

Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho numa indústria joalheira¹

Organizational Happiness and Quality of Life at Work in a jewelry industry

Felicidad Organizativa y Calidad de Vida en el Trabajo en una industria joyera

Recebido: 14/02/2022 | Revisado: 21/02/2022 | Aceito: 12/03/2022 | Publicado: 27/03/2022

Ana Sofia Pereira Ribeiro

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1198-9390>

Instituto Português de Administração e Marketing do Porto, Portugal

E-mail: asribeiro96@hotmail.com

Patrícia Araújo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4211-9638>

Centro de Investigação Transdisciplinar para o Empreendedorismo & Inovação Ecosistémica, Portugal

E-mail: pattaaraujo@gmail.com

Lígia Nascimento

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6285-1631>

Centro de Investigação em Organizações, Mercados e Gestão Industrial, Portugal

Universidade Lusíada de Lisboa, Portugal

E-mail: 11008818@lis.ulusiada.pt

Rosina Fernandes

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6630-9831>

Centro de Estudos em Educação e Inovação, Portugal

Instituto Politécnico de Viseu, Portugal

E-mail: rosina@esev.ipv.pt

Mafalda Ferreira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1241-3940>

Instituto Português de Administração e Marketing do Porto, Portugal

E-mail: mlferreira@universidadeuropeia.pt

Resumo

Tem havido um aumento significativo de novos constructos envolvendo a felicidade e o bem-estar dos colaboradores nas empresas, existindo crescentes estudos que comprovam que valorizar os colaboradores é fundamental para o sucesso das organizações, tornando-se um fator distintivo de competitividade. Ademais, o Marketing interno é uma abordagem recente, que necessita ser mais intensificada nas organizações e que implica abordar o colaborador como o primeiro cliente de uma organização. Realizou-se um estudo de caso da Felicidade Organizacional (FO) e da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) numa indústria joalheira, para implementar um diagnóstico de Marketing Interno. Foi construído um questionário, integrando a escala do projeto *Happiness Works* e itens para medir a QVT baseados na proposta de Walton, aplicado a uma amostra de 56 colaboradores. Quanto aos resultados: (a) observaram-se níveis moderados de FO, sendo tendencialmente mais felizes na vertente Felicidade na Função do que na vertente Felicidade na Organização; (b) os colaboradores estavam pouco felizes com a Remuneração e bastante felizes com os Objetivos da organização; (c) quanto maior era o número de filhos, menor a satisfação com a remuneração; (d) quanto menos habilitações possuíam, menor foi a satisfação com o intraempreendedorismo e com os objetivos da função; e (e) quanto mais elevadas as habilitações, maior a satisfação com a QVT. Encerra-se com contributos para o desenvolvimento organizacional da empresa e para as abordagens de promoção da felicidade organizacional.

Palavras-chave: Felicidade organizacional; Qualidade de vida no trabalho; Marketing Interno; Gestão de recursos humanos.

Abstract

There has been a significant increase in new constructs involving the happiness and well-being of employees in companies and there are growing studies that prove that valuing employees is fundamental to the success of organizations, becoming a distinctive competitiveness factor. Furthermore, internal marketing is a recent approach that needs to be more intensified in organizations and implies approaching the employee as the first customer of an organization. It was carried out a case study of Organizational Happiness (FO) and Quality of Life at Work (QLW) in a jewelry industry, aiming to implement an Internal Marketing diagnosis. A questionnaire was constructed, integrating the scale of the Happiness Works project and items to measure QLW based on Walton, applied to a sample of 56 employees. As for the results: (a) moderate levels of FO were observed, tending to be happier in the Happiness in the Job dimension than in the Happiness in the Organization dimension; (b) the employees were not happy with the Remuneration and were quite happy with the Organization's objectives; (c) the greater the number of children, the

¹ Trabalho que decorre da investigação desenvolvida em: Ribeiro, A. (2019). *Felicidade organizacional e qualidade de vida no trabalho na Flamingo: Um diagnóstico de marketing interno* [Dissertação de mestrado, IPAM, Porto]. Repositório IPAM Porto. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29790>

lower the satisfaction with remuneration; (d) the fewer qualifications they had, the lower the satisfaction with intrapreneurship and the job objectives; and (e) the higher the qualifications, the greater the satisfaction with the QLW. This paper ends with contributions to the company's organizational development and approaches to promoting organizational happiness.

Keywords: Organizational happiness; Quality of life at work; Internal marketing; Human resources management.

Resumen

Ha habido un aumento significativo de nuevos constructos que involucran la felicidad y el bienestar de los empleados en las empresas y crecen los estudios que prueban que la valoración de los empleados es fundamental para el éxito de las organizaciones, convirtiéndose en un factor distintivo de competitividad. Además, el marketing interno es un enfoque reciente, que necesita intensificarse más en las organizaciones y que implica abordar al empleado como el primer cliente. Se realizó un estudio de caso de Felicidad Organizacional (FO) y Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) en una industria joyera, para implementar un diagnóstico de Marketing Interno. Se construyó un cuestionario, integrando la escala del proyecto Happiness Works e ítems para medir CVT basados en Walton, aplicado a una muestra de 56 empleados. En cuanto a los resultados: (a) se observaron niveles moderados de FO, tendiendo a ser más felices en la dimensión Felicidad en el Trabajo que en la dimensión Felicidad en la Organización; (b) los empleados no estaban satisfechos con la Remuneración y bastante satisfechos con los Objetivos de la Organización; (c) a mayor número de hijos, menor satisfacción con la remuneración; (d) a menor calificación, menor satisfacción con el intraemprendimiento y con los objetivos del trabajo; y (e) a mayor calificación, mayor la satisfacción con la CVT. Se cierra con aportes al desarrollo organizacional de la empresa y a los enfoques para promover la felicidad organizacional.

Palabras clave: Felicidad organizacional; Calidad de vida en el trabajo; Marketing interno; Gestión de recursos humanos.

1. Introdução

A Felicidade Organizacional (FO) constitui uma área emergente de fusão entre várias disciplinas, apresentando-se como um constructo 'guarda-chuva', que alberga e une vários outros largamente estudados no passado como, por exemplo, a satisfação no trabalho, emoções positivas no trabalho e *engagement*, entre outros (Fisher, 2010; Ribeiro, 2019). Existe evidência crescente de que a promoção do bem-estar dos colaboradores é fundamental para o sucesso das organizações (Souza, 2016; Soviensi & Stigar, 2008). A promoção da FO leva ao aumento do desempenho, da criatividade e da produtividade, melhora a eficiência e motiva os colaboradores, atrai novos talentos e aumenta a sua retenção (Baker et al., 2006; Fisher, 2010; Silvério, 2017).

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), frequentemente utilizada em associação com valores ambientais e humanos (Walton, 1973), relaciona-se com a vertente humanista da gestão e ocorre quando a organização e os colaboradores são perspectivados como um todo integrado, num enfoque biopsicossocial, orientado para a preservação e desenvolvimento dos colaboradores (França, 1997; Pereira & Romão, 2018).

A FO e a QVT são consideradas componentes essenciais do Marketing Interno das organizações (Cardoso, 2016), cujo objetivo é influenciar positivamente os colaboradores de modo a implementar uma noção compartilhada de negócio, construída pela gestão, pelos resultados, pelos clientes internos e externos, pelos produtos e serviços e pelo mercado onde a organização atua (Kotler & Keller, 2012).

Ademais, a gestão de marketing interno, também denominado endomarketing ou, mais recente e ecleticamente, Marketing de Recursos Humanos (designação que utilizaremos como equivalente) é uma abordagem recente, de fusão, que enfoca como cliente principal o colaborador – denominado cliente interno – e que aplica instrumentos do marketing clássico ao design de produtos relacionados com o cliente interno, ou seja, o *package* de emprego, a experiência do colaborador (*employee experience*), a *employer brand* (marca empregadora) e a EVP – *employee value proposition*, ou seja, a proposta de valor ao colaborador, de forma integrada, para atingir o desafio fulcral do futuro: atrair e reter talento (Silva, 2016).

Neste contexto, partindo da constatação que o Marketing de RH não tem constituído uma das principais preocupações da organização estudada, empresa multinacional que atua no mercado de luxo de joias, acessórios de moda e decoração, esta

investigação visou colmatar esta lacuna e estudar a Felicidade Organizacional e a Qualidade de Vida dos seus colaboradores. Em concreto, procurou-se medir os níveis de Felicidade na Organização e na Função (dimensões/constructos da FO) e da QVT, assim como analisar a relevância de variáveis sociodemográficas (género, idade, sexo, estado civil e habilitações literárias) e profissionais (tempo na organização e na função) na manifestação daqueles fatores.

Marketing Interno

Se no século XX o ativo mais valioso de qualquer empresa eram os seus equipamentos de produção, atualmente este ativo é constituído pelos trabalhadores e a sua produtividade (Drucker, 1999). Posto isto, é imprescindível desenvolver ações centradas na cultura de relacionamento com os colaboradores de forma a garantir uma posição vantajosa perante os concorrentes (Cobra & Ribeiro, 2000). O Marketing Interno baseia-se na premissa de que para ter clientes externos (consumidores) satisfeitos, a empresa também deve ter colaboradores satisfeitos (George, 1977; Silva, 2021).

