



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Retenção de talentos e felicidade no trabalho:  
Estudo de caso na indústria das tecnologias da informação em Portugal**

Laura Maço de Carvalho

Docente Orientadora:  
Professora Doutora Florinda Matos

Santarém  
2021



**Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém**

**Retenção de talentos e felicidade no trabalho:  
Estudo de caso na indústria das tecnologias da informação em Portugal**

Laura Maço de Carvalho

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de  
Empresas sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Doutora Florinda Matos

Santarém  
2021



Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Doutora Florinda Matos, apresentada ao Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas, conforme o Despacho n.º 1717/2019 da DGES, publicado na 2.ª Série do Diário da República, em 15 de fevereiro de 2019.



## **Dedicatória**

Dedico este estudo aos meus pais, Lília e Jorge, e irmão, Filipe, com todo o meu amor e gratidão, por tudo o que têm feito por mim ao longo da minha vida.



## **Agradecimentos**

O meu sincero agradecimento a todos aqueles que contribuíram para que eu realizasse este projeto.

À minha família, principalmente aos meus pais, irmão e avós, por sempre me apoiarem, e à Rosie, pela sua imensa paciência.

Ao Cristian, pela sua disponibilidade, pelos seus conselhos e por me dar sempre força, mesmo do outro lado do mundo.

À Mara e à Ana, pela amizade e por me acompanharem ao longo deste mestrado.

À minha orientadora, a Professora Doutora Florinda Matos, pela sua orientação e pelos conselhos fornecidos ao longo deste trabalho.

Por fim, a todos os que colaboraram neste projeto respondendo ao questionário. Sem eles este estudo não teria sido possível.



## **Resumo**

Atualmente, o salário não é o único fator que influencia a escolha de trabalhar numa determinada organização, especialmente na área altamente competitiva das tecnologias da informação. Tornou-se, portanto, cada vez mais relevante gerir a felicidade no trabalho. Neste contexto, o objetivo deste trabalho de investigação é explorar que fatores têm um maior impacto na retenção de talentos e em que medida estes estão relacionados com a felicidade no trabalho, respondendo às seguintes questões de investigação:

- Que fatores têm um maior impacto na retenção de talentos?
- Será que existe uma relação entre determinados fatores e a felicidade no trabalho?

A partir das análises das respostas aos questionários aplicados, concluímos que, apesar de o salário ser o principal fator que poderá influenciar a decisão de deixar uma empresa, as relações interpessoais são o fator mais mencionado como a razão pela qual os talentos permanecem numa organização, o que vai de encontro a diversas teorias apresentadas ao longo desta investigação. Pretende-se que esta pesquisa possa servir de suporte aos gestores, permitindo-lhes identificar os fatores mais relevantes para a retenção dos talentos, assim como contribuir para um novo paradigma de gestão, que considera o que poderá aumentar a felicidade dos colaboradores.

### **Palavras-chave**

Perceção do Suporte Organizacional, Capital Psicológico, retenção de talentos, felicidade no trabalho, sistema de recompensas



## **Abstract**

Today, salary is not the only factor influencing the choice to work in a particular organization, especially in the highly competitive area of information technology. It has therefore become increasingly relevant to manage happiness in the workplace. In this context, the aim of this study is to explore which factors have a greater impact on talent retention and to what extent these are related to happiness in the workplace by answering the following research questions:

- Which factors have a greater impact on talent retention?
- Is there a relationship between certain factors and happiness in the workplace?

From the analyses of the answers to the questionnaires applied, we conclude that, although salary is the main factor that may influence the decision to leave a company, interpersonal relationships are the most mentioned factor as the reason why talents stay in an organization, which is in line with several theories presented throughout this study. It is intended that this research may serve as support for managers, allowing them to identify the most relevant factors for talent retention, as well as contribute to a new management paradigm that considers what may increase employee happiness.

