People)
Entrevista 9	Porto	2009	Não (People)
Entrevista 10	Porto (Matosinhos)	2018	Não (People & Culture)
Entrevista 11	Lisboa	2021	Não (Departamento de RH)
Entrevista 12	Porto	2019	Não (Departamento de RH/ People & Culture)

Fonte: Elaboração própria (2023)

2.5.2 Participantes

No que se refere aos participantes, estes são na sua totalidade (n=12) do género feminino, com uma idade média de 38,08 anos (DP = 7,08), sendo maioritariamente casadas (n=5) ou em união de facto (n=2).

As profissionais entrevistadas detêm, na sua maioria, habilitações ao nível do mestrado (n=7), sobretudo na área dos Recursos Humanos (n=5) e da Psicologia (n=3). No que se refere à antiguidade na empresa e na função, as participantes estão na empresa, em média há 4,3 anos (DP=3,23) e na função em média há 2,6 anos (DP= 2,80) (ver tabela 4), sendo que apenas 3 têm a nomenclatura de Happiness Officer/Manager.

Tabela 4 - Caracterização dos participantes

Referência	Género	Idade	Estado civil	Habilitações	Área de formação	Função	Tempo na função	Tempo na organização
Participante 1	Feminino	42	Casada	Licenciatura	Filosofia	Chief Happiness Officer	2 anos	2 anos
Participante 2	Feminino	28	Solteira	Mestrado	Psicologia Clínica	Happiness Manager	1 ano e 4 meses	1 ano e 4 meses
Participante 3	Feminino	50	Viúva	Licenciatura	Design Industrial	Happiness Manager (e responsável de Marketing e Comunicação)	11 anos	11 anos
Participante 4	Feminino	46	Casada	Ensino Secundário	Secretariado	Assistente de Direção	1 ano e 6 meses	10 anos
Participante 5	Feminino	41	Casada	Licenciatura/ Mestrado/ Pós-graduação	RH/ Gestão/ Comunicação Organizacional	Diretora de People & Culture	2 anos	2 anos
Participante 6	Feminino	33	União de facto	Licenciatura	Direito	Recruitment Business Partner	4 anos e 6 meses	4 anos e 6 meses
Participante 7	Feminino	42	União de facto	Mestrado	Recursos Humanos	Responsável de RH e Financeiro	3 anos	3 anos
Participante 8	Feminino	41	Casada	Mestrado	Psicologia Social e das Organizações	Head of People	1 ano e 6 meses	1 ano e 6 meses
Participante 9	Feminino	35	Solteira	Mestrado	Psicologia do Trabalho e das Organizações	Diretora de RH	1 ano e 3 meses	6 anos
Participante 10	Feminino	32	Solteira	Licenciatura	Recursos Humanos	Head of People	2 anos	5 anos
Participante 11	Feminino	27	Solteira	Mestrado	Recursos Humanos	People Success Specialist	1 ano e 8 meses	1 ano e 8 meses
Participante 12	Feminino	40	Casada	Mestrado	Recursos Humanos	Responsável de Desenvolvimento de Pessoas e Organização	1 ano e 6 meses	4 anos

Fonte: Elaboração própria (2023)

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo são apresentados resultados obtidos através da operacionalização dos dados resultantes das entrevistas realizadas.

A figura 1 permite-nos, apresentando os temas identificados, de uma forma sistematizada, uma melhor compreensão dos resultados. Foram identificados e codificados 8 temas – Suporte organizacional percebido; Cultura organizacional; Relações interpessoais; Liderança; Contexto organizacional; Gestão de Recursos Humanos (orientada para o bem-estar); Gestão de Felicidade e Desafios – que gravitam em torno da Felicidade no trabalho, emergidos dos códigos e subcódigos apurados através da análise qualitativa (temática) concretizada.

Os temas identificados, serão analisados um a um, bem como os respetivos códigos e subcódigos nos quais radicam. A análise será sempre ilustrada pela referência a citações retiradas do discurso direto dos participantes do estudo.



Figura 1- Sistematização dos Temas emergentes da análise de resultados

3.1 Contexto organizacional

O tema Contexto organizacional, pode ser definido enquanto a realidade empresarial, no que se refere aos fatores (intrínsecos e extrínsecos) que interferem no seu funcionamento e nos seus processos. O tema emerge através da identificação e categorização de dois códigos/categorias: Estrutura organizacional e Modelo de trabalho. O código estrutura

organizacional foi alcançado através do subcódigo crescimento organizacional. Por seu turno, o código modelo de trabalho engloba os subcódigos trabalho remoto e trabalho híbrido.



Figura 2 - Tema Contexto organizacional (códigos e subcódigos)

3.1.1 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional remete para a organização no que se refere à sua dimensão e organigrama. como assevera a seguinte citação:

(...) o impacto que estas práticas vão tendo, junto da ... dos níveis de organização, ou da estrutura organizacional. (Participante 2).

O código estrutura organizacional foi identificado pela identificação e categorização do subcódigo crescimento organizacional.

A análise dos dados sugere o crescimento organizacional, isto é, o aumento da dimensão da empresa ao nível do número de contratações e de efetivos, enquanto, concomitantemente, causa e consequência das políticas e práticas adotadas pelas organizações, como se ilustra pelo relato abaixo:

Mas quando somos 160... Já temos que criar aqui iniciativas que tenham todas elas um conceito específico e que no fundo foi ... foi através do nosso crescimento que tivemos que tomar essa decisão de... de... de chamar àquilo que nós fazíamos de forma orgânica... Ahhh... dar-lhe um nome, específico. Para que as pessoas também reconhecessem esse tipo de iniciativas. (Participante 3).

3.1.2 Modelo de trabalho.

O modelo de trabalho caracteriza-se pelo regime de trabalho no que respeita ao seu formato – se no formato tradicional/presencial ou se na modalidade de trabalho remoto ou híbrido – com as implicações que advêm da aplicação desse mesmo modelo, sendo a citação que se segue disso exemplificativa:

A nível do que é que, às vezes, pode ser para uns e não pode ser para outros... A questão do teletrabalho, pronto, temos colegas que valorizam muito, temos outros que nem tanto, portanto nós aqui também sempre demos ah... essa... essa flexibilidade. (Participante 4).

O código modelo de trabalho foi determinado pela identificação e categorização dos subcódigos trabalho remoto e trabalho híbrido.

O modelo de trabalho remoto consiste na realização das tarefas em regime *full remote*, isto é, à distância, sem a necessidade de deslocação às instalações da organização. A análise dos dados demonstra que o modelo de trabalho remoto se tem tornado imperativo, nomeadamente para os perfis tecnológicos, como podemos verificar no relato que se segue:

E, principalmente, cada vez que... que temos que recrutar um perfil mais técnico, a primeira questão que eles me fazem é, “o trabalho é full remote?”, não é? (Participante 7).

As empresas têm adaptado a sua configuração a esta tendência, acelerada pela pandemia, na medida em que é cada vez mais valorizada pelos colaboradores, não obstante os obstáculos que daí possam advir, como atesta o discurso dos participantes:

E, lá está, como as empresas vão continuar, creio eu, a apostar no trabalho global, em construir equipas remotas, pelo menos no setor da tecnologia, acredito que será esse o...o...o desfecho mais provável... ah... isso vem com... com desafios agregados. (Participante 11).

O trabalho híbrido, na senda do trabalho remoto, caracteriza-se por um regime misto, no qual os colaboradores distribuem o seu tempo de trabalho pelas instalações da organização e pelo *home office*.

O trabalho híbrido, à semelhança do trabalho remoto, traduz-se num fator de felicidade dos colaboradores, sendo por isso, cada vez mais frequente, como é referido na citação seguinte:

Se estivermos a falar, sei lá, do modelo híbrido, por exemplo, eu sei que é um ponto de felicidade na... na nossa empresa (...) (Participante 6).

3.2 Liderança

A par do contexto organizacional, foi identificado o tema Liderança, a qual remete para o tipo de liderança típico da organização, bem como as suas características. O tema Liderança emerge da operacionalização do código liderança positiva (figura 3).

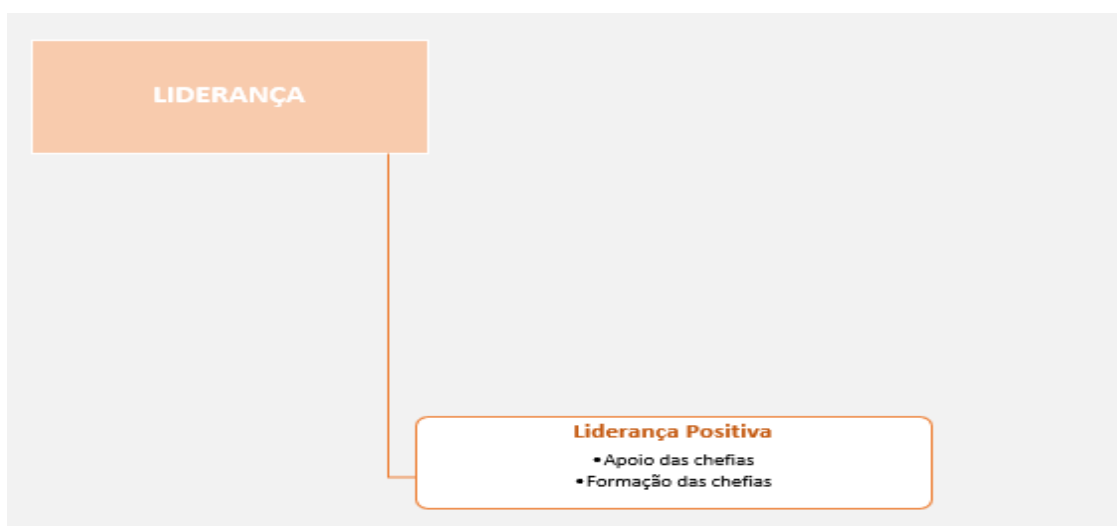


Figura 3 - Tema Liderança (códigos e subcódigos)

3.2.1 Liderança Positiva

A liderança positiva consiste numa liderança humanizada, focada no colaborador e no desenvolvimento das suas potencialidades, como nos demonstra o testemunho seguinte:

(...) e, muitas vezes, passa pela capacidade do manager de dar um apoio e dar ah... e de guiar as pessoas da maneira correta. Por isso, acho que também toca muito na questão da... da liderança positiva. (Participante 11)

O código liderança positiva foi determinado pela identificação e categorização dos subcódigos apoio das chefias e formação das chefias.

O apoio das chefias é representativo de um estilo de liderança promotora do desenvolvimento das potencialidades do colaborador, das equipas e, conseqüentemente da organização. Os dados sugerem a importância do apoio dos líderes e a predominância de uma liderança de proximidade, assente na empatia e na preocupação com o indivíduo, com o seu bem-estar, estimulando o seu crescimento. O exemplo que se segue é ilustrativo dessa realidade:

(Pausa para pensar) A liderança! Sim, sim. Sem dúvida (...) eu acho que as lideranças têm um papel fundamental nisto tudo! (Participante 12)

O apoio da liderança está patente não só em relação aos colaboradores, mas também entre chefias e no papel destas na prossecução dos objetivos da organização, como demonstra a seguinte declaração:

(...) termos esta entreeajuda entre líderes, tem sido fundamental para conseguirmos levar a equipa cada vez mais longe e mais feliz, não é? (Participante 4).

A formação das chefias prende-se com a necessidade de empoderar e capacitar as chefias, e afigura-se como necessário para que possam, também elas, ter uma participação ativa na implementação de práticas promotoras de felicidade no trabalho, tal como nos demonstra a afirmação:

Quando lançamos um benefício novo ou quando lançamos uma prática nova, é preciso educar os managers e, por exemplo, tudo o que tem a ver com wellbeing é algo extremamente difícil. (Participante 9).

3.3 Relações interpessoais

O tema Relações interpessoais, a par dos temas anteriores, emerge da operacionalização do código comunicação e concerne à interação estabelecida entre os indivíduos, nomeadamente no contexto de trabalho (figura 4).



Figura 4 - Tema Relações interpessoais (códigos e subcódigos)

3.3.1 Comunicação

A comunicação consiste numa forma de transmissão de mensagens (verbais e não verbais), de emoções, partilha e criação de relações interpessoais, como demonstrado pela afirmação:

Por isso, uma das coisas que para nós é muito importante (...) e que privilegiamos muito, é a comunicação (...) (Participante 1).

O código comunicação emergiu pela identificação e categorização dos subcódigos comunicação interna, empatia, feedback, networking, partilha de informação e transparência.

A comunicação interna traduz-se na forma como a comunicação é feita, internamente, na organização. A citação seguinte ilustra essa realidade:

(...) é saber como comunicar internamente.... Ah... de uma forma... muito genuína, tendo em conta aquilo que é os valores... (...) (Participante 3).

Por seu turno, a empatia, que consiste em sermos capazes de nos colocarmos no lugar do outro e tentarmos compreender a sua posição, também se apresenta como um fator a considerar, como exemplificado na seguinte citação:

(...) é preciso termos a noção de que a (...) a minha realidade pode ser totalmente distinta da realidade da outra pessoa, mas que os problemas dela também de uma forma também não são diferentes dos meus, por isso (...) (Participante 1).

O feedback, de acordo com os dados obtidos, apresenta-se como fulcral, na medida em que implica um retorno, isto é, em que é dada uma apreciação clara e honesta acerca de determinado aspeto, nomeadamente, o desempenho dos colaboradores. Como afirmado abaixo, o feedback é muito importante para a felicidade dos colaboradores.

E agora e ao longo de... de... desse ano, foi-se apostando muito aqui no contato direto desta equipa junto do cliente, precisamente para conseguir recolher um feedback mais realista de como é que foi a performance da pessoa, porque percebemos que isso era importante... devolvermos também esse feedback e que as pessoas gostam de sentir também esse reconhecimento." (Participante 2).

Concomitantemente, o networking traduz-se no alargamento da rede de contactos, no estabelecimento de novas relações e parcerias, na partilha de conhecimento e experiência, pelo que se apresenta, também ele, como um fator de felicidade no trabalho. A afirmação seguinte é ilustrativa da realização desta prática.

Isto, sempre finalizando aqui com... com um momento de networking no final e a empresa direciona-se muito para isso. Portas abertas, acabamos por trazer novas pessoas e... e traduzir aqui, também, uma boa partilha de uma experiência, ou seja, ah.... (Participante 6).

No que respeita à partilha de informação, esta permite uma gestão e um alargamento do conhecimento, nomeadamente acerca da temática da felicidade, dando-lhe uma maior visibilidade e potenciando uma maior aderência.

Como podemos verificar, a partilha de informação é citada pelos participantes deste estudo:

Ahhh... tentámos ao máximo, também, ir direcionando as pessoas para alguns eventos que eu vou encontrando na...na Internet sobre... sobre estas temáticas e vamos sempre partilhando. E essencialmente diria que assim muito direcionado ao tema, serão, se calhar, serão estas... estas as mais notórias. (Participante 12).

Por último, a transparência pode ser definida como a clareza e objetividade da comunicação, transversalmente a todos os níveis hierárquicos, sendo apontada como determinante. Esta constatação pode ser ilustrada pela citação seguinte:

numa ótica muito... a empresa... este grupo tem um grande foco na comunicação transparente, numa comunicação muito direta e muito transparente com os colaboradores, desde a board, da empresa, até às funções técnicas operacionais de... de... de... dentro do grupo. E, portanto, tendo em conta isto, existe aqui... e tendo em conta esta... esta promoção desta transparência e desta objetividade (...)
(Participante 8)

3.4 Cultura Organizacional

A cultura organizacional consiste no conjunto de elementos que define a organização e que influenciam o seu clima. O tema Cultura organizacional emerge através da identificação e categorização de dois códigos/categorias: Ajuste pessoa-ambiente e *Mindset* (figura 5).