O conceito evoluiu desde a sua génese, tendo sido utilizado pela primeira vez na literatura de marketing e gestão de serviços em 1976 por Berry et al. (1976) e, segundo Rafiq e Ahmed (2000), só em 1981 é que Berry definiu Marketing Interno como a consideração dos colaboradores como clientes internos e as suas funções como produtos internos orientados para os objetivos da organização e que satisfazem as necessidades e desejos destes clientes internos. Berry e Parasuraman (1991) seguem a mesma filosofia de pensamento, de tratar os colaboradores como clientes, e afirmam que o Marketing Interno consiste em atrair, desenvolver, motivar e reter colaboradores qualificados através da adaptação das condições do trabalho para satisfazer as suas necessidades humanas (Rafiq & Ahmed, 2000). Grönroos (1985) propõe uma visão mais alargada da abordagem de Berry, defendendo que não é suficiente que os colaboradores estejam motivados para um melhor desempenho, na medida em que devem desenvolver adicionalmente uma mentalidade centrada nas necessidades do cliente (externo) e direcionada para as vendas. Por outro lado, Winter (1985) destacou que a função do Marketing Interno é alinhar, educar e motivar os colaboradores para atingir os objetivos da organização, conduzindo-os a reconhecer não apenas o valor da estratégia da organização, mas também do seu papel no atingimento dos objetivos organizacionais.

A partir da análise e junção das diversas definições de Marketing Interno, Rafiq e Ahmed (1993) identificaram os cinco principais elementos deste conceito: (i) motivação e satisfação do colaborador, (ii) orientação e satisfação do cliente, (iii) coordenação e integração interfuncionais, (iv) abordagem semelhante de marketing, (v) implementação de estratégias corporativas ou funcionais específicas. Contudo, todas as abordagens estão sintonizadas com o facto de considerarem o cliente interno como a pessoa principal dentro da organização quando o assunto é a qualidade total em serviços (Santos & Costa, 2020) e logo, segundo os autores, “as ações do endomarketing influenciam no engajamento dos colaboradores podendo contribuir para melhoria do clima organizacional, retenção de talentos e redução da rotatividade” (p. 3). Abordar o tema Marketing Interno implica, assim, analisar também as suas componentes. Com efeito, alguns trabalhos estudaram aspetos específicos como comunicação, liderança e sistemas de informação (Scharf et al., 2020). Finalmente, de acordo com Cardoso (2016), o Marketing Interno é constituído por quatro componentes: Felicidade Organizacional, Remuneração, Recompensas e Benefícios, Qualidade de Vida no Trabalho e Comunicação Interna.

Em suma, pode-se constatar que o ponto fulcral é oferecer ao cliente interno o que se deseja oferecer ao cliente externo, uma vez que a relação entre a organização e o cliente interno se reflete na relação entre a organização e o cliente externo, ou seja, a organização deve tratar adequadamente o cliente interno para que este proceda da mesma forma com o cliente externo (Kotler & Keller, 2012).

Nas seções seguintes abordar-se-ão as duas componentes do Marketing Interno que foram estudadas na investigação aqui apresentada, a Felicidade Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Felicidade Organizacional

A felicidade tem sido considerada um objetivo altamente valorizado na maioria das sociedades (Diener, 2000). As primeiras pesquisas sobre a felicidade são da autoria de filósofos (McMahon, 2006), mas mais recentemente atraiu atenção da área da psicologia, nomeadamente com o surgimento da Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) e o estudo do bem-estar (Dias, 2020).

Vários filósofos e investigadores das ciências sociais definiram o conceito de diversas formas (Kesebir & Diener, 2008). Os termos Felicidade e Bem-Estar mesclam-se na literatura científica e são frequentemente considerados como sinónimos (Dias, 2020; Paschoal & Tamayo, 2008). De acordo com Albuquerque e Tróccoli (2004), o campo do bem-estar refere-se ao estudo científico da felicidade. A maior diferença surge entre a visão hedónica, que define a felicidade como sentimentos agradáveis e julgamentos favoráveis, e a visão eudaimónica, que a descreve como fazer o que é virtuoso, moralmente correto, verdadeiro para si mesmo, significativo e/ou produtor de crescimento (Ryan & Deci, 2001; Ryff & Singer, 2008).

A ideia de que a felicidade se baseia no bem-estar subjetivo advém da tradição hedónica (Paschoal & Tamayo, 2008). O bem-estar subjetivo contempla dois componentes correlacionados: (i) julgamentos globais sobre a satisfação com a vida e (ii) preponderância de sentimentos positivos e relativamente poucos ou nenhuns sentimentos negativos (Diener et al., 1999; Schimmack, 2008). Em contraste com a visão hedónica da felicidade, a visão eudaimónica sugere que a felicidade envolve autorrealização, fazer o que é certo e virtuoso, crescer, perseguir os objetivos pessoais, e aproveitar o potencial pessoal, desenvolvendo habilidades e talentos, independente de como se esteja a sentir atualmente (Medeiros & Martins, 2020; Seligman, 2002; Sheldon & Elliot, 1999; Warr, 2007).

Para Rosenbluth e Peters (1992) a felicidade no trabalho constitui o fator chave para o fornecimento de um serviço superior. Assim, a Felicidade Organizacional (FO) é uma atitude que permite que cada colaborador maximize o seu desempenho e atinja o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, quando trabalha individualmente ou em grupo (Pryce-Jones, 2010).

A investigadora Cynthia Fisher (2010) propôs um modelo segundo o qual a FO pode ser vista como abordando diversas dimensões, nomeadamente: (a) satisfação no trabalho, (b) envolvimento no trabalho, (c) engagement, (d) compromisso organizacional, (e) fluxo e motivação intrínseca, (f) engagement, (g) motivação intrínseca, (h) prosperidade e vigor, e (i) afeto no trabalho.

Por seu turno, a satisfação no trabalho era um dos constructos mais investigados dentro deste campo e sempre foi considerado um fenómeno complexo e polissémico por corresponder a um estado subjetivo que pode variar de pessoa a pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para o mesmo indivíduo, e ainda por ser influenciada por forças internas e externas ao ambiente de trabalho (Fraser, 1983; Saito & Santos, 2013). Alguns autores defendem que a satisfação no trabalho é composta por uma componente cognitiva, que diz respeito às opiniões do indivíduo sobre o trabalho, e por uma componente afetiva ou emocional, que diz respeito a quão bem uma pessoa se sente em relação ao trabalho, conduzindo à asserção de que a satisfação no trabalho é baseada no que o indivíduo *pensa e sente* (Wright & Cropanzano, 2000; Zalewska, 1999).

O envolvimento no trabalho é, de acordo com Brown (1996) e, mais recentemente, Borges (2018), um estado de união com um posto de trabalho, identificando-se com o próprio trabalho, e é considerado como sendo fundamental para a identidade e autoestima, de certa forma o oposto de alienação ou insignificância.

Engagement pessoal no trabalho é um conceito introduzido por Kahn (1990, 1992), tendo sido alvo de interesse de vários autores (Britt et al., 2007; Macey & Schneider, 2008). Bakker e Demerouti (2008) e Martins et al. (2013) defendem que o engagement consiste num estado de espírito positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado pelo vigor,

dedicação e absorção, estando consequentemente associado a, respetivamente, elevados níveis de energia e resiliência mental, entusiasmo e desafio, e concentração e foco na tarefa.

O compromisso organizacional é o comprometimento psicológico que ocorre quando os colaboradores se identificam com os objetivos e valores da organização e a ela se ligam afetivamente (Fisher, 2010). Meyer e Allen (1991, 1977) propuseram que o compromisso organizacional é um estado psicológico que caracteriza a relação do colaborador com a organização, com implicações na sua decisão de nela permanecer ou abandonar, defendendo três naturezas ou componentes do conceito: (i) afetiva, representando a ligação emocional à organização (o colaborador permanece porque o deseja); (ii) calculada ou calculativa, quando é suscitado por incentivos financeiros ou falta de alternativas viáveis, e não pela valorização da organização (permanece porque precisa); e (iii) normativa, quando envolve sentir uma obrigação moral (permanece porque não é correto abandonar a empresa).

Os estados de fluxo e motivação intrínseca referem-se ao prazer experimentado quando se está envolvido numa tarefa. O fluxo ocorre quando o colaborador está totalmente absorvido a aplicar os conhecimentos e competências no desempenho de uma tarefa desafiadora e requer sentimentos de aprendizagem e desenvolvimento, sendo que os estímulos externos irrelevantes e da passagem do tempo são excluídos da consciência (Csikszentihalyi, 1990; Csikszentmihalyi et al., 2005). A motivação intrínseca é semelhante ao fluxo, embora possa constituir uma experiência menos intensa.

O conceito de prosperidade no trabalho combina sentimentos de energia e vitalidade, com crenças de que se está a aprender, desenvolver e progredir até à autoatualização (Novaes, 2020; Spreitzer et al., 2005; Spreitzer & Sutcliffe, 2007). O vigor no trabalho é definido como uma experiência afetiva positiva que envolve recursos energéticos, incluindo sentimentos de energia emocional, força física e vivacidade cognitiva no trabalho (Shirom, 2003, 2007).

Ao contrário de alguns modelos que envolvem cognições e/ou atitudes, as medidas de afeto no trabalho avaliam diretamente o humor ou as emoções vivenciadas durante o trabalho e que influenciam de forma determinante o desenvolvimento deste (Resende & Neiva, 2018; Weiss & Cropanzano, 1996).

Quanto aos benefícios da promoção da FO, um estudo realizado em Portugal em 2019, com 5100 trabalhadores oriundos de 219 empresas, encontrou que colaboradores felizes faltam menos 64.8% e têm menos 43.2% vontade de mudar de organização, sentem-se 10.7% mais produtivos, têm uma melhor relação com chefias (+14.8%), um nível mais elevado de abertura à mudança (+16.8%) e maior equilíbrio pessoal (+10%) (Dutschke, 2019).