### **Keywords**

Perceived Organizational Support, Psychological Capital, talent retention, happiness in the workplace, rewards system



## Índice Geral

Introdução	1
Capítulo II – Enquadramento teórico	3
2.1. Retenção de talentos	4
2.2. Felicidade no trabalho	6
2.3. Fatores que influenciam a felicidade no trabalho	7
2.3.1. Sistemas de recompensas	7
2.3.2. Capital Psicológico	8
2.3.3. Perceção do Suporte Organizacional e compromisso	8
2.4. Modelos de felicidade no trabalho	9
2.4.1. Modelo de Joo e Lee	9
2.4.2. Modelo de Phathara-on, Sharif e Abdul	10
2.4.3. Modelo de Roy e Konwar	11
2.4.4. Modelo para análise da felicidade no trabalho	12
Capítulo III – Metodologia da pesquisa	15
3.1. Amostra	15
3.2. Instrumento de recolha de dados	15
3.3. Métodos e técnicas de análise de dados	16
3.4. Procedimentos	17
3.5. Modelo de investigação	18
Capítulo IV – Análise de resultados	21
4.1. Fiabilidade e consistência interna do questionário	21
4.2. Estatística descritiva	23
4.2.1. Análise demográfica	23
4.3. Questões de escolha múltipla	31
4.3.1. Análise das variáveis em estudo	31
4.4. Análise qualitativa	33

Discussão de resultados	39
Capítulo V – Conclusões, limitações e investigação futura	43
Conclusões	43
Limitações e investigações futuras	44
Referências bibliográficas	47
Anexos	51
Anexo A - Questionário	53
Questionário	54
Respostas às questões de resposta aberta	57
Anexo B – Análises estatísticas	61
Análise demográfica	62
Análise das variáveis em estudo	65
Análise das questões de resposta aberta	71

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.</b> Modelo de Veloso et al. (2014) acerca da relação entre as estratégias e os fatores de retenção de talentos	5
<b>Tabela 2.</b> Modelo de análise da felicidade no trabalho proposto pela autora do presente estudo, baseado no modelo de Roy e Konwar (2020)	18
<b>Tabela 3.</b> Alfa de Cronbach	21
<b>Tabela 4.</b> Análise de componentes principais	22
<b>Tabela 5.</b> Estatística descritiva das questões demográficas (parte 1)	23
<b>Tabela 6.</b> Estatística descritiva das questões demográficas (parte 2)	24
<b>Tabela 7.</b> Estatísticas descritivas relativas às variáveis em estudo	32
<b>Tabela 8.</b> Respostas às questões de resposta aberta do questionário	57
<b>Tabela 9.</b> Frequências relativamente à idade	62
<b>Tabela 10.</b> Frequências relativamente ao género	62
<b>Tabela 11.</b> Frequências relativamente à nacionalidade	62
<b>Tabela 12.</b> Frequências relativamente ao número de filhos	62
<b>Tabela 13.</b> Frequências relativamente ao estado civil	63
<b>Tabela 14.</b> Frequências relativamente à educação	63
<b>Tabela 15.</b> Frequências relativamente ao tipo de função atual	63
<b>Tabela 16.</b> Frequências relativamente ao tempo ao qual trabalha para a empresa atual	63
<b>Tabela 17.</b> Frequências relativamente ao tempo de experiência na função atual	64
<b>Tabela 18.</b> Frequências relativamente ao número de funções desempenhadas na empresa atual	64
<b>Tabela 19.</b> Frequências relativamente à consideração em deixar a empresa atual	64
<b>Tabela 20.</b> Estatística descritiva e análise da assimetria e da curtose das questões demográficas do questionário	64
<b>Tabela 21.</b> Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 1)	65
<b>Tabela 22.</b> Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 2)	65
<b>Tabela 23.</b> Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 3)	65
<b>Tabela 24.</b> Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 4)	65
<b>Tabela 25.</b> Estatística descritiva e análise da assimetria e da curtose das variáveis em estudo	66
<b>Tabela 26.</b> Estatística descritiva e análise da assimetria e da curtose das questões do questionário	66

<b>Tabela 27.</b> Coeficiente $\rho$ (Ró) de Spearman das variáveis em estudo	69
<b>Tabela 28.</b> Frequências relativas à primeira questão de resposta aberta	71
<b>Tabela 29.</b> Frequências relativas à segunda questão de resposta aberta	71
<b>Tabela 30.</b> Frequências relativas à terceira questão de resposta aberta	72
<b>Tabela 31.</b> Frequências relativas à quarta questão de resposta aberta	72
<b>Tabela 32.</b> Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov	72
<b>Tabela 33.</b> Prova de comparação não-paramétrica de Friedman	73