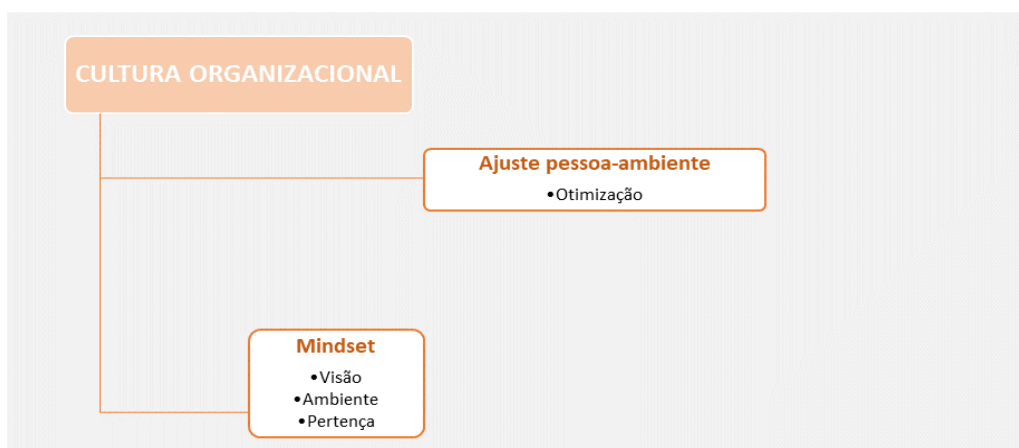


Figura 5- Tema Cultura organizacional (códigos e subcódigos)

3.4.1 Ajuste pessoa-ambiente

O código ajuste pessoa-ambiente refere-se ao ajuste entre as características do colaborador e a cultura organizacional, bem como a função. Como podemos atestar através da seguinte afirmação, os dados indicam que existe uma tendência para o *fit* cultural nas empresas estudadas.

Eu acho que uma das coisas que acaba por ajudar muito é nós termos uma equipa que, culturalmente falando, parece que... não é... não é parece... eu digo isto na brincadeira, mas é escolhida a dedo, ou seja, nós temos ah... de facto, um cuidado extremo no... nos processos de recrutamento, para que as pessoas que vêm a trabalhar conosco tenham fit cultural. Isto já é o primeiro passo para a Felicidade no trabalho. Isto não tem custos, tem o custo normal de um processo de recrutamento, mas é um plus ah... naquilo que depois vai ser o dia a dia das pessoas. (Participante 10).

O código ajuste pessoa-ambiente emergiu pela identificação e categorização do subcódigo otimização.

No sentido de promover o ajuste pessoa-ambiente, a otimização é definida pela melhoria contínua de processos e a potencialização dos recursos existentes, como exemplifica a citação seguinte:

(...) aproveitar os recursos que temos e melhorá-los numa perspetiva de... de... de improvement ... ahhh... profissional... (Participante 2).

3.4.2 Mindset

O código *mindset* radica na mentalidade da organização, na sua visão, a sua missão e valores. Como assevera a seguinte afirmação, as práticas encontram-se imbricadas no *mindset* organizacional.

Humm, então temos várias práticas implementadas (...) Ahhh... elas passam por várias áreas, ou seja, o que é que nós temos? Temos umas práticas mais relevantes que tem a ver com a transmissão da missão, dos valores e da cultura da empresa. (Participante 3).

O código *mindset* emergiu pela identificação e categorização dos subcódigos visão, ambiente e pertença.

A visão traduz o propósito da organização, os seus objetivos principais. Os dados sugerem que a identificação com o propósito, isto é, com a visão da organização se irá refletir na felicidade no trabalho. O exemplo seguinte é ilustrativo dessa realidade.

Não é só chegar cá e dizer, os vossos valores são... ou este valor representa isto... não! Existe todo um discurso adaptado à organização, no qual permite que facilmente os colaboradores cheguem àquilo que são os nossos valores e o nosso propósito. E ser feliz no trabalho para mim, no meu entender, está muito relacionado com efetivamente ah... nós sermos felizes naquilo que fazemos e identificarmo-nos com o propósito da organização e sabermos o que é que... o que é que estamos aqui a fazer todos os dias, não é? Só assim, é que faz sentido! (Participante 5).

O subcódigo ambiente concerne ao local onde o trabalho é executado e às relações que aí se estabelecem e cultivam, seja com os pares ou com as chefias. Como sugere a citação seguinte, o ambiente irá impactar na felicidade no trabalho, nomeadamente na permanência na organização.

(...) eu acredito que uma das coisas que faz... um dos motivos pelos quais as pessoas vão ficando na empresa tem que ver com... com o bom ambiente de trabalho... inclusive voltam à empresa (...). (Participante 10).

Por seu turno, o sentimento de pertença traduz-se no compromisso com a organização, ou seja, no envolvimento do colaborador que se sente parte de algo maior, que sente a empresa como sua. Esta situação é ilustrada pela seguinte afirmação:

Ah... e, isso é muito importante para nós, não é? porque conseguimos visualizar que, de facto, existe aquele orgulho de pertença que para nós é de facto muito importante acontecer. E isso nota-se perfeitamente, não é? (Participante 7).

3.5 Suporte Organizacional Percebido

O tema Suporte organizacional percebido emerge através da identificação e categorização do código valorização. O suporte organizacional percebido traduz-se na perceção que os colaboradores têm do retorno que lhes é dado pela empresa, face ao seu contributo (figura 6).

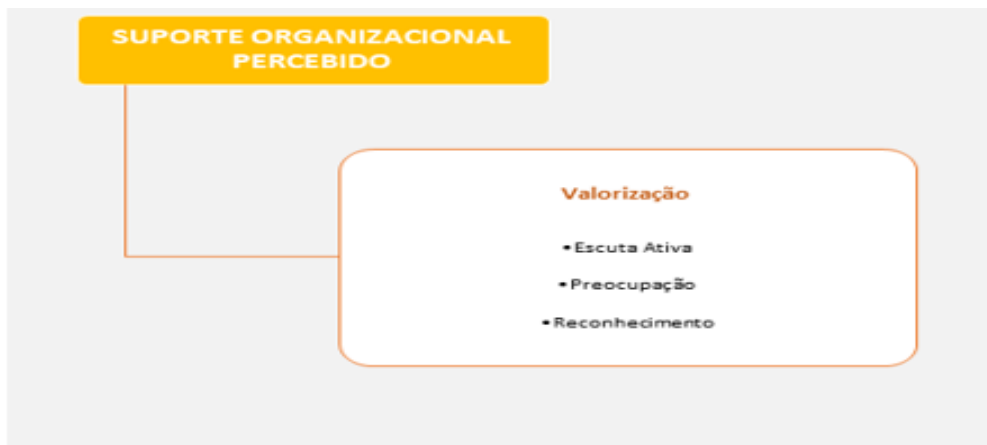


Figura 6 - Tema Suporte organizacional percebido (códigos e subcódigos)

3.5.1 Valorização

O código valorização refere-se à importância que é necessário ser dada aos colaboradores, sendo que esta é fulcral para os mesmos. Como podemos asseverar através da seguinte citação, os dados indicam que as práticas relativas à valorização dos colaboradores são comumente aceites.

Mas (...), mas conseguimos sempre criar dinâmicas que são fáceis de implementar quando falamos de valorização, de reconhecimento, de (...) (Participante 1).

A escuta ativa, enquanto percepção, por parte dos colaboradores, de que são ouvidos, de que têm voz, de que a sua opinião é importante e considerada, é, também, central, como podemos verificar pela seguinte afirmação:

Uma das coisas que nós sentimos que é essencial é a abertura do People Partner, para ouvir o colaborador. Muitas vezes podemos estar a direccionar um... um team building que para nós, enquanto people vai ter algum sucesso e poderá não ser isso a resposta que que os colaboradores do outro lado pretendam. Então, pronto, acabamos por ter aqui esta disponibilidade de os ouvir e de fazer sentido para... para quem nós temos. (Participante 6).

Paralelamente, o subcódigo preocupação, como demonstra o relato que se segue, ao despoletar o sentimento de que a empresa se preocupa e está lá para o colaborador, impacta na percepção que os colaboradores têm do suporte organizacional.

E isto, realmente a causa nos colaboradores, sentimentos de “a empresa, preocupa-se comigo!” (Participante 8).

Por seu turno, o reconhecimento consubstancia-se na valorização efetiva dos colaboradores, atestando a sua importância para o todo da empresa. A citação que se segue é ilustrativa desse reconhecimento.

(...) ou seja, nós, por um lado, estamos a reconhecer estas key people ah... dando-lhes essa... essa responsabilidade de criar um mindset ou até ajudar outras pessoas a desenvolverem o mindset (...) (Participante 10).

3.6 Gestão de Felicidade

O tema Gestão de felicidade, enquanto paradigma de gestão que potencia a felicidade dos colaboradores, emerge através da identificação e categorização dos códigos: Estratégias de felicidade, saúde física e mental e consequências da felicidade (figura 7).

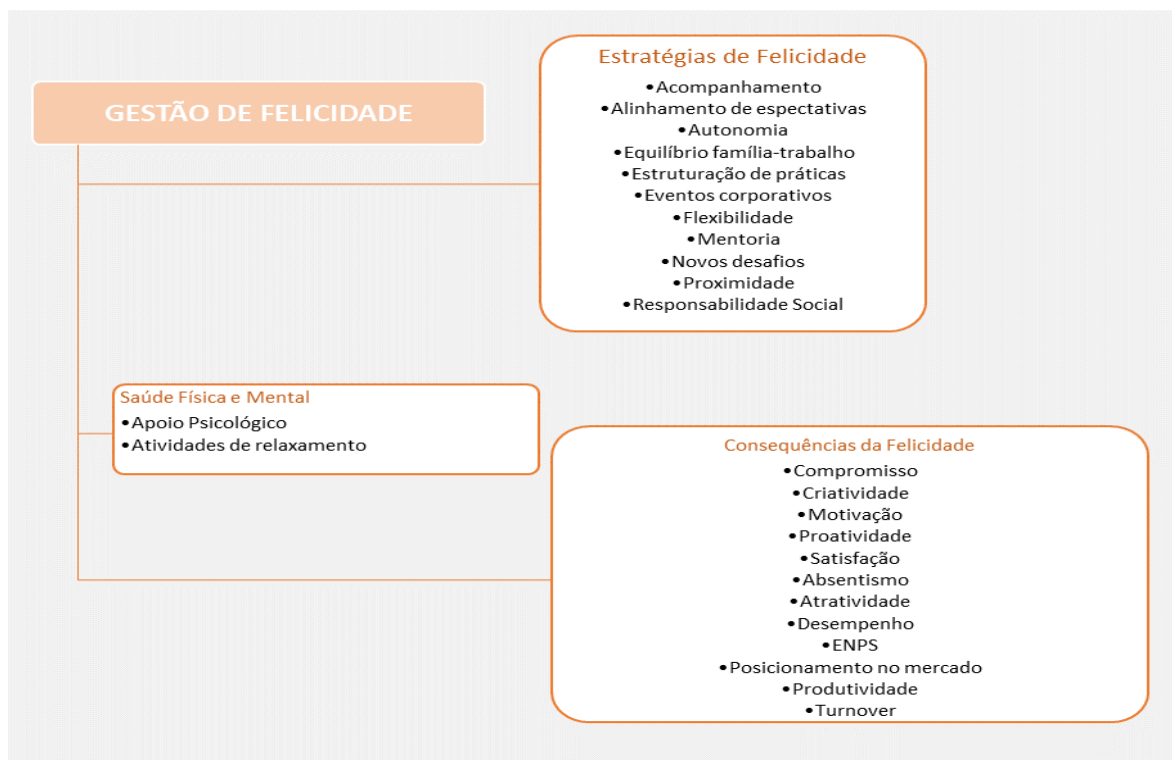


Figura 7 - Gestão de felicidade (códigos e subcódigos)

3.6.1 Estratégias de Felicidade

As estratégias de felicidade podem ser definidas enquanto as iniciativas encetadas no sentido de promover especificamente a felicidade no trabalho, podendo ser assumidas como antecedentes de felicidade no trabalho, ou ainda como iniciativas de gestão de felicidade, a qual detém um papel central nas políticas destas organizações, como ilustra a seguinte afirmação:

Nós preocupamo-nos com... com a gestão da felicidade desde o início, num simples e-mail de um candidato que nos contacta ou tenta perceber o que é a (...), quem é a (...) (Participante 4).

O código estratégias de felicidade resulta da identificação e codificação dos subcódigos: acompanhamento, alinhamento de expectativas, autonomia, equilíbrio família-trabalho, estruturação de práticas, eventos corporativos. Flexibilidade, mentoria, novos desafios, proximidade e responsabilidade social.

As empresas estudadas regem-se por uma política de acompanhamento dos colaboradores, de forma próxima e individualizada, como atesta a seguinte afirmação:

Portanto, aquilo que nós temos aqui é, para além de o acompanhamento feito pelo Business manager, termos também aqui uma equipa de people experience, da qual eu faço parte, onde... ahhh... as pessoas que fazem parte da equipa são, tal como eu, happiness managers e... portanto, aquilo que fazemos é este acompanhamento personalizado, (Participante 2).

Por seu turno, o alinhamento de expectativas do colaborador e da organização, apresenta-se como uma estratégia de felicidade premente para a gestão dessa mesma felicidade, como se comprova pela citação abaixo:

Porque, muitas vezes, fazer, fazer, sem depois termos um reconhecimento, uma avaliação... indicarem-nos um caminho, não é? ... a seguir... o que é que a equipa... o que é que a empresa espera, o que é que o colaborador espera... E chegarmos aqui a este consenso! Acho que estas reuniões são muito importantes, para esta definição de.. da felicidade da equipa. (Participante 4).

Os dados sugerem que a autonomia, isto é, a possibilidade dos colaboradores se autogerirem e poderem escolher as opções disponíveis que lhes façam mais sentido, apresenta-se igualmente como uma estratégia comum, como se atesta pela seguinte citação:

e esta abertura aos... às nossas pessoas para gerirem elas o seu trabalho, o seu horário o local de onde trabalham, para que elas próprias possam realmente fazer aqui... ter esta conciliação. (Participante 8).

Por seu turno, equilíbrio família trabalho remetendo para o balanceamento entre vida pessoal e profissional, no sentido de permitir que os indivíduos possam apostar e prosperar de igual forma nas duas esferas, afigura-se como uma tendência cada vez mais imperativa, como é exemplificado no relato seguinte:

(...) o balanço da vida pessoal com a vida profissional, traz felicidade para o colaborador, sem dúvida! Acredito que se hoje lançasse um questionário à empresa toda, esse seria um dos tópicos que iriam abordar. Ah... muitas pessoas acabam por agradecer imenso o facto de estarem mais vezes por casa, conseguirem ir buscar os filhos à escola... lá está, por exemplo, isto é algo que... nós também olhamos para... para as equipas, nesse sentido. (Participante 6).

A estruturação das práticas, por sua vez, preside à aplicação das mesmas e consequente avaliação e/ou ajuste. A aplicação de práticas de felicidade no trabalho, pressupõe, como nos sugere a afirmação que se segue a sua estruturação e implementação prévias.

(Longa pausa para pensar) Bem, eu acho que uma vez, estando estas práticas, todas estabelecidas, o resto entra emmm (...) velocidade de cruzeiro, não é? Eu acho que o mais difícil é montar a estrutura. (Participante 1).

É dado especial enfoque aos eventos corporativos, na medida em que promovem o estreitamento das relações entre colaboradores e entre estes e a organização, forjando uma proximidade física nem sempre possível nos modelos de trabalho híbrido e remoto, são, como patenteado na afirmação seguinte:

Mas, ao mesmo tempo olhamos para isto e dizemos, nós vamos começar aqui com uma cultura de eventos em que vamos ter eventos formais, portanto, em que temos eventos maiores, em que temos todas as pessoas da empresa. E temos outros eventos mais... mais pequenos que visam especificamente iniciativas com... com determinadas áreas ou de ligação a determinadas áreas. (Participante 8).

Os dados denotam, ainda, uma predominância das estratégias de flexibilidade, o que reflete uma ausência de rigidez das estruturas organizacionais. A citação seguinte é exemplo dessa centralidade da flexibilidade:

Com base nisso, o que é que nós temos na nossa área de TI e na nossa... e na... e no tipo população com a qual nós trabalhamos, as pessoas valorizam muito, por exemplo, a flexibilidade. (Participante 9).