Em suma, a FO começa a constituir-se com uma área multi e transdisciplinar, um campo de crescimento e que espelha os novos horizontes do que poderá vir a ser o trabalho humano nos próximos séculos (Araújo, 2020).

Qualidade de Vida no Trabalho

O trabalho e a qualidade de vida estão ligados nas esferas profissional e empresarial (Paz, 2021). A Qualidade de Vida no Trabalho sempre foi, de alguma forma, uma preocupação para a espécie humana (Rodrigues, 1999; Paz, 2021). O conceito surgiu em meados da década de 50 do século XX e é polissémico (Ribeiro & Santana, 2015). No entanto, tem evoluído, conforme se pode ver na tabela resumo (Tabela 1), adaptada dos trabalhos de Fernandes (1996) e Silva (2001).

Tabela 1. Evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho.

Concepções evolutivas	Características ou Visão
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e satisfatório. QVT era vista como sinónimo de grupos autónomos de trabalho, enriquecimento de cargos ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos - administração participativa e democracia industrial - eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como responsabilidade de: Estado, Empresa, Trabalhador e Sindicatos (atualmente e no futuro)	É responsabilidade dos atores sociais - Estado, Empresa, Trabalhadores e Sindicato - através da preocupação conjunta e o compromisso com o ambiente e a sociedade em geral, dentro de um contexto flexibilizado em decorrência das constantes mudanças.

Nota. Adaptado de “Qualidade de vida no trabalho: Coimo medir opara melhorar”, de E. Fernandes, 1996 e “Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier: Uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho”, de L. Silva (2001).

É possível depreender que, nas organizações, a abrangência da QVT excede a esfera dos recursos materiais (Paz, 2021). Para França (1997), a QVT é o conjunto de ações de uma organização que envolvem a implementação de melhorias e inovações técnicas/tecnológicas e de gestão no ambiente de trabalho, associando-se à ética da condição humana. Esta ética procura a identificação, controlo, neutralização ou eliminação de riscos ocupacionais observáveis no ambiente físico, carga física e mental, padrões de relações de trabalho, implicações políticas e ideológicas, dinâmica da liderança empresarial e do poder formal, o significado do trabalho em si e a satisfação no trabalho (França, 1997).

Walton (1973) defende que a Qualidade de Vida tem sido usada frequentemente para descrever valores ambientais e humanos. A menor QVT é um problema que afeta muitos os profissionais, o que prejudica tanto o próprio colaborador como a organização onde trabalha; no entanto, reduzir a insatisfação em todos os níveis da organização é algo complexo, tendo em conta a dificuldade em identificar as causas que afetam a QVT (Walton, 1973). Nessa perspectiva, o autor conceptualizou oito dimensões que influenciam a QVT. Fernandes (1996) seccionou os critérios das dimensões de Walton em subcritérios ou indicadores (Tabela 2).

Propondo outra perspectiva, Westley (1979) classifica os problemas vivenciados pelos colaboradores que afetam diretamente a QVT em quatro dimensões: (i) política (insegurança), (ii) económica (injustiça), (iii) psicológica (isolamento) e (iv) sociológica (anomia).

Tabela 2. Qualidade de Vida no Trabalho: dimensões e indicadores

Dimensões (Walton, 1973)	Indicadores QVT (Fernandes, 1996)
1. Compensação justa e adequada	1. Equidade interna e externa 2. Proporcionalidade entre salários 3. Justiça na compensação
2. Condições de trabalho	4. Partilha de ganhos de produtividade 5. Jornada de trabalho razoável 6. Ambiente físico seguro e saudável 7. Ausência de insalubridade
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	8. Autonomia 9. Autocontrolo relativo 10. Qualidades múltiplas
4. Oportunidade de crescimento e segurança	11. Informações sobre o processo total do trabalho 12. Possibilidade de carreira 13. Crescimento pessoal 14. Perspetiva de avanço salarial
5. Integração social na organização	15. Segurança de emprego 16. Ausência de preconceitos 17. Igualdade 18. Mobilidade
6. Constitucionalismo	19. Relacionamento 20. Senso Comunitário 21. Direitos de proteção ao trabalhador 22. Privacidade pessoal 23. Liberdade de expressão 24. Tratamento imparcial
7. Trabalho e espaço total de vida	25. Direitos de trabalho 26. Papel balanceado do trabalho na vida pessoal 27. Papel balanceado no trabalho 28. Estabilidade de horários 29. Poucas mudanças geográficas 30. Tempo para lazer da família
8. Relevância social do trabalho na vida	31. Imagem da empresa 32. Responsabilidade social da empresa 33. Responsabilidade pelos produtos 34. Práticas de emprego

Nota. Adaptado de “Qualidade de vida no trabalho: Coimo medir opara melhorar”, de E. Fernandes (1996).

Hackman e Oldham (1975) sugeriram um modelo de QVT que considera que as características das tarefas no ambiente organizacional são responsáveis pela promoção de três estados psicológicos críticos: (i) significância percebida, referente ao nível de importância percebida em relação ao trabalho, (ii) responsabilidade percebida em relação aos resultados do trabalho e (iii) conhecimento dos resultados do trabalho. Os autores identificaram que as dimensões essenciais do trabalho determinantes desses estados psicológicos são: (i) variedade da tarefa e talentos exigidos na execução das atividades, (ii) identidade da tarefa, ou seja, o nível em que é possível, na realização da tarefa, identificar a realização de um trabalho completo, (iii) significância da tarefa, isto é, o grau em que a tarefa impacta sobre a vida ou o trabalho de outras pessoas (iv) autonomia, liberdade do colaborador de planejar a forma de realização das tarefas, (v) feedback extrínseco decorrente da avaliação de desempenho realizada por terceiros e (vi) feedback intrínseco, verificado quando a própria atividade fornece ao indivíduo a possibilidade de avaliar o seu desempenho na realização das tarefas. De acordo com o modelo dos autores, existem fatores secundários que influenciam as dimensões do trabalho e os resultados, denominados Resultados Pessoais e do Trabalho: (i) motivação interna ao trabalho, (ii) satisfação geral com o trabalho, (iii) satisfação com a sua produtividade e, (iv) absentismo e rotatividade. Por fim, existe a Necessidade de Crescimento Individual, que se correlaciona diretamente com as Dimensões Essenciais do Trabalho e os Resultados Pessoais e do Trabalho.

Numa outra abordagem, Silva e Ferreira (2013) estabelecem que as dimensões da QVT podem ser sistematizadas em oito categorias básicas: (i) salário e benefícios; (ii) oportunidades de desenvolvimento e uso das próprias competências; (iii) natureza da tarefa; (iv) relacionamento interpessoal; (v) condições físicas do ambiente de trabalho; (vi) equilíbrio trabalho-família; (vii) observância dos princípios constitucionais; e (viii) imagem da organização junto à sociedade, ressaltando, no

entanto, que as cinco primeiras categorias têm sido mais frequentemente adotadas nas investigações que avaliam a incidência relativa da qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

A implementação de programas indutores de QVT enquadra-se numa estratégia geradora de um diferencial de mercado favorável às organizações (Claudino et al., 2021). De acordo com Oliveira (2021), a QVT está sedeada na satisfação das necessidades básicas dos colaboradores e, por conseguinte, torna-se crítico promover “ambientes mais saudáveis, simplesmente porque nestes existem homens e mulheres mais felizes” (Oliveira, 2021, p. 57). A multiplicidade dos modelos de QVT serve de pano de fundo e base para o conseqüente florescimento de novas e mais abrangentes formas de entender a complexidade do bem-estar dos colaboradores nas empresas e, logo, é fundindo estas duas abordagens que se parte para a investigação de terreno que se passa a descrever.

2. Metodologia

A metodologia utilizada nesta investigação foi o estudo de caso, uma vez que pretende estudar e entender um fenómeno da vida real em profundidade (Yin, 2018), correspondendo a uma investigação única e específica, na qual é recolhida informação detalhada sobre determinada entidade, que corresponde ao caso em estudo.

A organização foi uma multinacional de origem portuguesa, líder ibérica, que opera no mercado de luxo de joias, acessórios de moda e decoração, nas vertentes de fabrico e comercialização, e que conta com cerca de 100 colaboradores. Visando dar início ao diagnóstico do Marketing Interno, os fenómenos especificamente estudados foram a Felicidade Organizacional e a Qualidade de Vida no Trabalho.

Como técnica de recolha de dados, foi selecionado o inquérito por questionário, em virtude da facilidade com que permite obter informações relativas às atitudes, opiniões, expectativas e perceções de um grande número de colaboradores em relação a determinado problema ou acontecimento (Quivy & Campenhouldt, 2017). Além disso, garante o anonimato das respostas, o que estimula a que os participantes respondam às questões de forma verdadeira, sincera e honesta.

O instrumento de medida utilizado neste estudo, aplicado durante o ano de 2019, foi elaborado por forma a medir a FO e a QVT. A parte respeitante à mensuração da FO foi desenvolvida com base na Escala de Medida da Felicidade Organizacional, construída pelo projeto Happiness Works², desenvolvida para a população portuguesa por Campaniço (2012), cujas investigações tiveram continuidade nos trabalhos de Campaniço e Dutschke (2013) e Dutschke (2013), e utilizada com o objetivo de anualmente verificar o níveis de Felicidade Organizacional dos profissionais em Portugal, pelo que se adequa aos objetivos do presente estudo. Mede dois constructos da FO: a Felicidade na Organização, através de nove dimensões, e a Felicidade na Função, através de dez dimensões. Para avaliar a QVT, construíram-se questões maioritariamente baseadas nas oito dimensões da QVT do modelo de Walton (1973). Esta opção justifica-se uma vez que a organização possui cariz de manufatura, com linha de produção, tornando-se fundamental medir as condições físicas de trabalho e igualdade entre colaboradores que o modelo de Walton (1973) contempla.

