



**SANDRINA DE JESUS FELICIDADE NO TRABALHO – PROPOSTA DE UM
RIBEIRO MAGALHÃES MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA AS
ORGANIZAÇÕES**



**SANDRINA DE JESUS RIBEIRO MAGALHÃES FELICIDADE NO TRABALHO – PROPOSTA DE UM
MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA AS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica da Doutora Margarida Maria Solteiro Martins Pinheiro, Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro

agradecimentos

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.” Aristóteles.

Mais uma etapa está prestes a finalizar-se. Passou-se muito até chegar aqui! Não foi fácil, mas com muito empenho e dedicação tudo se ultrapassou. Devo muito a quem me acompanhou neste percurso. Assim, devo agradecer, neste presente relatório, a todos os que me ajudaram e que passo a saudar:

- Agradeço do fundo do meu coração aos meus pais que apesar das suas dificuldades me acompanharam sempre e se orgulham do meu sucesso. Tiveram sempre o seu ombro amigo e chamaram-me sempre à razão quando estava prestes a desesperrar e fraca, prestes a desistir.

- Ao meu tio Fernando e à minha tia Virgínia, pois sem eles nunca poderia conseguir concretizar mais um dos meus sonhos. Têm-se demonstrado como uns verdadeiros pais e passei a ser a menina que eles nunca tiveram.

- À minha avó que me apoiou e me suportou nas fases mais difíceis. Conseguindo conviver com os meus altos e baixos e acalmar-me nas horas de desespero.

- Ao meu marido que quando estava mais em baixo e com poucas forças para remar contra a maré, ele surgiu e me levantou. Acompanhou as minhas alegrias, as minhas tristezas, nos dias de estudo, e também as minhas angústias, sempre com um otimismo que elevava qualquer um.

- A todos os docentes que sem eles não seria possível adquirir novos conhecimentos e as competências transversais que são indispensáveis para o meu futuro profissional. Ainda, pelo tempo partilhado connosco, pelos sorrisos surgidos, pelos alertas para o futuro, entre outras coisas que vivenciamos. Um agradecimento especial para a Dra. Margarida Pinheiro, a minha orientadora no ISCA, pois deu um apoio especial na elaboração da dissertação, estando disponível para me apoiar a qualquer nível.

Obrigado a todos, pelo vosso apoio e penosa caminhada a meu lado!

O júri

Presidente

Prof. Doutora Susana Regina Bacelar de Vasconcelos
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da
Universidade de Aveiro

Vogal – Arguente Principal

Doutora Mafalda Cristina de Oliveira Pinto Coelho Nogueira
Professora Adjunta do IPAM - Instituto Português de Administração de Marketing

Vogal - Orientador

Prof. Doutora Margarida Maria Solteiro Martins Pinheiro
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da
Universidade de Aveiro

palavras-chave

felicidade, felicidade no trabalho, marketing, marketing interno, boas práticas.

Resumo

O conceito de felicidade, devido à sua abrangência e diferentes formas em que pode ser analisado em contexto de trabalho, é passível de se constituir como ferramenta de gestão associada a questões de marketing interno. Valorizada de forma adequada, esta ferramenta pode contribuir para uma maior satisfação e compromisso do funcionário com a organização. Esta dissertação aborda a temática da felicidade no trabalho e tem como objetivo inventariar um conjunto de boas práticas e recomendações que possam constituir-se como contribuintes para a felicidade das organizações. A ideia de felicidade no trabalho e a eventual possibilidade do conceito poder alterar práticas das organizações, induziu-nos a formular diversas questões de investigação. Com efeito, procuramos perceber que tipos de estratégias específicas capazes de contribuir para um aumento da felicidade são suscetíveis de serem modificadas nas práticas das organizações, e que recomendações práticas que possam constituir-se como contribuintes da felicidade podem ser indicadas às organizações. Para fazer face ao desafio proposto e utilizando como base o artigo de revisão de Fisher (2010), optamos por uma metodologia descritiva do tipo qualitativa conjugada com uma investigação de desenvolvimento. Os resultados conseguidos pelo estudo teórico desenvolvido permitem-nos apresentar um conjunto de sugestões que possam constituir-se como um manual de boas práticas para as organizações.

Keywords

happiness, happiness at work, marketing, internal marketing, best practices.

Abstract

The concept of happiness, due to its scope and different ways in which it can be analysed in the work context, is capable of constituting itself as a management tool associated with internal marketing issues. Properly valued, this tool can contribute to greater employee satisfaction and commitment to the organization. This dissertation approaches the theme of happiness at work and aims to inventory a set of good practices and recommendations that can be constituted as contributors of happiness in organizations. The idea of happiness at work and the possibility of the concept to change practices of the organizations, led us to formulate several research questions. In fact, we try to perceive that specific types of strategies capable of contributing to an increase in happiness are susceptible of being modified in the practices of the organizations; and that practical recommendations that may constitute themselves as contributors to happiness can be indicated to organizations. To meet the challenge proposed and based on the review article of Fisher (2010), we opted for a qualitative descriptive methodology coupled with a developmental research. The results obtained by the theoretical study developed allow us to present a set of suggestions that may be presented as a manual of good practices for organizations.

Índice

1. INTRODUÇÃO	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A FELICIDADE NO ÂMBITO GERAL	5
2.1. Noção de felicidade	5
2.2. O que pode causar a felicidade?	7
2.3. Consequências da felicidade	9
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A FELICIDADE NO TRABALHO	11
3.1. Noção de felicidade no trabalho.....	11
3.2. Marketing interno e fatores psicossociais	13
3.3. Como medir a felicidade no trabalho	17
3.3.1. Satisfação no trabalho	18
3.3.2. Compromisso organizacional	18
3.3.3. Envolvimento no trabalho	19
3.3.4. Compromisso	20
3.3.5. Prosperidade e vigor.....	21
3.3.6. Fluxo e motivação intrínseca	21
3.3.7. Afetos dos colaboradores no trabalho	22
3.4. O que pode causar a felicidade no trabalho?.....	23
3.4.1. Contribuintes ambientais para a felicidade no trabalho	24
3.4.2. Contribuintes de disposição para a felicidade no trabalho.....	24
3.4.3. O ajuste da pessoa à situação que contribui para a felicidade no trabalho	25
3.5. Consequências da felicidade no trabalho	26
4. METODOLOGIA	29
4.1. Objetivo da investigação	29
4.2. Questões de investigação	30

4.3. Estratégia de investigação	30
5. MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA AS ORGANIZAÇÕES	33
Índice	39
Introdução	41
Capítulo I – Recomendações básicas	43
Capítulo II – Recomendações a nível transitório.....	45
Capítulo III –Recomendações a nível pessoal.....	47
Capítulo IV – Recomendações a nível coletivo.....	51
Conclusão.....	53
Referências bibliográficas	55
6. CONCLUSÕES.....	57
7. REFERÊNCIAS.....	59

Índice de tabelas

Tabela 1 - Conceitos de felicidade no trabalho	12
Tabela 2 - Elementos que permitem medir a felicidade no trabalho	17
Tabela 3 - Causas da felicidade no trabalho	23
Tabela 4 - Consequências da felicidade no trabalho.....	26

Índice de figuras

Figura 1 - Posição funcional do marketing interno	12
---	----

1. INTRODUÇÃO

O conceito de felicidade, devido à sua abrangência e diferentes formas em que o mesmo pode ser analisado em contexto de trabalho, não é de fácil definição, mas é intrínseco ao ser humano e depende, entre outros fatores, da realidade social em que cada indivíduo está inserido. Partindo do pressuposto que as pessoas são o elemento mais importante de uma organização, é possível aceitar que a promoção da felicidade no trabalho se pode constituir como uma das principais estratégias de gestão associada a questões de marketing interno. Valorizada de forma adequada, e uma vez que as pessoas passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho, esta ferramenta é importante para uma maior satisfação e compromisso do funcionário com a organização (Dessen e Paz, 2010).

De acordo com Fisher (2010) as organizações devem aproveitar os recursos que detém – conhecimentos profissionais, competências e formas de cooperação – para enfrentar as adversidades encontradas diariamente. Contudo, existem várias organizações que perdem potencialidade devido à desvalorização do seu capital humano. Assim, a promoção da felicidade no trabalho é uma preocupação na ordem do dia e um aspeto cada vez mais valorizado no local de trabalho. Logo quando olhamos para as organizações, detetamos que existem muitas onde os seus colaboradores não estão satisfeitos com o seu ambiente de trabalho ou mesmo com o trabalho desempenhado. Um ponto de partida para que tal não aconteça poderá passar por a organização adotar meios para que os seus colaboradores se sintam felizes (Fisher, 2010). Já dizia Mishra (2010) que os colaboradores devem ser tratados como clientes, uma vez que só assim a organização deterá benefícios. Nesta perspetiva, é possível introduzir aqui questões associadas ao marketing interno (enquanto abordagem estratégica do marketing que apoia o tratamento dos colaboradores como clientes) por forma a aperfeiçoar o empenho e comprometimento dos colaboradores com a organização.

Os fatores psicossociais também são importantes para o trabalho e para a saúde do colaborador, uma vez que estes descrevem: as interações que existem entre o meio ambiente de trabalho, as condições de trabalho, os assuntos de trabalho, as habilidades do colaborador, as suas necessidades e a cultura do colaborador. No entanto, existem fatores que o colaborador não consegue controlar no desempenho da sua função, esses fatores

podem advir das experiências e percepções individuais que podem manipular a saúde, o desempenho e a satisfação no trabalho (Health, 1984).

A presente investigação tenta identificar quais os contribuintes que podem influenciar a felicidade do colaborador no seu local de trabalho, através de estudos relevantes sobre este tema, usufruindo dos dados examinados na literatura como fonte e métodos de identificação, seleção e análises sistemáticas, com o objetivo de concretizar uma revisão crítica e ampla sobre os contribuintes que influenciam a felicidade no local de trabalho. Para esta investigação ser possível foi passível de um artigo de base que representa bem quais os contribuintes que poderão influenciar a felicidade, então foi o artigo de revisão de Fisher (2010), onde o autor “analisa o que se sabe sobre a definição, causas e consequências da felicidade no trabalho, extraíndo também os conhecimentos da literatura de psicologia positiva em expansão sobre a felicidade em geral...” (Fisher, 2010, p.384, tradução nossa). Tendo estas reflexões como pano de fundo, definimos como objetivo geral para este estudo inventariar um conjunto de boas práticas e recomendações que possam constituir-se como contribuintes para a felicidade no trabalho das organizações. Motivados pela temática da felicidade no trabalho e movidos pelo objetivo geral, somos induzidos a formular um conjunto de questões de investigação. Assim, procuramos perceber, que tipos de estratégias específicas capazes de contribuir para um aumento da felicidade são suscetíveis de serem modificadas nas práticas das organizações; e que recomendações práticas que possam constituir-se como contribuintes da felicidade podem ser indicadas às organizações.

De forma a obtermos orientações de resposta às questões colocadas, optamos por uma metodologia descritiva do tipo qualitativo (para acumular conhecimento a ser usado posteriormente) conjugada com uma investigação de desenvolvimento (para aproveitar a informação disponível sobre o assunto e conceber um conjunto de boas práticas passíveis de se constituírem como alternativas a uma situação).

O estudo encontra-se estruturado partindo sempre do conceito geral para o nosso ponto de interesse (no local de trabalho). Após a introdução, começamos por apresentar um enquadramento teórico sobre a ideia de felicidade, em geral, abordando a noção do conceito, as suas causas e consequências.

Posteriormente é feito um enquadramento teórico sobre o conceito de felicidade, mas agora no contexto das organizações, tomando como ponto de partida os mesmos aspetos

(mas no âmbito do trabalho) e introduzindo questões relacionadas com marketing interno e fatores psicossociais.

No quarto capítulo é referida a metodologia que dá forma ao nosso estudo, e no capítulo seguinte são então apresentadas boas práticas e recomendações que possam constituir-se como contribuintes da felicidade, capazes de poderem ser usadas pelas organizações. O estudo termina com a apresentação das principais conclusões e sugestões de trabalho futuro.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A FELICIDADE NO ÂMBITO GERAL

Neste primeiro capítulo da revisão da literatura é feita uma reflexão introdutória sobre a temática da felicidade (noção, causas e consequências).

