



## Universidades Lusíada

Gomes, João Carlos Cunha

### **A felicidade na função é impulsionada pela motivação e o engagement?**

<http://hdl.handle.net/11067/7618>

#### **Metadados**

**Data de Publicação**

2023

**Resumo**

Com o passar dos anos, o tema da felicidade no trabalho tem ganhado cada vez mais destaque no mundo organizacional e académico. Por este motivo, a Felicidade na Função desempenhada por cada colaborador passou a ser um fator-chave para que o trabalho passasse a ser encarado como uma fonte de felicidade e não apenas como uma fonte de rendimento, tornando-se imprescindível fazer os colaboradores sentirem-se bem no desempenho das suas funções na organização onde estão inseridos, sendo por isso funda...

Over the years, the topic of happiness at work has gained increasing prominence in the organizational and academic world. For this reason, happiness in the role performed by each employee became a key factor so that work began to be seen as a source of happiness and not just as a source of income, making it essential to make employees feel comfortable. perform well in the performance of their functions in the organization in which they work, and it is therefore essential that they feel valued, r...

**Palavras Chave**

Gestão, Felicidade, Engagement

**Tipo**

masterThesis

**Revisão de Pares**

no

**Coleções**

[ULF-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-30T18:17:57Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**A Felicidade na Função é impulsionada pela  
Motivação e o *Engagement*?**

**João Carlos Cunha Gomes**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

Vila Nova de Famalicão – dezembro de 2023



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**VILA NOVA DE FAMALICÃO**

**A Felicidade na Função é impulsionada pela  
Motivação e o *Engagement*?**

**João Carlos Cunha Gomes**

**Orientador: Prof. Doutora Maria Isabel Da Silva Araújo**

**Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão**

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais por acreditarem em mim e me apoiarem ao longo de todo o meu percurso acadêmico. Sem eles, jamais teria sido possível chegar até aqui, e é extremamente gratificante saber que as minhas conquistas são motivo de orgulho para ambos.

Agradeço também à minha namorada pela sua presença constante, por todas as palavras de incentivo, pela ajuda incansável e pela paciência demonstrada ao longo de todo o processo de elaboração da dissertação. Este será sempre um ano marcante, considerando todos os desafios que superamos juntos.

Um agradecimento muito especial à Professora Doutora Maria Isabel Da Silva Araújo, que aceitou orientar-me. Obrigado por toda a disponibilidade e paciência para me ajudar, e por sempre ter uma opinião a oferecer nos momentos de maior indecisão.

# Índice

Agradecimentos .....	iii
Índice .....	iv
Índice de figuras .....	vii
Índice de tabelas .....	viii
Resumo .....	ix
Abstract.....	x
Lista de abreviaturas .....	xi
Introdução.....	1
1 Revisão de literatura .....	3
1.1 Felicidade.....	3
1.1.1 Contextualização de felicidade.....	3
1.1.2 Conceito de felicidade .....	4
1.1.3 Visões da felicidade.....	5
1.1.3.1 Eudaimónica.....	5
1.1.3.2 Hedónica.....	6
1.1.4 Felicidade organizacional.....	6
1.1.5 Felicidade na Função .....	8
1.2 Motivação .....	9
1.2.1 Evolução da Motivação .....	9
1.2.2 Conceito de Motivação .....	11
1.2.3 Motivação intrínseca.....	13
1.2.4 Motivação extrínseca.....	14
1.2.5 Ciclo motivacional.....	14
1.2.6 Teorias da Motivação .....	15
1.2.6.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow .....	16
1.2.6.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	16

1.2.6.3	Teoria de ERG de Alderfer.....	17
1.2.6.4	Teoria X e Y de McGregor.....	17
1.2.6.5	Teoria das expectativas de Vroom .....	17
1.3	<i>Engagement</i> .....	18
1.3.1	Antecedentes.....	20
1.3.2	Consequências .....	22
2	Metodologia.....	24
2.1	Objetivos, hipóteses de investigação e modelo concetual .....	24
2.2	Métodos e procedimentos para recolha de informação.....	26
2.2.1	Estrutura do questionário.....	26
2.3	Instrumentos de medida .....	27
2.3.1	Variáveis sociodemográficas.....	27
2.3.2	Escala de Felicidade na Função.....	27
2.3.3	Escala de Motivação .....	27
2.3.4	Escala de <i>Engagement</i> .....	28
3	Análise e interpretação dos resultados.....	28
3.1	Caracterização da amostra .....	28
3.2	Aperfeiçoamento das escalas .....	31
3.2.1	Análise fatorial exploratória .....	31
3.2.2	Análise da consistência interna das escalas .....	35
3.2.3	Modelo de regressão linear.....	35
3.3	Discussão de resultados .....	36
4	Conclusão .....	38
4.1	Limitações e recomendações para futuras investigações.....	39
	Bibliografia.....	40
	Anexos.....	51
	Anexo A – Questionário aplicado .....	51

Anexo B – Análise fatorial exploratória.....	60
Felicidade na Função .....	60
Motivação .....	65
<i>Engagement</i> .....	70
Anexo C – Consistência interna .....	74
Felicidade na Função .....	74
Motivação .....	74
<i>Engagement</i> .....	75
Anexo D - Regressão .....	75
Relação de Motivação com Felicidade na Função .....	75
Relação de <i>Engagement</i> com Felicidade na Função .....	76

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional (Adaptado de Chiavenato (2009)) .....	15
Figura 2 - Ciclo motivacional com frustração ou compensação (Adaptado de Chiavenato (2009)) .....	15
Figura 3 - Modelo concetual.....	25

## Índice de tabelas

Tabela 1 - Caracterização da amostra.....	29
Tabela 2 - Comunalidades Felicidade na Função.....	32
Tabela 3 - Comunalidades Motivação.....	33
Tabela 4 - Comunalidades <i>Engagement</i> .....	34

## Resumo

Com o passar dos anos, o tema da felicidade no trabalho tem ganhado cada vez mais destaque no mundo organizacional e acadêmico. Por este motivo, a Felicidade na Função desempenhada por cada colaborador passou a ser um fator-chave para que o trabalho passasse a ser encarado como uma fonte de felicidade e não apenas como uma fonte de rendimento, tornando-se imprescindível fazer os colaboradores sentirem-se bem no desempenho das suas funções na organização onde estão inseridos, sendo por isso fundamental que estes se sintam valorizados, reconhecidos, motivados, *engaged* com os demais e também recompensados pelo sua dedicação e esforços diários.

Ao longo do presente trabalho, o objetivo pretendido é entender e analisar as relações existentes entre a Felicidade na Função (FF), a Motivação (M) e o *Engagement* (E), de modo a entender de que forma é que as organizações saem beneficiadas ao terem nos seus quadros colaboradores felizes, motivados e *engaged*.

Em relação aos resultados obtidos, concluiu-se que existem relações significativas entre as três variáveis abordadas no presente estudo. A primeira relação estudada que confronta a Motivação e a Felicidade na Função demonstra que a Motivação está positiva e significativamente relacionada com a Felicidade na Função. Já a segunda analisa a relação entre o *Engagement* e a Felicidade na Função, e conclui-se que o *Engagement* se encontra positiva e significativamente relacionado com a Felicidade na Função.

Assim, é notório no presente estudo que colaboradores com altos níveis de Motivação e de *Engagement* atingem maiores níveis de Felicidade na Função e com isto apresentam melhorias ao nível do desempenho, permitindo às organizações atingir estados de felicidade organizacional e com isso melhorar todo os resultados organizacionais.

**Palavras-chave:** Felicidade, Felicidade na Função, Motivação, *Engagement*

## **Abstract**

Over the years, the topic of happiness at work has gained increasing prominence in the organizational and academic world. For this reason, happiness in the role performed by each employee became a key factor so that work began to be seen as a source of happiness and not just as a source of income, making it essential to make employees feel comfortable. perform well in the performance of their functions in the organization in which they work, and it is therefore essential that they feel valued, recognized, motivated, engaged with others and also rewarded for their dedication and daily efforts.

Throughout this work, the intended objective is to understand and analyze the relationships between Happiness in Function (FF), Motivation (M) and Engagement (E), in order to understand how organizations benefit by having happy, motivated and engaged employees on their staff.

In relation to the results obtained, it was concluded that there are significant relationships between the three variables addressed in the present study. The first relationship studied that compares Motivation and Happiness in the Job demonstrates that Motivation is positively and significantly related to Happiness in the Job. The second analyzes the relationship between Engagement and Happiness in Role, and it is concluded that Engagement is positively and significantly related to Happiness in Role.

Therefore, it is clear in the present study that employees with high levels of motivation and Engagement achieve higher levels of happiness in their role and thus present improvements in terms of performance, allowing organizations to achieve states of organizational happiness and consequently improve all organizational results.

**Keywords:** Happiness, Happiness in Role, Motivation, Engagement

## **Lista de abreviaturas**

<b>AC</b>	<i>Alpha de Cronbach</i>
<b>AFE</b>	Análise Fatorial Exploratória
<b>E</b>	<i>Engagement</i>
<b>FF</b>	Felicidade na Função
<b>JDHS</b>	<i>Job Design Happiness Scale</i>
<b>KMO</b>	<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>
<b>M</b>	Motivação
<b>VEF</b>	Visão Eudaimónica da Felicidade
<b>VHF</b>	Visão Hedónica da Felicidade

## Introdução

Atualmente, vivenciamos mercados altamente competitivos e por essa razão as organizações precisam de encontrar formas de se diferenciar das demais, sendo então essencial para os líderes perceber que as pessoas são um ponto fulcral das organizações e que ter bons e felizes colaboradores, é um ótimo catalisador de uma empresa funcional e ativa no mercado. Para além disso, as pessoas procuram, atualmente, algo mais que um ordenado, sendo uma ambição de todos viver uma vida feliz, e uma vez que o trabalho ocupa grande parte dos dias de cada um, é natural que exista uma procura incessante pela felicidade no seu local de trabalho. Para os colaboradores o trabalho passou também a ser visto como uma forma de desenvolvimento pessoal, superação de desafios, reconhecimento e bem-estar, o que os leva a procurar organizações que ofereçam boas condições de trabalho e que priorizem a felicidade e sentimentos dos seus colaboradores. Assim, a Felicidade na Função que cada colaborador desempenha tornou-se um tema de enorme relevância e tem sido cada vez mais abordado por diversos autores nos seus estudos (Dutschke, 2013; Salas-Vallina et al., 2017; Salas-Vallina & Alegre, 2021). Portanto, é indispensável entender que fatores contribuem para a Felicidade na Função, pois só percebendo quais os fatores determinantes é que as empresas conseguem remar no sentido certo para se tornarem empresas felizes.

A importância do tema da felicidade começou a crescer com o surgir de estudos que apontavam os benefícios desta para as organizações. Os estudos presentes na literatura, apontam que os colaboradores com maior felicidade apresentam maiores níveis de desempenho, autocontrolo, melhores relações interpessoais e mais compromisso (Gabini, 2018; Waltermann et al., 2022). Assim, de acordo com Fisher (2010), as organizações que efetivamente têm preocupação em promover a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores conseguem desenvolver climas organizacionais positivos.

Posto isto, a presente investigação tem o intuito de entender quais as relações entre a Felicidade na Função, a Motivação e o *Engagement*, para perceber se estes dois fatores influenciam positivamente a Felicidade na Função. Assim a questão de investigação formulada que se pretende ver respondida é: “Qual o impacto da Motivação e do *Engagement* na Felicidade na Função?”

Relativamente à estrutura da dissertação, esta divide-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo diz respeito a uma revisão de literatura sobre os temas abordados ao longo do

trabalho. O segundo capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia adotada e a forma como foi aplicada, bem como apresentar os objetivos, as hipóteses e o modelo conceitual. Neste capítulo encontram-se ainda os instrumentos de recolha de dados como a estrutura do questionário e as escalas de medida. O terceiro capítulo diz respeito à análise e interpretação dos resultados, bem como à discussão dos resultados. O quarto e último capítulo apresenta a conclusão, assim como as limitações da presente dissertação.

# **1 Revisão de literatura**

## **1.1 Felicidade**

### **1.1.1 Contextualização de felicidade**

A felicidade é vista para os autores Diener e Diener (1996) e Diener (2000) como uma emoção básica dos seres humanos e para estes, sentirem-se felizes é imprescindível.

O estudo da felicidade e a procura pelo entendimento da mesma teve início na Era de Sócrates e Aristóteles, tendo por isso, começado a ser explorada por filósofos e apenas mais tarde despoletou o interesse da investigação no campo da psicologia positiva (Diener, 2009).

Nesse sentido, o filósofo Sócrates defendia que a felicidade dizia respeito a um desejo natural do ser humano e esta só poderia ser obtida a partir da harmonização dos desejos para pacificar a mente (McMahon, 2006). Bernardino (2020) acrescenta ainda que Sócrates assegurava que a felicidade era alcançada através do esforço do próprio indivíduo e não a partir de ocorrências raras destinadas apenas para quem favorecia os deuses. O mesmo autor afirma que noutra perspetiva, defendida por Aristóteles, considerado como o primeiro filósofo com maior grau de dedicação ao tema da felicidade, é referido que esta depende apenas de nós próprios e é considerada como o principal objetivo da vida humana, dependendo do cultivo de virtudes e que o bem-estar físico e mental se encontra diretamente relacionado com a vivência de uma vida feliz. Ryff e Singer (2008) referem ainda que na visão de Aristóteles a felicidade deve-se a fatores como a conquista da autorrealização, a preocupação com os outros, a prosperidade externa, a saúde, as virtudes intelectuais e também as amizades.

Segundo Warr (2011) o budismo foi a primeira religião a aprofundar o tema da felicidade e segundo a visão budista, a felicidade verdadeira e genuína era entendida como um senso de significado pessoal e paz interior. Assim, de acordo com este autor, o budismo procurava a felicidade através do treino do “ser”, evidenciando a tolerância, a compaixão e a harmonia.

Numa fase mais recente e na vertente da investigação científica, a felicidade tem vindo a ser abordada como bem-estar subjetivo (Fisher, 2010), e diz respeito às reflexões que um indivíduo faz em relação à sua própria vida, englobando os julgamentos cognitivos de satisfação e as avaliações afetivas quer de humor quer de emoções (Diener, 2009).