O questionário utilizado foi composto por 4 secções: (a) a primeira continha 9 questões informativas de carácter sociodemográfico; (b) as segunda e terceira secções avaliaram a FO nas suas duas vertentes; a segunda secção analisa a Felicidade na Organização, através de 45 itens, e a terceira secção apura a Felicidade na Função, através de 31 itens; (c) por fim, a quarta secção recolhe dados sobre a Qualidade de Vida no Trabalho através de 23 itens (construídos com base nas

² O questionário Happiness Works é periodicamente divulgado e aplicado/comercializado junto de empresas em Portugal em parceria pela Lukkap Portugal, Universidade Atlântica, Revista Exame, APG (Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas), ACEGE (Associação Cristã de Empresários e Gestores) e Happy Brands. De notar que este questionário é usado por uma empresa privada, e logo, pode ser opção estratégica das empresas envolvidas não publicar numa revista científica, de forma a poder comercializar o instrumento.

múltiplas dimensões de Walton, apresentadas anteriormente na Tabela 2.). As respostas aos itens da segunda, terceira e quarta seções basearam-se numa escala Likert de cinco pontos (desde 1 – Discordo totalmente a 5 – Concordo totalmente).

Utilizou-se uma amostragem probabilística aleatória simples. Este método conduz a amostras verdadeiramente representativas, uma vez que permite a generalização dos resultados para a população em estudo (Aday, 1989; Dommermuth, 2011; Miaoulis & Michener, 1976; Smith, 1975).

Foi realizado um pré-teste com sujeitos externos ao universo da organização, após o que se realizaram alguns ajustamentos de modo a assegurar a clareza da linguagem. O questionário foi aplicado a toda a população e participaram 56 colaboradores, verificando-se uma taxa de resposta de 57%. A caracterização da amostra consta da Tabela 3.

Tabela 3. Caraterização da amostra.

	N	%		
Sexo				
Feminino	19	33.9%		
Masculino	35	62.5%		
Omissos	2	3.6%		
Total	56	100%		
Estado Civil				
Solteiro/Viúvo/Divorciado	18	32.1%		
Casado/União de Facto	36	64.3%		
Omissos	2	3.6%		
Total	56	100%		
Habilitações Literárias				
1º Ciclo	4	7.1%		
2º Ciclo	2	3.6%		
3º Ciclo	13	23.2%		
Ensino Secundário	22	39.3%		
Ensino Superior	13	23.2%		
Omissos	2	3.6%		
Total	56	100%		
Função				
Serviços	23	41.1%		
Produção	31	55.4%		
Omissos	2	3.6%		
Total	56	100%		
Nº Filhos				
0	12	21.4%		
1	23	41.1%		
2	13	23.2%		
3	2	3.6%		
Omissos	6	10.7%		
Total	56	100%		
	Média	Mínimo	Máximo	Desvio Padrão
Idade	42	21	64	11
Tempo na Organização	11	.2	30	7
Tempo na Função	10	.2	30	6.5

Fonte: Autores.

Para tratar os dados, foi utilizado o software estatístico SPSS, versão 25. Foi verificada a consistência interna (através do Alpha de *Cronbach*) e realizaram-se análises diversas incidindo em comparações entre médias, distribuição das respostas e associação linear entre variáveis, utilizando-se os testes *t-Student* para amostras independentes e ANOVA *one way* para amostras independentes ($p < 0.05$), assim como análise de correlações (*Pearson*).

3. Resultados

A confiabilidade das escalas de FO e de QVT utilizadas no questionário foi avaliada através do Alpha de *Cronbach*, tendo-se verificado que, em todas as dimensões, os coeficientes obtidos se situaram acima de 0.7, com exceção da dimensão

Reconhecimento e respeito, enquadrada no constructo Felicidade na Função (0.693), com uma diferença apenas marginal em relação ao limite aceitável, pelo que não levantou preocupações.

Apresentam-se de seguida as médias obtidas para a FO e respetivas dimensões (Tabela 4).

Tabela 4. Felicidade Organizacional – médias.

	Média
Felicidade Organizacional	3.38
Felicidade na Organização	3.30
Ambiente Interno	3.17
Reconhecimento e Confiança	3.39
Desenvolvimento Pessoal	3.30
Remuneração	2.45
Gostar do que faço	3.36
Sustentabilidade e Inovação	3.25
Envolvimento com as Chefias e Inovação	3.04
Objetivos	4.11
Equilíbrio Trabalho e Vida	3.57
Felicidade na Função	3.48
Desempenho da Função	3.78
Desenvolvimento Pessoal	3.64
Reconhecimento e Respeito	3.34
Ambiente de Trabalho	3.00
Remunerações	2.44
Objetivos da Função	3.59
Sustentabilidade e Segurança	3.89
Apoio das Chefias	3.74
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	3.78
Ser Empreendedor	3.54

Fonte: Autores.

A dimensão Objetivos (Felicidade na Organização) obteve o resultado mais elevado, enquanto a Remuneração (Felicidade na Organização e Felicidade na Função) produziu os mais baixos (2.45 e 2.44, respetivamente).

A Tabela 5 mostra a distribuição percentual das respostas às dimensões da FO na escala Likert de 1-5.

Tabela 5. Felicidade Organizacional – distribuição percentual pela escala Likert.

	De 1-2	De 2-3	De 3-4	De 4-5
Felicidade Organizacional	0	28.6	50	21.4
Felicidade na Organização	7.1	25.0	48.3	19.6
Ambiente Interno	0	33.9	53.6	12.5
Reconhecimento e Confiança	5.4	19.6	37.5	37.5
Desenvolvimento Pessoal	8.9	19.7	48.2	23.2
Remuneração	30.4	26.7	26.8	16.1
Gostar do que faço	8.9	23.2	28.6	39.3
Sustentabilidade e Inovação	7.1	23.3	44.6	25.0
Envolvimento com as Chefias e Inovação	5.4	42.8	39.3	12.5
Objetivos	1.8	3.6	26.7	67.9
Equilíbrio Trabalho e Vida	3.6	12.5	41	42.9
Felicidade na Função	0	25	46.4	28.6
Desempenho da Função	1.8	16.1	30.3	51.8
Desenvolvimento Pessoal	3.6	14.3	35.7	46.4
Reconhecimento e Respeito	7.1	12.5	39.3	41.1
Ambiente de Trabalho	5.4	39.3	35.7	19.6
Remunerações	30.4	19.6	32.1	17.9
Objetivos da Função	3.6	8.9	48.2	39.3
Sustentabilidade e Segurança	1.8	7.1	32.2	58.9
Apoio das Chefias	8.9	8.9	26.8	55.4
Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	0	5.4	41	53.6
Ser Empreendedor	3.6	7.1	50	39.3

Fonte: Autores.

Apresentam-se de seguida os resultados referentes às variáveis sexo, habilitações literárias, estado civil e tipo de função no que diz respeito à significância das diferenças entre médias (Tabela 6).

Tabela 6. Felicidade Organizacional – significância da diferença entre médias – variáveis sociodemográficas.

	Sexo		H. Lit.		E. Civil		Função		
	T	p	Z	p	T	p	T	p	
Felicidade na Organização	Ambiente Interno	.079	.937	3.126	.023	1.968	.054	1.168	.248
	Reconhecimento e Confiança	1	.322	2.431	.060	1.313	.195	1.307	.197
	Desenvolvimento Pessoal	.673	.504	.249	.909	.481	.632	.937	.353
	Remuneração	-.428	.67	2.473	.057	1.618	.112	.652	.517
	Gostar do que faço	.124	.902	2.040	.103	.630	.531	-.641	.524
	Sustentabilidade e Inovação	1.203	.234	1.416	.243	.907	.368	1.625	.111
	Envolvimento com as Chefias e Inovação	-.273	.786	1.118	.359	1.138	.260	.231	.818
	Objetivos	.808	.423	.723	.580	.771	.444	.543	.590
	Equilíbrio Trabalho e Vida	.885	.38	.794	.535	1.553	.126	-.747	.458
Felicidade na Função	Desempenho da Função	1.135	.261	2.942	.029	1.694	.096	.681	.499
	Desenvolvimento Pessoal	.500	.619	.882	.542	-.230	.819	-.256	.799
	Reconhecimento e Respeito	.003	.998	1.969	.114	.970	.336	-.328	.745
	Ambiente de Trabalho	.083	.934	3.010	.027	2.207	.032	.472	.639
	Remunerações	-1.018	.314	2.377	.065	.878	.384	.816	.418
	Objetivos da Função	1.415	.163	1.375	.256	1.302	.199	1.326	.190
	Sustentabilidade e Segurança	0.680	.499	.489	.744	.983	.330	.976	.333
	Apoio das Chefias	-1.041	.303	2.166	.087	.985	.329	-.094	.926
	Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal	-.084	.933	.468	.759	.965	.339	-.169	.866
Ser Empreendedor	.500	.619	.228	.921	.273	.786	-.284	.777	

Nota. T – Estatística do teste t-Student; Z – estatística do teste Anova one way. Fonte: Autores.

Quanto ao sexo e nas diferentes dimensões da FO, não se registaram diferenças significativas entre os grupos ($p > .05$). O mesmo se verificou na variável ‘tipo de função’.