A mentoria, em concordância com as estratégias de acompanhamento, permite que os colaboradores sejam orientados por elementos estratégicos da organização. Como é asseverado na afirmação abaixo:

(...) nós temos, também, um programa de mentoria, implementado (...), que permite que pessoas, de diferentes áreas tenham aqui contato com key people na organização (...) (Participante 10).

Considerando o setor do IT, os dados sugerem que os colaboradores atribuem especial importância ao facto de se sentirem desafiados, pelo que a possibilidade de novas experiências codificada enquanto novos desafios, e desafios se torna cabal, como exemplificado no seguinte testemunho:

Eu acho que... que tem aqui um grande impacto, ou seja, há aqui duas vertentes. As pessoas não estão na empresa só por aquilo que a empresa lhes dá enquanto benefícios. Portanto, há aqui duas grandes vertentes, que é... as pessoas na nossa... mais uma vez, conhecendo a nossa população, a população tech gosta de ser desafiada e gosta de ter desafios. (Participante 9).

As estratégias de felicidade encetadas radicam, como foi possível apurar, no princípio da proximidade, pelo que as organizações acompanham de perto, auxiliando no que lhes for

possível o colaborador em todo o seu percurso, estando alerta, dada esta proximidade, para todas as esferas da sua vida, tal como afirmado pelo seguinte participante:

(...) as necessidades que tem, as pessoas que... o namorado que se vai embora, ah... a mudança para outro país ou para outra cidade.... Enfim, todas essas alterações! Ahhh... nós, como organização, temos que perceber e acompanhar e ajudar, naquilo que nós podemos fazer! isso é o nosso papel! É o papel da Felicidade dentro da organização, é conseguir estar próximo de cada um... do colaborador, olhar para ele e tentar ajudá-lo em todos os seus passos. (Participante 3).

No que concerne ao subcódigo responsabilidade social, os dados, chamam à atenção para a crescente tendência das organizações, uma vez que os colaboradores lhes conferem importância pela sua utilidade pública, em desenvolver iniciativas de responsabilidade social, das quais é exemplo a afirmação seguinte:

Ahh.. eh... acabamos por organizar... por exemplo, vamos ter também agora uma doação de sangue... Portanto, algumas situações de voluntariado... ahh... recolhas que fazemos e que, posteriormente, endereçamos depois a... a (...) instituições! (Participante 12).

3.6.2 Saúde Física e Mental

O código saúde física e mental, pode ser definido enquanto promoção de iniciativas promotoras de saúde, tanto física como mental, dos seus colaboradores, como atesta a seguinte afirmação:

Portanto, nós temos aqui algumas... algumas iniciativas dentro desse... desse âmbito... ah... algumas delas, portanto, passam aqui mais pela saúde mental e física. (Participante 7).

O código saúde física e mental resulta da identificação e codificação dos subcódigos: apoio psicológico e atividades de relaxamento.

O subcódigo apoio psicológico traduz-se na prestação de apoio psicológico aos colaboradores, visando o seu bem-estar mental, nomeadamente através de consultas de psicologia, como reiterado na seguinte citação:

(...) inclui consultas de psicologia, inclui consultas aqui mais relacionadas com o próprio bem-estar emocional do colaborador, e psicológico, também, de alguma forma, não é? (Participante 8).

Não obstante o acompanhamento psicológico, as atividades de relaxamento encerram todas as atividades que promovam momentos de descontração que influam tanto no bem-estar mental e emocional, como físico dos colaboradores. A afirmação seguinte é elucidativa dessa situação:

(...) ah... temos pilates, à segunda-feira, ah... temos à quarta-feira, a equipa de corrida, e à quinta-feira temos equipa de futebol. Portanto, temos várias dinâmicas que vão... que vão decorrendo. Ah... E é um bocadinho por aí (...) (Participante 5)

3.6.3 Consequências da Felicidade

A categoria consequências da felicidade pode ser definida enquanto o resultado das práticas de felicidade no trabalho aplicadas, como sugere a afirmação seguinte:

E se eu tiver uma boa prática... se eu implementar práticas que se ajustam àquilo que é a realidade dentro da empresa, naturalmente a satisfação vai ser maior. Não tenho dúvidas nenhuma. (Participante 3).

O código consequências da felicidade resulta da identificação e codificação dos subcódigos: compromisso, motivação, proatividade, satisfação, absentismo, atratividade, desempenho, *Employee Net Promotor Score* (ENPS), posicionamento no mercado, produtividade e turnover.

A codificação do subcódigo compromisso sugere que colaboradores felizes são colaboradores comprometidos com a organização, como exemplifica o testemunho abaixo:

Super importante... ah... acredito que cada vez mais o colaborador de... vive muito tempo... vive muito das suas horas, do seu tempo na empresa, independentemente de ser em que modelo. Hoje estou em casa, mas eu sinto-me na empresa, eu estou a trabalhar e sei o meu tempo de entrada, sei o meu tempo de saída e na hora é tudo...

tentamos fazer disto o máximo de compromisso possível. (Participante 6).

Colaboradores comprometidos, serão colaboradores motivados pelo que a motivação se apresenta, também ela como uma consequência direta da felicidade no trabalho, como atesta a seguinte afirmação:

E para nós é mesmo uma máxima fundamental, portanto, ah... o... tudo para nós... ah... este foco nos colaboradores é... é muito importante e para nós só faz sentido que as pessoas estejam connosco felizes e motivadas a fazer o seu trabalho. (Participante 8).

Por seu turno, a proatividade dos colaboradores felizes, emerge dos dados enquanto consequência dessa mesma felicidade. Como ilustrado pela seguinte citação, colaboradores felizes são mais criativos e mais proativos:

Eu acho que nós já vimos pelo caminho a pensar em ideias, e a chegar aqui para fazê-las! Quando eu não venho com este espírito, não é?... tudo, demora a começar, tudo o que... não é? o nosso próprio... o nosso mindset, está parado, está bloqueado. (Participante 4).

Os dados sugerem, como ilustrado no relato seguinte, que a satisfação dos colaboradores está relacionada com a felicidade proporcionada aos mesmos, no seu trabalho:

Claramente que nós acreditamos e também pelos questionários de satisfação que lançamos período-... periodicamente. Acreditamos, claramente, que o que estamos a fazer, faz a diferença na satisfação dos colaboradores e na felicidade no trabalho e, portanto, isto nada melhor do que os próprios para nos dizerem o que é que está a funcionar ou não está a funcionar e, portanto, o impacto e o papel é claramente um papel muito relevante e um papel direto, com resultado direto da satisfação e da felicidade. (Participante 8).

Neste sentido, o subcódigo absentismo remete para a diminuição de absentismo sentida quando os colaboradores estão felizes, ou, pelo contrário, o seu aumento, quando há insatisfação. A afirmação seguinte é exemplo desse facto:

Acho que... é o que me faz mais sentido e... a ciência... nós... nós que somos da área, sabemos...há imensos estudos que comprovam que uma pessoa que está insatisfeita no trabalho provavelmente tem maiores registos de ausências... (Participante 11).

Os dados apontam, ainda, para um aumento da atratividade das organizações resultante das suas práticas, como se pode verificar pela seguinte declaração:

Portanto, significa que somos uma empresa atrativa, porque através das nossas práticas, flexibilidade (segmento de texto incompreensível) uma empresa atrativa! (Participante 9).

Além de potenciar a sua imagem, a felicidade no trabalho, de acordo com os dados apurados, irá impactar no desempenho e no sucesso organizacionais como declarado abaixo por um dos participantes:

Portanto, se eu tiver uma máquina extremamente carburada, o resultado vai ser, naturalmente, melhor! Portanto, em- ... Pessoas felizes fazem empresas felizes! E fazem empresas (...) com sucesso! (Participante 3).

O subcódigo *Employee Net Promotor Score* (ENPS) pode ser definido como uma métrica que avalia a satisfação e a lealdade dos colaboradores bem como supõe que estes atuem como embaixadores da organização e, desta forma, ajam como promotores da mesma. A citação seguinte exemplifica esta observação:

(...) nós fizemos agora o employee... ah... ENPS, muito recentemente e vamos inclusive publicar nas nossas redes e o nosso score foi de 45. E 45 é desde -100 a 100. Portanto, é... é um valor bastante alto... ah... e está a um nível... dos níveis mais positivos naquilo que é a escala do ENPS, que de facto há uma promoção natural da (...) e do nome da (...) por parte dos colaboradores. Temos muito mais promoters do que detractors o que é... o que é muito bom. (Participante 10).

Paralelamente à sua atratividade, desempenho e *Employee Net Promotor Score* (ENPS), o posicionamento no mercado das organizações promotoras de práticas de felicidade no trabalho, enquanto vantagem competitiva, será potenciado como patenteado na afirmação seguinte:

Ah... pronto, portanto, sinto-me privilegiada por isso e depois, de facto, vejo os frutos do nosso trabalho e sinto que a nossa área, que a empresa e que a equipa de RH eh... de facto, traz vantagem competitiva ao negócio. (Participante 9).

Por sua vez, a produtividade pode ser considerada enquanto qualidade do trabalho executado e não tanto no número de horas laboradas, sendo que, como sugerem os dados, e atesta a seguinte declaração, esta aumenta em função da felicidade dos colaboradores:

Ah... para mim é essencial, como... como eu já referi, Andreia. Primeiro, porque queremos... as pessoas estando bem produzem mais... Isso é algo que já está comprovado cientificamente, não é? (Participante 5).

Concomitantemente, a diminuição do *turnover*, enquanto rotatividade dos colaboradores de uma determinada organização, apresenta-se, também, como consequência da aplicação de medidas de gestão de felicidade.

Por isso, qual é que é o papel das práticas no sucesso? Claramente, é, se eu diminuir o meu turnover... (Participante 8).

3.7 Gestão de Recursos Humanos (orientada para o bem-estar)

O tema Gestão de Recursos Humanos (orientada para o bem-estar), enquanto conjunto de práticas de recursos humanos promotoras de felicidade no trabalho, emerge através da identificação e categorização do código: Práticas de RH (figura 8).

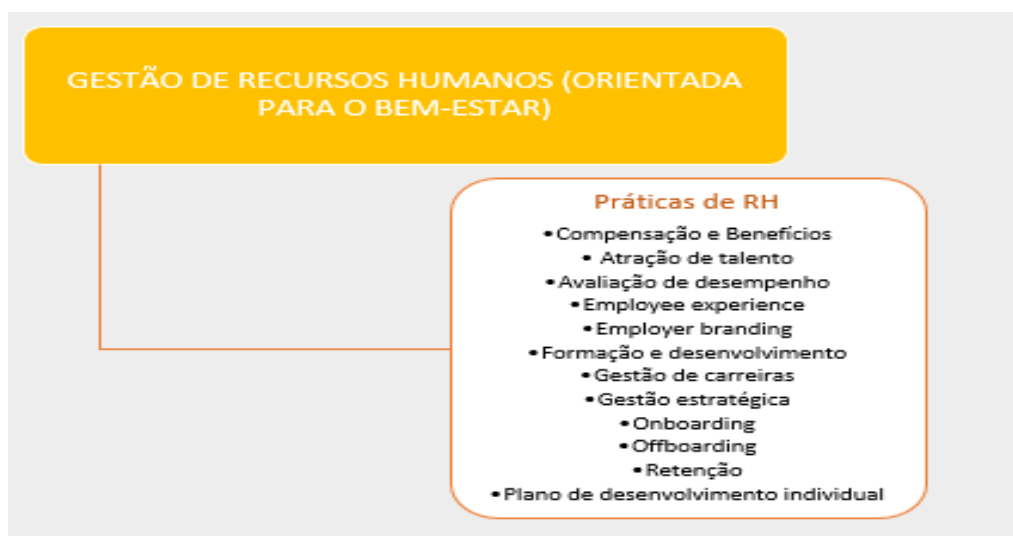


Figura 8 - Tema Gestão de Recursos Humanos orientada para o bem-estar (códigos e subcódigos)

3.7.1 Práticas de RH

As práticas de RH traduzem-se nos processos de gestão de pessoas priorizados para promover um maior bem-estar e felicidade dos colaboradores, potenciando a concretização dos objetivos e o bom funcionamento organizacionais, devendo ser transversal a todos eles, como afirmado na seguinte citação:

Portanto, eu diria que, de uma forma geral, em termos de práticas de recursos humanos e processos de recursos humanos, diria que dado a este foco, ah... diria que está muito presente em todos os... em tudo aquilo que nós fazemos e em todos - ... todos os processos de gestão de recursos humanos que nós fazemos. (Participante 8).

O código, práticas de RH, resulta da identificação e codificação dos subcódigos: compensação e benefícios, atração de talento, avaliação de desempenho, *employee experience*, *employer branding*, formação e desenvolvimento, gestão de carreiras, gestão estratégica, *onboarding*, *offboarding*, retenção e plano de desenvolvimento individual.

O subcódigo compensação e benefícios remete quer para o *payroll* e tudo o que tenha a ver com compensação financeira dos colaboradores, assim como todo um conjunto de incentivos e regalias que constituem o dito salário emocional e que, segundo nos sugerem os dados é vital para os colaboradores, como se pode verificar pelo relato seguinte:

Por último, temos aqui uma... um terceiro bloco de... de prática, mais a nível de iniciativas, se calhar mais associadas a uma ótica mais de presente físico, de... de... portanto, de o tal salário emocional que nós falamos e porque... como todo o bom português que gosta de receber, o que quer que seja, não é? seja de muito valor ou de pouco valor... nós temos aqui diversas iniciativas que os colaboradores também nos dão feedback, que é de extrema importância para eles. (Participante 8).

Paralelamente, a atração de talento apresenta-se como, no contexto de mercado atual, especificamente no setor do IT, prática de RH indispensável para as organizações trazerem até si os melhores profissionais, como atestado na seguinte afirmação:

Ah...eu diria, as organizações que conseguirem criar experiências únicas, e os sentimentos únicos, às pessoas são efetivamente aquelas

que consegui... que consegui... que vão conseguir atrair. (Participante 5).

A avaliação de desempenho, de acordo com os dados e na senda de uma política alicerçada no feedback claro e adequado, apresenta-se como ferramenta primordial, na medida em que o desempenho do colaborador irá ter impacto na mesma e vice-versa. A afirmação seguinte é reveladora desse impacto:

(...) e isso depois, na nossa avaliação de desempenho, acaba por ter um impacto necessário, ah... e isso depois também é visto nesse momento. (Participante 6).

Considerando as valências identificadas nos subcódigos anteriores, a *employee experience* pode ser definida como a experiência do colaborador, ao longo de toda a sua jornada na organização e a forma como ele vivencia e se relaciona com todas as valências desta mesma experiência. A *employee experience*, como atestado pela seguinte declaração, deveser diferenciadora, proporcionando ao colaborador a melhor experiência possível.

(...) o que é que eu tenho de fazer para tornar esta jornada na visão do outro ah... diferenciadora e realmente importante e, portanto, quero acreditar que cada vez mais o futuro da felicidade no trabalho e das práticas de felicidade no trabalho será o agregar destas práticas como um todo, numa ótica sempre de pensar na melhor jornada para o colaborador no... no... na reta final, sim... como objetivo final. (Participante 8).

Neste sentido, os dados revelam que a tomada de consciência de que os colaboradores se afiguram como clientes internos da organização e como seu principal ativo, impulsionam a implementação de práticas de marketing interno ou de *employer branding*, como exemplifica a seguinte afirmação:

(...) tornou-se mais ahhh.... Tivemos que lhe chamar um nome a partir do momento em que, de facto, percebemos que havia aqui uma diferença entre.... Ahhh (...) Tivemos que fazer a distinção entre aqui o que era o Marketing interno e o Marketing externo e ter alguém que, de forma muito... eh... crítica, olhasse para as pessoas com o

objetivo de perceber exatamente o que que elas querem. (Participante 3).