2.1. Noção de felicidade

O termo “felicidade” é utilizado de várias maneiras distintas. Por vezes, refere-se a aspetos afetivos do bem-estar em contraste com satisfação da vida (Haller & Hadler, 2006), outras vezes também é utilizado como sinónimo de satisfação com a vida que é formalmente compreendido como a avaliação cognitiva (Veenhoven, 2012). Apesar dos termos “felicidade” e “satisfação da vida” serem semanticamente diferentes, são utilizados diversas vezes de maneira idêntica na literatura científica (Frey & Stutzer, 2010).

A felicidade pode ser compreendida como o bem-estar subjetivo que engloba a satisfação pessoal da nossa vida em geral tendo em consideração os aspetos relevantes para esta (Martin, 2008). A felicidade também é qualquer estado cognitivo ou afetivo positivo, incluindo emoções positivas, empenho e satisfação (Yoon et al., 2013). De facto, enquanto para Diener, Oishi, & Lucas (2003) o bem-estar subjetivo é diferente de pessoa para pessoa devido às diferenças individuais relevantes, (como o nível cultural ou a personalidade), para Warr (2011) a personalidade, a genética, as características culturais ou as demográficas podem interferir na felicidade. Este mesmo autor, Warr (2011), define ainda, que as características pessoais num contexto mais abrangente exploram os diferentes conjuntos de pessoas com as mesmas características.

A preocupação com o bem-estar subjetivo já vem do séc. XVIII, durante o Iluminismo, onde se apoiava que a existência humana era destinada ao gozo da vida e não do serviço ao Rei ou mesmo a Deus. Foi desde então que a felicidade foi vista como a satisfação das necessidades humanas (Galinha & Pais-Ribeiro, 2005).

Já no séc. XIX Bentham (1789) defende o princípio do Utilitarismo que apoia que a constituição de uma sociedade melhor é aquela que fornece a felicidade a um maior número de pessoas.

O princípio que estabelece a maior felicidade de todos aqueles cujo interesse está em jogo, como sendo a justa e adequada finalidade da ação humana, e até a única finalidade justa, adequada e universalmente desejável; da ação humana, digo, em qualquer situação ou estado de vida, sobretudo na condição de um funcionário ou grupo de funcionários que exercem os poderes do governo. (Bentham, 1789, p.10)

Com o passar dos anos, no séc. XX o princípio do Utilitarismo sofre uma reforma social onde é forçado o renascer do Estado de Providência, devido ao reconhecimento da debilitação social (pobreza, ausência de educação e formação e saúde pública debilitada), isto de forma a desenvolver uma sociedade melhor para todos (Hemerijck, 2018). Este avanço na sociedade foi medido pelo aumento da educação escolar, análise das doenças epidémicas e diminuição dos sintomas da fome. Todos estes progressos foram registados e analisados estatisticamente para observar se houve ou não melhoria. Estes avanços na tentativa da diminuição dos males sociais foram sucedidos por tentativas de gerar estados de bem-estar que dispusessem, também a nível material, uma vida boa para toda a sociedade. Estes progressos foram registados nos aumentos monetários, segurança a nível de rendimentos e igualdade dos rendimentos (Veenhoven, 1996).

No ano de 1960, ainda no Estado de Providência, surge o tema dos limites para o crescimento económico na agenda política onde estes invocam um conceito mais amplo sobre o bem-estar e que houvesse uma medida do mesmo. Surge então o conceito de qualidade de vida que apoia a existência de melhores condições de vida do que bem-estar material (Veenhoven, 1996).

Já na Constituição da República Portuguesa o artigo 9º al. d) afirma que é tarefa do estado “Promover o bem-estar e a qualidade de vida do povo e a igualdade real entre os portugueses, bem como a efetivação dos direitos económicos, sociais, culturais e ambientais, mediante a transformação e modernização das estruturas económicas e sociais” (Canotilho & Moreira, 2005, p.14).

De acordo com a revisão da literatura sobre o tema geral da felicidade, é possível identificar dois tipos de visões para abordar o conceito: a visão hedónica e a visão eudaimónica. A visão hedónica tem origem na palavra grega *hedonê* que significa prazer. Esta visão defende o termo “boa vida”, através da contínua tentativa de alcançar o máximo prazer tentando diminuir a dor, com as experiências do dia-a-dia para alcançar a felicidade

total (Peterson, Park, & Seligman, 2005; Ryan & Deci, 2001). Já a visão eudaimónica relaciona-se com os sentimentos que movem a pessoa até à sua autorrealização, por forma a desenvolver as suas potencialidades (Fave, Brdar, Freire, Vella-Brodrick, & Wissing, 20011; Waterman, Schwartz, & Conti, 2008).

Contudo, esta distinção levantou controvérsias no que se refere à validade e utilidade dos termos, em especial no que respeita à sua aplicabilidade e compreensão prática, uma vez que as duas visões eudaimónica e hedónica se sobrepõem mesmo sendo diferentes, havendo a possibilidade de apresentarem fatores psicológicos comuns na obtenção do bem-estar. De facto, enquanto o bem-estar hedónico se concentra na forma como a pessoa se sente, o bem-estar eudaimónico foca-se na plenitude da vida pessoal de acordo com um potencial a alcançar (Kashdan, Biswas-Diener, & King, 2008). No entanto, com o contínuo desenvolvimento dos estudos sobre os dois conceitos da felicidade, vários investigadores (e.g. Corey L M Keyes; John Maltby; Liza Day; Louise Barber) concluíram que estas duas visões são válidas e possuem utilidade para a compreensão do tema felicidade apesar da sua distinção, e ainda, podem estar fortemente relacionadas (Waterman et al., 2008).

Após uma breve introdução histórica sobre a perceção da noção da felicidade há que perceber o que a mesma pode causar no ser humano.

2.2. O que pode causar a felicidade?

Fisher (2010) verificou que existem diversas causas para umas pessoas serem mais felizes que outras. Normalmente este facto está correlacionado com circunstâncias do ambiente que as rodeia e também com algo do interior da pessoa que a torna mais ou menos feliz, através da interação da pessoa ou algo que lhe gere felicidade e comportamentos que interferem na felicidade. A seguir discriminamos, ainda que em detalhe mas de uma forma mais introdutória, quais as possíveis causas para a felicidade.

Uma possível causa prende-se com contribuintes ambientais. A felicidade pode ser afetada por vários fatores não-verbais. O simples facto de um funcionário que presta um serviço o fazer com um sorriso poderá influenciar a satisfação do cliente e a sua felicidade. Também a felicidade poderá ser influenciada pelas emoções de um líder de uma pequena comunidade, pois os indivíduos da pequena comunidade podem ser influenciados pelos seus líderes (Xiong et al., 2018).

Outro fator que poderá influenciar a felicidade são as redes sociais, pois uma pessoa que seja popular numa rede social poderá ser mais feliz que o seu amigo na rede social menos popular, isto possivelmente dever-se-á a uma percepção inflacionada generalizada da felicidade dos seus amigos (Bollen, Gonçalves, van de Leemput, & Ruan, 2017). A felicidade individual não é apenas uma experiência individual, mas também a propriedade dos grupos de pessoas, visto que uma mudança na felicidade individual pode gerar grupos de indivíduos felizes ou infelizes nas redes sociais (Fowler & Christakis, 2008).

Quando as sociedades têm diferentes conjuntos de valores, as pessoas avaliam a felicidade tendo em conta diferentes critérios. De facto, enquanto para uma comunidade poderá ser mais relevante a igualdade (entre elementos de um mesmo grupo, por exemplo) para outra poderá ser a prosperidade económica o fator mais importante (Diener & Suh, 2000).

Uma outra causa da felicidade pode estar relacionada com contribuintes pessoais. A estabilidade do bem-estar nas pessoas a longo prazo, interligado com os contribuintes ambientais, levou à sugestão, por parte dos investigadores, de que algo estável nas pessoas representa uma pequena parcela do bem-estar (Fisher, 2010).

Os estudos de Bartels (2015) sobre a influência genética e ambiental no bem-estar, revelam uma estimativa de hereditariedade que varia entre 0% e 64%. De facto, após identificar 30 estudos com base em duas famílias sobre o bem-estar ou medidas relacionadas, como a felicidade, Bartels (2015) concluiu que 32%-36% da variância da satisfação com a vida e bem-estar está relacionado com efeitos genéticos.

Outra das causas apontadas para a felicidade, prede-se com a interação da pessoa em determinada situação. Fisher (2010) referiu o facto de que, mesmo que nem a pessoa nem determinada situação caracterizem os resultados sobre a felicidade, a sua interação é determinante para o estado de felicidade. A teoria da necessidade de felicidade sugere que esta aconteça quando a situação oferece ou corresponde ao que a pessoa precisa, quer ou espera.

Os estudos dos autores Larsen e McKibban (2008) comprovam que as pessoas tendem a ser mais felizes quando elas têm o que querem mais do que outros e quando elas têm mais do que querem do que outros.

Entre as possíveis causas apontadas para a felicidade, são ainda referenciadas questões que se prendem com o tornar-se mais felizes. Neste contexto, a felicidade é um recurso

estratégico para alcançar a otimização da saúde, da socialização e da produtividade. Toda a pessoa que faz o que realmente gosta e se sente bem consigo própria produz mais e acaba por atingir postos mais elevados (Filho, 2010).

Uma vez analisadas, ainda que de forma breve e geral, as causas da felicidade é importante perceber quais as suas consequências.

2.3. Consequências da felicidade

O bem-estar subjetivo pode ser considerado um estado relativamente estável que mostra até que ponto as pessoas vivenciam um efeito positivo e tem visões favoráveis sobre as suas vidas.

Easterlin (1974, 1995) apresentou o facto de o nível de felicidade ser mais elevado nos países ricos, mas o crescimento económico não acompanha este ritmo. Este facto deve-se ao das pessoas compararem os seus rendimentos com os outros, ou seja, comparam o seu nível social. Em consequência a relação entre a felicidade e o rendimento é estática, pois há uma correlação positiva em determinado momento, mas não há evidências de que se aumentar o rendimento de todos haverá um aumento da felicidade de todos. O crescimento económico poderá depender um pouco do capital social (Bartolini & Sarracino, 2015). Mikucka, Sarracino e Dubrow (2017) apresentam o facto de o crescimento económico ter um efeito positivo na satisfação com a vida, aumentando assim a confiança social e a diminuição da desigualdade de rendimentos.

Gaspar (2015), no seu trabalho sobre a análise da dinâmica da relação entre empreendedorismo e felicidade, concluiu que as pessoas com rendimentos mais elevados tendem a ser mais felizes, assim como aquelas que são casadas, do sexo feminino e com um estatuto de trabalho. O autor, Gaspar (2015), observou ainda que a saúde está positivamente correlacionada com a felicidade da pessoa e que os empreendedores são aqueles que detêm maior probabilidade de serem felizes, quando comparados com os trabalhadores por conta de outrem.

Os estados de espírito das pessoas, felizes ou tristes, sugerem diferentes estilos de processamento de informação (Schwarz & Clore, 1996; Wyer, Clore, & Isbell, 1999). Bodenhausen, Kramer, & Süsser (1994) sugerem que os estados felizes aumentam o uso de

estereótipos e outras heurísticas com base do julgamento e diminuem a atenção para argumentar nos momentos de persuasão (Schwarz, Bless, & Bohner, 1991).