No caso das habilitações literárias, apenas o Ambiente interno (Felicidade na Organização), o Desempenho na função e o Ambiente de trabalho (Felicidade na Função) registaram diferenças significativas entre grupos ($p = .023$, $p = .029$ e $p = .027$, respetivamente), cujas médias se podem observar na Tabela 6. Consta-se que são os colaboradores com o ensino superior que são mais felizes nas dimensões referidas. Já no que se refere ao estado civil, apenas a dimensão Ambiente de Trabalho (Felicidade da Função) apresentou diferenças estatisticamente significativas ($p = .032$), sendo os casados/união de facto mais felizes (Tabela 7).

Tabela 7. Felicidade Organizacional – habilitações literárias e estado civil - médias dos grupos.

		1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Ensino Superior
Felicidade na Organização	Ambiente Interno	2.91	3.13	3.23	2.95	3.62
Felicidade na Função	Desempenho na Função	3.40	3.52	3.35	3.29	3.84
	Ambiente de Trabalho	3.00	3.25	2.96	2.65	3.60
		Solteiro/Viúvo/		Casado/ União		
Felicidade na Função	Ambiente de Trabalho	3.35		2.83		

Fonte: Autores.

O efeito das variáveis sociodemográficas e profissionais idade, número de filhos e tempo na organização e na função foi apurado através da análise de correlações. Na Felicidade na Função, não se observaram correlações estatisticamente significativas ($p < .05$) entre as referidas quatro variáveis sociodemográficas e qualquer das dimensões. Quanto à Felicidade na Organização, esta análise evidenciou significância estatística nas correlações entre o número de filhos e a Remuneração ($r = -.282$, $p = .047$), o mesmo sucedendo entre o tempo na função e a Sustentabilidade e inovação ($r = -.322$, $p = .019$), Envolvimento com chefias e organização ($r = -.288$, $p = .037$), e os Objetivos ($r = -.304$, $p = .027$), sendo todas negativas (Tabela 8).

Tabela 8. Felicidade na Organização – correlações número de filhos e tempo na função.

		Nº de filhos		Tempo Função	
		r	p	r	p
Felicidade na Organização	Remuneração	-0.282	.047		
	Sustentabilidade e Inovação			-0.322	.019
	Envolvimento com as Chefias e Inovação			-0.288	.037
	Objetivos			-0.304	.027

Nota. r – Estatística do teste de Pearson. Fonte: Autores.

A Tabela 9 apresenta as médias ponderadas obtidas para a QVT e nos respetivos itens. Destacam-se com médias acima de 4 a ausência de assédio (4.06), seguida da responsabilidade social da empresa perante os produtos que coloca no mercado (4.00). Os itens menos pontuados foram existência de espaços de lazer (2.20) e os itens referentes à igualdade de condições remuneratórias, tanto interna (2.48) como externa (2.50).

Tabela 9. Médias dos itens da Qualidade de Vida no Trabalho.

	Média
Qualidade de Vida no Trabalho	3.17
Compensação justa e adequada: Equidade Interna	2.48
Compensação Justa e adequada: Equidade Externa	2.50
Jornada de Trabalho	3.43
Carga de Trabalho	3.55
Ambiente Físico: Ventilação e Temperatura	2.59
Ambiente Físico: Luminosidade	3.04
Ambiente Físico: Nível de som/barulho	2.55
Ambiente Físico: Posturas	3.15
Ambiente Físico: Espaços de Lazer	2.20
Ambiente Saudável: Normas de HSST	2.93
Stress	3.45
Variedade de Tarefas	3.42
Retroinformação	3.15
Possibilidade de Carreira	2.74
Igualdade de Tratamento	3.37
Igualdade de Oportunidades	3.04
Relacionamento: Ausência de Assédio	4.06
Senso Comunitário	3.06
Direitos de Trabalho	3.13
Privacidade Pessoal	3.96
Liberdade de Expressão	3.31
Horário de Entrada e Saída de Trabalho	3.81
Responsabilidade Social pelos Produtos	4.00

Fonte: Autores.

A Tabela 10 mostra a distribuição percentual das respostas às dimensões da FO na escala Likert de 1-5.

Tabela 10. Qualidade de Vida no Trabalho – distribuição percentual pela escala Likert.

	Discordo	Discordo	Nem	Concordo	Concordo
Qualidade de Vida no Trabalho	1.9	13	37	37	11.1
Compensação justa e adequada: Equidade Interna	28.8	17.3	32.7	19.2	1.9
Compensação Justa e adequada: Equidade Externa	24	30	20	24	2
Jornada de Trabalho	1.9	13	37	37	11
Carga de Trabalho	5.7	9.4	28.3	37.7	18.9
Ambiente Físico: Ventilação e Temperatura	20.4	29.6	29.6	11.1	9.3
Ambiente Físico: Luminosidade	11.3	28.3	22.6	20.8	17
Ambiente Físico: Nível de som/barulho	24.5	30.2	18.9	18.9	7.5
Ambiente Físico: Posturas	9.4	22.6	24.5	30.2	13.2
Ambiente Físico: Espaços de Lazer	31.4	33.3	21.6	11.8	2
Ambiente Saudável: Normas de HSST	18	14	30	28	10
Stress	7.5	9.4	34	28.3	20.8
Variedade de Tarefas	3.8	13.2	37.7	28.3	17
Retroinformação	11.1	11.1	37	33.3	7.4
Possibilidade de Carreira	15.1	28.3	28.3	24.5	3.8
Igualdade de Tratamento	3.7	13	38.9	21.5	13
Igualdade de Oportunidades	7.4	20.4	42.6	20.4	9.3
Relacionamento: Ausência de Assédio	3.8	11.5	15.4	13.5	55.8
Senso Comunitário	5.9	17.6	51	15.7	9.8
Direitos de Trabalho	9.4	15.1	35.8	32.1	7.5
Privacidade Pessoal	1.9	3.8	22.6	39.6	32.1
Liberdade de Expressão	9.3	16.7	24.1	33.3	16.7
Horário de Entrada e Saída de Trabalho	11.1	0	25.9	22.2	40.7
Responsabilidade Social pelos Produtos	1.9	1.9	25.9	35.2	35.2

Fonte: Autores.

Os resultados relativos às variáveis sexo, habilitações literárias, estado civil e tipo de função no que diz respeito à significância das diferenças entre médias encontram-se na Tabela 11. Verificou-se que apenas os grupos das variáveis habilitações literárias e estado civil apresentaram diferenças significativas entre médias ($p=.36$ e $p=.031$, respetivamente) a quais podem ser consultadas na Tabela 12. Em suma, quem tem o ensino superior e os solteiros/viúvos/divorciados percecionam QVT mais elevada.

Tabela 11. Qualidade de Vida no Trabalho – significância da diferença entre médias – variáveis sociodemográficas.

	Sexo		H. Liter.		E. Civil		Função	
	T	P (2 extr.)	Z	p	T	P (2 extr.)	T	P (2 extr.)
Qualidade de Vida no Trabalho	-.473	.639	2.803	.036	2.221	.031	1.434	.157

Nota. T – Estatística do teste t-Student; Z – estatística do teste Anova one way. Fonte: Autores.

Tabela 12. Qualidade de Vida no Trabalho – habilitações literárias e estado civil - médias dos grupos.

	H. Liter.			E. Civil			
	1º Ciclo	2º Ciclo	3º Ciclo	Ensino Secundário	Ensino Superior	Solteiro/Viúvo/ Divorciado	Casado/ União de Facto
Médias QVT	2.99	3.00	3.01	3.01	3.61	3.40	3.03

Fonte: Autores.

No que diz respeito ao efeito das variáveis sociodemográficas idade, número de filhos e tempo na organização e tempo na função na QVT, apurado através da análise de correlações, não houve significância estatística.

4. Discussão

Através dos resultados obtidos relativamente à FO, pode inferir-se que os colaboradores da empresa estudada são moderadamente felizes (3.38), se hipotizamos que seriam bastante felizes a partir de uma média de 4 e atendendo a que o estudo foi efetuado numa escala Likert de 1 a 5. Este resultado aproxima-se do obtido na população portuguesa evidenciado pelo estudo Happiness Works de 2019, que mostrou que os profissionais portugueses são “quase felizes”, com um resultado de 3.8 (valor que, aliás esteve semelhante os quatro anos anteriores do mesmo estudo) (Dutschke, 2019). Uma investigação de Cunha (2015), com 98 trabalhadores portugueses, usando o mesmo instrumento, encontrou um valor médio de FO de 3.3, inferior ao da nossa amostra.

Verificou-se que os colaboradores percecionam terem bons níveis de felicidade organizacional, pois 71.4% apresentaram um resultado igual ou superior a 4. De forma oposta, 28.6% dos inquiridos sentem pouca FO, uma vez que apresentaram um resultado inferior a 3.

A comparação entre os dois constructos da FO mostrou que os colaboradores são tendencialmente mais felizes na Função do que na Organização, uma vez que o resultado da Felicidade na Função (3.48) foi superior ao da Felicidade na Organização (3.30). Ainda assim, todas as dimensões da Felicidade na Função apresentaram valores médios inferiores a 4, o que significa que não existe nenhuma dimensão em que os colaboradores da empresa estejam realmente felizes. Estes resultados corroboram os dados da Happiness Works, que mostraram que, desde os estudos de 2012 até aos de 2018, a Felicidade na Função é sempre superior à Felicidade na Organização e que nenhuma média das dimensões da Felicidade na Função é superior a 4.