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Modelo de Rodríguez-Sánchez et al. (2020) para a retenção de talentos	4
<b>Figura 2.</b> Modelo de felicidade no trabalho proposto por Joo e Lee (2017)	10
<b>Figura 3.</b> Modelo de felicidade no trabalho proposto por Phathara-on, Sharif e Abdul (2014)	11
<b>Figura 4.</b> Modelo de felicidade no trabalho proposto por Roy e Konwar (2020)	12
<b>Figura 5.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da idade	24
<b>Figura 6.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do gênero	25
<b>Figura 7.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da nacionalidade	25
<b>Figura 8.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do número de filhos	26
<b>Figura 9.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do estado civil	26
<b>Figura 10.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da educação	27
<b>Figura 11.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do tipo de função atual	28
<b>Figura 12.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do tempo ao qual trabalham na empresa atual	28
<b>Figura 13.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do tempo de experiência na função atual	29
<b>Figura 14.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da quantidade de funções que teve na empresa atual	30
<b>Figura 15.</b> Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do desejo de deixar a empresa atual	30
<b>Figura 16.</b> Nuvem de palavras dos motivos que levam os inquiridos a permanecer na empresa atual	34
<b>Figura 17.</b> Gráfico de barras relativo às frequências dos motivos que levam os inquiridos a permanecer na empresa atual	34
<b>Figura 18.</b> Nuvem de palavras dos motivos que levaram os inquiridos a terem pensado deixar a empresa atual	35
<b>Figura 19.</b> Gráfico de barras relativo às frequências dos motivos que levaram os inquiridos a terem pensado deixar a empresa atual	35
<b>Figura 20.</b> Nuvem de palavras dos fatores que, segundo os inquiridos, mais contribuem para a felicidade no trabalho	36
<b>Figura 21.</b> Gráfico de barras relativo às frequências dos fatores que, segundo os inquiridos, mais contribuem para a felicidade no trabalho	37

**Figura 22.** Nuvem de palavras das razões que fariam os inquiridos deixarem a empresa atual e aceitarem uma oferta de trabalho de outra empresa 38

**Figura 23.** Gráfico de barras relativo às frequências das razões que fariam os inquiridos deixarem a empresa atual e aceitarem uma oferta de trabalho de outra empresa 38

## Introdução

Apesar do que se pode pensar, o salário não é o único fator que influencia a escolha de trabalhar numa determinada organização, particularmente no setor das tecnologias da informação, em que existe uma enorme competitividade entre organizações. Devido a essa competitividade, é cada vez mais importante a gestão da felicidade no trabalho (Roy & Konwar, 2020). De facto, o bem-estar e as atitudes positivas, como a satisfação profissional, o compromisso ou a felicidade, têm-se tornado um tema de interesse para investigações na área gestão (Kolodinsky et al., 2017; Lee et al., 2017). Logo, existem diversos fatores que uma organização precisa de ter em conta para manter e atrair colaboradores.

As pesquisas acerca da captação e retenção de talentos através da manutenção da felicidade no trabalho no setor em estudo são ainda relativamente escassas. Para além disso, a maior parte dos estudos existentes não foram realizados em Portugal. Adicionalmente, alguns estudos focam-se num universo alvo restrito, como, por exemplo, em gerações específicas de pessoas, como as investigações de Falaster, Ferreira e Reis (2015) e de Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018), que incidem nas gerações X e Y.

Logo, constata-se a necessidade de aprofundar o tema da presente investigação, sendo interessante fazê-lo no contexto português.

Posto isto, o objetivo deste trabalho de investigação é explorar quais os fatores que têm um maior impacto na retenção de talentos e em que medida estes estão relacionados com a felicidade no trabalho. Por outras palavras, pretende-se responder às seguintes questões de investigação:

- Que fatores têm um maior impacto na retenção de talentos?
- Será que existe uma relação entre determinados fatores e a felicidade no trabalho?

A primeira questão será respondida através da aplicação de um questionário e da análise empírica dos resultados obtidos. O desenvolvimento do questionário é explicado no ponto 1.4.4. Modelo para análise da felicidade no trabalho.

A segunda questão será respondida com recurso à análise das correlações apresentadas no Capítulo III – Análise de resultados.

Na secção teórica desta investigação, são estudados os tipos de fatores considerados relevantes em estudos anteriores, assim como alguns modelos de felicidade no trabalho propostos por diversos autores.

A análise empírica foi realizada com recurso à metodologia quantitativa e à metodologia qualitativa. Foi aplicado um questionário a colaboradores de uma empresa multinacional do setor das tecnologias da informação em Portugal. Por seu turno, através do questionário, foram explorados os impactos de diversos fatores na atração e satisfação do universo alvo em estudo nesta investigação e em que medida estes poderão influenciar a retenção de talentos.