### **1.1.2 Conceito de felicidade**

Atualmente o termo “felicidade” tem vindo a encaminhar-se no sentido do conceito de bem-estar, e por esse motivo, a felicidade tem sido usada como um termo que concerne ao bem-estar físico e ao psicológico (Röder & Singer, 2020). Rastogi (2019) conclui que a felicidade é um objetivo primordial na vida dos seres humanos e dessa forma, o alcance desta é um objetivo comum a todas as pessoas.

Com o intuito de definir a felicidade, diversos autores focaram-se nos aspetos positivos, incluindo os princípios da psicologia positiva, por outro lado, outros autores deram maior ênfase à ausência de aspeto negativos (Pereira, 2014). Já Freire et al. (2013) definem a felicidade de diversas formas, assumindo que esta pode tomar vários rumos, podendo ser encarada conforme a avaliação que cada indivíduo faz sobre a sua vida geral, pode porventura ser a gerada com a concretização de objetivos, anseios ou necessidades, ou pode ainda ser vista como um balanço entre o afeto positivo e o negativo.

Para Waltermann et al. (2022) a felicidade representa-se através de um estado emocional positivo que engloba sentimentos de bem-estar e prazer, que geralmente se associam à perceção de sucesso. Estes autores, evidenciam ainda, o facto de que a felicidade é um conceito bastante subjetivo, e que por esse fator depende em grande parte de traços psicológicos e socioculturais.

Segundo Rodrigues e Da Silva (2010) existem diversos fatores capazes de influenciar a noção individual de felicidade. De acordo com os autores existem pessoas capazes de continuar a ser felizes mesmo sob circunstâncias adversas, ao passo que existem outras que apesar de terem todas as condições para serem felizes, não o são. Concluíram ainda que a religião, a saúde, e a condição de viuvez são fatores que influenciam significativamente o bem-estar das pessoas, e que em sentido contrário, a educação e o nível de escolaridade não apresentam uma relação comprovada com o bem-estar individual.

Essencialmente, existem duas perspetivas principais de definição da felicidade, a perspetiva Eudaimónica que entende a felicidade como uma forma de realizar aquilo que é correto, ou seja, entende a felicidade enquanto ações virtuosas, moralmente corretas e alinhadas com o indivíduo, e a perspetiva Hedónica (ou psicologia positiva) que relaciona a felicidade com as sensações de prazer e com o equilíbrio afetivo, representando-se assim

pelo bem-estar que cada indivíduo tem o intuito de atingir, ou seja, esta perspectiva entende a felicidade como sentimentos positivos (Fisher, 2010).

### **1.1.3 Visões da felicidade**

Autores como Al Suwaidi (2019) e Ryff e Singer (2008) salientam o facto de que a felicidade é composta por dois tipos de visões, a Visão Eudaimónica da Felicidade (VEF) que comporta a satisfação, e a Visão Hedónica da Felicidade (VHF) que se associa ao bem-estar. Estes autores, defendem que a VEF foi criada a partir da abordagem de Aristóteles e atribui importância ao significado da vida, à realização, ao potencial e à virtude. Por outro lado, a VHF, foca-se na procura de experiências e sentimentos de prazer, com vista a evitar a dor ou experiências negativas, e é uma visão que apresentou um maior impacto na perspectiva moderna da felicidade.

#### **1.1.3.1 Eudaimónica**

A abordagem Eudaimónica insere-se no bem-estar psicológico e social e define-se pelos conceitos de crescimento, ou seja, é uma visão que procura a autorrealização, aceitação, autonomia, competência, valores e crenças (Ryff & Singer, 1996). Assim, Ryff (1989), através do seu estudo, identificou seis dimensões psicológicas capazes de influenciar o bem-estar, sendo elas: autoaceitação; relações positivas com os outros; autonomia; domínio do meio; propósito de vida e crescimento pessoal. Para Aristóteles a felicidade eudaimónica não se caracteriza por ser um sentimento passageiro e fugaz, mas sim como uma experiência de bem-estar contínuo resultante do somatório de todos os momentos da existência do indivíduo que contribuíram para que a sua vida fosse feliz (Wright, 2014).

Segundo Ilies et al. (2005), a VEF está relacionada com experiências de máximo interesse, como acontece no caso da Motivação e alegria encontrados no local de trabalho, pelo facto de que a felicidade eudaimónica se verifica sempre que o indivíduo está completamente envolvido numa atividade, atribuindo importância ao seu verdadeiro “eu”. Soraggi e Paschoal (2011) acrescentam ainda que este tipo de bem-estar para além de afetar a simples experiência de prazer, afetam também as emoções sentidas quando os indivíduos mobilizam esforços para atingir as suas realizações pessoais, por meio dos seus potenciais individuais e pelo avanço em direção aos objetivos de vida.

### **1.1.3.2 Hedónica**

A abordagem Hedónica por sua vez, está associada ao bem-estar subjetivo, dado que cabe ao indivíduo avaliar o quão boa é a sua vida e quão feliz este se encontra (Fisher, 2010), ou seja, este tipo de felicidade relaciona-se assim com a dimensão emocional da felicidade, avaliando o modo como os indivíduos se sentem com a própria vida (Kahneman et al., 1999). Este bem-estar subjetivo é composto por dois elementos que se relacionam entre si, sendo um deles a avaliação acerca da satisfação com a vida e o outro o balanço emocional, isto é, a existência de um predomínio de sentimentos e emoções positivos face aos negativos (Fisher, 2010).

Assim, graças ao facto deste tipo de felicidade estar inserido na teoria da psicologia positiva, as circunstâncias objetivas, as variáveis demográficas e eventualidades estão relacionadas com a felicidade de um modo menos impactante do que a intuição e a experiência do dia a dia (Lyubomirsky & Lepper, 1999).

Ainda que este tipo de felicidade se foque nas emoções positivas e negativas (Biswas-Diener et al., 2004), os indivíduos tendem a vivenciar este bem-estar subjetivo quando sentem mais emoções positivas e menos negativas, quando realizam atividades e tarefas que para eles sejam interessantes, quando vivenciam prazer e não dor, e quando de um modo geral estão satisfeitos com as suas vidas (Daniels, 2000; Diener, 2000). O autor Diener (2000) evidencia ainda que as principais componentes da VHF são a satisfação com a vida, a satisfação com domínios importantes, o afeto positivo e o baixo nível de afeto negativo.

### **1.1.4 Felicidade organizacional**

É importante evidenciar o facto de que existe uma relação complexa e dinâmica entre a felicidade e o trabalho e que esta ocorre em ambas as direções (De Neve & Ward, 2017). Os mesmos autores afirmam ainda que diversos investigadores demonstraram que não são apenas o trabalho e o emprego que impulsionam a felicidade, mas que esta também pode alavancar os resultados do mercado de trabalho, a produtividade e porventura o desempenho das organizações.

A felicidade, no contexto organizacional, diz respeito a um construto multidimensional que compreende a experiência de emoções agradáveis e positivas enquanto se trabalha

(Fisher, 2014), levando em consideração a satisfação no trabalho, o envolvimento pessoal com o trabalho e o compromisso com a organização (Fisher, 2010).

A forma como a felicidade organizacional é entendida tem vindo a desenvolver-se, uma vez que, inicialmente apenas se percecionava a felicidade dos colaboradores como algo que dependia do estado emocional, e que o humor, as emoções e as experiências afetivas eram fundamentais na experiência de trabalho, e que influenciavam assim o desempenho e a satisfação do indivíduo (Weiss & Cropanzano, 1996). Numa fase posterior, diversos aspetos relacionados com a psicologia humana começaram a ser vistos como fatores preponderantes para o êxito das organizações, passando também a saúde física a ser considerada um suporte da saúde mental (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Sirota et al. (2005) sublinharam a importância de a organização incorporar fatores como, trabalho digno e justo, reconhecimento e desafio, com vista a garantir que os trabalhadores se mantêm felizes e motivados.

Segundo Macey e Schneider (2008) a felicidade organizacional foi considerada, durante muito tempo, como um estado psicológico positivo do colaborador, que era capaz de influenciar os seus índices de trabalho, provocando assim consequências positivas para a organização. No entanto, evoluiu para uma ideia que admite que o colaborador é feliz no seu trabalho quando se sente bem ao realizá-lo, por gostar da função que lhe compete (Januwarsono, 2015), quando se sente bem com o ambiente de trabalho, tendo sentimentos de envolvimento com a organização e boas relações com os colegas de trabalho e quando atinge os objetivos a que foi proposto (Seligman, 2018).

Os trabalhadores que apresentam elevados graus de felicidade são, simultaneamente, os que tendem a apresentar melhores desempenhos e melhores relações interpessoais (Diener et al., 2008; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Para os autores Al Suwaidi (2019) e Pryce-Jones (2010) os indivíduos que apresentam maiores níveis de felicidade podem ser caracterizados com certos atributos vitais, tais como: o orgulho, a confiança, o reconhecimento, a integridade e a compaixão. Nesse sentido, Pryce-Jones (2010) estruturou a felicidade no trabalho com base em cinco aspetos os quais se denominam de 5 C's, sendo eles: a Contribuição, a Convicção, a Cultura, o Comprometimento e a Confiança.

De acordo com a literatura, uma organização pode ser considerada como feliz quando na cultura da organização prevalecem os princípios da lealdade, honestidade, apoio e

respeito pelos colaboradores, quando é considerado divertido trabalhar na organização e quando existe satisfação moral e material de todos os indivíduos da organização (Baccarani et al., 2013; Fisher, 2010; Helliwell & Huang, 2010).

Fisher (2010), com o intuito de melhor entender o conceito de felicidade organizacional, sugeriu agrupar os construtos que o definem em três níveis distintos. O **nível transitório**, que engloba o humor, as emoções de curta duração, as experiências tidas pelos colaboradores quando realizam uma tarefa específica, ou eventos que acontecem durante o trabalho, um exemplo a este nível pode ser um colaborador que desempenha uma função de que gosta, encontrar-se-á mais motivado. Outro é o **nível pessoal**, que tem sido o nível mais estudado, e que se foca na satisfação do colaborador no trabalho, no seu compromisso com a organização e no seu bem-estar na mesma. Em última instância, o **nível coletivo**, que concerne à satisfação das equipas de trabalho e da organização como um todo. Com base nestes três níveis, aparecem as três dimensões que possibilitam a mensuração do conceito de felicidade organizacional: a satisfação no trabalho, o envolvimento pessoal com o trabalho e o compromisso com a organização.

Assim, Matheny (2008), sublinha que a felicidade é imprescindível para que uma organização obtenha sucesso, e que todos os esforços realizados no sentido de motivar e manter os colaboradores felizes, acarreta benefícios como diminuição da rotatividade, aumento da produtividade e acréscimos na performance da organização. O mesmo autor afirma ainda que o dinheiro não é a essência da felicidade no trabalho, uma vez que, ainda que a remuneração aumente e com isso a performance suba de nível, pode, simultaneamente, a satisfação dos colaboradores continuar baixa. Assim, para este autor as verdadeiras razões para o aumento da felicidade organizacional são o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, as comunicações eficazes e as relações interpessoais.

Zanella (2016) assume igualmente que a felicidade organizacional é um fator capaz de gerar satisfação e de influenciar o desempenho pessoal e organizacional.

### **1.1.5 Felicidade na Função**

Diener et al. (2008) observou que para uma organização ser feliz, necessita de colaboradores felizes, e que, por outro lado, à medida que estes se sentem satisfeitos com

a função que desempenham, depositam um maior empenho e conseguem aumentar a produção, criando um ciclo virtuoso.

Cada indivíduo é capaz de construir o seu próprio significado sobre a função que desempenha, uma vez que, geralmente, as pessoas quando falam sobre si mesmas tendem a relatar as suas próprias funções e ocupações nas organizações de forma a descreverem-se (Sequeira, 2008).

Ainda que se atravessem tempos de maior adversidade, é possível que os colaboradores sejam felizes ao desempenhar as suas funções, o que possibilitará à organização aumentar a sua produtividade. Por essa razão, é fundamental procurar manter os colaboradores felizes no desempenho das suas funções, contudo é preciso encontrar as formas corretas de o fazer, uma vez que incentivos financeiros nem sempre resultam em aumentos de felicidade, por vezes resultam até em diminuições da mesma (Hosie & Sevastos, 2009).

Não obstante, Sequeira (2008) constatou que as pessoas tendem por vezes a escolher a sua profissão em função da remuneração que daí irão extrair, e posteriormente, percebem que aquela pode não ter sido a escolha mais adequada. Por esse motivo, este autor aconselha que antes de selecionar a profissão, o indivíduo deve aprender mais sobre a função que vai desempenhar, para prevenir que no futuro se dececione com o trabalho que realiza. O autor defende ainda que se a pessoa não se encontra feliz na realização das suas funções deve ser capaz de avaliar as possíveis razões e tentar corrigir o que lhe pareça necessário. Assim, Sequeira (2008) afirmou que a felicidade não é decorrente do sucesso, mas sim pelo contrário, ou seja, os indivíduos que têm uma mentalidade positiva é que tendem a obter uma melhor performance no desempenho das suas funções.

## **1.2 Motivação**

### **1.2.1 Evolução da Motivação**

Atualmente, o interesse pelo tema da Motivação tem vindo a ganhar uma maior preponderância no ambiente académico e no ambiente empresarial, sendo por isso fundamental para a organização e para os integrantes da mesma que o clima de trabalho seja estimulante, produtivo e satisfatório (Pérez-Ramos, 1990).

O construto da Motivação não é uma novidade na vida das pessoas, uma vez que já existe desde há muitos anos, e, para além disso, constitui o ponto central da Psicologia do

Trabalho. Com o passar dos anos, inúmeros autores têm dado o seu contributo com base na formulação de teorias, na definição de conceitos e situações motivadoras, através da interpretação de comportamentos e atitudes, fixando objetivos no processo motivacional e propondo modelos e planos de ação, resultando numa vasta diversidade de pontos de vista (Pérez-Ramos, 1990).

Nesse sentido, surgiram no século XX, como consequência da Revolução Industrial, as primeiras abordagens a partir das teorias da chamada Escola Clássica da Administração. A primeira abordagem foi desenvolvida por Frederick Winslow Taylor, no ano de 1911, com a Organização Científica do Trabalho, e visava aumentar a eficiência no trabalho. De acordo com a ideia adotada por Taylor, para que a produtividade aumentasse bastaria apenas aumentar o salário dos colaboradores (Chambel & Curral, 2008).