Por seu turno, a formação e desenvolvimento traduz-se na imperatividade da aplicação de práticas de RH que promovam o desenvolvimento dos colaboradores, proporcionando-lhes ferramentas, nomeadamente, formação adequadas às suas ambições e que lhes permitam evoluir. O testemunho seguinte é ilustrativo dessa realidade:

(...) quer por nível da... quer por via da formação, quer por via de certificações...nesta área de IT é muito comum as pessoas quererem evoluir tecnicamente e, portanto, certificações é algo que prezam muito...ou participar em conferências internacionais sobre o tema a ou b que diz respeito ao seu trabalho também, e nós temos, também, um budget anual de formação que... que vai ser gerido, quer pelo manager, quer pela equipa de RH, na perspetiva exatamente de colmatar estas necessidades. (Participante 10).

Os dados sugerem, ainda, que, a gestão de carreiras se impõe como uma prática altamente valorizada e necessária para promover a felicidade no trabalho dos colaboradores, como asseverado pela seguinte declaração:

(...) a nível de progressão de carreira e afins. São, de facto, duas coisas que são muito, muito valorizadas a nível daquilo que são os nossos colaboradores, sim. Sinceramente, atrevo-me a dizer que, mesmo a nível daquilo que é o setor tecnológico. (Participante 7).

Nesta senda, a gestão estratégica, entendida enquanto aplicação estratégica de práticas com vista à prossecução dos objetivos da organização e à sua adequação ao contexto específico da mesma, apresenta-se, pelo que nos sugerem os dados como prática de RH inerente e transversal a todas as outras, no que se refere à felicidade no trabalho. A citação seguinte é exemplificativa dessa situação:

(...) onde nós entendemos qual é o estado das nossas pessoas e aquilo que elas estão a valorizar em determinados momentos e, como tal, ah... e com base nisso, adotamos um conjunto de metodologias. Portanto, antes de ir para aquilo que nós fazemos, é importante conhecer a população, portanto, para mim, para ter felicidade no trabalho, é

preciso entender primeiro quais são as características do nosso negócio, da nossa população e o que é que funciona para o nosso negócio e a nossa população. (Participante 9).

A prática de *onboarding* ou acolhimento dos colaboradores afigura-se, pela análise dos dados, como prática fulcral na promoção da felicidade no trabalho das organizações, como reiterado pela afirmação seguinte:

Eu acho que o pre onboarding e o onboarding são muito importantes, ok? Ah... os primeiros 6 meses de integração do colaborador na organização é muito importante. É a imagem que... com que... que passa e com que eles ficam. (Participante 5).

Não obstante a importância de que se reveste o processo de *onboarding*, o *offboarding*, como sugerido pela afirmação abaixo, apresenta-se como sub-prática, assente numa gestão estratégica e de escuta ativa dos trabalhadores que abandonam a empresa, relevante na melhoria das práticas e processos promotores de felicidade na organização:

(...) mas também numa parte final, em que...ahhh... Em que, enfim, é...é feita aqui uma entrevista de saída em que recolhemos também dados que possam ser importantes ou que podam ter... possam ter tido impacto nos motivos de saída." (Participante 2).

Deste modo, os dados sugerem que uma das práticas de RH que subjazem ao propósito de felicidade no trabalho, se prende com a retenção dos colaboradores, na medida em que, como é atestado na seguinte afirmação, será necessário promover a felicidade dos colaboradores, para que eles permaneçam na organização.

Então, acreditamos que, como eu estava a dizer no início, se não... se tivermos um colaborador infeliz, principalmente numa área tecnológica, com a qual nós trabalhamos, o colaborador vai embora. (Participante 6).

Estando demonstrada pelos dados, e sendo consensual, a necessidade de adequação e personalização das práticas, o plano de desenvolvimento individual consiste numa das práticas mais valorizadas pelos colaboradores e com maior impacto na sua felicidade, como confirmado pela seguinte citação:

Pronto, o plano de desenvolvimento individual é algo que para eles é muito importante, porque (...) é muito (...) eles sentem que lhes é permitido crescer dentro da empresa. Pronto/ (Pronto). (Participante1).

3.8 Desafios

Os desafios podem ser definidos enquanto os obstáculos e oportunidades com que a felicidade no trabalho se depara no presente e se deparará no futuro, bem como as condicionantes contextuais que a configuram. O tema desafios emerge através da identificação e categorização dos códigos: budget, obstáculos, oportunidades, tipo de mercado e pandemia (figura 9).

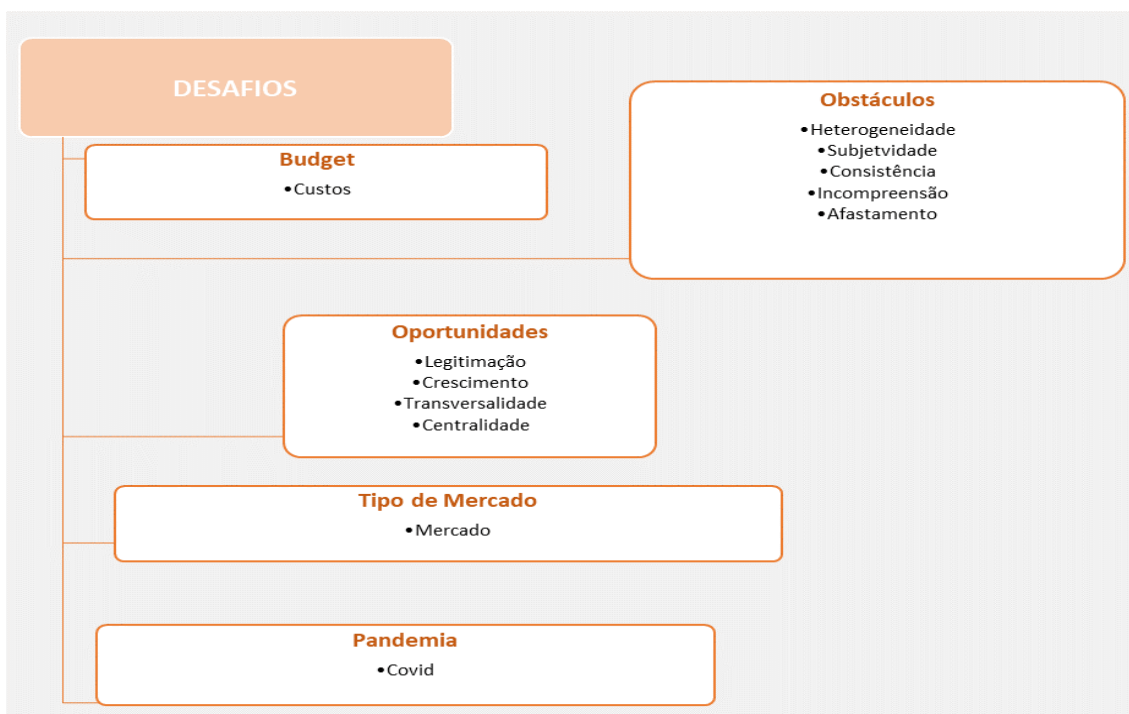


Figura 9 - Tema Desafios (códigos e subcódigos)

3.8.1 Budget

O *budget* poderá ser traduzido no orçamento disponível para a concretização de determinadas iniciativas, ou implementação de determinadas práticas, como afirmado na seguinte citação:

E as empresas para terem sustentabilidade financeira têm que gerir um budget e um orçamento anual. Ah... e é muito importante, também, não só focar naquilo que são os benefícios ah... de suporte à felicidade no

trabalho, mas depois, também, ah... naquilo que é sustentabilidade para que os salários sejam pagos e continuem a crescer de ano para ano. Então temos que fazer aqui um balanceamento. (Participante10).

O código budget, resulta da identificação e codificação do subcódigo: custos.

O subcódigo custos refere-se aos custos associados à implementação de práticas promotoras de felicidade no trabalho. Na medida em que, muitas das vezes, implicam um custo financeiro, nem sempre a operacionalização de determinadas práticas, desejáveis, sejam passíveis de se efetivar, como podemos concluir pela seguinte declaração:

E, depois, alguns custos financeiros associados a tudo, a tudo isto que falamos, não é? todas essas iniciativas, estes presentes, estes eventos, tudo isso tem um associado um custo financeiro que realmente também faz com que nem sempre consigamos fazer exatamente as coisas com a dimensão que ... que queremos e temos que gerir as coisas também de acordo com o orçamento e o budget disponível. (Participante 8).

3.8.2 Obstáculos

Os obstáculos podem ser entendidos como as vicissitudes agregadas ao desafio presente e futuro da felicidade no trabalho, como afirmado na seguinte citação:

Masss (...) não há nenhuma desvantagem! Zero! Diria que zero desvantagens, mas (...) ahhh (...) para criar uma cultura assim, há, realmente, alguns desafios pelo caminho. Isto não éee chegar, atar e pôr ao fumeiro. (Sorri) Parece! Parece, mas, não é! E ainda bem que parece (...) é sinal de que eu gosto daquilo que faço! Mas não é. (Participante 1).

O código obstáculos, resulta da identificação e codificação dos subcódigos: heterogeneidade, subjetividade, consistência, incompreensão e afastamento.

O obstáculo da heterogeneidade remete para a existência de uma diversidade de perfis aos quais a implementação destas práticas deverá atender, para que todos eles possam ser beneficiados e usufruir de uma maior felicidade no trabalho. Esta constatação é confirmada pela seguinte declaração:

Acho que o desafio é esse, é conseguir chegar à... aos diferentes tipos de perfis que nós temos... (Participante 6).

Os dados sugerem, ainda, que a subjetividade, entendida enquanto existência de percepções distintas de determinados temas/situações se apresenta como obstáculo à felicidade no trabalho, na medida em que as práticas irão ser diferentemente valorizadas de pessoa para pessoa, como asseverado na seguinte afirmação:

Sim! Eu diria que se calhar, a única desvantagem é que, lá está, é tudo... acaba por ser um bocadinho subjetivo e de que aquilo que pode ser uma prática vista como uma forma super positiva e super importante para um determinado tipo de colaboradores ou de pessoas, possa não ser valorizado ou possa até não ser visto com ... com bons olhos para outro tipo de pessoas, não é? Porque as necessidades são todas diferentes e a interpretação daquilo que é feito também é diferente. (Participante 2).

Não obstante, a implementação de práticas de felicidade no trabalho depara-se com a necessidade de assegurar a consistência das mesmas, para garantir o seu reconhecimento e eficácia, como confirmado pelo seguinte testemunho:

A única, realmente, se calhar, a única dificuldade, depois é... é... é o ter que se manter a consistência, porque aquilo que eu também noto é que tem que ser um tema que efetivamente tem que ser trabalhado de forma consistente, porque se não for, se for algo muito pontual – “Ai, vem o dia da Felicidade. Vamos celebrar o dia da Felicidade” – mas, depois, no resto dos dias do ano, se não se fizer mais nada e não se falar sobre o tema, corre-se-me... corre-se o risco, depois, das pessoas não fazerem a ligação e não... e não terem a percepção de que a empresa se revê nessa forma de estar. (Participante 12).

A incompreensão surge como outro obstáculo, na medida em que os dados sugerem, como confirmado pela citação abaixo, que a implementação ou não de determinadas práticas, nem sempre é bem recebida pelos colaboradores, contrariamente à intenção da organização:

Portanto, há vários tipos de desafios. Em primeiro lugar é, lá está, nós às vezes desenhamos coisas e entendemos que aquilo é o melhor e às vezes pode haver uma percepção do lado das pessoas que não é o melhor. (Participante 9).

Por sua vez, o subcódigo afastamento, remete para o desafio da manutenção da proximidade, numa configuração em que existe cada vez mais um afastamento físico das pessoas, originado pelo trabalho remoto (*full remote* ou híbrido). O exemplo seguinte é elucidativo dessa circunstância:

Eu acho que um dos maiores desafios vai ser continuarmos a conhecer e termos esta proximidade que... que tínhamos! Porque... ah... eu estou... eu estando em teletrabalho, falo com toda a equipa... nas áreas em que eu estou, eu consigo ter acesso a todos. Mas, lá está, eu se passar por um colega e olhar para ele, eu consigo perceber se ele está bem ou não, enquanto no teletrabalho não tenho essa facilidade e, portanto, isso será algo que, a longo prazo, eu acho que nos vai distanciar um bocadinho uns dos outros. (Participante 4).

3.8.3 Oportunidades

As oportunidades podem ser definidas como as potencialidades presentes e futuras da felicidade no trabalho, como afirmado na seguinte citação:

Super importante, super importante e acredito que quanto mais as empresas cresçam, acho que devem... devem conter um departamento de felicidade aqui para averiguação de pontos muito importantes, não é? do colaborador na empresa. Ah... acho ... eu acho muito importante... só considero que seja um desafio traduzir numa porção mágica para... para a organização. (Participante 6).

O código oportunidades, resulta da identificação e codificação dos subcódigos: legitimação, crescimento, transversalidade e centralidade.

O subcódigo legitimação remete para a afirmação da felicidade no trabalho enquanto área estratégica da gestão de recursos humanos, com igual importância às restantes e na qual deverá haver igual investimento, como atesta a seguinte afirmação:

Se é (...) se é uma área que é importante para a empresa, tem que ser tão importante como qualquer outra área. (...) Ok? Tem que ser uma área de crescimento cujo (...) ahhh (...) cuja aposta tem que ser igual a uma outra área e que não seja uma aposta em que só é importante naquela altura (...) Olha, vamos começar a cortar nesta área em vez de reduzir um bocadinho nas outras, porque nas outras é que dão dinheiro!"" Não, não! Calma! Esta é a área que faz com que as outras deem dinheiro! Porque é aqui que nós trabalhamos as pessoas. Estas pessoas é que vão ajudar a empresa a crescer. A empresa não cresce do ar. Ok? (Participante 1).

Os dados indicam um crescimento desta área em termos de presença e de sensibilização das organizações para esta temática, assim como um crescimento das práticas desenvolvidas e dos profissionais afetos à implementação e execução das mesmas. Este crescimento é reiterado pela seguinte afirmação:

Humm humm... assim.... Pois, eu quero acreditar que nós vamos trazer ah... cada vez mais mecanismos de Felicidade no trabalho para as pessoas. (Participante 11).

Não obstante o seu crescimento, a temática da felicidade no trabalho impõe-se como transversal às diversas áreas e práticas organizacionais, como confirmado na seguinte citação:

Porque se há uns anos atrás, se calhar, a felicidade no trabalho se resumia muito a determinado tipo de uma ou outra iniciativa que se fazia e que se associava isso à satisfação e a... e à felicidade de trabalho dos colaboradores. Eu acho que hoje em dia, como nós vimos, todas as práticas de recursos humanos e de gestão de pessoas, todas elas têm que ter muito foco. (Participante 10).

Os dados apontam, no decorrer das restantes potencialidades, para uma crescente centralidade da felicidade no trabalho e das suas práticas, na promoção do sucesso da organização. A citação seguinte é ilustrativa desta centralidade emergente:

Indispensável! É indispensável, mesmo! Pronto, e isso, lá está, já se... já se demonstra e o mercado já nos diz isso, não é? Já temos uma

norma... já temos uma norma para... para isso, não é? Isso, não nasce ao acaso! (Participante 4).

3.8.4 Tipo de Mercado

O código tipo de mercado remete para a área de atuação da organização e as condicionantes que lhe o respetivo mercado lhes impõe, como afirmado na seguinte citação:

Outra das características também é um mercado em si. O mercado do IT é um mercado onde há muita concorrência (...) (Participante 1).

O código tipo de mercado, resulta da identificação e codificação do subcódigo: mercado.

O subcódigo mercado aduz os desafios enfrentados pelo mercado IT enquanto mercado extremamente competitivo e na forma como as práticas de felicidade no trabalho poderão operar como estratégia diferenciadora nesse mesmo share de mercado. A declaração seguinte corrobora esta análise:

(...) diria que a maior dificuldade é o que é que nós temos? o que é que nós podemos fazer diferente? É ser diferenciadores num mercado tão competitivo, não é? (Participante 8).