Uma vez analisada uma reflexão introdutória sobre a temática da felicidade no âmbito geral, (noção, causas e consequências), interessa-nos agora perceber como a mesma pode ser analisada em contexto de trabalho.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO SOBRE A FELICIDADE NO TRABALHO

O segundo capítulo da revisão da literatura avança para uma reflexão aprofundada sobre a temática da felicidade mas agora em contexto do trabalho nas organizações. Neste capítulo e após abordarmos a noção de felicidade no trabalho proposta por vários autores, permitimo-nos fazer a ligação entre a questão base deste nosso estudo, a felicidade no trabalho, e a área do marketing em que aquele se insere. Nesta perspetiva, enquadrámos o trabalho à luz das questões do marketing interno e dos fatores psicossociais. Assim contextualizados, procuramos perceber de que forma é possível medir a felicidade no trabalho (nas perspetivas de diversos autores), avançando depois para as causas e consequências da felicidade do trabalho,

3.1. Noção de felicidade no trabalho

Para Fisher (2010) a felicidade está correlacionada com os comportamentos organizacionais, os quais se agregam às experiências positivas e atitudes no local de trabalho. Este afirma que a felicidade no local de trabalho está associada à satisfação no mesmo, ao envolvimento do funcionário com o trabalho e ao seu nível de compromisso com a organização. O compromisso organizacional está relacionado com o estado psicológico determinado por três componentes que assumem diferentes intensidades: a relação de carácter emocional (comprometimento afetivo), a relação transacional sustentada pelo desenvolvimento pessoal esperando um retorno (comprometimento calculativo) e a relação de obrigação e dever com a organização (comprometimento normativo). O que estas três abordagens têm de semelhante é a perceção de que o compromisso organizacional é um estado psicológico capaz de identificar o relacionamento do funcionário com a organização e capaz de influenciar a decisão do mesmo de continuar ou deixar a organização (Meyer & Allen, 1991). Contudo, de acordo com Fisher (2010) estas componentes podem ter dificuldades de se medir, pois nem todos somos iguais e a qualificação vai depender de vários fatores tais como: a satisfação no

local de trabalho, o compromisso com a organização, ou o envolvimento com o trabalho. Mas existem outros conceitos de felicidade no trabalho como se verifica na Tabela 1.

<i>Autor:</i>	<i>Conceito de felicidade no trabalho</i>
<i>Fisher (2010)</i>	A felicidade engloba a satisfação que o colaborador tem no trabalho, mas não só, também aponta outras dimensões como o envolvimento do colaborador na função que desempenha e com a organização onde trabalha, a sua satisfação com o que desempenha na organização, assim como o compromisso com a organização e a sua função.
<i>Gavin e Mason (2004)</i>	A felicidade no local do trabalho pode estar relacionada com a felicidade no geral. Os colaboradores não são felizes a nível pessoal só por desempenhar determinada função, mas alguns podem ser mais felizes do que outros por serem mais felizes na função que desempenham.
<i>Seligman (2002)</i>	Os colaboradores que se sentem felizes no local de trabalho são aqueles que se encontram satisfeitos com a sua função, com o ambiente de trabalho, sentem-se envolvidos com o trabalho, têm bons relacionamentos com os colegas e realizam os seus objetivos.
<i>Saenghiran (2013)</i>	Felicidade no trabalho é quando os colaboradores sentem prazer no que fazem, vivenciam momentos afetivos positivos, têm bons sentimentos, satisfação no que fazem e percebem que a sua vida profissional tem um objetivo claro.

Tabela 1 - Conceitos de felicidade no trabalho

Weiss e Cropanzano (1996) afirmam que as pessoas experimentam emoções de curta duração ao longo da sua vida. Estes autores definem aquilo que designam como Teoria dos Eventos Afetivos, que defende que as atitudes no trabalho podem causar satisfação no trabalho mesmo sabendo pouco sobre as causas e consequências das experiências afetivas. De facto, a teoria apresentada defende que as atitudes no trabalho decorrem do acumular de experiências afetivas que podem ser evidenciadas de maneira espontânea ou a partir de um acumular de experiências afetivas. Então a teoria proposta por Weiss e Cropanzano

(1996) sugere que as experiências afetivas não são sentimentos estáveis ao longo do tempo, antes pelo contrário, são transitórias e podem variar ao longo do dia. Neste sentido Warr (2011) vem ao encontro da teoria de Weiss e Cropanzano (1996), afirmando que a felicidade varia de acordo com as diferentes avaliações das experiências pessoais, ou seja, as pessoas com as outras, comparam determinadas situações e tempos, assim como com outros pontos de referência.

Uma vez caracterizada a noção de felicidade no trabalho, é relevante perceber de que modo esta se pode enquadrar no marketing interno e no que se relaciona com os fatores psicossociais.

3.2. Marketing interno e fatores psicossociais

O marketing caracteriza-se na estratégia que a organização utiliza para planejar o produto, determinar o preço, criar a procura e atender a esta. Esta estratégia é denominada pelos 4 P's do marketing ou marketing mix: produto, preço, comunicação e distribuição (Lima, Sapiro, Vilhena, & Gangana, 2007). Cada vez mais as organizações visam melhorar a sua imagem entre os seus colaboradores, por forma a deter uma equipa motivada e empenhada. Só assim os colaboradores têm um melhor desempenho o que proporciona uma atração de clientes. O termo está relacionado com a ideia da prestação de um serviço de qualidade, mas para isso é necessário que haja uma compreensão e vontade por parte dos colaboradores em cumprirem de forma adequada a prestação de um bom serviço (Silva, 2005). Esta estratégia é denominada por marketing interno ou endomarketing. Este conceito tem evoluído ao longo dos anos, mas o foco continua a ser o mesmo, ou seja, o cliente. Contudo a mudança reside na expressão cliente, pois a preocupação deixou de residir apenas no cliente final, mas também no cliente interno (colaborador) de forma a satisfazer os clientes externos por meio da motivação dos internos. Kotler (2000) afirma que o marketing interno deve anteceder o externo, uma vez que o serviço efetuado pela organização está diretamente interligado, pois um serviço só tem qualidade quando a organização está preparada para a fornecer, através de um serviço eficaz e eficiente. Este autor, Kotler (2000), verificou que em anos passados as organizações primeiro valorizavam o cliente, seguidamente os níveis de chefia e, por último, o colaborador. Ora e entretanto, esta visão mudou, visto que organizações modernas, voltadas para o cliente,

valorizam em primeiro lugar o seu cliente, seguidamente o colaborador, depois as chefias médias e só por fim as chefias de topo.

Yoon, Beatty e Suh (2001) compartilham da mesma ideia que Kotler (2000) pois uma organização só prestará um bom serviço quando esta se preparar para fazer um bom trabalho com os seus colaboradores.

“Pessoas felizes produzem mais e melhor. Essa é a essência do endomarketing.” (Brum, 2010, p. 18)

No entanto, por si só a felicidade não é suficiente. De acordo com cientistas a felicidade vem de diversos meios, em que 50% corresponde à genética humana, 10% às circunstâncias da vida e 40% aos pensamentos e ações humanas. Como as organizações não podem interferir com a genética humana só restam as circunstâncias da vida, pensamentos e ações humanas, mas a vida humana não depende apenas de situações profissionais, há também aspetos pessoais que as organizações não são capazes de moldar, logo só restam os 40% de pensamentos e ações. As organizações talvez possam interferir nos pensamentos e ações dos seus colaboradores mas a sua gestão pode ser difícil de proceder ou mesmo impossível. Como as organizações são feitas pelos seus colaboradores, quantos mais forem felizes melhor será o ambiente organizacional (Brum, 2010).

Com colaboradores satisfeitos será mais fácil de aproveitar os recursos humanos nas organizações, dando respostas ágeis e respondendo rapidamente às transformações que ocorrem no meio envolvente. Assim o endomarketing aparece como um instrumento de mais-valia no desempenho dos colaboradores, mas para que haja esta eficiência é necessário uma boa comunicação dentro da organização (Freire, Woehl, Catapan, & Bonfim, 2016), apresentando de forma clara que nos processos envolventes da organização existem valores instituídos por base na cultura organizacional e preservação de um clima perfeito com o reconhecimento da valorização humana (Weirich, Munari, & Bezerra, 2004).

Do mesmo modo, também Cardoso (2016) observou que, na organização que considerou no seu estudo os colaboradores se sentiam à vontade na sua função, sendo que o ambiente e as condições de trabalho foram imprescindíveis para essa satisfação. Esta evidência pode estar relacionada com o facto de os colaboradores se sentirem reconhecidos pelos seus esforços na organização, uma vez que são recompensados com benefícios e regalias, tais como massagens, terapias, eventos temáticos ou políticas de oferta alimentar. Outro ponto

relevante no trabalho de Cardoso (2016) é o ambiente informal, profissional e descontraído praticado na organização, capaz de criar uma comunicação interna mais fluente, extinguindo as barreiras na comunicação.

O marketing interno é um instrumento interdisciplinar como se pode observar na imagem abaixo. Como se verifica, o marketing interno posiciona-se entre a fronteira do

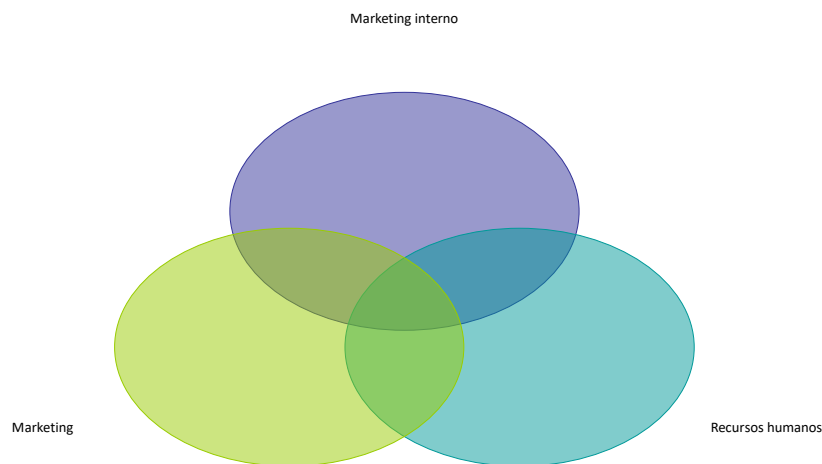


Figura 1 - Posição funcional do marketing interno - adaptado de Vasconcelos (2004)

marketing e dos recursos humanos, o que possibilita a utilização de estratégias de marketing dentro das organizações ao nível dos colaboradores. No entanto, o marketing interno deve ser integrado com as restantes estratégias, pois quanto mais consolidada estiver a organização maior será a sua probabilidade de sucesso no atendimento ao cliente (Vasconcelos, 2004).

Ahmed e Rafiq (2002) garantem que o uso do marketing interno numa organização terá sucesso caso as chefias detenham determinadas atitudes específicas. As atitudes requeridas são:

1. Concordância com a filosofia e técnicas de marketing;
2. Instrução para o cliente e mercado;
3. Participação de todas as hierarquias nos serviços;
4. Abordagem estratégica na gestão dos recursos humanos de forma a atestar o alinhamento estratégico dos recursos humanos com a estratégia da organização:

5. Estruturação de todas as atividades efetuadas para a obter a direção para o cliente, ou mercado, ou mesmo, gestão dos serviços com foco no cliente/mercado.

Vasconcelos (2004) afirma que as organizações devem estar atentas tanto ao meio externo como o interno, uma vez que as capacidades externas devem ser iguais ou maiores que as internas. O autor acresce também que o existem distinções entre o que a organização espera do colaborador (competência, qualificação e dedicação) e o que a mesma está disposta a oferecer (salário e satisfação no trabalho). O autor, Vasconcelos (2004), verificou a existência de uma lacuna nesta diferença que designou por “zona de inclusão” e sugeriu que a mesma deverá ser ultrapassada com políticas de recursos humanos, uma vez que as mesmas operam no reconhecimento humano, fortalecendo assim o trabalho do colaborador.

O marketing interno para além de alcançar a excelência na conquista e permanência dos clientes, também abrange o alcance da qualidade a nível da produtividade e do marketing, necessitando que os colaboradores internos se envolvam e comprometam a construir uma cultura dentro da organização.

São de ressaltar os fatores psicossociais no trabalho que interferem com a saúde, desempenho e satisfação de um colaborador, pois estes, por um lado envolvem as interações no trabalho, o ambiente organizacional, a satisfação do colaborador e as suas condições físicas, e por outro lado envolvem as capacidades do colaborador, as necessidades deste, a sua cultura e a sua situação pessoal fora da organização (Health, 1984). Por isso e para que haja um ambiente saudável no local de trabalho tem haver um equilíbrio entre as exigências impostas ao colaborador e as suas capacidades/ recursos, entre o controlo que os seus superiores efetuam sobre o trabalho e o apoio que dão aos colaboradores. Visto que a saúde de uma pessoa não passa só pela ausência de doença mas também pelo completo bem-estar físico, mental, espiritual e social, então um ambiente organizacional saudável passa por ser aquele em que prevalecem as condições que promovem a saúde (avaliação constante dos riscos para a saúde, disponibilidade de práticas e estruturas de apoio organizacional à promoção da saúde) (Pinho, 2015).