Todavia, após a aplicação da abordagem de Taylor nas organizações, foi possível constatar que aumentos nos salários dos colaboradores não eram a única causa influenciadora da produtividade, pois os comportamentos humanos são orientados por outras formas de Motivação mais relevantes que a Motivação económica (Bueno, 2002).

Por outro lado, surgiu a abordagem da Escola das Relações Humanas, que veio opor-se à abordagem da Escola Clássica da Administração, e destacava os sentimentos de pertença a um grupo como responsáveis pelo comportamento humano. Segundo esta nova abordagem, as prioridades sofreram alterações, dado que invés de o foco ser a Motivação dos colaboradores através da satisfação das suas necessidades fisiológicas recorrendo à manipulação de recompensas materiais, o foco passou a ser a ênfase dada à Motivação das pessoas para o seu trabalho e, simultaneamente, as motivações psicológicas e sociais (Silva & Reis, 2014).

No seguimento da abordagem anterior, surgiu por parte de Elton Mayo o denominado “Efeito de Hawthorne”, entre as décadas de 20 e 30, que tinha como intuito estudar a influência de modificações do ambiente físico do trabalho na produtividade. Deste modo, este estudo pretendia avaliar qual a razão de existirem queixas, insatisfação e quedas de produtividade por parte dos subordinados da empresa General Electric Company, através de uma mudança na iluminação do local de trabalho (Bueno, 2002).

Após a realização do seu estudo, Elton Mayo pôde concluir que o espaço físico do local de trabalho não era o fator mais importante para atingir uma maior produtividade face a outros a outros aspetos, tais como o reconhecimento, a segurança e o sentimento de

pertença a um grupo. Assim, Mayo constatou que a produtividade depende mais da dinâmica social do que dos métodos de trabalho, tendo assim uma visão contrária à de Taylor. Mayo concluiu ainda que a existência de uma relação amigável entre colaborador e supervisor apresentou-se como uma parte fundamental para a existência de lealdade e cooperação entre todos os elementos da equipa (Asproni, 2004; Hunter, 2012).

Em suma, o estudo da Motivação tem sofrido bastantes evoluções ao longo do tempo, uma vez que inicialmente o dinheiro era considerado o principal fator motivador. Numa fase posterior, pode-se constatar que esta era uma questão muito mais complexa que uma remuneração. Pois, as pessoas precisam de mais do que um salário, precisam de sentir-se incluídas e de ter uma vida social agradável no trabalho para estarem felizes e motivadas (Latham & Ernst, 2006).

### **1.2.2 Conceito de Motivação**

O conceito de Motivação não é de fácil explicação e a sua definição não é consensual devido à sua complexidade e à existência de inúmeras teorias e abordagens inerentes a este conceito, que desempenha um papel fundamental no que concerne ao comportamento organizacional (Michel, 2005; Mitchell, 1982; Palmer, 2016; Robbins, 2005; Ryan & Deci, 2000).

A Motivação pode ser influenciada por diversos fatores externos à organização e devido ao facto de o mercado de trabalho ser cada vez mais competitivo as empresas dão cada vez maior valor ao comprometimento dos seus colaboradores, sendo estes vistos como um investimento organizacional (Paro et al., 2015), por este motivo, a gestão dos recursos humanos revela-se um grande desafio para os gestores das organizações (Moura et al., 2014).

Assim, segundo Paro et al., (2015), é possível depreender-se que para que se obtenha um maior rendimento grupal ou individual o principal elemento é a Motivação, pois um indivíduo que esteja motivado, comprometido e envolvido em atingir o objetivo da organização vai trabalhar com maior satisfação e responsabilidade com vista a atingir o resultado final, dando assim azo à sua criatividade possibilitando o seu desenvolvimento.

A palavra Motivação é derivada do latim “*movere*”, que significa mover, e descreve-se como um processo desenvolvido no interior do indivíduo que lhe permite agir, mental ou fisicamente, em função de atingir um determinado objetivo (Eccheli, 2008).

Entender o comportamento e a forma de atuar dos indivíduos perante as situações a que são expostos é uma das principais razões pela qual existem diversos autores a estudar, frequentemente, o conceito de Motivação no ambiente organizacional e assim contribuírem com as suas perspetivas para a definição deste conceito (Baron, 1991).

Segundo Robbins (2005) a Motivação não é algo constante, uma vez que esta se encontra relacionada com as características dos trabalhadores e com a situação em causa, este autor defende, assim, que para um indivíduo uma subida na carreira pode ser um fator motivacional, ao passo que para outro um fator motivacional pode ser a existência de um bom ambiente no local de trabalho.

Por esta razão Cunha et al. (2016) assume ser fundamental que as organizações criem e desenvolvam práticas de gestão que visem motivar os colaboradores de forma contínua. Bilhim (2009) acrescenta ainda que a Motivação expressa o desejo de realizar grandes níveis de esforço para que a organização atinja os seus objetivos, sendo para isso imprescindível que a organização satisfaça algumas das necessidades dos colaboradores.

Assim, Verma e Verma (2012) concluem que a boa disposição e vontade dos colaboradores em realizar as tarefas que lhes competem representa um papel fulcral no sucesso da organização que representam. Por seu lado, Ryan e Deci (2000) indicam que um indivíduo desprovido de qualquer estímulo ou entusiasmo para atingir algo é um ser desmotivado, enquanto alguém energizado para executar algo está motivado. Para estes autores a Motivação é tida em conta como razões interiores capazes de estimular, influenciar e determinar o comportamento dos indivíduos.

Adyasha (2013) corroborou a ideia ao definir a Motivação como algo intrínseco ao indivíduo capaz de o conduzir à ação. Por outro lado, Latham e Ernst (2006), para além de afirmarem que a Motivação é um aglomerado de forças energéticas originadas no interior dos indivíduos, acrescentam ainda que estas forças também têm origem externa.

Vlad (2012) defende que a natureza humana se baseia num conjunto de necessidades, ambições, ideias e tendências que permitem a realização de diferentes ações, e desse

modo, afirma que a Motivação resulta da interação entre as forças do ambiente externo ao indivíduo com as características individuais, qualificações e condutas do mesmo.

Saleem et al. (2010) afirmam ainda que se trata de um processo psicológico que resulta da interação do indivíduo com o meio ambiente e que é capaz de influenciar as suas escolhas, esforço e persistência incentivando as pessoas a atingir uma maior eficácia e um maior comprometimento para com o seu trabalho.

Por sua vez Mitchell (1982) definiu Motivação como os processos psicológicos que causam excitação, direção e persistência de ações voluntárias guiadas a um objetivo concreto.

Existem, de facto, imensas definições para o termo Motivação, e embora não exista uma definição consensual, todas elas se guiam pela premissa de que a Motivação representa algo que leva os indivíduos a executar uma determinada ação com vista a atingir os objetivos pretendidos e englobam palavras como: vontade, querer, desejos, finalidade, objetivos, necessidades e incentivos (Tella et al., 2007).

Reinholdt (2006) defendeu que a Motivação surge através de duas formas que se dividem em fatores intrínsecos (motivação intrínseca) e fatores extrínsecos (motivação extrínseca).

### **1.2.3 Motivação intrínseca**

Para Ryan e Deci (2000) a motivação intrínseca define-se como o ato de efetuar uma atividade apenas pela satisfação inerente à sua realização e não pela consequência dessa ação, ou seja, uma pessoa motivada de forma intrínseca realiza a atividade pelo prazer que sente ao executar a ação sem ser necessário uma causa externa.

Gagné e Deci (2005) corroboram ainda que a motivação intrínseca (ou auto motivação), é a relação de interesse ou desinteresse que o indivíduo tem para com a tarefa em questão, não tendo por isso nenhum tipo de ligação com recompensas monetárias ou de desempenho.

Assim, a motivação intrínseca está estritamente relacionada com a autorrealização pessoal, e as pessoas tendem a executar ou participar em determinadas atividades por questões de gosto pessoal, sem a existência de recompensas tangíveis (Ryan & Deci, 2000).

#### **1.2.4 Motivação extrínseca**

De acordo com Kuvaas et al. (2017) e Legault (2016), a motivação extrínseca, contrariamente à intrínseca, não é originada no interior das pessoas. Para Braduțanu (2011) esta motivação carece sempre de algo exterior ao sujeito ou de alguém que não ele mesmo, referindo-se, assim, a recompensas externas e tangíveis, como por exemplo, recompensas monetárias e melhorias das condições de trabalho.

Desta forma, Ryan e Deci (2000) explicam a motivação extrínseca como um acontecimento onde uma determinada atividade ou tarefa é efetuada, com base em motivações externas, tendo como objetivo atingir alguma recompensa, ou seja, neste tipo de motivação a satisfação não está na execução da tarefa, mas sim na recompensa final. Estes autores acrescentam ainda que embora a motivação intrínseca seja importante, a generalidade das atividades são desenvolvidas por intermédio de motivações extrínsecas.

Em suma, conclui-se que estes dois tipos de Motivação têm comportamentos distintos com o passar do tempo. A motivação intrínseca tende a manter-se intacta, ao passo que a motivação extrínseca tende a extinguir-se quando se dá o término do fator motivador ou quando indivíduo atinge a recompensa final que estava em causa (Cunha et al., 2016).

#### **1.2.5 Ciclo motivacional**

O ciclo motivacional surge quando um indivíduo tem uma necessidade causada por algum momento de tensão. Caso o indivíduo atinja satisfação com as ações que realiza, o sistema funcional volta ao estado anterior à frustração, assim, uma vez que a necessidade da pessoa em causa é realizada, esta passa a não motivar reação, devido ao facto de não gerar qualquer tipo de tensão (Borlot & Marques, 2012).

Chiavenato (2009) reforça o facto de a Motivação ser um processo cíclico e repetitivo, e por este motivo se dá o nome de ciclo motivacional, que é constituído por fases que se repetem e alternam entre si. Paro et al. (2015) defendem que o organismo humano tende para um estado de equilíbrio que é posto em causa quando existe a presença de uma necessidade, levando assim o equilíbrio a dar lugar a um estado de tensão que irá perdurar até que a necessidade seja satisfeita.

Chiavenato (2009) assume que o ciclo motivacional se divide em seis etapas e que de facto tem início com o aparecimento de uma necessidade, isto é, quando existe algo

insatisfeito. Desta forma, uma certa necessidade, desencadeia uma tensão, que por sua vez provoca um comportamento, que irá satisfazer a necessidade que deu origem a todo o processo. Para o mesmo autor, o ciclo motivacional após findado, pode originar duas situações diferentes. Numa primeira instância, quando a necessidade fica sanada, esta deixa de criar tensão e não é mais motivadora de reação ou comportamento por parte do indivíduo.

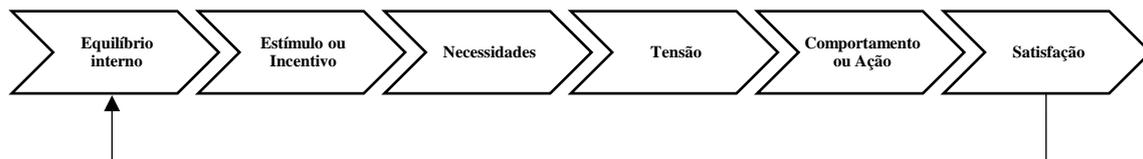


Figura 1 - Etapas do ciclo motivacional (Adaptado de Chiavenato (2009))

Contudo, caso aconteça o oposto do esperado, isto é, a necessidade não for satisfeita, denomina-se de necessidades frustradas ou compensadas (transferidas para outro objeto, situação ou pessoa), no caso de acontecer a frustração da necessidade, o indivíduo encontra alguma barreira que o impede de a satisfazer, assim, a tensão não é libertada, gerando, comportamentos de raiva, regressão, apatia e indiferença. Já numa segunda instância, poderá ser compensada, o que acontece quando a satisfação de outra necessidade reduz ou extingue a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita, como por exemplo, um aumento do salário para compensar uma promoção.

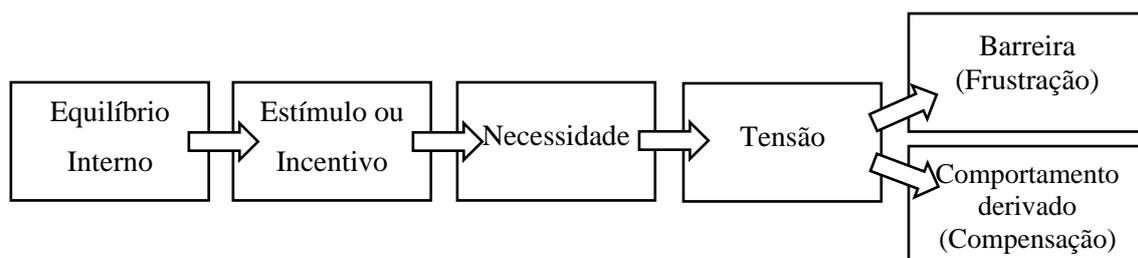


Figura 2 - Ciclo motivacional com frustração ou compensação (Adaptado de Chiavenato (2009))

### 1.2.6 Teorias da Motivação

Ao longo da história surgiram diversas teorias baseadas na Motivação humana que foram elaboradas a partir de estudos realizados por diversos investigadores (Tonetto et al., 2008). Wyse (2018) afirmou que vários teóricos colaboraram para o despoletar das teorias motivacionais, através do estudo do comportamento humano, da análise sobre o que de

facto motiva o ser humano, e como o processo de Motivação ocorre na vida de cada indivíduo. Entre todos os estudiosos das teorias motivacionais destacam-se Maslow, Herzberg, McGregor e Vroom.

#### **1.2.6.1 Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow**

De acordo com Wyse (2018), Maslow foi um célebre psicólogo nas décadas de 1940 a 1950, em grande parte, devido ao seu estudo sobre a hierarquia das necessidades humanas. A sua teoria é tida em consideração como uma das mais impactantes, uma vez que o próprio Maslow organizou as necessidades humanas em cinco grupos distintos (Fisiologia, Segurança, Amor/Relacionamento, Estima, Realização Pessoal) e conclui que quanto mais intensa for uma necessidade, mais motivado o indivíduo se sente para conseguir satisfazê-la, contudo quando a necessidade se encontra satisfeita a necessidade passa para o nível superior face à necessidade anterior. Maslow defende ainda que as necessidades humanas estão organizadas em níveis, através de uma hierarquia de importância explícita através de uma pirâmide onde na sua base se encontram as necessidades mais básicas do ser humano, e no topo da mesma se encontram as necessidades mais sofisticadas.