Os colaboradores da organização participante neste estudo de caso são utilizados como fonte de informação na parte empírica e os resultados da presente investigação serão transmitidos à organização. Esta pretende manter-se anónima, pelo que não serão apresentadas informações detalhadas acerca da empresa.

A partir da análise dos resultados, em confronto com a literatura, será discutido em que medida os resultados encontrados nesta investigação vão de encontro a estudos anteriores acerca da felicidade no trabalho e da retenção de talentos.

Pretende-se que este trabalho contribua para o crescimento desta área de investigação. Em termos práticos, pretende-se que esta pesquisa possa servir de suporte aos gestores, permitindo-lhes identificar os fatores mais relevantes para a retenção dos talentos ao mesmo tempo que contribuem para um novo paradigma de gestão, que tem em conta o que poderá aumentar a felicidade dos colaboradores, proporcionando-lhes um ambiente mais saudável, e, portanto, mais propenso à retenção de talentos.

## Capítulo II – Enquadramento teórico

As pesquisas acerca da captação e retenção de talentos através da manutenção da felicidade no trabalho no setor em estudo são ainda relativamente escassas, constatando-se a necessidade de aprofundar o tema dos fatores que mais influenciam a retenção de talentos e a sua relação com a felicidade no trabalho.

Segundo Kolodinsky et al. (2017) e Lee et al. (2017), o bem-estar e as atitudes positivas, como a satisfação profissional, o compromisso ou a felicidade, são um tema de interesse para investigações na área gestão.

Alguns autores, como Phathara-on, Sharif e Abdul (2014) ou Kirsten (2010), têm estudado a influência da satisfação no trabalho e da saúde mental dos colaboradores na sua produtividade. No entanto, existem menos estudos acerca da captação e retenção de talentos através da manutenção da felicidade no trabalho.

Para além disso, a maior parte dos estudos dos fatores relacionados com a felicidade no trabalho existentes não foram realizados em Portugal, como a investigação de Yu, S., et al. (2008), focada em colaboradores do setor de produção alimentar na Malásia, cujos resultados indicaram que a oferta de benefícios extrassalariais, em particular os não obrigatórios pela lei, aumentaram os sentimentos de compromisso e motivação nos colaboradores, o que, por seu turno, aumentou os seus níveis de produtividade e desempenho.

Adicionalmente, algumas investigações concentram-se num universo alvo restrito, como, por exemplo, em gerações específicas de pessoas, como os estudos de Falaster, Ferreira e Reis (2015) e de Martins, Bohnenberger e Froehlich (2018), que incidem nas gerações X e Y.

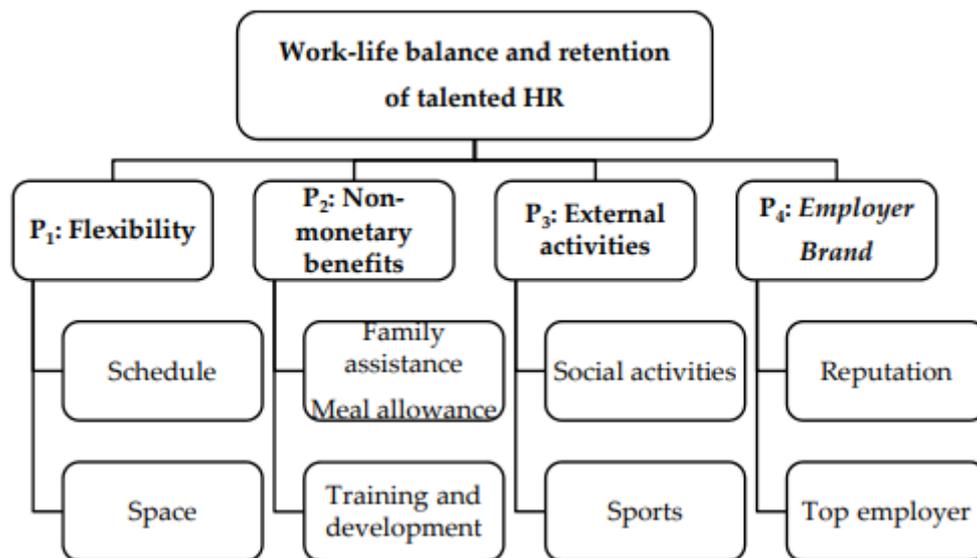
Nos subcapítulos seguintes serão apresentados: 1) em que consiste a retenção de talentos; 2) em que consiste a felicidade no trabalho; 3) diversos fatores que a comunidade académica acredita serem responsáveis pela felicidade no trabalho, o que, por seu turno, aumentará as hipóteses de retenção de talentos; 4) modelos de felicidade no trabalho propostos por diversos autores e o modelo de felicidade no trabalho utilizado nesta investigação.