Atendendo então à questão dos fatores psicossociais e à caracterização do marketing interno, interessa-nos agora perceber como medir a felicidade no trabalho.

3.3. Como medir a felicidade no trabalho

Fisher (2010) afirma que as construções de felicidade variam muito dependendo de vários aspectos e percepções pessoais. Contudo, a felicidade no trabalho está muitas vezes relacionada com fatores hedônicos de prazer e gostos, ou até mesmo com fatores eudaimônicos que envolvem aprendizagem e desenvolvimento. “Os estados de espírito são estados afetivos relativamente flutuantes que podem não ter uma causa ou alvo conhecido; as emoções têm alvos específicos; e as atitudes, por definição, são julgamentos sobre objetos de atitude” (Fisher, 2010, p. 388, tradução nossa). Segundo Fisher (2010) existem diversas construções de felicidade que a seguir discriminamos em detalhe, mas existem outras construções da felicidade no trabalho que se aproximam deste autor, como se verifica na Tabela 2.

<i>Autor:</i>	<i>Elementos que permitem medir a felicidade no trabalho</i>
<i>Fisher (2010)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Satisfação no trabalho• Compromisso organizacional• Envolvimento no trabalho• Compromisso• Prosperidade e vigor• Fluxo e motivação intrínseca• Afetos dos colaboradores no trabalho
<i>Micke e Caregnatto (2012)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Compensação pelo trabalho• Remuneração• Benefícios (compulsórios, espontâneos, monetários, não monetários e legais)
<i>Chiumento (2012)</i>	<ul style="list-style-type: none">• Boas relações no trabalho• Acreditar na importância do seu trabalho• Colaborar numa equipa de sucesso• Reconhecimento das suas tarefas• Identificar-se com a sua função

Tabela 2 - Elementos que permitem medir a felicidade no trabalho

Conjugando as diversas propostas dos diferentes autores, apresentamos de seguida um conjunto de elementos considerados como indicadores para medir a felicidade no trabalho.

3.3.1. Satisfação no trabalho

Judge e Bono (2001) apresentam uma ligação positiva entre os colaboradores felizes e uma elevada performance no trabalho. Contudo, a relação entre a satisfação dos colaboradores no trabalho e o seu desempenho é mais relevante quando os objetivos são mais complexos do que quando estes objetivos são simples de concretizar. Embora o potencial vínculo entre satisfação e desempenho seja quase tão antigo como o campo da psicologia industrial-organizacional, a relação entre satisfação do funcionário e desempenho no trabalho não é mais considerada uma importante área de pesquisa. Segundo Daryanto (2014), no seu estudo sobre a satisfação profissional dos professores nas escolas profissionais da província de Sumatera do Norte da Indonésia, é possível comprovar que as características do trabalho (características pessoais como idade, gênero, nível educacional, ética de trabalho, autonomia, feedback, variedade de habilidades, identidade da tarefa ou significado da tarefa) e o desenvolvimento de carreira são elementos essenciais que influenciam a percepção individual da satisfação no trabalho. O estudo de Daryanto (2014) revela que são também cruciais para a satisfação no trabalho dos professores as variáveis demográficas.

3.3.2. Compromisso organizacional

Harrison, Newman, & Roth (2006) sugerem que a atitude geral no trabalho é de fundamental importância para a compreensão do comportamento de trabalho. Os autores observaram uma ligação forte entre colaboradores felizes e a sua performance, pois os colaboradores com um comprometimento afetivo forte empenham-se nas suas funções por forma a concretizar os objetivos que levam ao sucesso da organização (Allen & Meyer, 1996). Em contrapartida, Iaffaldano e Muchinsky (1985) afirmam que a satisfação no trabalho e o desempenho dos colaboradores estão ligeiramente relacionados entre si e Sani (2013) comprova que não existem evidências suficientes para afirmar que existe uma relação entre a satisfação no trabalho e o desempenho. Pelo contrário, Sani (2013) afirma que o comportamento organizacional e o comportamento organizacional de cidadania é que influenciam o desempenho dos colaboradores.

Koys (2001) no seu estudo sobre o efeito de satisfação dos empregados dos restaurantes observou que existem ligações positivas entre a felicidade dos colaboradores e os seus outputs, vendas e satisfação dos clientes da organização, pois os Recursos Humanos influenciam a eficácia organizacional, e não o contrário. Especificamente, eles implicam que o comportamento da cidadania organizacional influencie a lucratividade e a satisfação dos colaboradores influenciando a satisfação do cliente. Também Patterson, Warr, e West (2004) através do estudo a 42 organizações pequenas obtiveram resultados idênticos ao do estudo de Koys (2001), em que a satisfação dos trabalhadores leva a um resultado mais significativos da sua produtividade e rentabilidade da organização. Para justificarem este facto, estes autores Patterson, Warr, e West, (2004) identificam como provável que o clima organizacional (suporte do supervisor, desenvolvimento de habilidades, esforço, qualidade, eficiência, entre outros) influencie a produtividade através de variações que afetam os colaboradores (variações na geração do comportamento ativo do trabalho, no empenho aprimorado, na ajuda mútua e na capacidade de resposta em grupo afetivo).

Também Cardoso (2016), na exploração da temática do marketing (relacional) interno e suportado em dois estudos de caso de empresas, concluiu que não só a maioria dos colaboradores tende a ampliar o valor da felicidade e da qualidade de vida no trabalho face ao valor do salário (pelos benefícios que este pode trazer), como também que as políticas de prémios utilizadas pelas empresas, fazem que os colaboradores sintam que o seu trabalho é reconhecido. A mesma ideia de compromisso afetivo dos colaboradores com a empresa é refletida na expressão dos mesmos quando referem que sentem que a organização é a sua segunda casa devido à implementação de horários flexíveis não havendo a imposição de um trabalho rígido. Do mesmo modo, também a relação de proximidade entre o colaborador e os seus superiores é referida como uma estratégia capaz de criar uma relação confiança e de compromisso afetivo com a organização.

3.3.3. Envolvimento no trabalho

As pessoas gastam uma grande parte do seu tempo no local de trabalho. As suas ações definem quem são, o seu trabalho e os valores pessoais que interferem diretamente na sua relação com o trabalho. Essas ações são consideradas atitudes, que têm um efeito

significativo tanto no envolvimento no trabalho como no desempenho organizacional (Bolelli & Durmuş, 2017).

O termo de envolvimento no trabalho foi definido como "a extensão e o nível ao qual ele/ ela é cognitivamente absorvido e envolvido e preocupado com o seu trabalho atual" (Paullay, Alliger, & Stone-Romero, 1994, p.224, tradução nossa).

De acordo com Ekmekçi (2011) e na perspectiva de uma organização, o envolvimento no trabalho é a chave para a motivação dos colaboradores e uma vantagem competitiva. Numa perspectiva individual, o envolvimento no trabalho é essencial para o crescimento pessoal, a satisfação e a consideração do líder, a tomada de decisão e a comunicação.

Segundo o estudo de Srivastava, Tiwari, e Srivastava (2016) verifica-se que a autoeficácia de um funcionário está relacionada com o seu envolvimento no trabalho, pois um baixo envolvimento denota uma redução na sua autoeficácia para com a organização.

3.3.4. *Compromisso*

Para Bakker & Demerouti (2011) o compromisso no trabalho caracteriza-se pelo estado de espírito positivo do colaborador que o leva a cumprir os seus objetivos com sucesso e cria um bom relacionamento no trabalho. Os autores afirmam que este indicador é importante não só para os colaboradores como para as organizações.

Os colaboradores que trabalham empenhados na sua função têm altos níveis de energia e concentração. Quando estes estão dedicados ao que fazem estão fortemente envolvidos no trabalho e vivenciam-no com entusiasmo e desafio. Com tudo isto, eles ficam absorvidos pela sua tarefa, dando bastante concentração à mesma, ajudando o tempo a passar rapidamente e sendo difícil de deixar a tarefa por terminar (Schaufeli & Bakker, 2004).

Por outro lado, Fisher (2010) sugere ainda que existem perceções por parte dos colaboradores que melhoram a sua satisfação no trabalho e o seu compromisso com a organização, podendo ser atributos para ajudar a melhorar a felicidade no trabalho. Estas sugestões são:

- Criar uma cultura organizacional saudável, respeitosa e solidária;
- Fornecer liderança competente em todos os níveis;
- Fornecer tratamento justo, segurança e reconhecimento;
- Projetar trabalhos interessantes, desafiadores, autônomos e ricos em feedback;

- Facilitar o desenvolvimento de habilidades para melhorar a competência e permitir o crescimento;
- Selecionar a pessoa-organização e ajustar a pessoa-trabalho;
- Melhorar o ajuste através do uso de visualizações realistas de trabalhos e práticas de socialização;
- Reduzir aborrecimentos menores e aumentar as elevações diárias;
- Persuadir os colaboradores a reformular um ambiente de trabalho atual menos do que ideal como aceitável (mencionado, mas decididamente não aprovado por Hackman (2009));
- Adotar práticas de trabalho de alto desempenho.

3.3.5. Prosperidade e vigor

Prosperar é um estado psicológico da pessoa que abrange aprendizagem e vitalidade. Assim os colaboradores podem evoluir no seu cargo de forma a realizar as tarefas com todo o seu potencial e inculcando-lhes o sentimento de melhoria. Já a vitalidade, fará com que os colaboradores criem energia e motivação para obterem melhores resultados no seu trabalho (Anjum, Marri, & Khan, 2016).

O vigor representa a resposta afetiva positiva por parte das pessoas em relação às interações contínuas dos elementos representativos no local e ambiente de trabalho que englobam os sentimentos ligados à força física de energia emocional e vivacidade cognitiva (Shirom, 2003).

3.3.6. Fluxo e motivação intrínseca

Arvey, Bouchard, Jr., Segal e Abraham (1989), referenciam que a satisfação intrínseca no trabalho (capacidade de utilização, realização, oportunidade de colaborar com outros colaboradores, entre outros) pode estar relacionada com os fatores genéticos. No entanto, a componente genética apesar de ser significativa para a satisfação intrínseca, os fatores ambientais e outros, podem influenciar a satisfação. De acordo com Robbins (2013) é necessário que os colaboradores percebam que o seu trabalho é conduzido para uma avaliação de desempenho positivo para que o mesmo seja recompensado. Este tipo de

recompensa gera uma motivação intrínseca nos colaboradores que os motiva na sua performance. Já os colaboradores com uma autoavaliação negativa estabelecem metas menos ambiciosas e são mais propensos a desistir quando enfrentam dificuldades. Assim, eles são mais propensos a ficar presos nos trabalhos aborrecidos e repetitivos, do que aqueles colaboradores com autoavaliações positivas. Também se percebe que o pagamento aparece muitas vezes quando as pessoas discutem a satisfação no trabalho. Para as pessoas pobres ou que vivem em países pobres, o ordenado está relacionado com a satisfação no trabalho e a felicidade geral. Mas uma vez que um indivíduo atinge um nível de vida confortável, a relação entre remuneração e satisfação no trabalho desaparece virtualmente. Este relacionamento não é muito forte como outros já mencionados.

Silva (2015) no seu estudo sobre marketing interno, conclui que existe uma forte relação entre a motivação e o reconhecimento, ou seja, os colaboradores demonstram uma maior motivação quando existe o reconhecimento do seu trabalho por terceiros. Uma boa prática laboral referida neste estudo, indica que também as equipas de colaboradores com objetivos comuns, que cooperam de forma positiva com sugestões de melhoria, ao se sentirem mais valorizadas, permitem criar um melhor ambiente de trabalho.