#### **1.2.6.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg**

Segundo Wyse (2018) a teoria de Herzberg baseia-se em dois fatores que estudam os comportamentos das pessoas em contexto laboral, sendo eles os fatores higiénicos e os fatores motivacionais. Os higiénicos são fundamentais para que o funcionário não fique insatisfeito no seu local de trabalho, ou seja, são fatores extrínsecos ao indivíduo e de acordo com Herzberg o oposto de satisfação é, precisamente, nenhuma satisfação. Estes fatores concernem ao ambiente de trabalho como por exemplo: o salário, os benefícios sociais, o clima organizacional, as regras da empresa, condições físicas do trabalho, chefia, etc. Assim, estes são fatores que estão fora do controle dos indivíduos, uma vez que são administrados pelos donos da instituição em que o indivíduo labora. Já os motivacionais, que são também apelidados de intrínsecos, provocam a satisfação, estão inseridos em algo, dentro do indivíduo e relacionam-se com a atividade do mesmo, ou seja, com o que a pessoa faz durante o desempenho do seu trabalho. Assim, dizem respeito ao conteúdo do cargo, às tarefas, à necessidade de reconhecimento pessoal, de

crescimento profissional e pessoal. Estes fatores ao contrário dos anteriores, não estão relacionados com as condições mínimas para se desenvolverem as atividades laborais, mas sim com o indivíduo, com os seus níveis de autorrealização, e com o que a empresa pode oferecer para que os colaboradores alcancem a satisfação pessoal e profissional.

### **1.2.6.3 Teoria de ERG de Alderfer**

Wyse (2018) afirmou que esta teoria é uma teoria mais recente das necessidades humanas, que foi desenvolvida pelo psicólogo Clayton Paul Alderfer e é considerada como uma revisão da Teoria das Necessidades de Maslow, dado que o autor englobou os cinco grupos de necessidades em apenas três categorias, sendo elas: existência, relacionamento e crescimento. As necessidades de existência dizem respeito aos dois primeiros níveis da pirâmide de Maslow como fisiológicas e segurança. As necessidades de relacionamento concernem aos níveis de relações sociais e autoestima. As necessidades de crescimento estão ao nível da autorrealização. No entanto, esta teoria diferencia-se da teoria de Maslow ao afirmar que não existe uma hierarquização entre as diferentes necessidades, dado que pode haver mais do que uma necessidade ativa ao mesmo tempo, e caso uma necessidade de nível superior for reprimida o desejo de satisfazer uma necessidade de nível inferior irá aumentar. Assim, não existe uma relação exata de hierarquia segundo esta teoria, pois as três categorias podem ocorrer em simultâneo.

### **1.2.6.4 Teoria X e Y de McGregor**

A teoria X e Y de McGregor é responsável por analisar dois perfis antagónicos de comportamento do ser humano. A primeira teoria, X, admite o lado negativo do ser humano, ao defender que este é preguiçoso, relaxado e não se esforça ao máximo. Por outro lado, na teoria Y afirma-se o contrário, esta teoria vê o ser humano como alguém que gosta de responsabilidade, que dá o máximo de si e que gosta de trabalhar (Wyse, 2018).

### **1.2.6.5 Teoria das expectativas de Vroom**

A teoria das expectativas elaborada por Vroom, admite que as pessoas têm expectativas sobre os resultados que podem surgir como consequência das suas escolhas. Nesta teoria,

o processo de Motivação dá-se a partir dos objetivos de cada indivíduo e da sua visão da recompensa que irá conseguir após as suas ações. Para Vroom, a Motivação depende do atrativo (valência) de determinadas recompensas, que resultam do desempenho, e das percepções que se tem da força que apresenta a relação do desempenho com a ocorrência dos resultados (instrumentalidade), e da percepção do vínculo existente entre o esforço despendido para o desempenho e o desempenho efetivo (expectativa) (Wyse, 2018).

### **1.3 Engagement**

Na atualidade a ligação psicológica existente entre o trabalho e os colaboradores adquiriu uma importância essencial na economia, uma vez que com as alterações que têm vindo a ocorrer a vários níveis à escala mundial e as suas inevitáveis repercussões nas organizações cada vez mais aumenta a dificuldade de superar a concorrência, recaindo assim, sobre os colaboradores a maior parte da responsabilidade de sucesso das organizações. Desta forma, para que sejam capazes de competir de forma eficaz, as empresas para além de recrutarem colaboradores talentosos, devem também inspirá-los e capacitá-los de forma que estes apliquem todos os seus recursos nas funções que lhes competem, e é neste contexto que o *Engagement* tem despertado um maior interesse não só na vertente académica como também na vertente organizacional. Assim, de modo a conseguir suprir as suas necessidades, as organizações precisam que os seus colaboradores estejam *engaged*, ou seja, envolvidos afetivamente com o seu trabalho, psicologicamente ligados, motivados e dedicados nas suas funções, proativos e comprometidos com padrões de desempenho de altíssima qualidade (Lesener et al., 2020; Peccei, 2013; Salanova & Schaufeli, 2009).

De acordo com Macey e Schneider (2008) o *Engagement*, no seio organizacional, é descrito como o “*old wine in a new bottle*”, e cada vez mais é um construto oportuno de estudar. Ainda que existam inúmeros estudos acerca deste tema, a definição do seu conceito ainda não é consensual entre os investigadores, no entanto, algumas definições que reúnem uma maior concordância junto dos autores dizem respeito ao esforço que os indivíduos aplicam quando realizam as suas funções (Frank et al., 2004) e a um estado de espírito positivo e satisfatório relacionado com o trabalho (Schaufeli & Bakker, 2004) que pode variar ao longo do próprio dia (Sonnentag & Kühnel, 2016) e de dia para dia

(Sonnentag, 2003), dependendo das funções que o colaborador tem de desempenhar (Breevaart et al., 2014).

Segundo Kahn (1990), o primeiro investigador a concetualizar de forma académica o seu conceito, o *Engagement* refere-se à forma como cada colaborador utiliza diferentes graus de si próprio em relação às suas capacidades cognitivas, físicas e emocionais ao longo da realização das suas funções. Neste sentido, o aspeto cognitivo está relacionado com a atenção plena, vigilância e atenção dos indivíduos às suas funções no trabalho, já o aspeto físico retrata as energias e recursos físicos realizados pelos indivíduos de modo a atingir comportamentos que a organização valoriza, por último, o aspeto emocional representa o modo como os colaboradores vivenciam o seu trabalho e a forma como gerem o investimento da energia emocional necessária ao desempenho das suas funções. Eldor e Vigoda-Gadot (2017) e Kahn (1990; 1992), acrescentaram ainda que, os colaboradores que estão *engaged* com o seu trabalho são capazes de aplicar da melhor maneira as suas aptidões cognitivas, físicas, emocionais e mentais na realização das suas tarefas, ou seja, um indivíduo que se encontre *engaged* e que goste do seu trabalho, não só obtém melhores resultados individuais como, cumulativamente, melhora os da organização, fruto de um maior esforço, empenho e dedicação à função em questão.

Por outro lado, Macey e Schneider (2008) defendem que o *Engagement* é o esforço discricionário depositado pelos colaboradores para desempenhar uma determinada tarefa, esforço esse que vai além do previamente exigido ou esperado pela organização. Esta linha de pensamento é corroborada por Schaufeli et al. (2006) que admitem a noção de que o *Engagement* é o resultado da construção motivacional positiva e reconfortante que representa um estado afeto-cognitivo persistente no tempo que se relaciona com o trabalho a partir de três dimensões, sendo elas, o vigor, a dedicação e a absorção.

O vigor é geralmente apresentado através de altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, que se manifestam com base na persistência e investimento que o colaborador coloca nesse mesmo trabalho ainda que surjam algumas dificuldades (Bakker et al., 2008; Demerouti et al., 2001; Maslach et al., 2001; Porto-Martins et al., 2013; Schaufeli et al., 2002; Schaufeli & Bakker, 2004). Em relação à dedicação, é uma dimensão que se cinge ao entusiasmo e orgulho em relação ao trabalho, com base num forte envolvimento e um sentimento de inspiração provocado pelos objetivos que são propostos. Desta forma, quanto maior for a dedicação de um colaborador ao seu trabalho, mais forte será a sua relação com o mesmo. Por último, a dimensão da absorção diz

respeito ao estado de imersão no trabalho, como ter dificuldades de desligar-se por estar num estado de plena concentração, onde a noção do tempo se perde e tem a percepção de que este passa fugazmente e, simultaneamente, perde-se a noção do que está a acontecer à volta. Este acontecimento causa um efeito em cadeia, uma vez que quanto maior for a absorção no trabalho, maior será a dificuldade do indivíduo se abstrair do mesmo, ficando assim, positivamente imerso. Com base nestas três dimensões é possível considerar-se que os colaboradores que têm um alto nível de *Engagement* estão mais predispostos a aceitar novos desafios e procuram afirmar-se dentro da organização, atingindo objetivos que não lhes são exigidos e, cumulativamente, destacam-se pela sua proatividade (Salanova & Schaufeli, 2009).

Apesar do referido anteriormente, o *Engagement* não tem por base somente motivações humanistas/individuais. De acordo com Kahn (1990), os colaboradores sentem a necessidade de retribuir (através de recursos emocionais, cognitivos e físicos) na mesma medida em que recebem recursos por parte da organização onde estão inseridos (através de recursos intrínsecos e extrínsecos como fatores económicos e sócio emocionais). Assim sendo, quanto maior for a retribuição, mais elevado será o *Engagement* do colaborador, ao passo que quanto menor for a retribuição, menor será o *Engagement*.

### **1.3.1 Antecedentes**

Devido ao crescente interesse sobre o *Engagement* é cada vez maior o conjunto de estudos e pesquisas sobre este tema, o que levou à necessidade de identificar quais os fatores que o antecedem e que funcionam como preditores do seu desenvolvimento (Salanova & Schaufeli, 2009).

Um dos principais fatores que atua como preditor do *Engagement* diz respeito aos recursos laborais e pessoais (Breevaart et al., 2014). Uma vasta diversidade de estudos tem apresentado de forma contínua que os recursos laborais, tais como o apoio social dos colegas e da chefia, o *feedback* sobre o desempenho, o *coaching*, competências variadas, autonomia e oportunidade de aprendizagem estão relacionados de forma positiva com o *Engagement* (Bakker & Demerouti, 2007; Salanova & Schaufeli, 2009; Schaufeli et al., 2002). Os recursos laborais envolvem aspetos como físicos, sociais ou organizacionais que permitem reduzir as exigências do trabalho e os custos fisiológicos e psicológicos associados, ajudar a atingir objetivos do trabalho e instigar o crescimento pessoal, a

aprendizagem e o desenvolvimento (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004). Este gênero de recursos tanto podem tomar um papel motivacional intrínseco, em virtude de promoverem o crescimento, a aprendizagem e o desenvolvimento, como um papel motivacional extrínseco pelo facto de serem imprescindíveis para concretizar os objetivos do trabalho (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2007).

Ainda que a generalidade dos estudos acerca do *Engagement* tenha como foco principal os recursos laborais (Salanova & Schaufeli, 2009) não devemos descurar a importância dos recursos pessoais. Estes recursos referem-se a autoavaliações positivas e dizem respeito à capacidade de o colaborador controlar e impactar o seu ambiente com sucesso (Hobfoll et al., 2003). Xanthopoulou et al. (2009) direccionaram o foco do seu estudo para três recursos pessoais distintos, como preditores do *Engagement*, designadamente, autoeficácia, otimismo e autoestima. Os resultados alcançados com este estudo possibilitaram evidenciar que os colaboradores *engaged* são altamente auto eficazes e acreditam que são capazes de enfrentar as exigências do trabalho em diversos contextos (autoeficácia). Adicionalmente, os colaboradores *engaged* tendem a crer que, normalmente, vão ser capazes de vivenciar bons resultados ao longo da vida (otimismo) e acreditam que serão capazes de satisfazer as suas necessidades a partir da participação em diferentes papéis na organização (autoestima).

Para compreender o *Engagement* é fundamental perceber que os fatores que o influenciam vão além dos recursos laborais e pessoais. Nesse sentido é crucial direccionar o estudo para as recompensas e reconhecimento. Para Kahn (1990) o *Engagement* oscila em função da percepção de benefícios recebidos pelo trabalho executado. Deste modo, é expectável um maior comprometimento por parte dos colaboradores quando a quantidade de recompensas e reconhecimento que recebem das organizações for igualmente maior (Saks, 2006). Maslach et al., (2001) também corroboraram esta linha de pensamento e afirmam que o reconhecimento e as recompensas são essenciais para o *Engagement* e acrescentam ainda que a falta de recompensas e reconhecimento pode conduzir a situações de *burnout*.

Outro fator preditor do *Engagement* que é relevante ter em conta é denominado por suporte por parte da organização e dos superiores hierárquicos. Segundo Kahn (1990) uma parte significativa da segurança sentida pelo colaborador resulta da quantidade de suporte e apoio que o mesmo percebe receber por parte da organização e do seu superior direto. O autor, sublinha ainda que as reações pessoais sustentadas pela confiança

e apoio em simultâneo com uma supervisão que apoia o colaborador, permitem atingir segurança psicológica. Maslach et al., (2001) defende ainda que o suporte deve existir simultaneamente a nível social, enquanto antecedente do *Engagement*, uma vez que a falta de apoio social está associada com o *burnout*.

### 1.3.2 Consequências

O *Engagement* tem consequências positivas para as organizações, sendo esta uma das principais razões para a popularidade dos estudos sobre este tema (Saks, 2006). Harter et al., (2002) confirmam a ideia de que existe uma forte conexão entre o *Engagement* e os resultados organizacionais. No entanto, é importante enaltecer que o *Engagement* é um construto que opera a nível individual, e portanto, antes de causar qualquer impacto nos resultados da organização, influencia o desempenho do colaborador e com isso os resultados individuais (Saks, 2006).