## 2.1. Retenção de talentos

De acordo com Jain e Bhatt (2015), a globalização contribuiu para aumentar a competitividade do mercado de trabalho, tornando mais difícil para as empresas a atração e retenção dos recursos humanos mais qualificados.

Segundo Rodríguez-Sánchez et al. (2020), atualmente, os trabalhadores procuram políticas de incentivo e benefícios que lhes permitam ser mais felizes, sendo que o salário já não é o único fator de maior interesse. Por outras palavras, as sociedades estão cada vez mais preocupadas com o equilíbrio vida pessoal/trabalho, o bem-estar pessoal e a satisfação profissional. Com esta perspetiva em mente, os autores criaram uma proposta de modelo que englobaria os fatores mais relevantes para a retenção de talentos:

**Figura 1.** Modelo de Rodríguez-Sánchez et al. (2020) para a retenção de talentos



Fonte: Rodríguez-Sánchez et al., 2020 (p. 6)

Previamente, Ortlieb e Sieben (2012) descreveram cinco estratégias de retenção de talentos, baseadas em:

- Incentivos (monetários e não monetários), tais como os aumentos salariais, a remuneração variável e mais oportunidades de carreira;
- Normas e valores, isto é, o envolvimento com os objetivos da empresa e a noção de compromisso;
- Coerção, ou seja, medidas como contratos de regulamentação de trabalho com penalizações por deixar de trabalhar na organização;

- Recrutamento de novos profissionais e gestores (interno ou externo);
- Gestão do conhecimento, pela obtenção de *know-how* através de manuais e guias, da utilização de tecnologia da informação ou sistemas especializados, assim como da troca de experiências entre colaboradores.

Na investigação de Ortlieb e Sieben (2012), a estratégia de retenção baseada nas normas e nos valores foi considerada a mais eficaz. Em segundo lugar ficou a estratégia baseada em incentivos, e, em terceiro, a estratégia baseada no recrutamento de novos profissionais. A estratégia da gestão do conhecimento ocupou o quarto lugar, e, por último, verificou-se que a estratégia baseada na coerção foi a menos adotada.

No estudo de Veloso et al. (2014), foi criado o modelo seguinte, que relaciona as estratégias de retenção de Ortlieb e Sieben aos fatores que incentivam os colaboradores a permanecer na organização, segundo Hausknecht et al. (2009):

**Tabela 1.** Modelo de Veloso et al. (2014) acerca da relação entre as estratégias e os fatores de retenção de talentos

<b>Estratégias de retenção de talentos (Ortlieb &amp; Sieben, 2012)</b>	<b>Fatores de retenção de talentos (Hausknecht et al., 2009)</b>
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas extrínsecas</li> <li>• Trabalho flexível</li> </ul>
Normas e valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgulho na organização</li> <li>• Compromisso</li> <li>• Satisfação com o trabalho</li> <li>• Justiça</li> </ul>
Coerção	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de alternativas</li> <li>• Investimento</li> <li>• Influências externas</li> <li>• Localização</li> </ul>
Recrutamento de novos profissionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades de carreira</li> </ul>
Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexos constitutivos</li> </ul>

Fonte: Modelo de Veloso et al. (2014), baseado em Ortlieb e Sieben (2012) e Hausknecht et al. (2009)

Os autores estudaram as estratégias de retenção de talentos de duas organizações distintas e quais os fatores mais relevantes para os colaboradores.

Alguns dos fatores de retenção de talentos da tabela acima foram incluídos no questionário da presente investigação.

## 2.2. Felicidade no trabalho

Para a presente investigação é necessário percebermos o que é a felicidade no trabalho.

Atualmente, o bem-estar e as atitudes positivas, como a satisfação profissional, o compromisso ou a felicidade, são um tema de interesse para investigações na área gestão (Kolodinsky et al., 2017; Lee et al., 2017).

A relevância deste tema deve-se, segundo Judge et al. (2001), ao facto de representar um dos resultados do trabalho mais pretendidos pelos colaboradores e por se associar, implícita ou explicitamente, ao desempenho, já que se espera que colaboradores mais satisfeitos tenham maiores níveis de produtividade.