Segundo Csikszentmihalyi et al. (1990, 2005) o fluxo é percebido no momento em que os colaboradores estão de tal forma absorvidos na sua tarefa usando todas as suas habilidades de forma a tornar a tarefa mais desafiadora, para que a passagem do tempo e estímulos externos sejam irrelevantes no momento. O fluxo tem sido descrito como um sentimento humano agradável, eufórico, que origina uma sensação de profundo prazer, no entanto também requer aprendizagem, desenvolvimento e domínio da situação (Fisher, 2010).

3.3.7. Afetos dos colaboradores no trabalho

De acordo com Fisher (2010) “as medidas de afeto no trabalho avaliam diretamente os estados de espírito ou as emoções experimentadas durante o trabalho. O tradicional circuito de incidência apresenta duas dimensões, tom hedônico (prazer em descontentamento) e excitação ou ativação.” (p.390, tradução nossa).

Paschoal & Tamayo (2008) com referência na hipótese de Waterman (1993) e por forma harmoniosa com a hipótese de Warr (2011), caracterizam o bem-estar no trabalho como a

permanência de emoções positivas e a noção de que as ações das pessoas, as suas expressões e seu desenvolvimento de potenciais são efetuados de modo a alcançar das suas metas pessoais. Assim, o bem-estar no trabalho inclui aspetos positivos e cognitivos, como também, pontos fulcrais na abordagem hedónica e eudaimónica. O bem-estar no trabalho pode ser estruturado em três níveis: afeto positivo, afeto negativo e realização pessoal. O afeto positivo e negativo aludem aos componentes hedónicos do bem-estar e a realização pessoal alude aos componentes eudaimónicos.

Sabendo como medir a felicidade, é necessário perceber o que leva a que esta se origine, logo vai-se verificar quais os antecedentes da felicidade no trabalho.

Uma vez analisada a questão de como medir a felicidade no trabalho, o ponto seguinte prende-se com o perceber o que pode causar a felicidade no trabalho.

3.4. O que pode causar a felicidade no trabalho?

Fisher (2010) e outros autores observaram que existem diversos contribuintes que influenciam a felicidade no trabalho como se pode verificar na Tabela 3. Esta pode ser influenciada por fatores ambientais na organização, evento ou trabalho. Também a disposição e a interação da pessoa em determinada situação, contribuem para a felicidade no local de trabalho, como os meios intencionais para melhorar esta felicidade.

<i>Autor</i>	<i>Causas da felicidade no trabalho</i>
<i>Fisher (2010)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuintes ambientais para a felicidade no trabalho • Contribuintes de disposição para a felicidade no trabalho • Ajuste da pessoa à situação contribui para a felicidade no trabalho
<i>Cavanagh (1992)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Personalidade • Ambiente de trabalho • Valores atribuídos ao trabalho

Tabela 3 - Causas da felicidade no trabalho

Entre as diversas causas da felicidade no trabalho, é possível identificar um conjunto de elementos que, segundo os diversos autores, mais contribuem para esse sentimento.

3.4.1. Contribuintes ambientais para a felicidade no trabalho

“Para alcançar a vida boa, as pessoas devem trabalhar em boas organizações” (Gavin & Mason, 2004, p. 387, tradução nossa). Fisher (2010) considera que grande parte do tempo o comportamento organizacional foi considerado pela felicidade ou infelicidade e *stress* nas organizações foram verificados nos contribuintes organizacionais, do trabalho, do chefe ou outras características ambientais. Após vários estudos da literatura o autor afirma que existem evidências de aspetos nas organizações que levam à satisfação no trabalho, compromisso organizacional, entre outras formas de felicidade.

Dutschke (2013) com o seu estudo constatou que nos tempos que decorrem é difícil para uma organização aumentar os benefícios financeiros devido à instabilidade economia nos mercados, porém se os fatores e as variáveis que contribuem para a felicidade organizacional forem gerenciadas de forma eficiente, os seus colaboradores serão mais produtivos. Ao contrário do que se possa pensar, afirma o autor que a remuneração não é o fator principal para o funcionário se sentir feliz, mas sim o seu reconhecimento profissional, a possibilidade de desenvolvimento pessoal/ profissional e o meio ambiente organizacional.

3.4.2. Contribuintes de disposição para a felicidade no trabalho

Em comparação com a felicidade no geral, há sinais de que a felicidade no trabalho também possui alguma estabilidade que pode responsabilizar-se por fatores pessoais e ambientais (Fisher, 2010).

As pessoas possuem traços estáveis que influenciam as suas reações afetivas e comportamentais nas organizacionais. Também a satisfação no local de trabalho e a realização profissional dependem do grau de coesão entre a personalidade do indivíduo e os contribuintes ambientais na organização, quanto maior for o grau, maior é o nível de satisfação. Os traços podem ser considerados como elementos de disposição mental inobserváveis (por exemplo: valores, necessidades, atitudes ou personalidade) que são relativamente estáveis num espaço de tempo e que determinam de certa forma as reações e comportamentos nas organizações (Davis-Blake & Pfeffer, 1989).

3.4.3. O ajuste da pessoa à situação que contribui para a felicidade no trabalho

Outra variável que interfere com a felicidade no local de trabalho é o ajustamento da pessoa à situação apresentada pela organização, ou seja, a percepção dos colaboradores da sua relação com a organização em que trabalha e a percepção do seu relacionamento com os seus colegas. Para tal, há que diferenciar dois tipos de ajustamentos: ajustamento suplementar e ajustamento complementar. O ajuste suplementar caracteriza o momento em que o colaborador apresenta traços semelhantes aos seus colegas de trabalho (Muchinsky & Monahan, 1987), já o ajuste complementar apoia que o colaborador apresenta traços que possam ser complementados com outros já existentes na organização, ou seja, os traços apresentados por todos os colaboradores são indispensáveis para as organizações uma vez que todos juntos completam-se de forma a trabalhar uniformemente (Muchinsky & Monahan, 1987).

Existe outra visão sobre o ajuste da pessoa à organização em que trabalha e reflete as necessidades do colaborador *versus* as ofertas disponibilizadas pela organização e os requisitos exigidos *versus* as aptidões do colaborador. O ajuste das necessidades *versus* ofertas aponta para o facto de a organização satisfazer as necessidades, desejos ou preferências dos seus colaboradores. Em contrapartida, o ajuste dos requisitos *versus* aptidões reflete o preenchimento dos requisitos necessários para o bom funcionamento da organização através das aptidões dos seus colaboradores (Vuuren, Veldkamp, Jong, & Seydel, 2007).

Uma vez analisadas as causas possíveis da felicidade no trabalho, importa-nos agora perceber quais as consequências desse estado de felicidade no trabalho.

3.5. Consequências da felicidade no trabalho

Existem diversos fatores que podem advir da felicidade no trabalho como se pode verificar na Tabela 4.

Autor	Consequências da felicidade no trabalho
Fisher (2010)	<ul style="list-style-type: none">• Transitórias• Pessoais• Nível coletivo
Martinez e Paraguay (2003)	<ul style="list-style-type: none">• Saúde• Qualidade de vida• Comportamento
Ferreira, Neves e Caetano (2001)	<ul style="list-style-type: none">• Desempenho profissional• Comportamento de cidadania organizacional• Comportamento de fuga• Burnout• Bem-estar físico e psicológico• Satisfação com a vida

Tabela 4 - Consequências da felicidade no trabalho

A felicidade no trabalho pode repercutir variações sobre o colaborador a nível da saúde e qualidade de vida, que podem trazer consequências positivas ou negativas para os colaboradores e organização (Martinez & Paraguay, 2003).

A nível da saúde verifica-se que colaboradores satisfeitos com o seu desempenho e cargo na organização apresentam níveis de felicidade mais elevados o que leva a uma melhor qualidade de saúde e menor causas de doenças, tanto a nível físico como mental (Daryanto, 2014). Os sentimentos de felicidade ajudam os colaboradores a reduzir os sentimentos de *stress*, o que ajuda a enfrentarem momentos inesperados no local de trabalho, ajudando-os a serem mais proativos e a criarem relações sociais produtivas (Rego, 2009). Quando os colaboradores não estão satisfeitos na sua função podem alcançar o estado emocional da síndrome de *burnout* que é um estado extremo de cansaço psicológico e emocional, o que afetará a sua produtividade (Ferreira et al., 2001). Também a satisfação com o trabalho pode levar a um bem-estar com a vida pessoal, devido à

generalização das emoções vividas no local de trabalho (Zalewska, 1999a, 1999b), o que pode gerar um melhor clima social na organização e aumentar a produtividade dos colaboradores (Rego, 2009).

A nível do comportamento a satisfação no trabalho altera os comportamentos dos colaboradores no que diz respeito às greves, rotatividade no trabalho, acidentes de trabalho e queda de produtividade (Zalewska, 1999a, 1999b). No entanto, existe uma vasta gama de tipo de respostas que os colaboradores podem ter em relação às suas emoções no local de trabalho, mas essas respostas serão de acordo com os seus valores, crenças, dificuldades ou oportunidades oferecidas no momento e a maneira como a situação é percebida pelo colaborador, se como uma mais-valia ou prejudicial para si (Locke as cited in Martinez & Paraguay, 2003).

Wright e Bonett (2007) verificaram no seu estudo que os colaboradores têm mais tendência à rotatividade no emprego quando os seus níveis de bem-estar psicológico e satisfação no trabalho são baixos. Estas descobertas foram importantes, porque evidenciam que o bem-estar psicológico está relacionado com a rotatividade dos colaboradores nas organizações, assim como com o seu desempenho e satisfação no trabalho.

O absentismo de um colaborador apresenta custos adicionais para a organização, visto que implica que outros colaboradores apresentem esforços acrescidos no trabalho e, por vezes, até à sua substituição temporária (Ferreira et al., 2001). Estas relações são relevantes para a organização, visto que podem ser uma vantagem competitiva nos seus recursos humanos.

Por outro lado, a relação entre o desempenho e a rotatividade do colaborador tem uma conotação negativa, porque o colaborador com pior desempenho está apto para recomeçar a sua função numa nova organização onde pensa receber mais recompensas merecidas em função do seu desempenho, sujeitas às condições do mercado, ou seja, melhores condições de trabalho noutra organização. Já os colaboradores com bom desempenho tendem a trocar de organização quando acreditam que as suas recompensas são abaixo da sua prestação (Wright & Bonett, 2007).

Entretanto, quando um colaborador está satisfeito com a sua função tende a ter um desempenho profissional mais elevado o que o leva a obter recompensas mais adequadas na sua função. Colaboradores satisfeitos são também aqueles que manifestam

comportamentos de apoio perante os seus colegas de trabalho de forma voluntária, ou seja, essas ajudas não são verificadas devido a obrigações formais (Ferreira et al., 2001).

Com a crise económica é difícil quantificar o impacto emocional que o trabalho tem sobre os colaboradores (devido às perspectivas de trabalho ineficientes que não superam as expectativas dos colaboradores em determinada função, por exemplo), mas é verificável que os colaboradores insatisfeitos com a sua função têm um custo de milhões para a economia, nomeadamente os que perdem o seu desempenho na sua função. Assim, é fundamental minimizar a insatisfação no trabalho e, para que isso suceda, é necessário a promoção da felicidade no local de trabalho (Silverblatt, 2010).

Uma outra questão prende-se com a existência de muitos colaboradores insatisfeitos nas organizações, como resultado de uma má escolha da profissão, caso esta seja, por exemplo, escolhida de acordo com o nível salarial e não de acordo com a função a desempenhar e a sua personalidade. Para que tal não aconteça, é importante que o colaborador, antes de se candidatar à função, analise a mesma para que depois não se sinta desiludido ou enganado (Jones, 1998).

Em suma, visto que a felicidade no local de trabalho influencia as emoções dos colaboradores positivamente ou negativamente (estas irão influenciar o empenho, envolvimento e produtividade dos colaboradores na organização), pode-se concluir que emoções positivas trazem um retorno favorável para a organização e passam para o seu exterior uma imagem positiva da mesma. Destas ideias surge um conjunto de boas práticas e recomendações que poderão constituir-se como contribuintes para a felicidade no trabalho, permitindo a construção de uma proposta de manual de boas práticas para as organizações.