Assim sendo, o *Engagement* tem a capacidade de influenciar de forma positiva os colaboradores e as organizações (Saks, 2006). No que diz respeito ao nível organizacional, são perceptíveis repercussões positivas do *Engagement* como por exemplo com a obtenção de melhores resultados e de maior produtividade por parte da organização (Kahn, 1992; Saks, 2006; Sonnentag, 2003). Os colaboradores que apresentam um maior nível de *Engagement* demonstram uma ligação mais forte, de maior confiança e qualidade com a organização, assim como uma menor intenção de saída, o que conduz a uma redução do *turnover* ao mesmo tempo que uma maior satisfação laboral (Saks, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004).

Em relação ao nível individual os estudos indicam que alguns dos impactos positivos do *Engagement* são, designadamente, um melhor desempenho individual (Kahn, 1992), perceção de experiências positivas e gratificantes e ainda saúde e maior bem-estar (Schaufeli & Bakker, 2004; Sonnentag, 2003).

Com base em diversos autores como Salanova e Schaufeli, (2009) e Schaufeli e Bakker, (2003) aumentar os níveis de *Engagement* é algo positivo, devido ao facto de promover o aumento do lucro por parte das organizações, através da redução do absentismo, do aumento do rendimento e da produtividade, inovação, satisfação laboral e maior interação entre o colaborador e os seus colegas, clientes e superiores. Embora o *Engagement* se desdobre em diversos aspetos positivos para as organizações e para os indivíduos, é

essencial acautelar alguns fatores negativos que podem estar relacionados com este tema, como por exemplo, uma autoestima elevada ou otimismo excessivo, podem eventualmente mostrar-se prejudiciais tanto para o indivíduo como para a organização em que o mesmo exerce funções, por levar a previsões irrealistas das capacidades de execução ou do tempo necessário para o cumprimento de determinada tarefa.

Em suma, pode-se concluir que o construto do *Engagement* é verdadeiramente importante para a vertente da organização e para a vertente do indivíduo, e como tal, é fundamental estudá-lo, de modo, a aproveitar todas as potencialidades e contributos que este construto proporciona para que ambas as partes sejam bem-sucedidas.

## 2 Metodologia

Neste capítulo serão apresentados o quadro conceitual e metodológico da presente investigação, de forma a analisar a abordagem teórica realizada no capítulo anterior e apurar a validade das hipóteses de investigação. Assim sendo, no presente capítulo serão enunciados os principais objetivos da investigação e procurar-se-á dar resposta aos mesmos, os métodos de recolha de dados, como a estrutura do questionário e os instrumentos de medida.

### 2.1 Objetivos, hipóteses de investigação e modelo conceitual

O estudo realizado tem como principal objetivo avaliar de que forma a Felicidade na Função é influenciada pela Motivação e pelo *Engagement* e como estes temas se relacionam. As opções metodológicas do presente estudo foram enquadradas pela questão de investigação que segue:

- Qual o impacto da Motivação e do *Engagement* na Felicidade na Função?

Em particular as seguintes questões serão igualmente abordadas no decorrer da presente investigação:

- Qual o impacto da Motivação dos colaboradores na Felicidade na Função?
- Qual o impacto do *Engagement* dos colaboradores na Felicidade na Função?

Para responder aos objetivos específicos acima expostos, foram formuladas as duas seguintes hipóteses de investigação.

Na primeira hipótese irá estudar-se a relação existente entre a Motivação e a felicidade, relação essa que se encontra explicada por diferentes abordagens. Enquanto alguns estudos revelam que os indivíduos felizes têm uma maior Motivação do que indivíduos infelizes (Hassanzadeh & Mahdinejad, 2013; Morish, 2007), outros afirmam que os indivíduos altamente motivados tornam-se, simultaneamente, indivíduos com maiores níveis de felicidade (Chaiprasit & Santidhiraku, 2011; Kahn, 1990; Zhang & Kemp, 2009). Morish (2007) concluiu que 50% das pessoas com maior felicidade no trabalho são mais motivadas do que os outros, e indicou ainda que as mais felizes são 180% mais energéticas e 108% mais *engaged* e 79% mais propensas a gostar da sua função. Hassanzadeh e Mahdinejad (2013) afirmam que existe uma relação bastante significativa

entre a felicidade e a Motivação. De acordo com Atan et al. (2021), a Motivação de um colaborador influencia a sua Felicidade na Função que desempenha. Posto isto, formulou-se a seguinte hipótese:

**H1: A Motivação influencia positivamente a Felicidade na Função**

Na segunda hipótese irá estudar-se a relação existente entre o *Engagement* e a felicidade. O *Engagement* diz respeito ao grau de envolvimento que cada colaborador sente em relação às suas tarefas diárias, sejam elas grande ou não, e resulta assim num compromisso global com o seu trabalho, onde maiores sentimentos de envolvimento e compromisso significam maior felicidade (Muñiz-Velázquez et al., 2022). Diversos autores como Kaul e Sem (2015) reforçaram ainda que existe uma evidente relação entre o *Engagement* e a felicidade. Outros autores, como Salas-Vallina et al. (2017), defendem que o *Engagement* e dimensões como satisfação e compromisso organizacional afetivo relacionam-se diretamente com a felicidade pois são importantes para que esta seja maior. Recentemente Salas-Vallina e Alegre (2021) referiram que o *Engagement* diz respeito a comportamentos de dedicação ao trabalho e que esse sentimento reflete maiores níveis de Motivação e Felicidade nas suas Funções. Aronson et al., (2012) salientam ainda que é fundamental a organização ter colaboradores totalmente *engaged* devido à influência direta no desempenho e felicidade dos mesmos, levando a organização a obter melhores resultados. Posto isto, formulou-se a seguinte hipótese:

**H2: O *Engagement* influencia positivamente a Felicidade na Função**

Após a formulação destas hipóteses e para ser possível responder às mesmas foi delineado o seguinte modelo concetual:

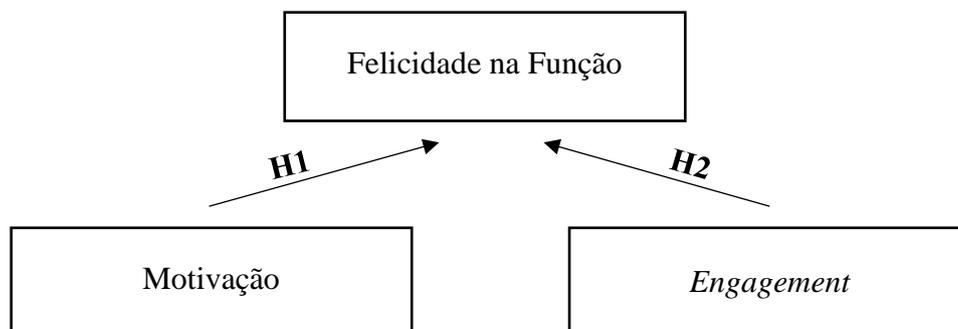


Figura 3 - Modelo concetual

## **2.2 Métodos e procedimentos para recolha de informação**

No presente estudo optou-se pela elaboração de um inquérito por questionário (Anexo A). Para os autores Hox e Boeije (2004) o questionário representa um método de recolha de dados primários que permite obter um vasto conjunto de respostas individuais. Os mesmos autores defendem que os dados primários são obtidos para um problema específico e, deste modo, as variáveis independentes são manuseadas de forma mais fácil para verificar os efeitos causados nas variáveis dependentes.

De acordo com Gelo et al. (2008) o inquérito por questionário é um método de investigação de natureza quantitativa, e corroboram o facto de que os dados obtidos desta forma são os mais indicados para avaliar a importância das variáveis e os resultados obtidos.

O questionário foi elaborado de forma eletrónica através da introdução das questões na plataforma de inquéritos *online* do *Google Forms* e divulgado via *Internet* através das plataformas de redes sociais como o *Facebook*, o *Instagram*, e o *Discord* com o objetivo de chegar a um conjunto de colaboradores ativos e de diversas empresas. Esta abrangência permitiu a recolha dos dados numa maior área geográfica e num determinado momento de tempo.

Na divulgação do questionário seguiu uma breve mensagem sobre a natureza, o intuito e o tema do estudo e, posteriormente, adicionado um link de acesso rápido. A natureza do estudo é transversal, pois a recolha dos dados teve lugar entre outubro e novembro.

Este estudo recolheu um total de 180 respostas, desta forma, a amostra é composta por 180 participantes. Para o tratamento e análise dos dados do estudo foi utilizado o Excel para codificar os dados e de seguida o *software* estatístico IBM SPSS *Statistics*.

### **2.2.1 Estrutura do questionário**

O questionário está dividido em seis secções: na primeira secção é efetuada uma pequena introdução sobre o questionário, em que se identifica a natureza e os objetivos do estudo, bem como do anonimato e confidencialidade do mesmo. É também explícito que não existem respostas certas ou erradas no seu preenchimento bem como qual a finalidade do questionário. A segunda secção engloba as primeiras questões que servem para compreender as características sociodemográficas dos inquiridos e entender há quanto

tempo trabalham na organização onde estão inseridos e se executam a mesma função há muito ou pouco tempo. A terceira secção diz respeito à variável Felicidade na função, onde o participante deve responder a algumas questões referentes à sua Felicidade na Função que desempenha. A quarta secção refere-se à variável da Motivação, onde o participante é questionado com diversas situações e se pretende entender o que realmente o motiva. A quinta secção é composta por questões referentes à variável do *Engagement*, em que o participante deve responder relativamente ao seu envolvimento para com a organização onde labora. A sexta e última secção diz respeito ao agradecimento pelo preenchimento do inquérito.

## **2.3 Instrumentos de medida**

### **2.3.1 Variáveis sociodemográficas**

As variáveis sociodemográficas foram utilizadas para tornar viável a realização da caracterização da amostra, assim, de forma confidencial os inquiridos responderam conforme a sua idade, gênero, rendimento mensal bruto, habilitações literárias, anos de trabalho na organização atual, anos de trabalho na função atual, bem como a profissão que desempenham (utilizou-se a Classificação Portuguesa das Profissões de 2010), e o local onde trabalham (através das NUTS II, excluiu-se as Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores).

### **2.3.2 Escala de Felicidade na Função**

A escala utilizada para medir a Felicidade na Função (Dutschke et al., 2019) - *Job Design Happiness Scale* (JDHS), visa propor um modelo que identificasse e medisse as componentes e os fatores que os indivíduos consideram necessários para serem felizes no desempenho das suas funções laborais. Todos os itens são respondidos numa escala tipo Likert de 1 a 5 pontos (1 - “Discordo totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Nem concordo, nem discordo”, 4 - “Concordo”, 5 - “Concordo totalmente”).

### **2.3.3 Escala de Motivação**

Esta escala reflete sobre as dimensões da Motivação, com base em questões referenciadas no questionário proposto por Rego e Carvalho (2002), que se apoiou no questionário de

McClelland. Todos os itens são respondidos numa escala tipo Likert de 1 a 5 pontos (1 - “Discordo totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Nem concordo, nem discordo”, 4 - “Concordo”, 5 - “Concordo totalmente”).

#### **2.3.4 Escala de *Engagement***

Para medir o *Engagement* foi utilizada uma versão reduzida da escala de *Utrecht: Work Engagement Scale* de Schaufeli et al. (2006). Todos os itens são respondidos numa escala tipo Likert de 1 a 5 pontos (1 - “Discordo totalmente”, 2 - “Discordo”, 3 - “Nem concordo, nem discordo”, 4 - “Concordo”, 5 - “Concordo totalmente”).

### **3 Análise e interpretação dos resultados**

#### **3.1 Caracterização da amostra**

A recolha dos dados levou a 180 observações que terão todos os seus dados da caracterização dos indivíduos discriminados na Tabela 1. Relativamente à idade, verifica-se que 51,7% dos inquiridos têm idades compreendidas entre os 25 e 40 anos, sendo esta a faixa etária que registou maior número de observações, logo de seguida encontram-se os inquiridos com menos de 25 anos com 29,4%, após estes, os indivíduos de 41 a 65 com 17,2% e por fim apenas 1,7% dos inquiridos têm mais de 65 anos. No que concerne ao género, podemos verificar uma amostra bastante mista devido à proximidade entre os géneros, com uma ligeira inclinação para o sexo masculino que registou 52,8% do total de inquiridos face aos 47,2% do sexo feminino. No que concerne às habilitações literárias pode verificar-se que a maior parte das pessoas tem o Ensino Secundário e a Licenciatura, uma vez que ambas registam 34,4% da amostra nesse questionário, logo atrás ficam as pessoas com Mestrado com cerca de 26,7%. Com uma baixa representação ficam as pessoas com ensino básico e com Doutoramento, com valores de 2,8% e 1,7%, respetivamente. Relativamente aos rendimentos mensais brutos vimos que o grupo onde se encontram mais inquiridos foi na fatia dos 1001 a 2000 € com 38,3% e logo de seguida o grupo com rendimentos brutos iguais ou inferiores a 1000 € com 35,6%. O terceiro grupo mais representativo dos inquiridos é o da fatia dos 2001 a 3000 € com 22,8%. No caso do grupo com rendimentos superiores a 3000 € apenas se verificam 3,3% dos inquiridos, talvez fruto também da pouca existência de inquiridos com doutoramento. No

que concerne ao local de trabalho vemos claramente e de forma natural uma larga abrangência do Norte como o local mais representativo nesta amostra com 86,6%, salientar ainda os 10% da Área Metropolitana de Lisboa, seguida dos restantes locais, respetivamente, Algarve com 1,7%, Centro com 1,1% e Alentejo com 0,6%. De acordo com a amostra percebemos ainda que quanto ao tempo de trabalho na organização o mais comum foi o grupo do “Mais de 1 ano e até 3 anos” com 38,9%, seguido do “Até 1 ano” e do “Mais de 3 anos e até 5 anos”, com 15,6% e 22,8%, respetivamente. No que diz respeito às profissões podemos constatar um maior volume de inquiridos associadas aos grupos de “Pessoal administrativo” com 27,8% e ao grupo de “Especialistas das atividades intelectuais e científicas” com 21,1%. Após estes dois grupos, o destaque vai para outros dois que surgem com números semelhantes, sendo eles, “Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores” e “Trabalhadores não qualificados” com 12,2% e 11,7%, respetivamente. Por último em relação ao tempo de desempenho da função, foi possível depreender que registou um comportamento idêntico ao do tempo de trabalho na organização atual, o que pode, porventura, refletir que os nossos inquiridos trocam poucas vezes de emprego.