Em relação à Felicidade na Organização, as dimensões que apresentaram o menor resultado foram a Remuneração (2.45), seguido do Envolvimento com as chefias e a organização (3.04) e do Ambiente interno (3.17). A Remuneração revelou-

se como a única dimensão em que os colaboradores da empresa estão realmente felizes, apresentando uma média inferior a 3, o que poderá indicar que a organização possui uma política de remuneração percebida como injusta. De forma oposta, a dimensão Objetivos traduz o maior nível de Felicidade na Organização (4.11). Ou seja, os colaboradores estão realmente felizes com os objetivos definidos pela organização (média superior a 4), constituindo um indicador de que a organização define objetivos justos e atingíveis.

Na Felicidade na Função, a dimensão Sustentabilidade e segurança traduz o maior nível de felicidade (3.89), seguido pelo Desempenho da função (3.78) e pelo Equilíbrio trabalho e vida pessoal (3.78). A dimensão Remuneração, com resultado médio inferior a 3, é a que indica que os colaboradores são pouco felizes (2.44), acompanhando o que se verificou na Felicidade na Organização.

Os colaboradores são mais felizes na Função (3.64) do que na Organização (3.30) ao nível do Desenvolvimento pessoal. Já na definição dos Objetivos, são mais felizes na Organização (4.11) do que na Função (3.59). Estes dados corroboram os estudos de Cunha (2015) e de Campaniço (2012), que apresentaram resultados semelhantes com a população portuguesa.

Ao nível do Equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal, os colaboradores da empresa são mais felizes na Função (3.78) do que na Organização (3.57). Estes resultados contrariam o estudo de Cunha (2015), no qual esta dimensão apresentou resultados idênticos na Organização e na Função, e contrariam também o estudo de Campaniço (2012), que mostrou que, nesta dimensão, os profissionais portugueses são mais felizes na Organização do que na Função. É possível refletir que o Equilíbrio entre o trabalho e vida pessoal constitui uma dimensão que sofre grandes variações consoante o tipo de sector (primário, secundário ou terciário), tal como sucede com as condições de trabalho em cada organização (trabalho por turnos, sazonalidade, entre outras variáveis), sendo tema em que é difícil comprar amostras, faltando ainda muito caminho de investigação para conseguir obter dados mais consistentes.

No que diz respeito à comparação da FO nos diversos grupos sociodemográficos, verificou-se a inexistência de diferenças significativas entre o sexo feminino e masculino em todas as dimensões da FO, tanto no constructo Felicidade na Organização, como no de Felicidade na Função. Este resultado cada vez mais vem alinhar-se com muitos movimentos científicos que defendem que as diferenças de sexo (ou até de género) não se apresentam como contributos válidos e até úteis em ciência humana e, por outro lado, caem em enormes falácias que apenas contribuem para a eternização da desigualdade. Por exemplo, Maney (2016) no seu artigo intitulado '*Perils and pitfalls of reporting sex differences*' afirma mesmo que:

The idea of sex differences in the brain both fascinates and inflames the public. [...] Ultimately, the factor of sex should be viewed as an imperfect, temporary proxy for yet-unknown factors, such as hormones or sex-linked genes, that explain variation better than sex. As scientists, we should be interested in discovering and understanding the true sources of variation, which will be more informative. (p.21)

Já no caso das habilitações literárias, observaram-se diferenças significativas entre grupos apenas nas dimensões Ambiente interno (da Felicidade na Organização) e Desempenho da função e Ambiente de trabalho (da Felicidade na Função), nas quais o ensino superior se destaca como o nível de habilitações literárias em que os colaboradores se sentem mais felizes.

Nesta amostra, na FO as habilitações literárias não têm diferenças significativas.

Mais uma vez, apesar de limitativo, podemos realizar alguma reflexão, contrastando com resultados sobre dois construtos: a satisfação no trabalho e o compromisso organizacional. González et al. (2016), num estudo com 585 trabalhadores na área do turismo e hospitalidade em Espanha (país vizinho de Portugal e com semelhanças socioeconómicas), analisando o impacto dos níveis educacionais na satisfação no trabalho e no compromisso organizacional concluem

terminantemente que o nível educacional não tem qualquer influência na satisfação no trabalho. Contudo, encontraram outro dado: quanto mais baixo o nível educacional, mais elevado o compromisso organizacional.

Na característica sociodemográfica estado civil, apenas a dimensão Ambiente de trabalho (da Felicidade na Função) apresenta diferenças estatisticamente significativas entre os grupos casados/união de facto e solteiros/viúvos/divorciados, apresentando estes últimos, as médias mais elevadas. Este resultado contraria a literatura, que defende que o casamento está diretamente relacionado com a felicidade (Seligman, 2004) e que aponta que as pessoas casadas ou que vivem em união consensual, de ambos os sexos, apresentam maiores níveis de felicidade do que aquelas que nunca foram casadas, as divorciadas e as viúvas (Díaz Llanes, 2001).

No que se refere ao tipo de função desempenhada, nenhuma dimensão da FO apresentou diferenças significativas entre os grupos serviços e produção.

Quanto à idade, não se verificaram associações significativas entre a idade e quer a Felicidade na Organização, quer a Felicidade na Função, o que corrobora a investigação de Watson (2000), a qual refere que a idade tem uma implicação muito pequena na felicidade.

A variável número de filhos dos colaboradores da empresa apresentou apenas uma associação significativa e negativa com a satisfação com a Remuneração enquanto dimensão da Felicidade na Organização, indicando que quanto maior é o número de filhos, menor é a satisfação com a remuneração. Este resultado está de acordo com algumas pesquisas que apontam que o número de filhos tem um efeito fracamente negativo ou nulo nos níveis de bem-estar (Diener, 2000).

Quanto à antiguidade na organização ou na função, a primeira variável não apresentou associação significativa com qualquer das dimensões da FO, apenas o tempo na função se associou de forma significativa e positiva com a Sustentabilidade e inovação, Envolvimento com chefias e organização e os Objetivos. Apesar do construto 'satisfação no trabalho' ser diferente da FO, é parcialmente semelhante e, não sendo possível a comparação com outros estudos da FO (que só agora começam a surgir), podemos refletir sobre a satisfação no trabalho. Assim, este resultado revela algum contraste com os estudos de Schroder (2008) e Castillo e Cano (2004), que não verificaram qualquer relação significativa entre a satisfação no trabalho e o tempo de trabalho.

Relativamente à variável QVT, na interpretação dos dados foi considerado que os inquiridos estariam realmente satisfeitos para os níveis 4 e 5 da escala de Likert utilizada, de 5 pontos, e insatisfeitos para os níveis 1 e 2 da escala. Os resultados apontaram para um valor médio de 3.17, que significa que os colaboradores da empresa não estão nem muito, nem pouco satisfeitos com a sua Qualidade de Vida no Trabalho. Observou-se também que 48.1% dos colaboradores estão satisfeitos com a respetiva Qualidade de Vida no Trabalho, e que 14.9% estão insatisfeitos.

Numa apreciação mais detalhada, os colaboradores da empresa mostraram-se insatisfeitos com a compensação (2.48 e 2.50), com o nível de som/barulho do local de trabalho (2.55), com os espaços de lazer disponíveis (2.20), com o cumprimento das normas de higiene, segurança e saúde no trabalho (2.93) e com a possibilidade de carreira (2.74), uma vez que todos estes itens apresentaram valores médios inferiores a 3. Inversamente, estão realmente satisfeitos com o relacionamento entre os colaboradores, nomeadamente com a ausência de assédio (4.06) e com a responsabilidade social da organização pelos produtos (4.0), uma vez que estes itens apresentaram um valor médio superior a 4.

Quanto à comparação da QVT nos diversos grupos sociodemográficos, e no que se refere especificamente ao sexo, os resultados evidenciaram que não existiram diferenças estatisticamente significativas entre o sexo masculino e feminino. Este desfecho contrasta com estudos anteriores que revelam que as mulheres tendem a avaliar mais positivamente as suas condições de trabalho do que os homens (Rodrigues et al., 2010).

Já no que se refere ao estado civil, obtiveram-se diferenças significativas entre os colaboradores casados/união de facto e os solteiros/viúvos/divorciados, tendo estes últimos evidenciado níveis mais elevados de QVT (3.40) comparativamente

aos primeiros (3.03). Isto é, os solteiros/viúvos/divorciados percebem maior QVT, estando moderadamente satisfeitos, do que os casados/união de facto, que não estão muito, nem pouco satisfeitos com a sua QVT.

O tipo de função revelou não constituir uma variável sociodemográfica com diferenças estatisticamente significativas entre os grupos serviços e produção. Não se encontraram estudos com os quais se pudesse contrastar este resultado, ainda mais devido à indústria específica em questão, que é tão particular e cada vez mais rara.

Em oposição, os diferentes níveis de habilitações literárias apresentaram diferenças significativas. Os resultados obtidos mostraram também que quanto mais elevado é o nível de habilitações, tendencialmente maior é a satisfação com a QVT, sendo os que possuem o ensino superior aqueles em que esta percepção é mais destacada. Tal é corroborado pelos estudos que mostram que trabalhadores menos qualificados são os que apresentam os menores níveis médios de bem-estar no trabalho declarado (Rodrigues et al., 2010).

Os colaboradores detentores de grau de ensino superior mostraram estar moderadamente satisfeitos com a sua QVT (média de 3.61), comparativamente com os outros níveis de habilitações, que apresentaram médias muito próximas de 3, significando que não estão muito, nem pouco satisfeitos com a respetiva QVT.

Limitações e Sugestões para a Investigação

Este estudo comporta algumas limitações. Uma limitação é que, constituindo um estudo de caso, explora apenas a realidade de uma organização, pelo que os seus resultados não podem ser generalizáveis. Por outro lado, a taxa de resposta face ao número total de trabalhadores foi algo reduzida, o que condicionou a análise, sendo que os prazos para conclusão do estudo não viabilizaram a complementaridade com outras técnicas de análise.