3.8.5 Pandemia

O código pandemia concerne aos desafios colocados pela pandemia enquanto período conturbado para a sociedade em geral e para as organizações em particular, como afirmado na seguinte citação:

Ah... é assim, eu acho que não... Eu não consigo não falar aqui da questão da pandemia, porque nós passamos aqui por um período bastante conturbado e que... que deu aqui muito, muito... tivemos muitos desafios enquanto empresa (...) (Participante 6).

O código pandemia, resulta da identificação e codificação do subcódigo: covid.

O subcódigo covid pode ser pela sua influência na premência da temática da felicidade no trabalho, bem como enquanto motivador e acelerador de determinadas práticas, como asseverado na seguinte declaração:

Claro que com o Covid houve alguns highlights importantes, não é? De que se eu passo a ter todas as pessoas numa política de remote, é muito mais importante eu ter aqui foco naquilo que eu realmente preciso de fazer para garantir que as pessoas continuam satisfeitas, felizes, aculturadas, com compromisso. Portanto, sim... que o Covid pode realmente ter sido grande promotor de algumas iniciativas, como, por exemplo, esta cultura dos eventos que foi criada o ano passado numa ótica de formalmente termos aqui eventos que trouxessem as pessoas e que aproximassem as pessoas, e aí sim, muito motivado pelo... pelo Covid. (Participante 8).

CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Compreender as práticas de felicidade no trabalho implementadas pelas empresas do setor IT

No capítulo que se segue, serão discutidos os dados apresentados no capítulo anterior, à luz da revisão da literatura, e enquadrados nos objetivos (geral e específico) que enformaram toda a presente dissertação.

Partindo da análise dos dados, as práticas de felicidade no trabalho implementadas pelas empresas do setor IT estudadas, são enformadas por 8 dimensões – contexto organizacional, relações interpessoais, cultura organizacional, liderança, suporte organizacional percebido, gestão de felicidade, gestão de recursos humanos orientada para o bem-estar e desafios – que, embora distintas, não são estanques, estabelecendo sinergias entre si, sendo que, permitindo a análise de cada uma das suas valências (Sender et al., 2021), impõem uma abordagem holística da felicidade no trabalho (Huang, 2016; Jasielska, 2021), na medida em que a felicidade no trabalho resulta não da aplicação de práticas isoladas, mas de um conjunto de práticas que se imbricam e que coadjuvam, concorrendo para um mesmo fim (Cooper et al., 2019; Huettermann & Bruch, 2019; Salas-Vallina et al., 2021).

4.1.1 Identificar as práticas de GRH, promotoras de felicidade no trabalho

Atentando nos resultados obtidos pela análise dos dados, apurou-se que as práticas promotoras de felicidade no trabalho desenvolvidas e implementadas pelas empresas de IT, estando enformadas por um contexto organizacional de crescimento e pela alteração dos modelos de trabalho, verificando-se uma tendência crescente para o regime de trabalho remoto ou híbrido, estão ancoradas na abordagem da economia da felicidade (Sender & Fleck, 2017b; Sender et al., 2021), traduzindo-se, fundamentalmente, em práticas consubstanciadas na gestão da felicidade (Rivera et al., 2018; Salanova et al., 2017; Sender, 2021) e na gestão de recursos humanos orientada para o bem-estar (Guest, 2017; Huettermann & Bruch, 2019; Salas-Vallina et al., 2021, forjando, deste modo, práticas de alto desempenho (Fisher, 2010).

No que concerne à gestão da felicidade, desenvolvem-se práticas que privilegiam: a) o acompanhamento dos colaboradores, b) o alinhamento de expectativas, c) a autonomia dos colaboradores (Vallina & Gómez, 2022); d) o equilíbrio família-trabalho (De Neve & Ward, 2017), e) a realização de eventos corporativos (Misra & Srivastava, 2022); f) flexibilidade (Vázquez, 2012; Ravina-Ripoll, 2019) – de horários, modelo de trabalho e

da própria estrutura organizacional; g) a mentoria por parte das chefias ou de pessoas chave dentro da organização; h) a oferta de novos desafios; i) uma política de proximidade e j) a responsabilidade social (Ravina-Ripoll,2019).

Não obstante, a gestão da felicidade é igualmente feita pela promoção da saúde mental e física dos colaboradores, nomeadamente através da disponibilização de acompanhamento psicológico e atividades de relaxamento.

Aliadas a estas estratégias de gestão de felicidade, e na medida em que a felicidade no trabalho pressupõe uma gestão estratégica por parte das organizações (Pincheira & Garcés, 2018; Sánchez-Vázquez et al., 2019 constatou-se a aplicação de práticas de RH direcionadas para a promoção do bem-estar dos colaboradores (Salas-Vallina et al.,2021), por parte das empresas estudadas, a saber: a) compensação e benefícios; b) atração de talento; c) avaliação de desempenho; d) employee experience; e) employer branding; f) formação e desenvolvimento; g) gestão de carreiras; h) gestão estratégica, i) onboarding; j) offboarding; k) retenção e l) plano de desenvolvimento individual.

Considerando que a gestão estratégica, enquanto adequação das medidas à população e ao contexto organizacional, é transversal a todas as práticas, importa determo-nos sobre cada uma delas.

As práticas de compensação e benefícios englobam, além da componente remuneratória e de tudo o que respeita ao payroll, a atribuição de benefícios e regalias, nem sempre financeiros, aos colaboradores, nomeadamente, a oferta de snacks ou até mesmo de refeições, a oferta de dias extra de férias e de folga, seguros de saúde (extensíveis ao agregado), compensações por nascimento de filhos, por casamento, tickets infância, parcerias com outras entidades, para mencionar apenas alguns (Sender et al., 2021).

Por seu turno, as práticas atração de talento, retenção, onboarding, offboarding e employer branding podem ser agregadas, enquanto práticas encetadas com vista a, concomitantemente, promover a organização e proporcionar aos colaboradores a melhor jornada possível, mantendo-os, desta forma, felizes e produtivos (Salas-Vallina et al., 2020; Cropanzano et al., 2017; Tugade & Arcinas, 2023).

A avaliação de desempenho assente num feedback adequado e regular, a oferta de formação consistente com as expectativas e as necessidades dos colaboradores, inclusivamente existência de um plano de desenvolvimento individual no sentido de

promover uma progressão na carreira, constituem práticas altamente valorizadas pelos colaboradores e promotoras de felicidade (Sender & Fleck,2017).

Deste modo, e de uma forma holística, as organizações desenvolvem práticas que promovam a melhor experiência possível – employee experience – ao colaborador, durante o seu ciclo de vida na organização.

4.1.2 Conhecer a percepção dos profissionais de RH relativamente à importância das práticas de felicidade

Com base no discurso dos participantes, e nos dados que dele emergiram, pode verificar-se que a importância das práticas de felicidade se prende, essencialmente, com o bom desempenho da organização, pela melhoria das suas métricas, assim como com a vantagem competitiva (Salas-Vallina & Alegre, 2021; Kadadunna, 2021) e com a atratividade da organização, (Martínez et al., 2016).

Neste sentido, a felicidade no trabalho torna-se imperativa para que as empresas possam atrair e reter o melhor talento (Parra et al., 2019; Jung, 2021) possibilitando-lhes transformarem-se em organizações de alto desempenho (de Waal, 2012, 2018) e, conseqüentemente, conseguirem um melhor posicionamento no mercado.

4.1.3 Conhecer a perspetiva dos profissionais de RH relativamente aos antecedentes e consequências das práticas de felicidade no trabalho

No que se refere aos antecedentes e consequências da felicidade, foi possível perceber que as determinantes contextuais e organizacionais (Sousa & Porto, 2015; Taştan et al., 2020), assim como a cultura organizacional, a comunicação, as condições de trabalho (Taştan et al., 2020) se apresentam como imperativos. O apoio organizacional percebido, assim como a relação com os pares (Isa et al., 2019), nomeadamente com as chefias afigura-se como fulcral.

A liderança (Gupta et al., 2022; Leroy et al., 2018; Salas-Vallina et al.,2021) – enquanto liderança positiva, aliçada, numa redução da verticalidade, no apoio das chefias e na formação das mesmas para que possam atuar como agentes facilitadores e empoderadores (Schaufeli, 2015; Salas-Vallina et al.,2021), apresenta-se, também, como antecedente determinante.

As experiências positivas vivenciadas pelos colaboradores, assentes numa liderança positiva, no reconhecimento por parte da organização, no ajuste entre as suas

características e a cultura organizacional (Kristof-Brown et al., 2002; Sender & Fleck, 2017), paralelamente a uma cultura de feedback e uma comunicação clara e transparente, traduzem-se no comprometimento afetivo com a organização (Hosie et al., 2007), assim como no bem-estar e satisfação no trabalho (Mendoza-Ocasal et al., 2022; Muñiz-Velázquez, 2022; Dutschke, et al., 2019).

É consensual que a felicidade no trabalho se irá traduzir numa redução de custos (Taştan et al., 2020), assim como uma melhoria de produtividade e desempenho (Kadadunna, 2021). Na medida em que a felicidade constitui um fator agregador de valor e competitividade às empresas, impactando nas suas métricas (Leite, et al., 2022), podemos retirar dos dados as seguintes consequências da felicidade: a) aumento do compromisso com a organização; b) maior motivação; c) proatividade; d) aumento da satisfação; e) diminuição do absentismo; f) maior atratividade da organização; g) melhor desempenho (individual e organizacional); h) incremento do Employee Net Promotor Score (ENPS); i) melhor posicionamento no mercado; j) maior produtividade e k) redução do turnover (Vallina & Gómez, 2022).

4.1.4 Conhecer a perspetiva dos profissionais de RH relativamente aos desafios futuros da felicidade no trabalho

No que concerne aos desafios presentes e futuros identificados, estes remetem para fatores contextuais nomeadamente: a) no que se refere ao budget disponível para estas iniciativas; b) às condicionantes criadas pela pandemia; c) a especificidade do mercado IT, altamente competitivo.

As dificuldades evidenciadas prendem-se com: a) a heterogeneidade, isto é, com a diversidade de públicos-alvo aos quais estas medidas têm de chegar; b) a subjetividade, resultante da heterogeneidade e diversidade de indivíduos; c) a consistência, na medida em que estas medidas devem ser consistentes, de modo a serem eficazes; d) a incompreensão, sendo que nem sempre existe compreensão por parte dos trabalhadores quando uma medida não pode ser implementada de momento ou quando na sua opinião não é a mais adequada; e) e, por último, o afastamento causado sobretudo pelo trabalho remoto.

Não obstante, na perspectiva dos participantes, a felicidade no trabalho depara-se, igualmente, com oportunidades, cujo desafio se traduz em manter e potenciá-las. Assim, a felicidade no trabalho está a crescer, quer em número de profissionais que se especializam nesta área, quer no que se refere ao número de empresas com práticas implementadas. Para além deste crescimento, está a tornar-se cada vez mais central nas políticas organizacionais, dada a sua transversalidade às mais diferentes valências. Posto isto, a felicidade no trabalho tem-se legitimado, impondo-se como uma área de igual valor, comparativamente a outras áreas.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Principais conclusões

A sociedade e, conseqüentemente, a esfera organizacional, encontram-se emersos num ambiente de constante mudança, característica do mundo VUCA - enquanto quadro de referência para nortear a capacidade preditiva de potenciais desafios e de tomada de decisão, num contexto em transformação, onde coexistem indivíduo e organização, e onde flexibilidade e agilidade se tornam imperativos. Num mundo cada vez mais global, com constantes avanços tecnológicos e crescente competitividade, afiguram-se novos desafios e exigências que impactam direta e indiretamente nas organizações.

Neste cenário, a felicidade no trabalho reveste-se de especial urgência e premência, permitindo humanizar as relações de trabalho, fazendo com que as organizações garantam as condições necessárias para garantir o bem-estar e a saúde física e mental dos seus colaboradores, enquanto seu ativo mais importante, cumprindo, concomitantemente, com os seus quesitos financeiros e de negócio.

A liderança autocentrada deu lugar à colaboração e ao conhecimento do outro. Esta abordagem, ao permitir um feedback recíproco, possibilita que os gestores/líderes possam adotar uma postura empática, atuando como *coaches* e tradutores da visão estratégica da empresa, transmitindo-a de forma clara ao trabalhador e auxiliando-o no seu desenvolvimento – colocando a tônica não nas suas fraquezas, mas nas suas potencialidades. Por outro lado, permite ao colaborador contribuir para a (re)definição dessa mesma estratégia, exprimindo os seus objetivos pessoais, a sua visão da cultura organizacional e a proficiência do seu desempenho bem como dos seus pares. A segurança emocional, psicológica e financeira dos colaboradores, estão intimamente ligados à sua performance. Aos dias de hoje, num contexto organizacional sistêmico e cada vez mais complexo, pautado pela constante necessidade de (re)adaptação, necessária à sobrevivência das organizações, será de extrema relevância alargar o espectro daquilo que é considerado premente enquanto estruturante e determinante da estratégia organizacional e dos processos que dela decorrem, dando-se lugar à felicidade no trabalho. Assim, importa considerar, não desvalorizando o seu papel, as interações que têm lugar no quadro das relações laborais, tendo consciência que o melhor conhecimento do outro, daquilo que o move e o que podemos esperar do seu comportamento, nos permitirá ajustar a estratégia, aos seus objetivos individuais e, para além disso, da nossa equipa, o que irá contribuir para alavancar o desempenho e, necessariamente, ter

implicações nos mais variados processos, nomeadamente na vantagem competitiva das organizações. A produtividade não é mensurável pelo número de horas trabalhadas, mas pelos resultados obtidos, pelo que a gestão de equipas é alicerçada na construção da confiança. A importância de uma empresa feliz, com colaboradores felizes e motivados para enfrentar desafios inesperados, ganha uma maior preponderância numa era em que se torna impossível controlar todos os fatores face a um contexto de constante transmutação e incerteza. Empoderar e capacitar, colaboradores e equipas, partilhando com eles a visão da organização, num ambiente de cooperação e de partilha de sinergias top-down e bottom-up, maximiza a tomada de decisão, alavanca a eficiência do modelo de gestão, potencia o desempenho e diminui a insegurança psicológica. Nesta senda, parece irrefutável que num mundo corporativo cada vez mais disruptivo e digitalmente transformado, impõe-se, uma estratégia adaptativa, a qual já não obedece a um pensamento cartesiano, perscrutador e funcional, alicerçado numa gestão tradicional e numa liderança rígida, mas antes se pauta por uma maior flexibilidade, fomentando a inovação, a criatividade e o dinamismo, a qual, no nosso entender, e à luz do que até aqui foi explanado, só parece ser possível através da inclusão da economia da felicidade na realidade organizacional.

5.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura

Este estudo apresenta algumas, limitações que devem ser tidas em consideração para que futuros investigadores possam mitigá-las. Desde logo, o facto de tratar-se de um estudo qualitativo, não permitindo fazer generalização dos resultados, apresenta-se como uma sugestão de melhoria. Não obstante, é possível que o facto de a opção ter recaído apenas sobre um setor de atividade faça com que os resultados possam não ser comuns a empresas de outros setores, nomeadamente caso possuam culturas setoriais distintas, pelo que identificamos este aspeto como um fator que poderá ter condicionado, de alguma forma, os resultados obtidos. Considerando ambas as limitações, sugere-se que estudos futuros possam retomar a temática com uma metodologia quantitativa, e, conseqüentemente, com um número significativo de inquiridos, de molde a enriquecer a investigação do tema, permitindo, desta forma, generalização dos resultados.