*Tabela 1 - Caracterização da amostra*

<b>Variável</b>	<b>Nº</b>	<b>Percentagem (%)</b>
<b>Idade</b>		
<b>Menos de 25 anos</b>	53	29,4%
<b>25 a 40 anos</b>	93	51,7%
<b>41 a 65 anos</b>	31	17,2%
<b>Mais de 65 anos</b>	3	1,7%
<b>Total</b>	180	100%
<b>Género</b>		
<b>Masculino</b>	95	52,8%
<b>Feminino</b>	85	47,2%
<b>Total</b>	180	100%
<b>Habilitações literárias</b>		
<b>Ensino básico</b>	5	2,8%
<b>Ensino secundário</b>	62	34,4%
<b>Licenciatura</b>	62	34,4%
<b>Mestrado</b>	48	26,7%
<b>Doutoramento</b>	3	1,7%
<b>Outro</b>	0	0,0%
<b>Total</b>	180	100%
<b>Rendimento mensal bruto</b>		

≤ 1000 €	64	35,6%
1001 a 2000 €	69	38,3%
2001 a 3000 €	41	22,8%
> 3000 €	6	3,3%
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>
<b>Local de trabalho - Por NUTS II</b>		
<b>Norte</b>	<b>156</b>	<b>86,6%</b>
<b>Centro</b>	<b>2</b>	<b>1,1%</b>
<b>Área Metropolitana de Lisboa</b>	<b>18</b>	<b>10,0%</b>
<b>Alentejo</b>	<b>1</b>	<b>0,6%</b>
<b>Algarve</b>	<b>3</b>	<b>1,7%</b>
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>
<b>Tempo de trabalho na presente organização</b>		
<b>Até 1 ano</b>	<b>28</b>	<b>15,6%</b>
<b>Mais de 1 ano e até 3 anos</b>	<b>70</b>	<b>38,9%</b>
<b>Mais de 3 anos e até 5 anos</b>	<b>41</b>	<b>22,8%</b>
<b>Mais de 5 anos e até 10 anos</b>	<b>22</b>	<b>12,2%</b>
<b>Mais de 10 anos e até 20 anos</b>	<b>13</b>	<b>7,2%</b>
<b>Mais de 20 anos</b>	<b>6</b>	<b>3,3%</b>
<b>Total</b>	<b>180</b>	<b>100%</b>
<b>Profissão</b>		
<b>Profissões das forças armadas</b>	<b>3</b>	<b>1,7%</b>
<b>Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos</b>	<b>9</b>	<b>5,0%</b>
<b>Especialistas das atividades intelectuais e científicas</b>	<b>38</b>	<b>21,1%</b>
<b>Técnicos e profissões de nível intermédio</b>	<b>25</b>	<b>13,9%</b>
<b>Pessoal administrativo</b>	<b>50</b>	<b>27,8%</b>
<b>Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores</b>	<b>22</b>	<b>12,2%</b>

<b>Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta</b>	0	0,0%
<b>Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices</b>	7	3,9%
<b>Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem</b>	5	2,8%
<b>Trabalhadores não qualificados</b>	21	11,7%
<b>Total</b>	180	100%
<b>Tempo de desempenho da função atual</b>		
<b>Até 1 ano</b>	27	15,0%
<b>Mais de 1 ano e até 3 anos</b>	70	38,9%
<b>Mais de 3 anos e até 5 anos</b>	39	21,7%
<b>Mais de 5 anos e até 10 anos</b>	26	14,4%
<b>Mais de 10 anos e até 20 anos</b>	15	8,3%
<b>Mais de 20 anos</b>	3	1,7%
<b>Total</b>	180	100%

## **3.2 Aperfeiçoamento das escalas**

### **3.2.1 Análise fatorial exploratória**

Segundo Brown (2015) a Análise Fatorial Exploratória (AFE) é um dos procedimentos mais utilizados no desenvolvimento, avaliação e refinamento de instrumentos e pode ser definida como um conjunto de técnicas multivariadas que tem como objetivo encontrar a estrutura subjacente numa matriz de dados e determinar o número e a natureza dos fatores que melhor representam um conjunto de variáveis observadas. As variáveis observadas pertencem a um mesmo fator caso partilhem uma variância em comum.

O primeiro passo para a proceder à realização da AFE é observar se a matriz de dados é passível de factoração e para isso existem dois métodos de avaliação que são utilizados

de forma mais comum: o critério de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) e o Teste de Esfericidade de *Bartlett*. Estes dois testes têm como objetivo avaliar o grau de ajuste dos dados à análise fatorial, ou seja, a mensuração do nível de confiança do tratamento dos dados por este método multivariado (Brown, 2015).

O teste de KMO, apresenta valores normalizados entre 0 e 1, como tal a interpretação dos índices de KMO assume que valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes, respetivamente (Kirch et al., 2017). Já o teste de esfericidade de *Bartlett* é aplicado com a finalidade de avaliar se a correlação entre as variáveis é significativa, garantindo que apenas alguns fatores sejam capazes de representar grande parte da variabilidade dos dados. Valores do teste com níveis de significância  $p - value < 0,05$  indicam que a matriz é fatorável (Tabachnick & Fidell, 2019).

Assim, no estudo, verificou-se que as variáveis se correlacionam, uma vez que o teste da esfericidade de *Bartlett* apresenta um  $p - value$  próximo de 0. Cumulativamente, pode-se prosseguir para a AFE, dado que os valores do KMO também foram bastante significativos, uma vez que todos estão acima de 0,8.

Em relação à Felicidade na Função podemos observar que obteve um KMO no valor de 0,879, um  $p - value < 0,001$ , ou seja, valores bons e completamente aceitáveis. Conforme podemos observar na Tabela 2, os itens apresentam todos valores bons e aceitáveis, sendo os itens FF1, FF3, FF4 e FF5 os itens com uma maior capacidade de explicação sobre a Felicidade na Função.

Tabela 2 - Comunalidades Felicidade na Função

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
<b>FF1 - [Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função]</b>	1,000	0,803
<b>FF2 - [Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função]</b>	1,000	0,779
<b>FF3 - [A minha função permite desenvolver-me como pessoal e profissional]</b>	1,000	0,803

<b>FF4 - [A minha função permite-me aprender continuamente]</b>	1,000	0,806
<b>FF5 - [Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função]</b>	1,000	0,826
<b>FF6 - [A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função]</b>	1,000	0,768
<b>FF7 - [A maior parte dos meus colegas sentem-se motivados no desempenho da sua função]</b>	1,000	0,711
<b>FF8 - Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais]</b>	1,000	0,616
<b>FF9 - [Considero que a minha função é útil para a organização]</b>	1,000	0,753
<b>FF10 - [Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização]</b>	1,000	0,609
<b>FF11 - [Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função]</b>	1,000	0,757

No caso da Motivação podemos constatar a existência de valor de KMO de 0,912, um  $p - value < 0,001$ , o que significa que são valores muito bons e totalmente aceitáveis, no entanto é de salientar ainda que após verificar os valores das comunalidades, o item M6 foi excluído devido ao facto de apresentar um valor inferior a 0,5 e por esse motivo ser insignificante. Posteriormente realizou-se de novo a análise, mas desta vez sem a presença do item M6. Assim, de acordo com a Tabela 3, podemos constatar a existência de valor de KMO de 0,909, um  $p - value < 0,001$ , o que significa que são valores muito bons e totalmente aceitáveis, foi ainda possível concluir que os itens que revelam uma maior capacidade de explicar a Motivação são os itens M2, M3, M4, M7, M9 e M12.

Tabela 3 - Comunalidades Motivação

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
<b>M1 - [Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais]</b>	1,000	0,757
<b>M2 - [Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores]</b>	1,000	0,836

<b>M3 - [Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro]</b>	1,000	0,842
<b>M4 - [No trabalho, procuro fazer cada vez melhor]</b>	1,000	0,813
<b>M5 - [Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador]</b>	1,000	0,740
<b>M7 - [Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio]</b>	1,000	0,888
<b>M8 - [Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível]</b>	1,000	0,674
<b>M9 - [No trabalho gosto de ser uma pessoa amável]</b>	1,000	0,886
<b>M10 - [Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim]</b>	1,000	0,769
<b>M11 - [No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros]</b>	1,000	0,768
<b>M12 - [Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho]</b>	1,000	0,815

Por sua vez a variável do *Engagement* podemos verificar a existência de um muito bom valor de KMO de 0,904 e um  $p - value < 0,001$ , que é igualmente um valor muito bom e completamente aceitável. Com base no exposto na tabela 4, podemos afirmar que os valores apresentados são todos bons aceitáveis, sendo os itens E4, E5 e E6 os que melhor explicam o *Engagement*.

Tabela 4 - Comunalidades Engagement

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extração
<b>E1 - [No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia]</b>	1,000	0,770
<b>E2 - [No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor]</b>	1,000	0,788
<b>E3 - [Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar]</b>	1,000	0,752
<b>E4 - [Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho]</b>	1,000	0,871
<b>E5 - [O meu trabalho inspira-me]</b>	1,000	0,804
<b>E6 - [Tenho orgulho no trabalho que faço]</b>	1,000	0,859

<b>E7 - [Estou contente quando estou a trabalhar intensamente]</b>	1,000	0,791
<b>E8 - [Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho]</b>	1,000	0,757
<b>E9 - [Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me do "resto"]</b>	1,000	0,720

Adicionalmente, realizou-se a análise da variância total explicada, com base nas componentes obtidas. Esta análise é considerada satisfatória dado que no caso da Felicidade na Função se obteve uma variância total explicada de 74,829%, já para a Motivação a variância total explicada foi de 79,873% e por fim para o *Engagement* registou-se uma variância total explicada de 79,024%. Assim, de acordo com a matriz componente os itens com maior efeito no caso da Felicidade na Função são, nomeadamente, FF1, FF3, FF4 e FF5. Em relação à Motivação os itens com maior efeito são, nomeadamente, M2, M3, M7 e M9. Por último, no caso do *Engagement*, os itens com maior efeito são, nomeadamente, E2, E4, E6 e E7.

### **3.2.2 Análise da consistência interna das escalas**

Seguidamente, procedeu-se à aplicação de um método para a realização de estimativas de consistência de uma medida, entre os diferentes métodos, salienta-se o Teste de *Alfa de Cronbach* ( $\alpha$ ). Para Maroco e Garcia-Marques (2006) este teste estatístico analisa o efeito de um fator na variável endógena, testando se as médias da variável endógena em cada categoria do fator são, ou não, iguais entre si. Neste teste se o indicador for superior a 0,7 é razoável, se for superior a 0,8 é bom, se for superior a 0,9 é excelente e inferior a 0,7 é fraco.

Em relação às variáveis em estudo podemos verificar que a Felicidade na Função apresenta um valor de 0,966 logo é excelente, a Motivação por sua vez tem um valor de 0,970 e por esse motivo é excelente e por último o *Engagement* apresenta um valor de 0,966 logo é excelente.

### **3.2.3 Modelo de regressão linear**

Posteriormente realizou-se a Análise de Regressão Linear a cada uma das variáveis do modelo de investigação proposto, por forma a analisar os dados amostrais e avaliar assim

o modo como as variáveis se encontram relacionadas entre si e com isso poder avaliar a validade ou não das hipóteses de investigação. A análise dos resultados da regressão linear será realizada através da capacidade explicativa do  $R^2$  ajustado, da ANOVA e dos valores dos seus Betas. Assim, após terem sido criadas as variáveis de regressão FF, M, e E, procedeu-se às avaliações das hipóteses conforme os dados obtidos.

#### **Para H1: A Motivação influencia positivamente a Felicidade na Função**

Nesta hipótese colocou-se a Motivação como sendo a variável independente e a Felicidade na Função como a variável dependente. Com base no valor do  $R^2$  ajustado, foi possível concluir que 77,0% da variação da variável Felicidade na Função é explicada pela variável Motivação. Em última instância, ao observar os coeficientes, podemos perceber que com o valor de 0,878, de facto a Motivação tem uma influência/impacto positivo e significativo na Felicidade na Função. Assim, podemos afirmar que a H1 é validada no presente estudo.

#### **Para H2: O *Engagement* influencia positivamente a Felicidade na Função**

Nesta hipótese colocou-se o *Engagement* como sendo a variável independente e a Felicidade na Função como a variável dependente. Com base no valor do  $R^2$  ajustado, foi possível concluir que 75,9% da variação da variável Felicidade na Função é explicada pela variável *Engagement*. Por fim, ao constatar os coeficientes, foi possível entender que com o valor de 0,872, de facto o *Engagement* tem uma influência/impacto positivo e significativo na Felicidade na Função. Assim, podemos afirmar que a H2 é validada no presente estudo.

### **3.3 Discussão de resultados**

Na análise de resultados foi possível validar a H1: “A Motivação influencia positivamente a Felicidade na Função” o que vai de encontro com a literatura. Por exemplo, Ryan e Deci (2000) explicam que a Motivação tem um impacto elevado na felicidade, pois a Motivação é caracterizada como algo invisível, mas que condiciona os impulsos para agir dos indivíduos. Chaiprasit e Santidhiraku (2011) corroboram esta relação pois defendem

que para que se crie felicidade na organização tem de ser criado em primeiro lugar outros fatores, nos quais se encontram a Motivação.

Na análise de resultados foi possível validar a H2: “O *Engagement* influencia positivamente a Felicidade na Função”, o que vai de encontro com estudos realizados por autores como Aronson et al. (2012); Fisher (2010); Salas-Vallina et al., (2017) ou ainda Salas-Vallina e Alegre (2021), que defendem que o *Engagement* é uma emoção que se associa ao trabalho e que se refere a comportamentos onde os indivíduos se dedicam física, cognitiva e emocionalmente à sua função e que por isso o *Engagement* está relacionado com a Felicidade na Função, com a produtividade e com a diminuição da rotatividade.

## 4 Conclusão

Atualmente, é imprescindível às organizações adotar técnicas e estratégias que incitem comportamentos capazes de promover o aumento da felicidade no trabalho e com isso elevar os níveis de desenvolvimento pessoal e organizacional. Neste sentido foi possível entender ao longo da elaboração do presente trabalho que a Felicidade na Função é em grande parte influenciada por fatores como o *Engagement* e a Motivação dos colaboradores e que é fundamental que as organizações assumam comportamentos que prezem a felicidade dos seus colaboradores, visto que além de melhorar o bem-estar dentro da organização, leva a melhores desempenhos individuais e conseqüentemente a melhores desempenhos organizacionais.