A escassez de informação a que foi possível aceder relativamente ao tema principal, a não consensualidade sobre a sua definição e a falta de validação de instrumentos sobre os constructos FO e QVT publicados em revistas científicas revistas por pares, porventura por serem temas emergentes, constituem as principais limitações da investigação.

Futuramente, seria interessante complementar a abordagem quantitativa com uma técnica qualitativa, que permitisse compreender mais aprofundadamente os resultados obtidos nas variáveis em análise. A eventual utilização do inquérito por questionário poderia beneficiar com o desenvolvimento de um outro instrumento de medida com a mesma confiabilidade, mas com menos itens, visando facilitar a adesão à participação por arte da população visada.

Neste estudo, teria sido interessante incluir dados sobre produtividade. Apesar de se constituírem como dados de difícil recolha e análise, num estudo recente em empresas portuguesas, Cunha (2015) conclui que “uma organização que se preocupa com a felicidade e o bem-estar de seus colaboradores, tem uma grande vantagem competitiva e de produtividade em relação às demais que não têm este tipo de preocupação” (p.140).

Por fim, sugere-se a realização de estudos deste âmbito num conjunto maior de organizações e em diferentes setores de atividade, a fim de comparar resultados e aumentar o conhecimento.

Contributos e Implicações Práticas

Em relação aos contributos deste estudo, pretendeu-se demonstrar à organização estudada que o marketing interno deve ser encarado como parte integrante da estratégia global da empresa e, por isso, deve ser desenvolvido e nunca esquecido.

O processo de marketing de recursos humanos requer conhecimento, informação, compromisso e apoio decisivo da chefia da organização. Assim, os colaboradores devem ser tratados como clientes e valorizados como pessoas. Este é um processo de envolvimento, comprometimento e valorização dos funcionários. Os bens e serviços da empresa devem ser vendidos aos colaboradores, antes de irem para o mercado (Bekin, 1995). De acordo com este autor, o plano de marketing interno divide-se em dois níveis: o de diagnóstico e o de um programa de ação. Para que um programa possa ser eficiente, é

preciso um diagnóstico que guie a ação do marketing interno. Na fase de diagnóstico, é necessário examinar e avaliar os pontos fortes e fracos da estrutura organizacional da empresa, isto é, das forças e condições que prejudicam a produtividade e o envolvimento dos funcionários (Bekin, 1995).

O diagnóstico efetuado permitiu analisar o perfil dos colaboradores, o espírito de equipa e os fatores que podem inibi-lo, as necessidades de formação, o ambiente interno, a imagem que têm da empresa, o nível de conhecimento dos objetivos da empresa, o reconhecimento e o apoio que recebem.

Considera-se que o diagnóstico realizado na empresa foi decisivo, na medida em que torna possível iniciar um programa de ação, que se sugere centrar na comunicação interna, reuniões, eventos, progressão de carreira, condições de trabalho e gestão de recursos humanos, em geral.

Sendo crítica a comunicação interna, propôs-se a implementação de medidas de aperfeiçoamento no que respeita à partilha de informação e espaço de incentivo para questões, sugestões ou comunicação de melhorias por parte dos colaboradores, tanto em relação às chefias como aos colegas, nomeadamente através de reuniões de equipa periódicas e de uma rede social interna que permita a troca de experiências, confiança acrescida, maior proximidade e o aumento da união interna. O desenvolvimento de eventos internos, sem custos relevantes, de modo a estimular o convívio e a cultura organizacional, constituíram possibilidades adicionais relatadas.

Outros aspetos de possível melhoria incidiram na adequada atribuição de tarefas às competências individuais e eventuais programas de formação para colmatar eventuais lacunas, assim como o reconhecimento, valorização e premiação do bom desempenho e de comportamentos entreajuda. Sugeriram-se também a criação de planos de carreira, de modo a possibilitar aos colaboradores a oportunidade de progressão e crescimento, bem como a revisão das condições de trabalho, englobando o equipamento de trabalho, condições físicas ambientais e normas de segurança e higiene no trabalho.

5. Conclusão e Considerações Finais

Este estudo focou-se na análise da Felicidade Organizacional e da Qualidade de Vida no Trabalho dos colaboradores de uma multinacional portuguesa da indústria joalheira, tendo como intuito de iniciar o diagnóstico de marketing de recursos humanos nesta organização.

Constatou-se que os níveis de Felicidade Organizacional e de Qualidade de Vida no Trabalho percecionados pelos colaboradores da organização são moderados, pelo que, embora se situem em patamares aceitáveis, existe espaço de melhoria. Identificaram-se alguns aspetos específicos que concorrem para uma maior ou menor perceção de FO e QVT, que criaram oportunidades de intervenção organizacional.

A concretização de ações conducentes à melhoria das referidas temáticas na organização estudada, algumas delas sugeridas como resultado do presente estudo, são fundamentais para concretizar uma estratégia de marketing de RH.

Esta estratégia permite aprofundar uma cultura de relacionamento com os colaboradores enquanto clientes internos, de modo que esta se reflita na relação com o cliente externo, e, assim, contribua para a criação de vantagens competitivas no mercado nacional e internacional em que opera.

A investigação científica aplicada, no caso das áreas do comportamento organizacional em geral, pode ser o ponto de partida para rejuvenescer as organizações e projetá-las para o futuro, despertando o interesse de líderes e gestores para a importância de se focarem no seu cliente interno: os seus colaboradores. Poderão fazê-lo quer redesenhando os seus departamentos e abordagens de forma a encontrar espaço e condições para realizar uma gestão do bem-estar, quer incorporando numa função já existente ou fazendo emergir a nova profissão: HM's - *Happiness Managers* ou CHO's - *Chief Happiness Officers*. O CHO, assim como muitas outras profissões emergentes nas últimas décadas, como por exemplo o DPO - *Data Protection Officer*, na sequência do RGPD (Regulamento Geral de Proteção de Dados), constitui efetivamente uma nova

profissão. Representa uma fusão de várias áreas científicas e ainda se constitui como um desafio, na medida em que o respetivo perfil e formação ainda estão em desenvolvimento, apesar de já existirem propostas de estudos pós-graduados detalhadas e fundamentadas (Araújo & Fernandes, 2020).

Em suma, muito possivelmente, os desafios futuros da gestão de pessoas passarão pelo marketing de recursos humanos e pela promoção da felicidade organizacional, aliando outras temáticas como as *Healing Organizations* (Sisodia, 2019), as organizações inclusivas, a responsabilidade social corporativa e o desenvolvimento sustentável (Araújo, no prelo). Com efeito, no final de contas, acompanhando o pensamento do famoso guru do marketing, Seth Godin, que afirma 'No organization ever created an innovation. People innovate, not companies', apenas as organizações que cultivem uma ótima gestão de pessoas vão ter sucesso no futuro.

Referências

- Araújo, P. (no prelo). O novo sentido da vida laboral: 11 Temas emergentes em Gestão de Recursos Humanos após Covid19, In A. Lopes & C. Costa (Eds.). *Desafiando a GRH nas organizações pós-COVID*. Edições Lusófona.
- Araújo, P. & Fernandes, R. (2020). Training 'CHO's' Chief Happiness Officers: A higher education course design challenge. *European Proceedings of International Conference on Education & Educational Sciences*, Special issue, 10.15405/epicepsy.20111.31, pp. 323-332.
- Araújo, P. (2020). Organizational happiness new horizons: Human's work future, employer-branding and CHO's-Chief Happiness Officers. *European Proceedings of International Conference on Education & Educational Sciences*, Special issue, 10.15405/epicepsy.20111.31, pp. 186-198.
- Aday, L. U., & Cornelius, L. J. (1989). *Designing and conducting health surveys*. Jossey-Bass, Wiley.
- Albuquerque, A. S., & Tróccoli, B. T. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 153-164. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. Pearson Education.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- Bekin, S. F. (1995). *Conversando sobre endomarketing*. Makron Books.
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: Competing through quality*. The Free Press.
- Berry, L. L., Hensel, J. S., & Burke, M. C. (1976). Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, 52(3), 3-14.
- Borges, J. (2018). *O papel do comprometimento organizacional e do envolvimento no trabalho na relação entre a justiça organizacional e a satisfação* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/16333>
- Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M., & McKibben, E. S. (2007). Self-engagement at work. *Positive Organizational Behavior*, 143-158. <http://doi.org.10.4135/9781446212752.n11>
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235. <http://doi.org.10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Campaniço, E. (2012). *Felicidade Organizacional – Proposta de uma Escala de Medida para as Organizações em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Universidade Atlântica]. <https://1library.org/document/qvv6d2lq-felicidade-organizacional-proposta-escala-medida-para-organizacoes-portugal.html>
- Campaniço, E., & Dutschke, G. (2013). *Felicidade Organizacional. Como avaliar o estado de felicidade nas organizações*. Editorial Académica.
- Cardoso, R. (2016). *Marketing relacional interno – O colaborador em primeiro lugar*. [Dissertação de Mestrado, Instituto Português de Administração e Marketing, Porto].
- Castillo, X. & Cano, J., (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural education*, 45(3), 65-74. <http://doi.org.10.5032/jae.2004.03065>
- Claudino, D. T. F., Souza, G. M. R., Silva, A. C., & Silva, J. F. (2021). O impacto de programas de qualidade de vida no trabalho em tempos de crise. *Research, Society and Development*, 10(17), <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i17.24881>
- Cunha, F. (2015). *A influência da felicidade na performance/produzividade [The influence of happiness on performance/productivity]* [Dissertação de Mestrado em Gestão, Universidade Atlântica, Lisboa]. <https://repositorio-cientifico.essatla.pt/handle/20.500.12253/936>
- Cobra, M., & Ribeiro, A. (2000). *Marketing: Magia e sedução*. Cobra.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. HarperPerennial.

- Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., & Nakamura, J. (2005). Flow. In A. J. Elliot & C. Dweck (Eds.), *Handbook of competence and motivation* (pp. 598-608). Guilford.
- Dias, H. (2020). *O conceito de felicidade e bem-estar na perspectiva da psicologia positiva* [Trabalho de conclusão de Bacharelato, Universidade Federal da Paraíba]. Repositório UFPB. <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/18050/1/TCC%20H%c3%advia%20Cavalacante%20da%20Silva%20Dias.pdf>
- Díaz Llanes, G. (2001). El bienestar subjetivo: Actualidad y perspectivas. *Revista Cubana de Medicina General Integral*, 17(6), 572-579.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276-302.
- Dommermuth, W. P. (2011). *The use of sampling in marketing research*. Marketing Classics Press.
- Drucker, P. (1999): *The management challenge for the 21st century*. Harperbusiness.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista Estudios Empresariales Universidad Jaen*, 1, 21-43.
- Dutschke, G. (2019). É possível validar a relação entre colaboradores mais felizes e maior produtividade. *VER: Valores, Ética e Responsabilidade*. <https://www.ver.pt/e-possivel-validar-a-relacao-entre-colaboradores-mais-felizes-e-maior-produtividade/>
- Fernandes, E. C. (1996). *Qualidade de vida no trabalho: Como medir para melhorar*. Casa da Qualidade.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412.
- França, A. C. L. (1997). Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Medicina Psicossomática*, 1(2), 79-83.
- Fraser, T. M. (1983). *Human stress, work and job satisfaction: a critical approach*. German International Labour Office.
- George, W. R. (1977). Retailing of services-challenging future. *Journal of Retailing*, 53(3), 85-98.
- González, F., Sánchez, S. & López-Guzmán, T. (2016) The effect of educational level on job satisfaction and organizational commitment: A case study in hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259, DOI: 10.1080/15256480.2016.1183547
- Grönroos, C. (1985). Internal marketing theory and practice. *American Marketing Association's Services Conference Proceedings*, 41-47.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159-170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kesebir, P., & Diener, E. (2008). In pursuit of happiness: Empirical answers to philosophical questions. *Perspectives on Psychological Science*, 3(2), 117-125.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Administração de Marketing* (14ª ed.). Pearson Education do Brasil.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maney, D. L. (2016). Perils and pitfalls of reporting sex differences. *Philosophical transactions of the Royal Society of London*, 371(1688): 20150119. <http://dx.doi.org/10.1098/rstb.2015.0119>
- Martins, P., Basso-Machado, P., & Benevides-Pereira, A. (2013). Engagemnto no trabalho: Uma discussão teórica. *Fractal, Rev. Psicol.* 25(3), <https://doi.org/10.1590/S1984-02922013000300013>
- McMahon, D. M. (2006). *Happiness: A history*. Grove Press.
- Medeiros, L., & Martins, R. (2020). Análise comparativa de estudos sobre bem-estar subjetivo no Brasil: Aspectos epistemológicos, metodológicos e teóricos. *Estudos e Pesquisas em Psicologia*, 20(3), 953-975. doi:10.12957/ep.2020.54359
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace; Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Miaoulis, G., & Michener, R. D. (1976). *An introduction to sampling*. Kendall.
- Novaes, V. P., Ferreira, M. C., Mendonça, H., & Torres, C. V. (2020). Antecedentes e consequentes da prosperidade no trabalho: Um modelo de mediação moderada. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-30. 10.1590/1678-6971/eRAMD200107
- Oliveira, D. C. (2021). Dimensões organizacionais e pessoais de promoção de bem-estar e felicidade no trabalho. *Ciências Gerenciais*, 25(41), 54-58. <https://doi.org/10.17921/1415-6571.2021v25n41p54-58>
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. *Avaliação Psicológica*, 7(1), 11-22.

- Paz, J. M. (2021). A influência e aplicação prática da qualidade de vida no trabalho como fator essencial na alavancagem da produção e crescimento empresarial brasileiro. *Research, Society and Development*, 10(8). <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i8.17825>
- Pereira, G. & Romão, L. (2018). Qualidade de Vida no Trabalho: Um estudo realizado em uma organização de coleta de resíduos não perigosos. *Research, Society and Development*, 7(5), e1175307. <https://www.redalyc.org/journal/5606/560659012011/html/>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley-Blackwell.
- Quivy, R., & Van Campenhout, L. (2017). *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva.
- Rafiq, M., & Ahmed, P.K. (1993). The scope of Internal Marketing: Defining the boundary Marketing and Human Resource Management. *Journal of Marketing Management*, 9, 219-232. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1993.9964234>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis, and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462.
- Resende, S., & Neiva, E. (2018). Avaliação dos instrumentos de medida de afeto e bem-estar no trabalho publicados em periódicos de psicologia e administração de 1996 a 2015. *Revista Trabalho (En)Cena*, 3(2), 80-94. <file:///C:/Users/In%C3%AAs/Downloads/4369-Texto%20do%20artigo-25632-1-10-20180612.pdf>
- Ribeiro, A. (2019). *Felicidade organizacional e qualidade de vida no trabalho na Flamingo: Um diagnóstico de marketing interno* [Dissertação de mestrado, IPAM – Porto]. Repositório IPAM Porto. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29790>
- Ribeiro, L. A., & Santana, L. C. D. (2015). Qualidade de vida no trabalho: Fator decisivo para o sucesso organizacional. *Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu*, 2(2), 75-96.
- Rodrigues, E., Barroso, M., & Caetano, A. (2010). Trabalho, família e bem-estar: Factores e padrões de qualidade de vida na Europa. *CIES e-Working Papers*, ISSN 1647-0893.
- Rodrigues, M. V. C. (1999). *Qualidade de vida no trabalho: Evolução e análise no nível gerencial*. Editora Vozes.
- Rosenbluth, H. F., & Peters, D. M. (1992). *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. Quill William Morrow.
- 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(1), 141-166.
- Ryff, C. D., & Singer, B. H. (2008). Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 13-39.
- Saito, C., & Santos, C. (2013). Fatores que influenciam na satisfação no trabalho: Revisão da literatura. *Archives of Health Investigation*, 2(4-Supp.2). <https://www.archhealthinvestigation.com.br/ArcHI/article/view/238>
- Santos, A., & Costa, S. (2020). Analysis of the use of internal marketing in the supermarket sector of the municipality of Cruzeta/RN. *Research, Society and Development*, 9(2), e62921598. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.1598>
- Scharf, E. R., Gomes, G., & Huck, N. K. (2020). Internal marketing in Brazilian credit cooperative. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(4), 809-837. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i4.16122>
- Schimmack, U. (2008). The structure of subjective well-being. *The Science of Subjective Well-being*, 97-123.
- Schroder, R. (2008). Job satisfaction of employees at a Christian university. *Journal of Research on Christian Education*, 17(2), 225-246. <https://doi.org/10.1080/10656210802433467>
- Seligman, M. E. (2002). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. *The Free Press*, 160, 168-266.
- Seligman, M. E. (2004). *Felicidade autêntica: Usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Objetiva.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychological Association*. 55(1). 5
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1999). Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 482-497.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. In *Emotional and physiological processes and positive intervention strategies* (pp. 135-164). Emerald Group Publishing Limited.
- Shirom, A. (2007). Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work. *Positive Organizational Behavior*, 86-100.
- Silva, S. (2016). *O marketing interno na ótica dos gestores de recursos humanos* [Dissertação de mestrado, ESEIG Porto]. Repositório do IPP. <https://recipp.ipp.pt/handle/10400.22/7942>
- Silva, S. (2021). *Marketing Interno nas empresas: Efeitos na Felicidade e no Comprometimento Organizacional* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa]. Repositório do IPL. https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/14249/1/12153_Disserta%C3%A7%C3%A3o-Sara%20Silva.pdf
- Silva, C. A., & Ferreira, M. C. (2013). Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 29(3), 331-339.

- Silva, L. V. (2001). *Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier: Uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre].
- Silvério, Z. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidades Dinâmicas* [Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão de Lisboa]. Repositório do ISG Lisboa. <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/18687/1/Zelia%20Silv%C3%A9rio%20ISG%20-%20tese%20final.pdf>
- Sisodia, R., & Gelb, M. (2019). *The Healing Organization: Awakening the conscience of business to help save the world*. HarperCollins Leadership.
- Smith, H. W. (1975). *Strategies of social research: The methodological imagination*. Prentice-Hall.
- Souza, H. (2016, setembro 29-30). *A importância de valorizar os colaboradores no ambiente organizacional*. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_M_041.pdf
- Sovienski, F., & Stigar, R. (2008). Recursos humanos x gestão de pessoas. *Revista Científica de Administração*, 10(10), 51-61.
- Spreitzer, G. M., & Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. *Positive organizational behavior*, 74-85.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: What is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Lawrence Erlbaum.
- Watson, D. (2000). *Mood and temperament*. Guilford.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, 1-74.
- Westley, W. A. (1979) Problems And Solutions In The Quality Of Working Life. *Humans Relations*, 32(2), 111-123.
- Winter, J. P. (1985). Getting your house in order with internal marketing: A marketing prerequisite. *Health Marketing Quarterly*, 3(1), 69-77.
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84-94.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research: Design and methods* (6th Ed.). Sage.
- Zalewska, A. M. (1999). 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.