Outra limitação pode ser associada aos participantes. Ou seja, o facto de envolver apenas gestores de recursos humanos poderá não ter permitido uma perceção alargada sobre a felicidade organizacional. Futuros estudos poderão considerar colaboradores o que permitirá uma análise mais rica, admitindo que a opinião dos gestores de recursos humanos possa estar

a ser enviesada pelo envolvimento nas práticas de promoção da felicidade, considerando ser no âmbito das suas funções profissionais. Adicionalmente, um estudo de caso, com recurso a uma amostra contrastante entre empresas com graus de formalização da Felicidade no trabalho poderá trazer contributos para esta área de conhecimento, nomeadamente explorando que a existência formal de um departamento de Felicidade Organizacional promove maior número e diversidade de práticas promotoras de felicidade no trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes , C. R. (outubro de 2018). Dissertação apresentada ao ISMT para obtenção do Grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional. *A criação de um Departamento de Felicidade: Estudo de Caso no Grupo Bernardo da Costa*. Obtido de <http://repositorio.ismt.pt/handle/123456789/951>
- Achim, M. V. & Bâtea, A. (2021). The relationship between corruption, shadow economy and happiness. *Survey on Romania. Journal of Social Sciences*, v. 4, n. 1, p. 108-119.
- Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of human resource management*, 5(1), 12-18.
- Agrawal, S., Sharma, N., Bruni, M. E., & Iazzolino, G. (2023). Happiness economics: Discovering future research trends through a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 137860.
- Ahumada-Tello, E., Ravina-Ripoll, R., Galiano-Coronil, A., & Evans, R. D. (2018). *Factors Affecting Corporate Happiness within Technology-Based Firms in Andalucia*. En 2018 IEEE Technology and Engineering Management Conference (TEMSCON), pp.1-5. Illinois, Estados Unidos: IEEE. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2018.8488441>
- Ahuvia, A. et al. (2015). Happiness: an interactionist perspective. *International Journal of Wellbeing*, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 1-18.
- Al Maktoum, M. B. R. (2017). Reflections on happiness & positivity. Dubai, UAE: *Explorer Publishing*.
- Alameeri, K., Alshurideh, M., Al Kurdi, B. and Salloum, S. A., (2020). *The effect of work environment happiness on employee leadership*. In International Conference on Advanced Intelligent Systems and Informatics (pp. 668-680). Springer, Cham.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive

- advantage: An integrated approach. *Journal of organizational effectiveness: People and performance*, 2(1), 7-35.
- Amirullah, M. (2017). Factor That Lead to Happiness at The Workplace Among Academician : A Case of UiTM. Melaca. UiTM Melacca City Campus. <https://ir.uitm.edu.my/id/eprint/17260>
- Andrade, M. F. M. (2013). *O poder económico da felicidade organizacional: estudo de casos: Delta Cafés, Bruno Janz, Novabase e EU-Steel* (Master's thesis).
- Andrew, S. S. (2011). S.M.I.L.E.S.: The differentiating Quotient for Happiness at Work. *Happiest Minds*, (June)
- Anuradha. (2020). Re-imagining the Future of Happiness at the Workplace. *NHRD Network Journal*, 13(4), 487-494.
- Aqqad, N., Obeidat, B., Tarhini, A., & Masa'deh, R. E. (2019), "The relationship among emotional intelligence, conflict management styles, and job performance in Jordanian banks", *International Journal of Human Resources Development and Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 225-265.
- Aristóteles (2000). *Ética a Nicômaco*.: Martin Claret.
- Arunachalam, T. (2018). An Investigation on the Factor Structure of Hindi Version of Oxford Happiness Questionnaire (OHQ). *Universitas Psychologica*, 18(1), 1-11. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy18-1.ifsh>
- Averill, J., & More, T. (1993). Happiness. In Lewis, M.& Haviland, J. (Eds.), *Handbook of emotions*. New York: The Guilford Press.
- Awada, N. I., & Ismail, F. (2019). Happiness in the Workplace. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1496-1500.
- Aydos, L. R.; Figueiredo Neto, L. F.; Teixeira, W. M. Análise dos determinantes do nível de felicidade subjetiva: uma abordagem local. *Interações*, Campo Grande, v. 18, n. 1, p. 137-150, 2017. Doi: [https://doi.org/10.20435/1984-042X-2017-v.18-n.1\(11\)](https://doi.org/10.20435/1984-042X-2017-v.18-n.1(11))

- Baker, D., Greenberg, C. e Hemingway, C., (2006). *What Happy Companies Know*, Pearson Education, New Jersey, USA.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. *In Handbook of well-being*. Noba Scholar.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.) *The Oxford handbook of positive organizational scholarship* (178-189). Oxford: *Oxford Library of Psychology*
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411.
- Bakker, A. B., Van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the demand-control model. *Journal of personnel psychology*.
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management decision*, 46(2), 284-309.
- Barreiro, C. A. and Treglown, L. (2020), "What makes an engaged employee? A facet-level approach to trait emotional intelligence as a predictor of employee engagement", *Personality and Individual Differences*, 159, 109892
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Socially responsible human resource policies and practices: Academic and professional validation. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 55–61
- Barreto, Vicente. (1975). *Camus: Vida e Obra*. José Álvaro Editor S.a..
- Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E., & Silva, F. (2021). Técnicas de recolha de dados em investigação: inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista. *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados*, 2, 13-36.

- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. & Rodríguez Muños, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Brannon, L., & Feist, J. (2001). *Definición y medición del estrés*. Psicología de la salud. Madrid: *Thompson Learning*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77–101. doi:10.1191/1478088706qp063oa
- Bray, M., Budd, J. W. and Macneil, J., (2020). The many meanings of co-operation in the employment relationship and their implications. *British Journal of Industrial Relations*, 58(1), 114-141.
- Bryman, A. (2004). *Interviewing in qualitative research*. (2.^aed.) 15.
- Bussin, M. H., Pregolato, M., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-10
- Butt, R. S., Altaf, S., Chohan, I. M., & Ashraf, S. F. (2019). Analyzing the role of quality of work life and happiness at work on employees' job satisfaction with the moderation of job stress, empirical research of Jiangsu University. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(10), 1905-1915.
- Carrillo S. et al. (2017). El papel de la dimensión colectiva en el estudio de la felicidad. *Revista Colombiana de Psicología*, [S.l], v. 26, n. 1, p. 115-129.
- Chadi, A., and Hetschko, C. (2018). The magic of the new: how job changes affect job satisfaction. *J. Econ. Manag. Strategy* 27, 23–39. doi: 10.1111/jems.12217
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 25, 189-200.

- Chiumento, S. (2007). *Happiness at Work Index: Research Report 2007*. London: Chiumento.
- Coetzee, M., Bergh, Z. and Schreuder, D. (2010), “The influence of career orientations on subjective work experiences”, *South African Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 No. 1, pp. 1-13
- Corbi, R. B.; Menezes-Filho, N. A. Os determinantes empíricos da felicidade no Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 26, n. 4, p. 518-536, 2006. Doi: <https://doi.org/10.1590/S0101-31572006000400003>
- Crespo, R. F., & Mesurado, B. (2015). Happiness economics, eudaimonia and positive psychology: From happiness economics to flourishing economics. *Journal of Happiness Studies*, 16(4), 931-946. <https://doi.org/10.1007/s10902-014-9541-4>
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals*, 11(1), 479-516.
- Crouch, M. & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483-499. doi: 10.1177/0539018406069584.
- da Silva, C. L., Grzybovski, D., & Mozzato, A. R. (2022). Felicidade no trabalho: Mapeamento da produção científica da última década por meio de análise bibliométrica. *Gestão & Planejamento-G&P*, 23(1).
- Darosci Silva Ribeiro, A., & Silva, N. (2018). Significados de Felicidade orientados pela Psicologia Positiva em Organizações e no Trabalho. *Psicología desde el Caribe*, 35(1), 60-80.
- Daryanto, E. (2014). Individual characteristics, job characteristics, and career development: a study on vocational school teachers’ satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 298–702
- De Neve, J. E., & Ward, G. (2017). Happiness at work. *Saïd Business School WP*, 7.

- de Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness: The role of the HPO and happiness at work frameworks. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 5(2), 124-141.
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A crosscultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942.
- Del Bianco, T. S.; Souza, E. L. C.; Oliveira, N. S. M. N.; Shikida, P. F. A. A felicidade da população trabalhadora de Cascavel/PR segundo a métrica do índice de felicidade interna bruta. *Revista Brasileira de Gestão Urbana*, v. 8, n. 3, p. 390-406, 2016. Doi: <https://doi.org/10.1590/2175-3369.008.003.AO08>
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social indicators research*, 100, 185-207.
- Demo, G., & Paschoal, T. (2016). Well-being at work scale: Exploratory and confirmatory validation in the USA. *Paidéia* (Ribeirão Preto), 26, 35-43.
- Diener, E. (2000) *Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index*. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Lucas, R.E., Oishi, S. and others (2002), “Subjective well-being: the science of happiness and life satisfaction”, *Handbook of Positive Psychology*, Vol. 2, pp. 63-73.
- DiMaria, C. H., Peroni, C., & Sarracino, F. (2019). A felicidade importa: ganhos de produtividade com o bem-estar subjetivo. *Journal of Happiness Studies* Volume,21, 139–160
- Dolan, P. (2015). Felicidade construída. Rio de Janeiro: *Editores Objetiva*.

- Dolan, P., & Metcalfe, R. (2012). The relationship between innovation and subjective wellbeing. *Research Policy*, 41(8), 1489-1498. <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2012.04.001>
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724.
- Edwards, R., & Holland, J. (2020). Reviewing challenges and the future for qualitative interviewing. *International Journal of Social Research Methodology*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/13645579.2020.1766767>
- Egermann, C. (2018). The effect of employees' happiness on their productivity (Term Paper WS 2017/18, *Applied Econometrics*, Peking University School of Economics).
- Elpo, P. S. (2020). Dissertação de Mestrado. *Felicidade no Trabalho: Proposta de um instrumento para diagnóstico em empresas de base tecnológica*.
- Epicuro (2012). Carta sobre a Felicidade: (a Meneceu). São Paulo: *Editora Unescp*. Tradução de Álvaro Lorencini e Enzo Del Carratone.
- Farsen, T., C., Boehs, S., T., M., Ribeiro, A., D., S., Biavati., V., P. e Silva, N.(2018). Qualidade de vida, bem-estar e felicidade no trabalho: sinónimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, Vol.22 Nº1.
- Feitor, S., Martins, T., & Borges, E. (2022). Shorted happiness at work scale: Psychometric proprieties of the Portuguese version in a sample of nurses. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(1), 658.
- Fernández, J. L. F., Gamez, M. A. F., de Querol Aragón, N., & Gil, A. C. (2017). Happiness at work, Business behaviour, And worker Perceptions: a case Study. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, (8), 33-64.
- Ferreira, Marie Joan Nascimento, (2018). *Inferências ao princípio da busca da felicidade no meio ambiente do trabalho*. Dissertação (Mestrado) - Curso de Direito Ambiental, Universidade do Estado do Amazonas, Amazonas.

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27.
- Fortin, M. (2003). O processo de investigação: da concepção à realização. Lisboa: *Lusociência, Edições Técnicas e Científicas Lda*.
- Frankl, Viktor. Em busca do sentido: Um psicólogo no campo de concentração. Porto Alegre: *Editora Sinodal*, 1991.
- French, K.A., Dumani, S., Allen, T.D. and Shockley, K.M. (2018), “A meta-analysis of work–family conflict and social support”, *Psychological Bulletin*, Vol. 144 No. 3, pp. 284-314.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2018). Economics of happiness. Basilea, Suíça: *Springer International Publishing*.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287– 322. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00605.x>
- Fromm, E. (1983). Análise do homem. 13ed. Rio de Janeiro: *Guanabara Koogan*
- Gabini, S. (2018). Happiness at work: Brief update from positive psychology. *Revista de Psicologia*, 14(27), 69–75.
- Gabini, S. M. (2018). Adaptación y validación de un instrumento para medir felicidad en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2):36-45. <http://dx.doi.org/10.21772/ripo.v36n2a03>.
- Gallie, D., Zhou, Y., Felstead, A., Green, F., & Henseke, G. (2017). The implications of direct participation for organisational commitment, job satisfaction and affective psychological well-being: a longitudinal analysis. *Industrial Relations Journal*, 48(2), 174-191.

- Gallup. (2017). State of the global workplace. Princeton: *Gallup Press*
- Garcia, C., R., Perea, J., G. e Junco, J., G., (2019). La Felicidad en el trabajo: validación de una escala de medida. *RAE: Revista de Administração de Empresas* V. 59, Nº5, Set-out 2019, pp.327-340. São Paulo.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization:: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational dynamics*, 33(4), 379-392.
- Gerhardt, T., E. & Silveira, D., T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS. <http://hdl.handle.net/10183/52806>.
- Gevrek, D., Spencer, M., Hudgins, D., & Chambers, V. (2017). I can't get no satisfaction: The power of perceived differences in employee intended retention and turnover. *Personnel Review*, 46(5), 1019-1043.
- Gianetti, Eduardo. Felicidade: Diálogos sobre o bem-estar na civilização. 3. ed. São Paulo: *Companhia das Letras*, 2002
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research. Chicago: *Aldire*.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1). <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>;
- Gupta, N., Pandla, K., & Nautiyal, J. P. (2022). Role of communication in enhancing workplace happiness: a review of literature. *Journal Homepage*, 2582, 7421.
- Gupta, V. (2012). Importance of being happy at work. *International Journal of Research and Development*, 1(1), 9-14.
- Hador, B. B. (2016). How intra-organizational social capital influences employee performance. *Journal of Management Development*, 35(9), 1119-1133. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2015-0172>
- Halcomb, J. & Davidson, M. (2006). Is Verbatim Transcription of Interview Data Always Necessary? *Applied Nursing Research*, 19, 38-42.

- Handelsman, M., Knapp, S., & Gottlieb, M. (2002). Positive ethics. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 731-744). New York: Oxford University Press
- Harrison, D.A., Newman, D.A. and Roth, P.L. (2006), “How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49 No. 2, pp. 305-325.
- Helliwell, J. F., Wang, S., Huang, H., & Norton, M. (2022). *Happiness, Benevolence, and Trust During COVID-19 and Beyond (World Happiness Report)*, 40
- Hellstrom, T. (2014), “Leading happiness: leadership and happiness at work in certified B corporations, a qualitative study of leaders and employees to understand the influence of shared leadership on worker happiness within certified benefit corporations”, master thesis, *Capstone Collection Paper No. 2707*, SIT Graduate Institute in Brattleboro, Brattleboro, VT.
- Hennink, M. M., Kaiser, B. N., & Marconi, V. C. (2017). Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough?. *Qualitative health research*, 27(4), 591-608.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). *The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. Personality and Individual Differences*, 33(7), pp. 1073- 1082. [http://dx.doi.org/10.1016/s0191-8869\(01\)00213-6](http://dx.doi.org/10.1016/s0191-8869(01)00213-6)
- Hirst, G., Yeo, G., Celestine, N., Lin, S.-Y. and Richardson, A. (2020), “It’s not just action but also about reflection: Taking stock of agency research to develop a future research agenda”, *Australian Journal of Management*, Vol. 45 No. 3, pp. 376–401.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of general psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S.E. (1989), “Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress”, *American Psychologist*, Vol. 44 No. 3, pp. 513-524.

- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P. and Westman, M. (2018), “Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences”, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 5 No. 1, pp. 103-128.
- Hosie, P., & Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131–160.
- Hosie, P., Sevastos, P. y Cooper, C. (2007): “The Happy Productive Worker Thesis and Australian Managers”, *Journal of Human Values*, vol. 13, n° 2, pp. 151-176
- Howell, R. T., Kern, M. L., & Lyubomirsky, S. (2007). Health benefits: Meta-analytically determining the impact of well-being on objective health outcomes. *Health psychology review*, 1(1), 83-136.
- Huang, H. (2016). Workplace happiness: Organizational role and the reliability of selfreporting. (Doctoral dissertation, *University of Maryland*, College Park).
- Huettermann, H., & Bruch, H. (2019). Mutual gains? Health-related HRM, collective well-being and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 56(6), 1045–1072. <https://doi.org/10.1111/joms.12446>;
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A metaanalytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1332–1356. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1332>
- Isa, K., Damin, Z. A., Jaes, L., Latiff, A. A., Abdul, A. H., Rahman, A. K., ... & Tenah, S. S. (2019). Domains That Lead To Happiness At Workplace. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8 (5C), 709-715.
- Ishaque, A., & Shahzad, K. (2016). Impact of internal marketing on employee behaviors: Mediating role of employee job satisfaction . *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 9(1), 233-250.