Diener et al. (2008) e Fisher (2010), concluíram que uma organização necessita de colaboradores felizes, uma vez que colaboradores satisfeitos com a função que desempenham, apresentam maior empenho e conseguem aumentar a produção, criando assim relações *win-win*.

Para Matheny (2008) a felicidade avoca diversos benefícios para as organizações tais como diminuição da rotatividade, aumento da produtividade e acréscimos na performance da organização. Um fator relevante é que o dinheiro não é a essência da felicidade no trabalho, uma vez que, ainda que a remuneração aumente e com isso a performance suba de nível, pode simultaneamente a satisfação dos colaboradores continuar baixa. Assim, as verdadeiras razões para o aumento da felicidade organizacional são o crescimento e desenvolvimento pessoal, o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional, as comunicações eficazes e as relações interpessoais. É neste seguimento que se torna fundamental perceber que colaboradores motivados e *engaged* são mais valias para as organizações porque estes são fatores imprescindíveis para o alcance da Felicidade na Função.

Na presente dissertação foram obtidas 180 respostas, todas elas consideradas válidas. Dessa forma, com vista a estudar e verificar a validade das hipóteses em estudo com vista a poder responder ao objetivo da investigação procedeu-se ao teste da H1 e H2. Nos testes realizados corroborou-se a literatura existente, uma vez que a H1 foi suportada, dado que a Motivação tem uma influência positiva e significativa na Felicidade na Função e de igual forma a H2 também foi suportada, visto que o *Engagement* tem uma influência positiva e significativa na Felicidade na Função. Assim, a questão de investigação fica

respondida porque, de facto, a Felicidade na Função é impulsionada pela Motivação e pelo *Engagement*.

Em suma, podemos concluir que a Motivação e o *Engagement* dos colaboradores são fatores fundamentais para as organizações da atualidade, uma vez que colaboradores com maiores índices de Motivação e *Engagement* tendem a estar mais satisfeitos e com mais dedicação no trabalho, levando a que exista Felicidade na Função e com isso exista uma maior bem-estar e maiores níveis de desempenho que são benéficos tanto a nível individual como organizacional

#### **4.1 Limitações e recomendações para futuras investigações**

Em relação às limitações do presente estudo, a primeira pode prender-se pelo facto de apenas ser utilizado uma metodologia quantitativa com recurso a inquéritos por questionário. Ainda que a resposta seja confidencial e anónima por serem respostas recolhidas *online* podem estar enviesadas pela tendência de os inquiridos responderem ao que é socialmente aceite.

O uso de uma amostragem por conveniência é considerado outra limitação do estudo, dado que o questionário foi partilhado nas redes sociais do autor. Outra limitação inerente ao estudo é o facto de este ser de natureza transversal, devido ao facto de ter sido realizada uma recolha de dados durante um único momento temporal e tendo por base apenas uma única fonte.

A dimensão da amostra neste estudo foi de 180 respostas todas elas consideradas válidas, no entanto, seria relevante conseguir uma amostra superior.

Assim, em futuras investigações, poderia abordar-se este tema dentro de um setor de atividade em específico, e preferencialmente com outros métodos de estudo como metodologias qualitativas, por meio de entrevistas. Seria também relevante adicionar mais variáveis capazes de influenciar a Felicidade na Função e ver o comportamento da mesma ao longo de um espaço temporal dentro de uma organização.

## Bibliografia

- Adyasha, R. (2013). A Motivated Employee: A Qualitative Study on various Motivational Practices used in Organizations. *Aweshkar Research Journal*, XV(1), 98–104. <http://www.welingkar.org/welingkar/v1/AboutUs/Journals/aWEshkarVolXVIssue1March2013.pdf#page=100>
- Al Suwaidi, E. Y. (2019). An Evaluation on the Factors Influencing Happiness at Working Environment in UAE Government Entities: A Literature Review. *Open Journal of Business and Management*, 7(3), 1460–1470. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.73100>
- Aronson, B. D., Janke, K. K., & Traynor, A. P. (2012). Investigating student pharmacist perceptions of professional engagement using a modified Delphi process. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 76(7). <https://doi.org/10.5688/ajpe767125>
- Asproni, G. (2004). Motivation , Teamwork , and Agile Development. *Agile Times*, 4(1), 8–15.
- Atan, A., Ozgit, H., & Silman, F. (2021). Happiness at work and motivation for a sustainable workforce: evidence from female hotel employees. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su13147778>
- Baccarani, C., Mascherpa, V., & Minozzo, M. (2013). Zen and well-being at the workplace. *The TQM Journal*, 25(6), 606–624. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2013-0077>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work and Stress*, 22(3), 187–200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Baron, R. A. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of

- organizational research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1–8.  
<https://doi.org/10.1007/BF00991472>
- Bernardino, R. I. F. (2020). *Bullying Laboral e a relação com o Burnout e a Intenção de Turnover: O efeito mediador da Felicidade*. Instituto Politécnic de Leiria.
- Bilhim, J. A. de F. (2009). *Teoria Organizacional - Estrutura e Pessoas* (Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. (ed.); 6ª ed.).
- Biswas-Diener, R., Diener, E., & Tamir, M. (2004). The psychology of subjective well-being. *Daedalus*, 133(2), 18–25. <https://doi.org/10.1162/001152604323049352>
- Borlot, M. N. R., & Marques, R. (2012). *O papel da liderança na motivação de equipe*.
- Braduşanu, D. (2011). Identifying Motivational Factors within a Multinational Company. *Ceconomica*, 7(4), 219–226.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Brown, T. A. (2015). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. Em *The American Statistician* (Vol. 62, Número 1). <https://doi.org/10.1198/tas.2008.s98>
- Bueno, M. (2002). As Teorias de Motivação Humana e a sua Contribuição para a Empresa Humanizada: um Tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC*, 6.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Chambel, M. J., & Currel, L. (2008). *Psicologia Organizacional: Da Estrutura à Cultura*. Livros Horizonte.
- Chiavenato, I. (2009). *Recursos humanos: o capital das organizações*. (9ª ed.). Atlas.
- Cunha, M. P. e, Cabral-Cardoso, C., Neves, P., Cunha, R. C. e, & Rego, A. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (E. RH (ed.); 8ª ed.).
- Daniels, K. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human*

- Relations*, 53(2), 275–294. <https://doi.org/10.1177/a010564>
- De Neve, J.-E., & Ward, G. W. (2017). Happiness at work. *World Happiness Report*. <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/a010564>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E. (2009). *The Science of Well-Being: The Collected Works of Ed Diener*. Springer.
- Diener, E., & Diener, C. (1996). Most People Are Happy. *Psychological Science*, 7(3), 181–185.
- Diener, E., Kesebir, P., & Lucas, R. (2008). Benefits of Accounts of Well-Being— For Societies and for Psychological Science. *Applied Psychology*, 57, 37–53. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00353.x>
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*. <https://doi.org/10.5860/CHOICE.44-2198>
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709–724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>
- Eccheli, S. D. (2008). A motivação como prevenção da indisciplina. *Educar em Revista*, 32, 199–213. <https://doi.org/10.1590/S0104-40602008000200014>
- Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: rethinking the employee–organization relationship. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 526–552. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1180312>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. Em *Wellbeing: Vol. III* (pp. 1–25). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). ‘The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century’. *Human Resource Planning*, 27(3), 12–25.
- Freire, T., Zenhas, F., Tavares, D., & Iglésias, C. (2013). Felicidade Hedónica e Eudaimónica: um estudo com adolescentes portugueses. *Análise Psicológica*, 31(4), 329–342. <https://doi.org/10.14417/ap.595>
- Gabini, S. M. (2018). Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14, 69–75.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 331–362. <https://doi.org/10.1155/2015/635035>
- Gelo, O., Braakmann, D., & Benetka, G. (2008). Quantitative and qualitative research: Beyond the debate. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 42(3), 266–290. <https://doi.org/10.1007/s12124-008-9078-3>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Hassanzadeh, R., & Mahdinejad, G. (2013). Relationship between happiness and achievement motivation: A case of university students. *Journal of Elementary Education*, 23(1), 53–65.
- Helliwell, J. F., & Huang, H. (2010). How’s the Job? Well-Being and Social Capital in the Workplace. *Industrial and Labor Relations Review*, 63(2), 205–227. <https://doi.org/10.1177/001979391006300202>
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes Among Inner City Women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632–643. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.3.632>
- Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131–160.

<https://doi.org/10.1108/17538350910970219>

- Hox, J. J., & Boeije, H. R. (2004). Data Collection, Primary vs. Secondary. *Encyclopedia of Social Measurement, 1*, 593–599. <https://doi.org/10.1016/B0-12-369398-5/00041-4>
- Hunter, M. (2012). How motivation really works: towards an emoto-motivation paradigm. *Economics, Management, and Financial Markets, 7*(4), 138–196.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 373–394. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.002>
- Januwarsono, S. (2015). Analytical of factors determinants of happiness at work case study on PT. PLN (Persero) Region Suluttenggo, Sulawesi, Indonesia. *European Journal of Business and Management, 7*(8), 9–17. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=4ccbf4aa8ac18b0aad59b3496d40cc1f23876d2>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.
- Kahn, W. (1992). To Be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations, 45*(4), 321–349. <https://doi.org/10.1177/001872679204500402>
- Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (1999). *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. Russell Sage Foundation.
- Kaul, A., & Sen, C. (2015). Engaged Workforce: A Key Ingredient for Happiness at Work. *Indian Journal of Psychological Science, 5*(2), 42-45 WE-Emerging Sources Citation Index (ESCI).
- Kirch, J. L., Hongyu, K., De, F., Silva, L., Tadeu, C., & Dias, S. (2017). Análise Fatorial para Avaliação dos Questionários de Satisfação do Curso de Estatística de uma Instituição Federal Factorial Analysis for the Evaluation of Satisfaction Questionnaires of the Statistics Course of a Federal Institution. *E&S-Engineering and Science, 6*, 1. <https://doi.org/10.18607/ES20176066>
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of*

*Economic Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2017.05.004>

- Latham, G. P., & Ernst, C. T. (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*, 16(2), 181–198. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2006.03.014>
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-28099-8>
- Lesener, T., Gusy, B., Jochmann, A., & Wolter, C. (2020). The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work and Stress*, 34(3), 259–278. <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
- Lyubomirsky, S., & Lepper, H. S. (1999). A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research*, 46(2), 137–155.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1), 65–90.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Matheny, G. L. (2008). Money not key to happiness, survey finds. *Physician executive*.
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A History*. Grove Press.
- Michel, M. (2005). As Teorias X e Y e as Suas Potencialidades de Aplicação a Sistemas Administrativos de Recursos Humanos em Organizações nos Dias Atuais. *Revista Eletrônica De Administração*.
- Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice. *The Academy of Management Review*, 7(1), 80–88. <https://doi.org/10.2307/257251>
- Morish, V. (2007). *Chiumento: Happiness at Work Index*.
- Moura, R. G. De, Lopes, P. D. L., & Pereira, F. C. (2014). As Teorias de Maslow e Herzberg Aplicadas em uma Fundação o Município de Barra do Piraí como Ferramenta de Desenvolvimento Organizacional: um Estudo de Caso. *SEGeT - Simpósio de*

*Excelência em Gestão e Tecnologia*, 1–12.

- Muñiz-Velázquez, J. A., Del Toro, A., Frade, A. J. T., Delmar, J. L., & Alcaide-Pulido, P. (2022). Happiness at Work among Public Relations Practitioners in Spain. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph19073987>
- Palmer, D. (2016). Motivation for Learning: An Implicit Decision-Making Process. *Creative Education*, 07(16), 2380–2388. <https://doi.org/10.4236/ce.2016.716229>
- Paro, D. S., Speretta, J. A., & Dellalibera-Joviliano, R. (2015). A Influência da Liderança na Motivação (The Influence of Leadership in Motivation). *Revista Fafibe On-Line, Bebedouro SP*, 8(1), 441–450.
- Peccei, R. (2013). Employee Engagement: An Evidence-based Review. *Managing Human Resources*, 336–363. <https://doi.org/10.1002/9781119208235.ch16>
- Pereira, C. M. F. L. (2014). *A avaliação da felicidade no local de trabalho: Um caso de estudo*. Instituto Universitário de Lisboa.
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP*, 1(2), 127–140.
- Porto-Martins, P. C., Basso-Machado, P. G., & Benevides-Pereira, A. M. T. (2013). Engagement no trabalho: uma discussão teórica. *Fractal : Revista de Psicologia*, 25(3), 629–644. <https://doi.org/10.1590/s1984-02922013000300013>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success*. Wiley Blackwell.
- Rastogi, M. (2019). A psychometric validation of the happiness at workplace scale. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 15–34. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2019-0034>
- Rego, A., & Carvalho, T. (2002). Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 18(1), 17–26. <https://doi.org/10.1590/s0102-37722002000100003>
- Reinholdt, M. (2006). No More Polarization, Please! Towards a More Nuanced Perspective on Motivation in Organizations. *SSRN Electronic Journal*, May.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.982108>

- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
- Röder, K., & Singer, C. (2020). Fortune, Felicity and Happiness in the Early Modern Period. *Critical Survey*, 32(3), 1–7. <https://doi.org/10.3167/cs.2020.320301>
- Rodrigues, A., & Da Silva, J. A. (2010). O papel das características sociodemográficas na felicidade. *Psico-USF*, 15(1), 113–123. <https://doi.org/10.1590/S1413-82712010000100012>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.57.6.1069>
- Ryff, C. D., & Singer, B. (1996). Psychological Well-Being: Meaning, Measurement, and Implications for Psychotherapy Research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14–23. <https://doi.org/10.1159/000289026>
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-006-9019-0>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, S., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo*. Alianza Editorial.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2021). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>

- Saleem, R., Mahmood, A., & Mahmood, A. (2010). Effect of Work Motivation on Job Satisfaction in Mobile Telecommunication Service Organizations of Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 213–222. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n11p213>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). Utrecht work engagement scale Preliminary Manual Version 1.1. *Occupational Health Psychology Unit Utrecht University*, December, 1–60. <https://doi.org/10.1037/t01350-000>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 11(August 2003), 1–18.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & Gonzáles-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 63(2), 5. <https://doi.org/10.1103/PhysRevE.63.021114>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333–335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sequeira, M. M. M. (2008). Satisfação no trabalho. Em M. M. M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Artmed.
- Silva, V. P. G. da, & Reis, F. L. dos. (2014). *Capital Humano - Temas para uma boa gestão das organizações*. Sílabo.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Wharton School Publishing.

- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518–528. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sonnentag, S., & Kühnel, J. (2016). Coming back to work in the morning: Psychological detachment and reattachment as predictors of Work engagement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(4), 379–390. <https://doi.org/10.1037/ocp0000020>
- Soraggi, F., & Paschoal, T. (2011). Relação entre bem-estar no trabalho, valores pessoais e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 11(2), 614–632. <https://doi.org/10.12957/epp.2011.8397>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9781315181158-21>
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work motivation, job satisfaction, and organisational commitment of library personnel in academic and research libraries in Oyo State, Nigeria. *Library Philosophy and Practice*, 2007(APR.).
- Tonetto, A. M., Amazarray, M. R., Koller, S. H., & Gomes, W. B. (2008). Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicologia & Sociedade*, 20(2), 165–173. <https://doi.org/10.1590/s0102-71822008000200003>
- Verma, R., & Verma, J. (2012). The Role of Motivation as a Moderator of the Job Demand – Burnout – Performance Relationship among Service Employees in a Social Marketing Campaign. *Decision*, 39(3), 68–85.
- Vlad, S. (2012). The motivation and ways of motivating the human resources - Best western hotel central arad. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 398–404.
- Waltermann, M. E., Morgan Martins, M. I., & Gedrat, D. (2022). Felicidade e trabalho na percepção dos professores do ensino superior: revisão integrativa. *Perspectivas em Diálogo: revista de educação e sociedade*, 9(19), 175–194. <https://doi.org/10.55028/pdres.v9i19.13472>
- Warr, P. (2011). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Psychology Press.

- 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.
- Wright, T. A. (2014). Putting your best “face” forward: The role of emotion-based well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1153–1168. <https://doi.org/10.1002/job.1967>
- Wyse, R. D. M. (2018). Motivação: Teorias Motivacionais do Comportamento Humano. *Revista de Ciências Gerenciais*, 22(36), 134–147. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2018v22n36p134-141>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.11.003>
- Zanella, G. (2016). Felicidade no Trabalho: Fatores Influenciadores no Desempenho Organizacional e Operacional. *Unoesc & Ciência - ACSA Joaçaba*, 7(1), 59–66. <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/acbs>
- Zhang, J., & Kemp, S. (2009). The relationships between student debt and motivation, happiness, and academic achievement. *New Zealand Journal of Psychology*, 38(2), 24–29.

## Anexos

### Anexo A – Questionário aplicado

# A Felicidade na função é impulsionada pela Motivação e o *Engagement*?

O presente questionário faz parte de um estudo no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão da Universidade Lusíada – Norte.

A sua participação neste questionário é voluntária e todas as informações prestadas no âmbito deste questionário são estritamente confidenciais, não havendo respostas corretas ou incorretas. Os dados recolhidos serão utilizados apenas para efeitos académicos e científicos.

O sucesso deste projeto dependerá do volume de dados representativos (questionários) preenchidos e entregues pelos inquiridos, pelo que a sua colaboração é fundamental.

A resposta ao questionário tem uma duração média de 5 minutos.

Muito obrigado pela sua participação!

zlatanmanager@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Utilização](#) - [Política de privacidade](#)

Google Formulários

# A Felicidade na função é impulsionada pela Motivação e o *Engagement*?

zlatanmanager@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

## Caraterização do Inquirido

P1. Idade \*

- Menos de 25 anos
- 25 a 40 anos
- 41 a 65 anos
- Mais de 65 anos

P2. Género \*

- Masculino
- Feminino

P3. Habilitações literárias \*

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro

P4. Redimento mensal bruto \*

- ≤ 1000 €
- 1001 a 2000 €
- 2001 a 3000 €
- > 3000 €

P5. Local de trabalho - Por NUTS II \*

- Norte
- Centro
- Área Metropolitana de Lisboa
- Alentejo
- Algarve

P6. Tempo de trabalho na presente organização \*

- Até 1 ano
- Mais de 1 ano e até 3 anos
- Mais de 3 anos e até 5 anos
- Mais de 5 anos e até 10 anos
- Mais de 10 anos e até 20 anos
- Mais de 20 anos

P7. Profissão \*

- Profissões das forças armadas
- Representantes do poder legislativo e de órgãos executivos, dirigentes, diretores e gestores executivos
- Especialistas das atividades intelectuais e científicas
- Técnicos e profissões de nível intermédio
- Pessoal administrativo
- Trabalhadores dos serviços pessoais, de proteção e segurança e vendedores
- Agricultores e trabalhadores qualificados da agricultura, da pesca e da floresta
- Trabalhadores qualificados da indústria, construção e artífices
- Operadores de instalações e máquinas e trabalhadores da montagem
- Trabalhadores não qualificados

P8. Tempo de desempenho da função atual \*

- Até 1 ano
- Mais de 1 ano e até 3 anos
- Mais de 3 anos e até 5 anos
- Mais de 5 anos e até 10 anos
- Mais de 10 anos e até 20 anos
- Mais de 20 anos

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

# A Felicidade na função é impulsionada pela Motivação e o *Engagement*?

zlatanmanager@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

## Felicidade organizacional

**Pense na organização onde trabalha e na função que desempenha.** \*

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha função permite desenvolver-me como pessoal e profissional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A minha função permite-me aprender continuamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função	<input type="radio"/>				
A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função	<input type="radio"/>				
A maior parte dos meus colegas sentem-se motivados no desempenho da sua função	<input type="radio"/>				
Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais	<input type="radio"/>				
Considero que a minha função é útil para a organização	<input type="radio"/>				
Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização	<input type="radio"/>				
Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função	<input type="radio"/>				

# A Felicidade na função é impulsionada pela Motivação e o *Engagement*?

zlatanmanager@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

## Motivação

### Pense na organização onde trabalha. \*

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No trabalho, procuro fazer cada vez melhor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador

Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam comigo

Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio

Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível

No trabalho gosto de ser uma pessoa amável

Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim

No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros

Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

## A Felicidade na função é impulsionada pela Motivação e o *Engagement*?

zlatanmanager@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

\* Indica uma pergunta obrigatória

### Engagement

**Pense na organização onde trabalha.** \*

Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo, nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
O meu trabalho inspira-me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estou contente quando estou a trabalhar intensamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tenho orgulho no trabalho que faço	<input type="radio"/>				
Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho	<input type="radio"/>				
Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me do "resto"	<input type="radio"/>				

## Anexo B – Análise fatorial exploratória

### Felicidade na Função

#### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,879
Teste de esfericidade de Aprox. Qui-quadrado		2472,802
Bartlett	gl	55
	Sig.	<,001

#### Comunalidades

	Inicial	Extração
FF1 - [Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função]	1,000	,803
FF2 - [Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função]	1,000	,779

FF3 - [A minha função permite desenvolver-me como pessoal e profissional]	1,000	,803
FF4 - [A minha função permite-me aprender continuamente]	1,000	,806
FF5 - [Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função ]	1,000	,826
FF6 - [A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função]	1,000	,768
FF7 - [A maior parte dos meus colegas sentem-se motivados no desempenho da sua função]	1,000	,711
FF8 - Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais]	1,000	,616
FF9 - [Considero que a minha função é útil para a organização]	1,000	,753
FF10 - [Sinto que a minha função me pode dar	1,000	,609

estabilidade na organização]		
FF11 - [Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função]	1,000	,757

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	8,231	74,829	74,829	8,231	74,829
2	,959	8,714	83,543		
3	,414	3,763	87,306		
4	,350	3,178	90,484		
5	,258	2,342	92,826		
6	,208	1,892	94,719		
7	,185	1,681	96,399		
8	,146	1,327	97,726		
9	,125	1,135	98,861		
10	,086	,778	99,639		
11	,040	,361	100,000		

## Variância total explicada

Componente	Somas de extração de carregamentos ao quadrado % cumulativa
1	74,829
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	

## Matriz de componente<sup>a</sup>

	Componente 1
FF1 - [Sinto que tenho autonomia]	,896

responsabilidade no desempenho da minha função]	
FF2 - [Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função]	,882
FF3 - [A minha função permite desenvolver-me como pessoal e profissional]	,896
FF4 - [A minha função permite-me aprender continuamente]	,898
FF5 - [Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função]	,909
FF6 - [A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função]	,877
FF7 - [A maior parte dos meus colegas sentem-se motivados no desempenho da sua função]	,843
FF8 - Desempenhar devidamente a minha função é importante para	,785

que a organização atinja os seus objetivos globais]	
FF9 - [Considero que a minha função é útil para a organização]	,868
FF10 - [Sinto que a minha função me pode dar estabilidade na organização]	,780
FF11 - [Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função]	,870

Método de Extração: análise de Componente Principal.<sup>a</sup>

a. 1 componentes extraídos.

## Motivação

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,909
Teste de esfericidade de Aprox. Qui-quadrado		3006,635
Bartlett	gl	55
	Sig.	<,001

### Comunalidades

	Inicial	Extração
M1 - [Gosto de aperfeiçoar constantemente as	1,000	,757

minhas competências pessoais]		
M2 - [Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores]	1,000	,836
M3 - [Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro]	1,000	,842
M4 - [No trabalho, procuro fazer cada vez melhor]	1,000	,813
M5 - [Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador]	1,000	,740
M7 - [Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio]	1,000	,888
M8 - [Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível]	1,000	,674
M9 - [No trabalho gosto de ser uma pessoa amável]	1,000	,886
M10 - [Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar	1,000	,769

com pessoas que gostam de mim]		
M11 - [No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros]	1,000	,768
M12 - [Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho]	1,000	,815

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância
1	8,786	79,873	79,873	8,786	79,873
2	,794	7,220	87,093		
3	,343	3,115	90,209		
4	,333	3,024	93,232		
5	,236	2,143	95,375		
6	,178	1,621	96,996		
7	,088	,803	97,799		
8	,083	,755	98,554		
9	,066	,602	99,157		
10	,058	,524	99,681		

11	,035	,319	100,000		
----	------	------	---------	--	--

**Variância total explicada**

Componente	Somas de extração de carregamentos ao quadrado	% cumulativa
1		79,873
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

**Matriz de componente<sup>a</sup>**

Componente
e
1

M1 - [Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais]	,870
M2 - [Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores]	,914
M3 - [Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro]	,917
M4 - [No trabalho, procuro fazer cada vez melhor]	,902
M5 - [Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador]	,860
M7 - [Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio]	,942
M8 - [Se tivesse de despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível]	,821
M9 - [No trabalho gosto de ser uma pessoa amável]	,941

M10	-	[Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim]	,877
M11	-	[No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros]	,876
M12	-	[Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho]	,903

Método de Extração: análise de Componente Principal.<sup>a</sup>

a. 1 componentes extraídos.

### *Engagement*

#### **Teste de KMO e Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,904
Teste de esfericidade de Aprox. Qui-quadrado		1989,497
Bartlett	gl	36
	Sig.	<,001

#### **Comunalidades**

	Inicial	Extração
E1 - [No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia]	1,000	,770

E2 - [No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor]	1,000	,788
E3 - [Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar]	1,000	,752
E4 - [Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho]	1,000	,871
E5 - [O meu trabalho inspira-me]	1,000	,804
E6 - [Tenho orgulho no trabalho que faço]	1,000	,859
E7 - [Estou contente quando estou a trabalhar intensamente]	1,000	,791
E8 - [Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho]	1,000	,757
E9 - [Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar, esquecendo-me do "resto"]	1,000	,720

Método de Extração: análise de Componente Principal.

### Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado	
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância

1	7,112	79,024	79,024	7,112	79,024
2	,504	5,601	84,624		
3	,406	4,507	89,132		
4	,353	3,925	93,057		
5	,197	2,190	95,247		
6	,149	1,655	96,902		
7	,112	1,243	98,145		
8	,090	1,004	99,149		
9	,077	,851	100,000		

### Variância total explicada

Componente	Somas de extração de carregamentos ao quadrado % cumulativa
1	79,024
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	

## Matriz de componente<sup>a</sup>

	Component e 1
E1 - [No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia]	,877
E2 - [No meu trabalho, sinto-me forte e com vigor]	,888
E3 - [Quando acordo de manhã, sinto-me bem por ir trabalhar]	,867
E4 - [Estou entusiasmado(a) com o meu trabalho]	,933
E5 - [O meu trabalho inspira-me]	,896
E6 - [Tenho orgulho no trabalho que faço]	,927
E7 - [Estou contente quando estou a trabalhar intensamente]	,889
E8 - [Estou completamente envolvido(a) no meu trabalho]	,870
E9 - [Abstraio-me de tudo quando estou a trabalhar,	,849

esquecendo-me do  
"resto"]

Método de Extração: análise de  
Componente Principal.<sup>a</sup>

a. 1 componentes extraídos.

## Anexo C – Consistência interna

### Felicidade na Função

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,966	,966	11

### Motivação

#### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,970	,972	12

## Engagement

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,966	,967	9

## Anexo D - Regressão

### Relação de Motivação com Felicidade na Função

#### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Motivação <sup>b</sup>		. Inserir

a. Variável Dependente: Felicidade na Função

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,878 <sup>a</sup>	,771	,770	,47946747

a. Preditores: (Constante), Motivação

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	138,080	1	138,080	600,636	<,001 <sup>b</sup>

Resíduo	40,920	178	,230		
Total	179,000	179			

a. Variável Dependente: Felicidade na Função

b. Preditores: (Constante), Motivação

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coefficients não padronizados		Coefficients padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	8,665E-18	,036		,000	1,000
	Motivação	,878	,036	,878	24,508	<,001

a. Variável Dependente: Felicidade na Função

### Relação de *Engagement* com Felicidade na Função

#### Variáveis Inseridas/Removidas<sup>a</sup>

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Engagement <sup>b</sup>		. Inserir

a. Variável Dependente: Felicidade na Função

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

### Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,872 <sup>a</sup>	,761	,759	,49067706

a. Preditores: (Constante), Engagement

### ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	136,144	1	136,144	565,467	<,001 <sup>b</sup>
	Resíduo	42,856	178	,241		
	Total	179,000	179			

a. Variável Dependente: Felicidade na Função

b. Preditores: (Constante), Engagement

### Coefficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.
		B	Erro	Beta		
1	(Constante)	4,143E-17	,037		,000	1,000
	Engagemen t	,872	,037	,872	23,780	<,001

a. Variável Dependente: Felicidade na Função