Uma vez apresentado o estado da arte sobre o tema, interessa-nos agora indicar quais os caminhos metodológicos traçados ao longo desta investigação.

4. METODOLOGIA

4.1. Objetivo da investigação

A escolha do tema a felicidade no trabalho deve-se ao facto de este ser um campo cada vez mais abordado e de maior atenção por parte das organizações (preocupadas com o bem-estar dos seus colaboradores). Por outro lado, porque os colaboradores das empresas são os primeiros clientes que interessa manter satisfeitos, também se verifica uma maior preocupação, por parte das organizações, com a sua própria imagem e a forma como a mesma é percebida pelos seus colaboradores. Atendendo ao facto de que colaboradores motivados são passíveis de um melhor desempenho das suas funções e que um melhor desempenho de funções é passível de proporcionar uma atração mais eficaz de clientes externos, surge a importância da atenção prestada ao marketing interno e aos fatores psicossociais. Nesta perspetiva, surge então a relevância do marketing interno que se relaciona com a prestação de um serviço de qualidade, mas havendo sempre a compreensão e vontade por parte dos colaboradores em cumprirem de forma adequada a prestação do serviço (Silva, 2005).

A correlação entre felicidade no trabalho e produtividade tem vindo a ser estudada nos últimos anos, por investigadores e académicos das universidades mais prestigiadas, incluindo a Harvard Business School, com vários estudos a indicarem que profissionais felizes faltam menos vezes ao trabalho, são mais motivados e orientados para objetivos. Na mesma linha, organizações que têm a preocupação de fomentar e alimentar a felicidade dos seus trabalhadores retêm mais eficazmente o talento e são mais orientadas para o sucesso (Exame, 2017).

Neste contexto, e uma vez analisadas as envolventes que poderão influenciar a felicidade no local de trabalho, definimos como objetivo geral do nosso estudo, inventariar um conjunto de boas práticas e recomendações que possam constituir-se como contribuintes para a felicidade das organizações. Os resultados conseguidos pelo estudo teórico desenvolvido permitem-nos apresentar um conjunto de sugestões que possam constituir-se como um manual de boas práticas para as organizações.

A ideia de felicidade no trabalho e a eventual possibilidade do conceito poder alterar práticas das organizações, induziu-nos a formular diversas questões de investigação.

4.2. Questões de investigação

As questões colocadas no início da investigação para que a mesma pudesse decorrer foram:

1. Que tipos de estratégias específicas capazes de contribuir para um aumento da felicidade no trabalho são suscetíveis de serem modificadas nas práticas das organizações?
2. Que recomendações práticas que possam constituir-se como contribuintes da felicidade no trabalho podem ser indicadas às organizações?

A escolha destas duas questões de investigação teve em consideração a possibilidade de alterar as práticas das organizações que são exercidas atualmente com sugestões de alterações nas estratégias já existentes e novas que sejam passíveis de serem utilizadas. Com as questões de investigação delineadas, foi desenhado o método de investigação que dá forma a este estudo.

4.3. Estratégia de investigação

Existem dois tipos de metodologia para realizar a confirmação das hipóteses de acordo com a natureza do estudo, a qualitativa e quantitativa. Segundo Bogdan & Biklen (1994) a metodologia qualitativa baseia-se em critérios que acham os dados descritivos para os investigadores poderem aproximarem-se do modo de pensamento dos participantes numa investigação, já a metodologia quantitativa baseia-se em dados numéricos que permitem ao investigador provar a relação entre as variáveis.

A metodologia qualitativa verifica uma relação entre o mundo real e o objeto de estudo, ou seja, existe um vínculo que não pode ser desassociado visto que o mundo real é objetivo e o objeto de estudo ser subjetivo, não há possibilidade de haver uma conclusão em número. Nestes casos, os resultados alcançados são básicos, visto não existir métodos ou

técnicas estatísticas para usar. O ambiente que rodeia o investigador é a fonte direta para a colheita dos seus dados (E. L. Silva & Menezes, 2005).

Assim sendo, este estudo desenvolveu-se pelo método qualitativo, isto é, foi efetuada uma revisão sistemática da literatura onde se efetuou um estudo secundário pois teve como objetivo reunir vários estudos com temas semelhantes ao delineado. Esta seria uma boa opção visto que o foco é elaborar um manual de boas práticas a ser implementado em organizações, baseado na investigação conhecida sobre o conceito de felicidade no trabalho e pelo cruzamento de diferentes resultados. A metodologia utilizada é do tipo qualitativo, onde será efetuada uma análise sistematizada sobre a felicidade no trabalho de acordo com os estudos já realizados por outros investigadores sempre com o foco nas questões de investigação.

Para encaminhar o nosso trabalho e fazer face ao desafio proposto, tomámos como base o artigo de revisão de Fisher (2010), associado a uma metodologia descritiva do tipo qualitativo conjugada com uma investigação de desenvolvimento.

A partir do artigo de Fisher (2010) e numa primeira fase, começámos por identificar artigos por ele referenciados. Foram selecionados dois artigos com maior relevância sobre o tema e a partir deles comparou-se as referências bibliográficas com o de Fisher (2010). Ao identificar iguais referências bibliográficas mencionadas em ambos artigos foram-se analisar, pois seriam de igual modo importantes. Numa segunda fase, e utilizando como palavras de pesquisa “felicidade no trabalho” e “compromisso organizacional” fomos conduzidos a novos artigos que foram analisados de acordo com a importância para o tema. Após a análise de vários artigos iniciou-se a redação da revisão da literatura utilizando a estrutura do artigo de Fisher (2010) como base, mas organizaram-se os conceitos sobre felicidade no geral e no trabalho em diferentes capítulos. Acrescentaram-se os conceitos de marketing interno e fatores psicossociais por ser uma dissertação na área do Marketing.

Na presente investigação procurámos somente referenciar teoricamente o conceito de felicidade no trabalho, razão pela qual não foram levantados dados primários. Seguindo a o caminho de Fisher (2010), pretende-se que o presente manual seja aplicável em todas as organizações, pois há evidências de que a felicidade trás consequências importantes para os indivíduos e para as organizações. Este autor identificou lacunas sobre o tema a três

níveis (transitório, pessoal e coletivo) apresentando sugestões de trabalhos futuros a estes níveis. Estas mesmas sugestões serviram como base para as recomendações apresentadas no manual.

5. MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA AS ORGANIZAÇÕES

Neste quinto capítulo do trabalho, desejou-se elaborar um conjunto de boas práticas e recomendações que possam constituir-se como contribuintes para a felicidade das organizações.

As sugestões aqui formuladas, apresentadas sobre a forma de um manual, apontam ideias e sugerem práticas na relação entre a organização e os seus colaboradores, para que estes se sintam felizes no seu local de trabalho.

Para a elaboração deste manual foram tidas em conta as referências bibliográficas utilizadas ao longo da revisão da literatura sobre o tema, contextualizadas à luz do marketing interno e dos fatores psicossociais.

Com a elaboração deste manual, pretende-se agrupar um conjunto de procedimentos e práticas que as organizações possam utilizar de maneira a melhorar o bem-estar dos seus colaboradores e, por consequência, a qualidade dos seus serviços.

O respetivo manual integra-se na dissertação uma vez que faz parte dos resultados do estudo académico e como tal a sua paginação segue a ordem da dissertação. Contudo e pretendendo-se que este Manual de boas práticas para as organizações se constitua como elemento autónomo de aplicação pelas organizações, a paginação do mesmo será, naturalmente, independente da paginação da presente dissertação.

Manual de boas práticas para as organizações

“O prazer no trabalho aperfeiçoa a obra.” Aristóteles.

Índice

Introdução.....	41
Capitulo I – Recomendações básicas.....	43
Capitulo II – Recomendações a nível transitório.....	45
Capitulo III –Recomendações a nível pessoal.....	47
Capitulo IV – Recomendações a nível coletivo.....	51
Conclusão	53
Referências bibliográficas	55

Introdução

O conceito de felicidade, devido à sua abrangência e diferentes formas em que o mesmo pode ser analisado em contexto de trabalho, não é de fácil definição, mas é intrínseco ao ser humano e depende, entre outros fatores, da realidade social em que cada indivíduo está inserido. Partindo do pressuposto que as pessoas são o elemento mais importante de uma organização, é possível aceitar que a promoção da felicidade no trabalho se pode constituir como uma das principais estratégias de gestão associadas a questões de marketing interno. Valorizada de forma adequada, e uma vez que as pessoas passam a maior parte do seu tempo no local de trabalho, esta ferramenta é importante para uma maior satisfação e compromisso do funcionário com a organização (Dessen e Paz, 2010). Logo a promoção da felicidade no trabalho é uma preocupação na ordem do dia e um aspeto cada vez mais valorizado no local de trabalho. Um ponto de partida para que tal aconteça poderá passar por a organização adotar meios para que os seus colaboradores se sintam felizes (Fisher, 2010).

Assim a criação deste manual de boas práticas advém da necessidade das organizações aproveitarem os recursos humanos disponíveis para o alcance do seu sucesso e competitividade. Como tal e à luz das noções de marketing interno e fatores psicossociais, é necessário que as organizações compreendam a importância de tratarem os seus colaboradores como clientes, no sentido de poderem contribuir para um ambiente organizacional promotor de condições necessárias à felicidade no trabalho. Neste sentido, os colaboradores devem ser instruídos com educação, valorização e atenção, tendo por base a ideia de que um colaborador mais preparado e informado sobre os serviços e objetivos da organização, pode revelar-se um elemento essencial para a produtividade da organização.

Nesta perspetiva, a criação deste manual envolve um conjunto de boas práticas e recomendações que possam constituir-se como contribuintes para a felicidade das organizações. Com este manual pretende-se fornecer às organizações uma ferramenta de marketing interno capaz de lhes permitir melhorar ou aperfeiçoar as suas práticas para com os colaboradores.

Capítulo I – Recomendações básicas

Como consumidores de serviços é fácil perceber a importância da aplicação de algumas normas básicas de boas práticas para as organizações. De facto e para que haja a prestação de um bom serviço, o colaborador deve estar feliz no seu local de trabalho. Para que tal aconteça é necessário que a organização trate o colaborador como se este fosse um cliente, no sentido de acompanhar mais as suas necessidades contribuindo para uma maior qualidade do serviço e, portanto, para a satisfação do colaborador.

De acordo com o estado da arte nesta temática, é possível identificar cinco elementos metodológicos essenciais para que sejam evidentes as boas práticas de uma organização. Esses elementos são baseados em noções de marketing interno e fatores psicossociais (Ahmed & Rafiq, 2002) e podem ser implementados de acordo com uma gestão adequada. São eles:

1. Motivação e satisfação do funcionário;
2. Orientação para o cliente e satisfação do mesmo;
3. Coordenação e integração interfuncional;
4. Abordagem de marketing para os elementos referentes anteriores;
5. Implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas.

Tendo por base estes pontos, destacamos procedimentos a três níveis de recomendações: transitório, pessoal e coletivo.

As recomendações a nível transitório correspondem às construções relacionadas com a felicidade que geralmente são definidas e medidas como estados transitórios, ou seja, que variam ao nível do interior da pessoa. Estas construções incluem o estado de humor positivo, bem como a experiência de fluxo e de emoções discretas, como alegria, prazer, felicidade e satisfação.

As recomendações a nível pessoal correspondem às construções relacionadas com a felicidade que geralmente definidas e medidas ao nível da pessoa. Estas construções incluem a afetividade disposicional, a satisfação no trabalho, o compromisso afetivo e o humor típico no trabalho.

As recomendações a nível coletivo correspondem às construções já do nível de coletivo e que descrevem a felicidade de coletivos, como equipas, unidades de trabalho ou organizações.

Capítulo II – Recomendações a nível transitório

A felicidade no local de trabalho caracteriza-se por ser um sentimento positivo que o colaborador demonstra ao desempenhar a sua função, logo será uma boa estratégia por parte da organização:

- No momento da contratação será um ponto a favor da organização esclarecer o candidato sobre as suas funções e contratar pessoas que realmente se sintam à vontade com o cargo a desempenhar futuramente;
- Contactar os seus colaboradores regularmente e individualmente, de modo a informarem-se sobre a satisfação dos mesmos com a função desempenhada até ao momento.