- Jasielska, D. (2021). Is There a Place for Happiness at Work?. In J. Marques (Ed.): *The Routledge Companion to Happiness at Work* (pp. 79-89). Routledge. ISBN 978-0-367-26655-4
- Joo, B. K., Lee, I., (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Jung, J., (2021). *International Trade and Human Capital Investment with Heterogeneous Firms and Workers: Modeling and Analysis*. *Mathematics*, 9(10), 1106-1127.
- Kadadunna, K. K. P. I. K., Council, S. L. A. E. R., & Gamage, P. (2021). Impact of Employee Happiness and Employee Engagement on Organizational Attractiveness: Evidence from Promotional and Regulatory Organizations of Ionizing Radiation in Sri Lanka.
- Kahneman, D., & Krueger, A. B. (2006). Developments in the Measurement of Subjective Well-Being. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 3-24. <http://dx.doi.org/10.1257/089533006776526030>
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). A policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 985-993. <http://dx.doi.org/10.5465/APBPP.2001.27461493>
- Lastovkova A., Carder, M., Rasmussen, H.M., Sjoberg, L., de Groene, G.J., Sauni, R., Vevoda, J., Vevodova, S., Lasfargues, G., Svartengren, M., Varga, M., Colosio, C. & Pelclova, D. (2018) Burnout syndrome as an occupational disease in the European Union: an exploratory study. *Industrial Health*, 56(2), 160-165, <https://doi.org/10.2486/indhealth.2017-0132>;
- Lawler, E. E. (1986). *High Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Legard, R., Keegan J. & Ward K. (2003). In-depth Interviews. In *Qualitative research practice – a guide for social science students and researchers*. (ed. J. Ritchie and J. Lewis), 138-169. Sage Publications, London.

- Leite, E. D., Silva, É. d., & Silveira, F. F. (mar-abr de 2022). Produções científicas sobre a felicidade no trabalho: análise bibliométrica na plataforma Spell de 2005 a 2021, *Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo* 7(2), pp. 231-252.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249–257. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.002>
- Liao, S. H., Hu, D. C., & Huang, Y. C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*, advance online publication
- Lipovetsky, Gilles. *A Felicidade Paradoxal*. 2. ed. São Paulo: *Companhia das Letras*, 2007.
- Lopes, M. P. & Cunha, M. P. (2005). Mindpower: O Valor do Capital Psicológico Positivo. *RH Magazine*, 41, Nov/Dez: 30-41.
- López, J. P., & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador. *Universidad & Empresa*, 17(29), 181-211.
- Lorente, L., & Vera, M. (2010). Las organizaciones saludables: “El engagement en el trabajo”. *Gestión práctica de riesgos laborales: Integración y desarrollo de la gestión de la prevención*, 73, pp. 16-20.
- Lu, L., & Gilmour, R. (2006). Individual-oriented and socially oriented cultural conceptions of subjective well-being: Conceptual analysis and scale development. *Asian Journal of Social Psychology*, 9, 36-49. doi: 10.1111/j.1367-2223.2006.00183.x.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *J. Organ. Behav.* 23, 695–706. doi: 10.1002/job.165

- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(2), 291- 307. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33 (2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. & Avolio, B. (2007). Psychological Capital. *Developing the Human Competitive Edge*. New York: Oxford University Press.
- Lutterbie, S., & Pryce-Jones, J. (2013). Measuring happiness at work. *Assessment and Development Matters*, 5(2), 13–16. <https://doi.org/10.1002/nag.830>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803–855.
- Macey, W. H. and Schneider, B. (2008), “The meaning of employee engagement”, *Industrial and organizational Psychology*, Vol. 1 No. 1, pp. 3-30.
- Mack, N., Woodson, C., MacQueen, K. M., Guest, G., & Namey, E. (2005). Qualitative research methods: A data collector’s field guide. *USAID, Family Health International*
- Mackerron, G. (2012). Happiness economics from 35000 feet. *Journal of Economic Surveys*, 26(4), 705-735. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6419.2010.00672.x>
- Magalhães, Gladys Ferras, (2017). Felicidade no trabalho depende da postura do próprio profissional. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/negócios/felicidade-no-trabalhodepende-da-postura-do-proprio-profissional/31247/>
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89-96

- Martí, M. (2006). El estudio científico de las fortalezas transcendentales desde la psicología positiva. *Clínica y Salud*, 7(3), 245-258.
- Martínez, A., Morilla, P. (2019). Análisis del ranking Great Place to Work y de los premios del Observatorio de Comunicación Interna: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018). *El profesional de la información*, 28(5), 1-13.
- Martínez, L., Oviedo-Trespalacios, O. and Luna, C., (2016). Diseño y validación de una herramienta para medir la percepción de las condiciones de trabajo: caso Sector manufacturero de la región Caribe colombiana. *Universitas Psychologica*, 15(1), 339- 348.
- Matarazzo, J. D. (1982). Behavioral health's challenge to academic, scientific, and professional psychology. *American Psychologist*, 37(1),
- Maynard, A. S. C. (2013). Variações culturais do conceito de felicidade. *Fênix-Revista de História e Estudos Culturais*, 10(1), 1-6.
- Mckee, A. (2014). Being happy at work matters. *Harvard Business Review*.
- Mendoza Ocasal, D. L., Castillo Jiménez, R. S., NAVARRO, E., & Ramírez, J. (2021). Measuring workplace happiness as a key factor for the strategic management of organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 24(2), 292-306.
- Mendoza-Ocasal, D., Navarro, E., Ramírez, J., & García-Tirado, J. (2022). Subjective well-being and its correlation with happiness at work and quality of work life: an organizational vision. *Polish Journal of Management Studies*, 26(1), 202-216.
- Meriam, O.M., (2017). Faktor-faktor Determinan Kebahagiaan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Bank Bukopin Tbk. Cabang Manado). *Jurnal Riset Business dan Management*. Vol. 5 (4). 611-630
- Meyers, C. (2007), *Industrial Psychology*, Garnsey Press, New York, NY.
- Misra, N., & Srivastava, S. (2022). Happiness at Work: A Psychological Perspective. *Happiness and Wellness*, 95.

- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Psychologist Papers*, 37(2), 143-151
- Mohammed, A., & Abdul, Q. (2019). Workplace happiness and positivity: Measurement, causes and consequences. *International Journal for Research in Engineering Application & Management*, 5(2), 42-48.
- Monteiro, A. R. C. (2016). A Importância dos Bens Relacionais Sustentados Pela Autenticidade: Revisitar a Felicidade no Trabalho (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)).
- Moretti, F., Vliet, L., Bensing, J., Deledda, G., Mazzi, M., Rimondini, M., Zimmermann, C., & Fletcher, I. (2011). A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. *Patient Education and Counseling*. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2011.01.005>.
- Morgado, J. C. (2013). O Estudo de Caso na Investigação em Educação (4.a ed.). De Facto Editores.
- Muñiz-Velázquez, J.A.; Tapia Frade, A.J.; Lozano Delmar, J.; Alcaide-Pulido, P.; del Toro, A. Happiness at Work among Public Relations Practitioners in Spain. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2022, 19, 3987. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073987>
- Munoz, P. A. E., & Casallas, M. I. R. (2021). Relationship between happiness at work and job performance: A bibliometric analysis, evolution and trends. *Revista Virtual Universidad Catolica Del Norte*, 64, 241-280. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a10>
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy?. *Psychological science*, 6(1), 10-19.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225>
- Nelson, J. A. (2010). Getting past “rational man/emotional woman”: comments on research programs in happiness economics and interpersonal relations.

International Review of Economics, 57(2), 233-253.
<https://doi.org/10.1007/s12232-010-0096-3>

Neves, J., & Gonçalves S. P. (2021). Gestão de recursos humanos em Portugal Tendências da aplicação e da investigação. In S. P. Gonçalves, P. Palma & M. P. Lopes (Coords.), *Encruzilhadas e Desafios da GRH* (pp. 99-123). Sílabo.

Nikolova, I., Schaufeli, W., & Notelaers, G. (2019). Engaging leader– engaged employees? A cross-lagged study on employee engagement. *European Management Journal*, 37(6), 772–783.

Núñez-Barriopedro, E., Ravina-Ripoll, R. & Tobar-Pesantez, L. (2019). Creativity: An Intangible Capital Generating Competitive Quality in the Spanish Advertising Industry. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 23(2), 1-9.
<http://hdl.handle.net/10017/38016>

O'Reilly, C.A. III, Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
<https://doi.org/10.2307/256404>

Ocak, M., & Yavuzalp Marangoz, A. (2019). How Do Internal Marketing Activities Affect Organizational Commitment? The Mediating Role of Job Satisfaction. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 24, 115-130.

Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2018). Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103(11), 1230-1241. <https://doi.org/10.1037/apl0000318>

Oishi, S. (2012). *The psychological wealth of nations: Do happy people make a happy society?* Massachusetts, Estados Unidos: Wiley-Blackwell.

Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (1981). Alternative frameworks relationships between organizational structure and employee reactions: Comparing alternative frameworks. *Administrative Science Quarterly*, 26, 66–83.
<https://doi.org/10.2307/239260>

- Oliveira, E. d., Castro, D. S., Coelho, M., Lopes, R. H., & Andrade, D. (jan./dez. de 2020). Felicidade no Trabalho : uma comparação com os resultados da pesquisa *Guia Você S/A*. Navus, 10(ISSN 2237-4558), pp. 1-19.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Práticas De Recursos Humanos E Comprometimento Organizacional: Associando Os Construtos Em Uma Organização Pública. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–28.
- Olsson, L. E., Gärling, T., Ettema, D., Friman, M., & Fujii, S. (2013). Happiness and satisfaction with work commute. *Social indicators research*, 111, 255-263.
- ONU. (2011). Happiness should have greater role in development policy – UN Member States.
- Osterman, P. (1987) Choice of Employment System in Internal Labour Market. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 26, 46-67. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1987.tb00693.x>
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and productivity. *Journal of labor economics*, 33(4), 789-822.
- Pacek, A., & Radcliff, B. (2008). Assessing the welfare state: The politics of happiness. *Perspectives on Politics*, 6(2), 267-277. <http://dx.doi.org/10.1017/S1537592708080602>
- Palomera, R. (2009). Educando para la felicidad. *Emociones positivas*, 247-274.
- Paludo, S. S., & Koller, S. H. (2007). Psicologia Positiva: Uma nova abordagem para antigas questões. *Paidéia*, 17(36), 9-20. <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2007000100002>
- Parra, M., Durán, S., Márceles, V., Yarzagaray, J., Payares, K., Alvarino, C., Navarro, N., Charris, P., Valenzuela, I. and Ramírez, J., (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*, 39(50), 21-35

- Parra, M., Visbal, O., Durán, S. and Badde, G., (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional. *Interdisciplinaria: Revista de psicología y ciencias afines*, 36(1), 155-170
- Paschoal, T., Torres, C. V., e Porto, J., B. (2010). Felicidade no trabalho: Relações com suporte organizacional e suporte social. *RAC: Revista de administração contemporânea*, vol. 14, nº6, novembro-dezembro, pp.1054-1072.
- Pastoriza, D. (2008). Antecedents and consequences of the internal social capital of organizations: An empirical study. Unpublished Master Dissertation. *IESE Business School*
<http://www.ieseinsight.com/fichaMaterial.aspx?pk=1106&idi=2&origen=1&idioma=2>
- Paul, H., Budhwar, P., & Bamel, U. (2020). Linking resilience and organizational commitment: does happiness matter?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 7 No. 1, pp. 21-37
- Paz, M. das G.T. (2004). Poder e saúde organizacional. in: Tamayo, A (ed). *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, pp. 127-154
- Paz, M. G. T., Fernandes, S. R. P., Carneiro, L. L., e Melo, E. A. A. (2020). Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: O papel mediador da cultura organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1–37
- Pereira Coutinho, M. R. D. C. (2015). *A felicidade no trabalho: implicações no valor da empresa e no indivíduo* (Doctoral dissertation).
- Perera, K. A. C. N., & Weerakkody, W. A. S. (2018). The impact of human capital and social capital on employee performance: A study of employees in small scale industry enterprises in Western Province of Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 13(1), 38. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v13i1.48>
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. (2005). Orientations to Happiness and Life Satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25–41. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>

- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. (2005). Orientations to Happiness and Life Satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25–41. <https://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>
- Pfeffer, J. (1994) *Competitive Advantage through People*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Pincheira, Francisco Javier Diaz; GARCÉS, Moises Esteban Carrasco. Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, [S.L.], v. 63, n. 4, p. 1-14, set. 2018. Universidad Nacional Autónoma de México. <http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1142>
- Popkova, E. G., Ragulina, Y. V., & Bogoviz, A. V. (Eds.) (2019). *Industry 4.0: Industrial revolution of the 21st Century*. Cham, Switzerland: *Springer International Publishing*
- Postay, D. (2013). Síndrome de burnout em profissionais da área forense. ISPA Instituto Universitário.
- Pradhan, R. K., e Hati, L., (2019). The Measurement of employee well-being: Development and validation of a scale. *Global business review*; I-23.
- Proudfoot, J., Corr, P, Guest, D., & Dunn, P. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46, 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging

- leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30, 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.2136>
- Ramirez-Garcia C, Perea JG-A´ d, Junco JG-D. Happiness at work: Measurement scale validation. *Revista de Administração de Empresas*. 2019; 59:327–40
- Rastogi, M. (2020). A psychometric validation of the happiness at workplace scale. *Industrial and commercial training*, 52(1), 15-34.
- Ravina, R., Villena, F., & Gutiérrez, G.A. (2017). Una aproximación teórica para mejorar los resultados de innovación en las empresas desde la perspectiva del “Happiness Management”. *Retos, Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 14(7), 113-129. <https://doi.org/10.17163/ret.n14.2017.06>
- Ravina-Ripoll, R., Marchena Domínguez, J., & Montañes Del Rio, M. Á. (2019). Happiness Management en la época de la Industria 4.0. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 189-202.
- Ravina-Ripoll, R., Tobar-Pesantez, L., & Galiano-Coronil, A. (Coords). (2018). Claves para un desarrollo sostenible La creatividad y el happiness management como portafolio de la innovación tecnológica, empresarial y marketing social. Granada, España: Editorial Comares.
- Rego, A., Souto, S. & Cunha, M. P. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees’ happiness? *Journal of Occupational Health Psychology* 14(2), 148-164.
- Remor, E. Psicologia da saúde: apresentação, origens e perspectivas. *Revista Psico*, Porto Alegre, v. 30, n.1, p. 205-217, 1999.
- Ribeiro, M. I., Lopes, I. M., Fernandes, A., & Diniz, F. J. L. de S. (2020) Impact of worker motivation and work environment on job happiness: case study of an organization that develops social support activities. , <http://hdl.handle.net/10198/20303>
- Richardson, R. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas
- Rivas, L.A. (Coord.) (2015). *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía de la Felicidad*. Madrid, España: EOI.

- Rivera, D.A., Carrillo, S.M., Forgiony, F., Nuván, I.L., & Rozo, A.C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 38, 1-14. <http://hdl.handle.net/20.500.12442/2165>
- Röder, K., & Singer, C. (2020). Fortune, Felicity and Happiness in the Early Modern Period: Introduction. *Critical Survey*, 32(3), 1-7.
- Rodrigues, O. A.; Shikida, P. F. A. Economia e felicidade: elementos teóricos e evidências empíricas. *Pesquisa & Debate*, v. 16, n. 1, p. 80-120, 2005.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 95-97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Rogers, S. H., Gardner, K. H., & Carlson, C. H. (2013). Social capital and walkability as social aspects of sustainability. *Sustainability*, 5(8), 3473-3483. <https://doi.org/10.3390/su5083473>
- Rojas, M. (2009). Economía de la Felicidad: Hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar. *El Trimestre Económico*, 76(303), 537-573. <http://dx.doi.org/10.20430/ete.v76i303.489>
- Rubin, H. & Rubin, I. (2011) Qualitative Interviewing. *The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annu. Rev. Psychol*, 52, 141–166
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69(4), 719.
- Salanova, M. (2010). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23. <http://hdl.handle.net/10234/73232>
- Salas-Vallina, A. (2013). Liderazgo transformacional, capacidad de aprendizaje organizativo y felicidad en el trabajo.