A organização não pode esquecer que a felicidade é um sentimento transitório, que vai surgindo momentaneamente de experiências do quotidiano ou do acumular das mesmas. Este carácter efémero faz com que seja importante haver uma resposta de interação constante entre a organização (enquanto entidade) e os seus colaboradores para que a mesma possa reagir de forma imediata assim que verificar que existe insatisfação nos seus colaboradores (Fisher, 2010). Assim sendo, constantemente a organização deve:

- Receber o feedback dos seus colaboradores sobre as suas funções e o seu ambiente de trabalho;
- Não sobrecarregar esporadicamente o colaborador com tarefas dos seus colegas em períodos de férias;
- Verificar como vão as relações entre os vários colaboradores;
- Analisar o envolvimento dos colaboradores no trabalho;
- Apresentar objetivos em cada função na organização;
- Caracterizar o desenvolvimento pessoal do colaborador e recompensá-lo.

Após verificar que a felicidade é um sentimento transitório é de igual modo importante analisar as causas a nível pessoal.

Capítulo III – Recomendações a nível pessoal

Por vezes, mesmo o colaborador estando satisfeito com a sua função, pode não se sentir feliz, pois existem outros fatores a influenciar a sua felicidade. Então a organização pode:

- Verificar o que está a perturbar o colaborador por forma a contornar esse obstáculo, uma boa solução será interpelar o colaborador se gosta do ambiente em que trabalha e qual seria o mais indicado para si.

De acordo com Micke e Caregnatto (2012) um ponto que é importante para a felicidade de um colaborador na organização será:

- O ordenado, mas não o mais importante, pois quando os patrões remuneram os seus colaboradores de acordo com o desempenho que estes têm na organização, este é um ponto de partida para criar uma satisfação dos colaboradores;
- Os benefícios oferecidos que podem ser de várias categorias:
 - Benefícios compulsórios - são os que as organizações oferecem aos seus colaboradores tendo em consideração as exigências da lei e normas legais;
 - Benefícios espontâneos – são ofertas efetuadas pela organização por vontade própria de forma a coincidir com as necessidades dos seus colaboradores ou a criar a competitividade e motivação no colaborador;
 - Benefícios monetários – são aqueles que são dados por lei ao colaborador (o ordenado, as comissões, subsídios, descontos sociais, entre outros);
 - Benefícios não monetários – são todas as ofertas que a organização dá ao colaborador sem ser obrigatório (subsídio de refeição, planos de saúde, serviços sociais, entre outros);
 - Benefícios legais – são os benefícios que a lei exige que as organizações deem ao colaborador (o décimo terceiro mês, férias,

reforma, horas extras, subsídio de turno, seguro de acidentes de trabalho, entre outros);

- As boas relações com as colegas de trabalho;
- Reconhecimento da importância da sua tarefa para a organização;
- Trabalhar com uma equipa coesa e que haja um bom líder pode ser um ponto-chave para a felicidade, uma vez que os colaboradores vão se sentir apoiados e motivados a colaborar para a melhoria da organização.

Sem esquecer, o ambiente de trabalho é muito importante para que os colaboradores se sintam satisfeitos e para que tal aconteça é necessário que exista um bom espírito de equipa, assim como uma boa comunicação na organização. Logo a organização deve:

- Proporcionar boas condições de trabalho desde as instalações até às condições de higiene;
- Proporcionar um ambiente profissional, informal e descontraído;
- Proporcionar aos seus colaboradores um certo equilíbrio multidisciplinar de maneira a organização atingir um elevado nível de rigor, eficácia, produtividade e competitividade no mercado. Esse equilíbrio passa:
 - Pelo progresso da organização, uma gestão ideal dos recursos humanos, uma boa gestão financeira, escolha de decisões acertadas, estratégias adequadas ao trabalho da organização, entre outras.

Só assim os colaboradores poderão ter uma melhor saúde física e mental, um comportamento mais adequado no local de trabalho, tendo impactos também a nível pessoal e familiar. Um colaborador satisfeito com a sua função na organização tem menos tendência a depressões e *stress*, doenças essas que causam outros efeitos na pessoa a nível físico como: problemas respiratórios, dores de cabeça, fadiga, problemas digestivos e dores musculares. Quando se trabalha feliz:

- A felicidade transparece para os que nos rodeiam e assim, depois de um bom dia de trabalho chegasse a casa mais tranquilo com a vida e partilhasse esse bem-estar com os familiares;

- Também transparece no comportamento dos colaboradores no que respeita à sua função pois há menos rotatividade no trabalho, diminuição nas faltas, aumento da sua produtividade, diminuição nas greves e protestos sobre as condições de trabalho, entre outros.

A felicidade não se verifica só a nível pessoal, esta também pode ser encarada a nível coletivo, pois as relações que as pessoas criam também influenciam a sua felicidade.

Capítulo IV – Recomendações a nível coletivo

São simples ações que levam à colaboração entre o colaborador e a organização, pois se o colaborador sentir que a organização se preocupa com o seu bem-estar o seu desempenho no trabalho aumenta conseguindo atingir os seus objetivos e causando bons relacionamentos com os seus colegas de trabalho o que melhora o ambiente do mesmo. Também quando um colaborador está satisfeito com o seu desempenho e função pode influenciar os restantes elementos da organização e se estes também estiverem satisfeitos irão todos colaborar e ajudar-se mutuamente alcançando resultados satisfatórios para a organização e aumentando a competitividade desta. Então a organização deve:

- Manter os colaboradores satisfeitos para que os mesmos melhorem as suas tarefas em grupo;
- Acompanhar o bem-estar de cada colaborador para que se sintam apoiados;
- Assegurar a felicidade do colaborador para que possam manter os clientes satisfeitos;
- Facilitar o desenvolvimento de habilidades para melhorar a competência e permitir o crescimento de trabalho em grupo;
- Melhorar o ajuste através do uso de visualizações realistas de trabalhos e práticas de socialização entre os colaboradores;
- Ajustar o colaborador à função e aos colegas de trabalho, ou seja, coloca-lo numa posição que coincida com as suas competências e com colegas com traços semelhantes e que se possam completar.

Para Freire, Woehl, Catapan e Bonfim (2016) um grupo de colaboradores a trabalharem de forma coesa e eficazmente irá transmitir para os clientes uma imagem satisfatória sobre a organização o que pode levar ao aumento dos lucros, mas para que tal aconteça é necessário que a organização transmita bem a sua missão aos seus colaboradores, deixando-os a conhecer:

1. O projeto;
2. Os objetivos;

3. A estratégia;
4. As tarefas;
5. As responsabilidades de cada colaborador.

Conclusão

Este manual nasce da necessidade de auxílio para as organizações com interesse em manter os seus colaboradores felizes no seu local de trabalho. Neste sentido, consideraram-se os contribuintes que seriam relevantes para a felicidade no trabalho. Esses contribuintes estão divididos em três níveis: transitório, pessoal e coletivo. Cada organização deverá adotar o que mais lhe for conveniente e de acordo com o déficit detectado na mesma.

A correlação entre felicidade no trabalho e produtividade tem vindo a ser estudada nos últimos anos, por investigadores e académicos das universidades mais prestigiadas, incluindo a Harvard Business School, com vários estudos a indicarem que profissionais felizes faltam menos vezes ao trabalho, são mais motivados e orientados para objetivos. Na mesma linha, organizações que têm a preocupação de fomentar e alimentar a felicidade dos seus trabalhadores retêm mais eficazmente o talento e são mais orientadas para o sucesso (Exame, 2017).

Sendo assim, com a elaboração deste manual é esperado que o mesmo contribua de forma satisfatória na criação de colaboradores felizes nos seus locais de trabalho, uma vez que estes são o recurso essencial para o sucesso da organização.

Referências bibliográficas

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Great Britain: Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Dessen, M. C., & Paz, M. das G. T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 26(3), 549–556. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- Exame. (2017). Sapo. Retrieved March 10, 2018, from <http://visao.sapo.pt/exame/2017-03-15-Felicidade-no-trabalho.-Utopia-ou-realidade->
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. L. S. (2016). Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: Um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(2), 54–70. <http://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N2.03>
- Micke, V. L., & Caregnatto, M. (2012). Proposta de melhorias no plano de benefícios oferecidos na metalúrgica. *Revista Global Manager Acadêmica*, 1(1), 1–20. Retrieved from <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/69/70>

6. CONCLUSÕES

As organizações que pretendam alcançar o sucesso devem adotar uma gestão que visiona a importância da capacidade laboral e que inclua as especificidades comportamentais que promovem a felicidade no trabalho. Neste estudo, o objetivo foi inventariar um conjunto de boas práticas e recomendações que possam constituir-se como contribuintes para a felicidade das organizações. Tais recomendações foram apresentadas sob a forma de um manual de boas práticas, a sugerir às organizações, para que os seus colaboradores estejam felizes no seu local de trabalho. Para a elaboração desse manual foi necessário efetuar uma revisão da literatura sobre factos já apresentados por outros investigadores.

A análise foi sempre efetuada do geral para o particular, de forma a afunilar os conhecimentos neste campo da matéria, encontrando provas das implicações da felicidade no local de trabalho no que respeita ao valor para a organização e para o indivíduo, ajudando no sucesso e desempenho das organizações. Para atingir esse objetivo, foi essencial selecionar e explorar alguns conceitos, apresentados no estudo de Fisher (2010), que nos auxiliassem a estabelecer uma relação entre a felicidade e o valor adquirido para a organização.

Os conceitos foram denominados por variáveis que desta forma possibilitaram a análise crítica sistematizada dos dados recolhidos em estudos anteriores.

Como contribuição prática, consideramos que o presente estudo acrescenta ao conhecimento do tema o facto fundamental de organizar sob a forma de um manual, um conjunto de ideias orientadoras capazes de permitirem às organizações, analisarem o tema da felicidade no trabalho à luz de questões do marketing interno e dos fatores psicossociais. Outro contributo será o de trazer para a ordem do dia esta temática, pelo menos ao nível da revisão da literatura mais atualizada sobre o tema e com a inovação de propor um manual base para o mesmo.

Contudo, o estudo revela algumas limitações, como o facto de ser um estudo apenas suportado numa base teórica, ou seja, as conclusões retiradas foram apenas em estudos já efetuados sobre o tema não se tendo obtido resultados através de dados primários. Nesta perspetiva, consideramos que há ainda toda uma margem para a realização de

trabalhos futuros, em especial no que respeita à aplicação, eventual validação e ajuste das recomendações do presente manual, em contexto organizacional. Ainda, seria importante que o trabalho pudesse ser desenvolvido a partir de um diagnóstico prévio às organizações, que permita adaptar os resultados da revisão do estado da arte efetuado à realidade prática da situação portuguesa.

7. REFERÊNCIAS

- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2002). *Internal marketing: tools and concepts for customer-focused management*. Great Britain: Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–76. <http://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Anjum, M. A., Marri, S. R., & Khan, Ha. (2016). Triving at work: evidences from Telecom Companies im Balochistan. *Gomal University Journal of Research*, 32(2), 36–46. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=66dadba5-6885-4da5-bb22-fb32da6d5599%40sessionmgr4008&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLGNvb2tpZSxz aGliLHVpZCZsYW5nPXB0LWJyJnNpdGU9ZWRzLWxpdmUmc2NvcGU9c2l0ZQ%3D%3D#AN=122049154&db=a9h>
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Jr., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job satisfaction: environmental and genetic components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187–192.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2011). Towards a model of work engagement Article information : *Career Development International*, 13(3), 209–223. <http://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bartels, M. (2015). Genetics of wellbeing and its components satisfaction with life, happiness, and quality of life: a review and meta-analysis of heritability studies. *Psychology and Behavioral Sciences Collection*, 45, 137–156. <http://doi.org/10.1007/s10519-015-9713-y>
- Bartolini, S., & Sarracino, F. (2015). The dark side of chinese growth: declining social capital and well-being in times of economic boom. *World Development*, 74, 333–351. <http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.05.010>
- Bentham, J. (1789). O princípio da utilidade. In *Uma introdução aos princípios da moral e da legislação* (p. 255). Nova Cultural.
- Bodenhausen, G. V, Kramer, G. P., & Süsner, K. (1994). Happiness and stereotypic thinking in social judgment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66(4), 621–632. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.66.4.621>
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação - uma introdução à teoria e aos métodos*. (Porto, Ed.) (12th ed.). Porto Editora.
- Bolelli, M., & Durmuş, B. (2017). Work attitudes influencing job involvement among “Y” generation. *International Journal of Commerce and Finance*, 3, 1–11.
- Bollen, J., Gonçalves, B., van de Leemput, I., & Ruan, G. (2017). The happiness paradox: your friends are happier than you. *EPJ Data Science*, 6(4), 1–10.