- Salas-Vallina, A. (2017). La felicidad en el trabajo: un reto alcanzable para las empresas. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, 30(325), 74-79.
- Salas-Vallina, A. (2020). Towards a sustainable leader-follower relationship: Constructive dissensus, organizational virtuousness and happiness at work (HAW). *Sustainability*, 12(17), 7087.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 460-480.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Guerrero, R. F. (2018). Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda. *European research on management and business economics*, 24(3), 149-159.
- Salas-Vallina, A., Pozo-Hidalgo, M., & Gil-Monte, P. R. (2020). Are happy workers more productive? The mediating role of service-skill use. *Frontiers in psychology*, 11, 456.
- Salas-Vallina, A., Simone, C., & Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171.
- Sánchez, J. F. (2010). *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca, España: Universidad Pontificia de Salamanca.
- Sánchez, J.F. (2018). El significado vital en las organizaciones: aportaciones de la economía de la felicidad. *Cauriensia*, 13, 143-156. <https://doi.org/10.17398/2340-4256.13.143>
- Sánchez-Vázquez, J. F., & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). Happiness Management»: Revisión de literatura científica en el marco de la felicidad en el trabajo. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 9(18), 259-271.
- Santos, A. (2020). O isolamento social e o impacto no trabalho remoto: <http://apfm.pt/oiolamento-social-e-o-impacto-no-trabalho-remoto-por-alexandra-santos/>, accedido em 10 de maio de 2023

- Sarkar, M., & Nirala, A. (2020). Organizational Commitment: A structural study of Construct. *Global Journal of Enterprise Information System*, 12(4), 71–77.
- Sarrionandia, A. and Mikolajczak, M. (2020), “A meta-analysis of the possible behavioural and biological variables linking trait emotional intelligence to health”, *Health Psychology Review*, Vol. 14 No. 2, pp. 220-244.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schopenhauer, Arthur, (2003). A arte de insultar. São Paulo: Editora Martins Flores. Organização e Ensaio de Franco Volpi.
- Schultz, D. P. & Schultz, S. E. (2019). História da psicologia moderna (4ª edição). *Cengage*
- Seligman, M. (2012). Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. Simon and Schuster.
- Seligman, M. (2016). Florecer: La nueva psicología positiva y la búsqueda del bienestar. México: Editorial Océano.
- Seligman, M. (2019). Positive Psychology: A Personal History. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21, 764-787.
- Sender, G., & Fleck, D. (2017a). Mensurando a Felicidade no Trabalho: um Estudo Comparativo [Measuring happiness at work: A comparative study]. In *VIII Congresso Brasileiro de Administração e Contabilidade—AdCont 2017*, 1–16. Rio de Janeiro.

- Sender, G., & Fleck, D. (2017b). Organizations and happiness at work: An integrated perspective. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764–787. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284As>
- Sender, G., Carvalho, F., & Guedes, G. (2021). The happy level: A new approach to measure happiness at work using mixed methods. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 16094069211002413.
- Sender, G., Nobre, G. C., Armagan, S., & Fleck, D. (2021). In search of the Holy Grail: A 20-year systematic review of the happy-productive worker thesis. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1199-1224.
- Sewaybricker, L. E. (2012). *A felicidade na sociedade contemporânea: contraste entre diferentes perspectivas filosóficas e a modernidade líquida* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Sewaybricker, L. E. (2017). *Felicidade: utopia, pluralidade e política. A delimitação da felicidade enquanto objeto para a ciência* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Shrivastava, P., & Zsolnai, L. (2022). Wellbeing-oriented organizations: Connecting human flourishing with ecological regeneration. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(2), 386-397.
- Silva, A. B., Godoi, C. K., & Bandeira-de-Mello, R. (2000). *Pesquisa Qualitativa Em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, Maria da Conceição Caland Ferreira da. (2015) *A amizade e a felicidade: Uma visão aristotélica baseada na obra Ética a Nicômaco*. Dissertação (Mestrado) - Curso de Filosofia, Universidade Estadual do Ceará, Ceará.
- Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Singh, A., & Thakur, M. R. (2022). Precursor To Happiness and Factors Influencing Higher Education Wellbeing. *Journal of Positive School Psychology*, 9895-9907.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(5), 1439-1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Siska, W. and Ami, W. (2014). In Isa, K., Damin, Z. A., Jaes, L., Latiff, A. A., Abdul, A. H., Rahman, A. K.& Tenah, S. S. (2019). Domains That Lead To Happiness At Workplace. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8 (5C), 709-715.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Artmed.
- Sousa, J., & Porto, J. (2015). Happiness at Work: Organizational Values and Person Organization Fit Impact. *Paidéia (Ribeirão Preto)* 25(61):211-220. <https://doi.org/10.1590/1982-43272561201509>
- Spencer, J. C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: Issues of meaning, of context, and of change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 74(2), 119–126.
- Srikumar S Rao (2010), *Happiness at Work: Be Resilient, Motivated, and Successful – No Matter What*, 1st Edition, May 16, McGraw-Hill Education
- Strauss, A. & Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (3rd ed.). London. Sage Publications, Inc
- Suojanen, I., & Yliopisto, T. (2012). *Work for your happiness. Theoretical and empirical study defining and measuring happiness at work.*
- Tang, A. D., Chang, M. L., Wang, T. H., & Lai, C. H. (2020). How to create genuine happiness for flight attendants: Effects of internal marketing and work-family interface. *Journal of Air Transport Management*, 87.

- Taştan, S. (2018). Human capital and social capital: Building paths to organizational sustainability. In H. Arapgirlioğlu, A. Atik, S. Hızıroğlu, R. L. Elliott & D. Atik (Eds.), *The most recent studies in science and art*, , 86-902. Gece Publishing
- Taştan, S., & Güçel, C. (2017). The impact employees' perceived business ethics and ethical climate on organizational social capital. *Is Ahlakı Dergisi*, 10(1), 47-76. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2017.10.1.0013>
- Taştan, S., Küçük, B. A., & İşıaçık, S. (2020). Towards enhancing happiness at work with the lenses of positive organizational behavior: The roles of psychological capital, social capital and organizational trust.
- Tavares, S. M. & Dias, A. (2014). Do conflito trabalho-família à (in)satisfação com a vida: Um caminho trilhado pela diminuição do vigor. In. M. L. Lima, S. Bernardes & S. Marques (Eds). *Psicologia Social da Saúde: Estudos, Programas e Instrumentos*, 89- 105. Lisboa: Sílabo
- Tekingündüz, S., Top, M., Tengilimoğlu, D. and Karabulut, E. (2017), “Effect of organisational trust, job satisfaction, individual variables on the organisational commitment in healthcare services”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (5-6), 522-541.
- Thelwall, M., & Nevill, T. (2021). Is research with qualitative data more prevalent and impactful now? Interviews, case studies, focus groups and ethnographies. *Library & Information Science Research*, 43(2), 101094.
- Tugade, G. Y. G., & Arcinas, M. M. (2023). Employees Work Engagement: Correlations with Employee Personal Characteristics, Organizational Commitment and Workplace Happiness. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(1), 136-155.
- Turaga, R. (2021). Happiness at Work. *IUP Journal of Soft Skills*, 15(3).
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 715-728. New York: Oxford University Press

- Turulja L. & Bajgoric N. (2018) Good Communication – The Antecedent Of Organizational Identification And Job Satisfaction, ICES 2018, Sarajevo
- Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. L. (2013). Looking back and glimpsing forward: The broaden-and-build theory of positive emotions as applied to organizations. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in Positive Organizational Psychology* (45-60). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Vakkayil, J., Della Torre, E., & Giangreco, A. (2017). “It's not how it looks!” Exploring managerial perspectives on employee wellbeing. *European Management Journal*, 35(4), 548-562.
- Vallina, A. S., & Gómez, E. J. S. (2022). New Clues for Improving Quality of Working Life: How Personal Job Resources Foster of Happiness at Work. *UCJC Business & Society Review*, 19(3), 88-133
- Vanhala, S., & Tuomi, K. (2006). HRM, company performance and employee well-being. *Management revue*, 241-255.
- Vasconcelos, Anselmo Ferreira, (2004). Felicidade no ambiente de trabalho: Exame e proposição de algumas variáveis críticas. *Read*, 10(10), 11-11.
- Vasconcelos, S. F. (2008). Broadening even more the internal marketing concept. *European Journal of Marketing*.
- Vázquez, S. (2012). La felicidad en el trabajo y en la vida. Madrid, España: Actualia Editorial
- Victoria Clarke & Virginia Braun (2017) Thematic analysis, *The Journal of Positive Psychology*, 12:3, 297-298, DOI: 10.1080/17439760.2016.1262613
- Vila-Vázquez, G., Castro Casal, C., & Álvarez Pérez, D. (2016). Antecedentes del compromiso afectivo de los empleados de pymes intensivas en conocimiento/antecedents of employee affective commitment in knowledge intensive smes. *European Research on Management and Business Economics (ERMBE)*, 22(1), 25–30

- Vilhena, L. M. D. (2016). *O benefício do enriquecimento trabalho-família para a saúde: o papel da autoeficácia percebida num estudo diário com professores (Master's thesis)*.
- Villena-Manzanares, F., & Galiano-Coronil, A. (2017). El desarrollo urbano sostenible y sus implicaciones para las empresas y los territorios. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 5-15. <https://doi.org/10.17561/ree.v0i1.3185>
- Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, 22(44), 203–220. <https://doi.org/10.20396/tematicas.v22i44.10977>.
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does happiness promote career success? Revisiting the evidence. *Journal of Career Assessment*, 26, 199-219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>
- Waltermann, M. E., Martins, M. I. M., & Gedrat, D. (2022). Felicidade e trabalho na percepção dos professores do ensino superior: revisão integrativa. *Perspectivas em Diálogo: revista de educação e sociedade*, 9(19), 175-194.
- Warr, P. (2019). *The psychology of happiness*. Routledge.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology*, 17(2), 129.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wen, J., Huang, S. S. and Hou, P. (2019), “Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model”, *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 81, pp. 120-130.
- Wetherell, M. & Potter, J. (1995). *Discoursing About Discourse Analysis*.

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wright, T.A. (2003). Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come. *Journal of Organizational Behavior*, 24, pp. 437-442.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & Ilies, R. (2012). Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human Relations*, 65(9), 1051-1069.
- Yang, J. S., & Hung, H. V. (2016). Happy workers value effort, sad workers value reward. *The International Journal of Human Resource Management*, published online. DOI: 10.1080/09585192.2015.1128458.
- Yin, R. (2014). Case study research - design and methods. *Applied social research methods series* (3^a ed.). London: Sage Publications.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and well-being. *Stress and Health*, 31(3), 180-188. <https://doi.org/10.1002/smi.2623>
- Yukl, G., (2008). Liderazgo en las organizaciones. Madrid, España: Pearson.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.
- .

Apêndice I – Guião de Entrevista

Data de Realização:

Duração da Entrevista:

Empresa:

Entrevistado:

A presente entrevista, realiza-se no âmbito da dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, lecionado no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), sob o tema “Felicidade no trabalho: Representações e práticas organizacionais em empresas portuguesas – um estudo exploratório no setor do IT”. O principal objetivo desta entrevista é compreender as práticas promotoras de felicidade no trabalho nas empresas do setor do IT, a, tendo uma duração média prevista de 30 a 40 minutos. A recolha e análise dos dados serão utilizados para fins estritamente académicos, tendo apenas acesso a estes dados o investigador e os orientadores do estudo, garantindo-se a total confidencialidade e dos participantes. Agradeço desde já a sua colaboração.

Parte I - Caracterização da empresa

- Localização
- Data de adoção de práticas promotoras de felicidade
- Existência ou não de departamento de Felicidade

Parte II - Informação de caracterização do respondente

- Género
- Idade
- Estado civil
- Habilitações
- Área de formação

- Função
- Tempo na função
- Tempo na organização

Parte III – Práticas e Representações de Felicidade no Trabalho

Tópico I – Implementação de práticas promotoras de Felicidade no Trabalho

- 1 – Que práticas se encontram, neste momento, implementadas, no sentido de promover a felicidade no trabalho da organização?
- 2 – Quais as práticas às quais é dado maior destaque?
- 3 – Que motivos presidiram à preocupação com a questão da Felicidade Laboral?
- 4 – Em que processos do modelo de Gestão de Recursos Humanos é aplicada a Gestão de Felicidade?
- 5 – Quais foram as maiores facilidades que sentiram neste processo?
- 6 – Quais foram as maiores dificuldades que sentiram neste processo?

Tópico II – Importância das práticas promotoras de Felicidade no Trabalho

- 7 – Qual a importância da implementação de práticas que promovam a Felicidade no trabalho?
- 8 – Qual o papel das práticas de felicidade implementadas na satisfação dos colaboradores?
- 9 – Qual o papel da Felicidade no Trabalho no sucesso da organização?
- 10 – Qual o impacto das práticas de Felicidade no Trabalho implementadas nas métricas organizacionais (produtividade, absentismo...)?

Tópico III – Antecedentes e consequências das práticas promotoras de Felicidade no Trabalho

11 – Comparativamente ao período anterior à sua implementação, quais as diferenças que podem ser apontadas (e a que níveis)?

12 – Quais as vantagens da implementação destas práticas?

13 – Quais as desvantagens da implementação destas práticas?

14 – Na sua opinião, quais os fatores que mais influenciam a Felicidade no Trabalho, i.e., que práticas de GRH têm um impacto positivo na Felicidade no Trabalho?

Tópico IV – Impacto das práticas promotoras de Felicidade no Trabalho

15 – Quais os principais desafios da Felicidade no Trabalho no futuro das organizações e da Gestão de Recursos Humanos?

16 – Qual o futuro da Felicidade no Trabalho?

17 – Há algum aspeto que não tenha sido abordado que considere importante acrescentar?

Apêndice II – Informação ao participante/Consentimento informado

Informação geral

O presente consentimento informado serve para garantir que participa no estudo, intitulado “*Felicidade no trabalho: Representações e práticas organizacionais em empresas portuguesas – um estudo exploratório no setor do IT*”, após ter sido devidamente informado/a e esclarecido/a acerca das condições de participação.

Pretende-se com este estudo, através da realização de entrevistas, compreender as práticas de felicidade no trabalho implementadas pelas empresas do setor IT, pelo que a sua colaboração é fundamental.

Informação técnica

[Composição da equipa que integra o estudo, incluindo a identificação e contactos, email/telefone, do/a investigador/a responsável pelo estudo]

O estudo realiza-se no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Administração e Contabilidade do Porto (ISCAP) e está a ser desenvolvido pela mestranda Andreia Soares (tlm: 916290532; e-mail: 2210250@iscap.ipp.pt/andreiamanuelasoareshotmail.com), sob a orientação da Professora Doutora Dora Martins e da Professora Doutora Susana Silva

A entrevista será conduzida pela investigadora e terá a duração estimada de 40 minutos.

Para facilitar a recolha e a análise da informação, pedimos a sua autorização para proceder à gravação da entrevista, sendo que poderemos ter de contactá-lo/a novamente para confirmar e/ou obter novas informações.

A informação recolhida é confidencial (apenas a investigadora e as orientadoras terão acesso a toda a informação) e os resultados apenas serão divulgados em contexto científico.

A sua participação é completamente voluntária e a decisão de não participar, total ou parcialmente, não lhe trará qualquer prejuízo. Poderá desistir a qualquer momento e, se preferir, a informação já recolhida poderá ser imediatamente destruída.

Peço-lhe, por favor, que confirme que compreendeu a informação acerca dos objetivos e das condições de participação neste estudo e que aceita participar voluntariamente no mesmo.

Gostaria de ter acesso/conhecimento dos resultados deste estudo? Sim Não

Agradecemos, desde já, a sua participação.