<http://doi.org/10.1140/epjds/s13688-017-0100-1>

- Brum, A. de M. (2010). *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa* (3ª). São Paulo: Integrare business.
- Canotilho, J. J. G., & Moreira, V. (2005). *Constituição da República Portuguesa* (8th ed.). Coimbra Editora.
- Cardoso, R. (2016). *Marketing relacional interno - o colaborador em primeiro lugar*. Escola Superior do Porto.
- Cavanagh, S. J. (1992). Job satisfaction of nursing staff working in hospitals. *Journal of Advanced Nursing*, 17, 704–711. Retrieved from http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1365-2648.1992.tb01968.x/epdf?r3_referer=wol&tracking_action=preview_click&show_checkout=1&purchase_referrer=www.google.pt&purchase_site_license=LICENSE_EXPIRED
- Chiumento. (2012). Retrieved March 10, 2018, from <https://www.chiumento.co.uk/happiness-at-work-index/>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperPerennial.
- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. In *Handbook of competence and motivation*. (pp. 598–608). New York, NY, US: Guilford Publications.
- Daryanto, E. (2014). Individual characteristics, job characteristics, and career development: a study on vocational school teachers' satisfaction in Indonesia. *American Journal of Educational Research*, 2(8), 698–702. <http://doi.org/10.12691/education-2-8-20>
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage : the search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, 14(3), 385–400.
- Dessen, M. C., & Paz, M. das G. T. da. (2010). Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 26(3), 549–556. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018>
- Diener, E., Oishi, S., & Lucas, R. E. (2003). Personality, culture, and subjective well-being: emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology*, 54, 403–425. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.54.101601.145056>
- Diener, E., & Suh, E. M. (2000). Measuring subjective well-being to compare the quality of life of cultures. In E. Diener & E. M. Suh (Eds.), *Culture and Subjective Well-Being* (MIT Press, p. 365). London.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 21–43.

- Easterlin, R. (1995). Will raising the Income of all increase the Happiness of all? *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 27, 35–47.
[http://doi.org/10.1016/0167-2681\(95\)00003-B](http://doi.org/10.1016/0167-2681(95)00003-B)
- Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. In P. A. David & M. W. Reder (Eds.), *Nations and households in economic growth: essays in honor of moses abramovitz* (pp. 89–125). New York: Academic Press.
- Ekmekçi, A. K. (2011). A study on involvement and commitment of employees in Turkey. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 3(3), 68–73.
 Retrieved from <http://www.academicjournals.org/jpapr>
- Exame. (2017). Sapo. Retrieved March 10, 2018, from <http://visao.sapo.pt/exame/2017-03-15-Felicidade-no-trabalho.-Utopia-ou-realidade->
- Fave, A. D., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness : qualitative and quantitative findings. *Social Indicators Research*, 100(2), 185–207.
<http://doi.org/10.1007/s11205-010-9632-5>
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Portugal: McGraw-Hill.
- Filho, J. F. (2010). A felicidade na era de sua reprodutibilidade científica: construindo “pessoas cronicamente felizes.” In *Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo da felicidade* (p. 295). Rio de Janeiro: FGV.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fowler, J. H., & Christakis, N. A. (2008). Dynamic spread of happiness in a large social network: longitudinal analysis over 20 years in the Framingham Heart Study. *Bmj*, 337, 1–9. <http://doi.org/10.1136/bmj.a2338>
- Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. L. S. (2016). Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: Um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(2), 54–70.
<http://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N2.03>
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (2010). *Happiness - a revolution in economics*. MIT Press.
- Galinha, I. C., & Pais-Ribeiro, J. L. (2005). História e evolução do conceito de bem-estar subjectivo. *Psicologia, Saúde & Doenças*, (September 2015), 203–204.
 Retrieved from <http://repositorio.ual.pt/handle/11144/1896>
- Gaspar, N. (2015). *O empreendedorismo como determinante empírico da felicidade*. Universidade de Aveiro.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392.
<http://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>

- Hackman, J. R. (2009). The perils of positivity. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 30(2), 309–319. <http://doi.org/10.1002/job>
- Haller, M., & Hadler, M. (2006). How social relations and structures can produce happiness and unhappiness: An international comparative analysis. *Social Indicators Research*, 75(2), 169–216. <http://doi.org/10.1007/s11205-004-6297-y>
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49(2), 305–325. <http://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Health, J. I. W. C. on O. (1984). *Psychosocial factors at work : recognition and control. Safety And Health* (56th ed.). Geneva: International Labour Office. [http://doi.org/10.1016/S1090-3801\(09\)60542-5](http://doi.org/10.1016/S1090-3801(09)60542-5)
- Hemerijck, A. (2018). Social investment as a policy paradigm. *Journal of European Public Policy*, 25(6), 810–827. <http://doi.org/10.1080/13501763.2017.1401111>
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), 251–273.
- Jones, C. M. (1998). Black Enterprise. *The Grass Isn't Always Greener*, 54.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R., & King, L. A. (2008). Reconsidering happiness: the costs of distinguishing between hedonics and eudaimonia. *The Journal of Positive Psychology*, 3(4), 219–233. <http://doi.org/10.1080/17439760802303044>
- Kotler, P. (2000). *Marketing management , millenium edition. Marketing Management* (10th ed., Vol. 23). New Jersey: University of Phoenix. [http://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](http://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Koys, D. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: a unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101–114. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00087.x>
- Larsen, J. T., & McKibban, A. R. (2008). Is happiness having what you want, wanting what you have, or both?: Research article. *Psychological Science*, 19(4), 371–377. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02095.x>
- Lima, M., Sapiro, A., Vilhena, J. B., & Gangana, M. (2007). *Gestão de marketing* (8th ed.). Rio de Janeiro: FGV Management.
- Martin, M. W. (2008). Paradoxes of happiness. *Journal of Happiness Studies*, 9(2), 171–184. <http://doi.org/10.1007/s10902-007-9056-3>
- Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e saúde no trabalho:

- aspectos conceituais e metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, 6, 59–78. <http://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Micke, V. L., & Caregnatto, M. (2012). Proposta de melhorias no plano de benefícios oferecidos na metalúrgica. *Revista Global Manager Acadêmica*, 1(1), 1–20. Retrieved from <http://ojs.fsg.br/index.php/globalacademica/article/view/69/70>
- Mikucka, M., Sarracino, F., & Dubrow, J. K. (2017). When does economic growth improve life satisfaction? Multilevel analysis of the roles of social trust and income inequality in 46 countries, 1981–2012. *World Development*, 93, 447–459. <http://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.01.002>
- Mishra, S. (2010). Internal marketing- a tool to harness employees' power in service organizations in India. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 185–193. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v5n1p185>
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7, 11–22. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&tlng=pt.
- Patterson, M., Warr, P., & West, M. (2004). Organizational climate and company productivity: The role of employee affect and employee level. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 193–216. <http://doi.org/10.1348/096317904774202144>
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224–228. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.224>
- Peterson, C., Park, N., & Seligman, M. E. P. (2005). Orientations to happiness and life satisfaction: the full life versus the empty life. *Journal of Happiness Studies*, 6, 25–41. <http://doi.org/10.1007/s10902-004-1278-z>
- Pinho, R. (2015). *Fatores de risco / riscos psicossociais no local de trabalho*. Portugal.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, VII(12), 215–233. <http://doi.org/10.1590/S1415-65552002000300016>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). New Jersey: Pearson. <http://doi.org/10.1146/annurev.psych.46.1.59>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141–166.

- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: a case study. *Social Research Reports*, 25, 21–33.
- Sani, A. (2013). Role of procedural justice, corganizational commitment and job satisfaction on job performance: the mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57–67. <http://doi.org/10.5539/ijbm.v8n15p57>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2004). Job demands and job resources and their relationship with burnout and engagement : a multiple-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <http://doi.org/10.1002/job.248>
- Schwarz, N., Bless, H., & Bohner, G. (1991). Mood and persuasion: affective states influence the processing of persuasive communocations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 161–199.
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1996). Feelings and phenomenal experiences. *Social Psychology: Handbook of Basic Principles*, 433–465. <http://doi.org/10.1023/A:1021223113233>
- Seligman, M. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? the construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 3, 135–164. [http://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03004-X](http://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03004-X)
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação - 4a edição*. Portal. Florianópolis. <http://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100005>
- Silva, M. (2015). *O marketing de dentro para fora*. Escola Superior do Porto.
- Silva, S. F. da. (2005). *Marketing de serviço*. Alagoas: UFAL.
- Silverblatt, R. (2010). In search of workplace happiness. *U.S. News & World Report*, 147(5), 32–34.
- Srivastava, S., Tiwari, G., & Srivastava, A. P. (2016). Examining correlates between school teacher's self-efficacy and their job involvement. *Scholedge International Journal of Management & Development*, 3(12), 194–203. <http://doi.org/10.19085/journal.sijmd031201>
- Vasconcelos, A. F. (2004). Processos de trocas intra-organizacionais: atualizando o conceito de marketing interno. *Caderno de Pesquisas Em Administração*, 11, 37–50.
- Veenhoven, R. (1996). The study of life satisfaction. In W. E. Saris, R. Veenhoven, A. C. Scherpenzeel, & B. Bunting (Eds.), *A comparative study of satisfaction with life in Europe* (pp. 11–48). Eötvös: University Press.
- Veenhoven, R. (2012). Cross-national differences in happiness: Cultural measurement bias or effect of culture? *International Journal of Wellbeing*, 2, 333–353.

<http://doi.org/10.5502/ijw.v2.i4.4>

- Vuuren, M. Van, Veldkamp, B. P., Jong, M. D. T. De, & Seydel, E. R. (2007). The congruence of actual and perceived person – organization fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 37–41. <http://doi.org/10.1080/09585190701570908>
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. New Jersey: Psychology Press.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678–691. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.64.4.678>
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J., & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9, 41–79. <http://doi.org/10.1007/s10902-006-9020-7>
- Weirich, C. F., Munari, D. B., & Bezerra, A. L. Q. (2004). Endomarketing: ensaio sobre possibilidades de inovação na gestão em enfermagem. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 57(6), 754–757. <http://doi.org/10.1590/S0034-71672004000600026>
- 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., & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management*, 33(2), 141–160. <http://doi.org/10.1177/0149206306297582>
- Wyer, R. S., Clore, G. L., & Isbell, L. M. (1999). Affect and information processing. *Advances in Experimental Social Psychology*, 31, 1–77. <http://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199290468.003.0017>
- Xiong, X., Li, Y., Qiao, S., Han, N., Wu, Y., Peng, J., & Li, B. (2018). An emotional contagion model for heterogeneous social media with multiple behaviors. *Physica A: Statistical Mechanics and Its Applications*, 490, 185–202. <http://doi.org/10.1016/j.physa.2017.08.025>
- Yoon, H.-S., Kim, H.-Y., Patton, L. L., Chun, J.-H., Bae, K.-H., & Lee, M.-O. (2013). Happiness, subjective and objective oral health status, and oral health behaviors among Korean elders. *Community Dentistry and Oral Epidemiology*, 41(5), 459–465. <http://doi.org/10.1111/cdoe.12041>
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes. *International Journal of Service Industry Management*, 12(5), 500–521. <http://doi.org/10.1108/EUM0000000006095>
- Zalewska, A. M. (1999a). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395–416. <http://doi.org/10.1080/10803548.1999.11076428>

Zalewska, A. M. (1999b). Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(4), 485–511. <http://doi.org/10.1080/10803548.1999.11076434>