De acordo com George e Jones (1999), o conceito de felicidade no trabalho é o “conjunto de sentimentos e crenças das pessoas sobre o seu atual trabalho. Os níveis de felicidade dos colaboradores relativamente ao seu trabalho podem ir da satisfação extrema à insatisfação extrema. A perceção da satisfação dos colaboradores pode ter em conta o seu trabalho como um todo, mas também os vários aspetos em específico do seu trabalho, tais como o tipo de trabalho que fazem, os seus colegas, supervisores, subordinados ou o pagamento”.

Com efeito, as relações interpessoais no local de trabalho e o nível de interesse das tarefas a desempenhar são alguns dos fatores mais importantes para a felicidade no trabalho, segundo Franco-Santos e Doherty (2017).

Para Malik et al. (2010), a felicidade no trabalho prende-se com a associação, psicológica e emocional, com as tarefas e com o local de trabalho que resulta na realização global na organização. Deste modo, pode entender-se como felicidade no trabalho a atitude de um colaborador para com o seu trabalho (Sarwar & Abugre, 2013), podendo ser influenciada por aspetos alheios ao local e às condições de trabalho. De facto, de acordo com Saari e Judge (2004), a satisfação na vida pessoal influencia a satisfação no trabalho e vice-versa.

Existem diversos fatores que podem explicar a felicidade no trabalho. Robbins (2003) defende que esta é determinada por quatro fatores principais: as recompensas, isto é, o salário e as promoções na carreira, o ambiente de trabalho solidário, o trabalho mentalmente desafiador e, finalmente, os colegas solidários.

Por seu lado, uma parte relevante da comunidade académica defende que a felicidade no trabalho está também associada a fatores relativos a cada colaborador, como o seu sexo, nível etário, nível educacional e a sua experiência profissional (Dirani & Kuchinke, 2011).

### **2.3. Fatores que influenciam a felicidade no trabalho**

Existem diversos fatores que poderão influenciar a felicidade no trabalho. Os subcapítulos que se seguem não são uma lista exaustiva, são apenas alguns dos vários fatores defendidos por parte da comunidade acadêmica.

#### **2.3.1. Sistemas de recompensas**

Segundo Camara (2006), um sistema de recompensas pode ser definido como “o conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e destinam-se a reforçar a sua motivação e produtividade”.

O autor refere que do sistema de recompensas fazem parte a remuneração de base, isto é, o salário ou vencimento, os incentivos ligados ao grau de desempenho do colaborador e do grupo em que este se insere, e as recompensas indiretas, isto é, os benefícios extrassalariais.

Segundo Christoph (1996), os benefícios extrassalariais são qualquer forma de compensação oferecida pela organização aos seus colaboradores, excluindo os salários, tais como os planos de reforma, seguros de saúde, entre outros.

De acordo com Galanou et al. (2010), as recompensas são um dos fatores mais diretamente relacionados com a felicidade no trabalho, especialmente a remuneração, pois representa a principal fonte de rendimento dos colaboradores. Portanto, é importante que o colaborador esteja satisfeito com a sua remuneração, pois, desse modo, haverá uma maior probabilidade de este estar satisfeito na sua vida pessoal e com a organização para a qual trabalha. Essa satisfação poderá, então, refletir-se em maiores níveis de produtividade e de criatividade, em maiores níveis de compromisso e em baixos níveis de absentismo, fortalecendo-se, assim, as vantagens competitivas da organização.

De facto, estudos anteriores demonstram que a manutenção da felicidade no trabalho pode efetivamente aumentar os níveis de produtividade (Quick & Quick, 2004; Rego & Cunha, 2008). Por outro lado, se não existir felicidade no trabalho, a produtividade será menor (Fereidouni, Najdi, & Amiri, 2013).

Este fator é relevante para a presente investigação, pois, se as recompensas não forem competitivas, estas serão suscetíveis de provocar insatisfação profissional, criando a possibilidade de frustração e de injustiça, podendo levar o colaborador a romper a relação laboral (Camara, 2006).

### **2.3.2. Capital Psicológico**

O Capital Psicológico é o estado de desenvolvimento psicológico positivo de um indivíduo (Luthans et al., 2007), estado este que oferece um quadro conceptual mais completo e de maior valor para a compreensão e o aproveitamento dos ativos humanos de uma organização (Avolio & Luthans, 2006; Luthans & Youssef, 2004).

Existem quatro dimensões do Capital Psicológico (Luthans et al., 2007): a autoeficácia, a esperança, o otimismo e a resiliência. A primeira refere-se à autoconfiança de um indivíduo relativamente à utilização dos seus recursos cognitivos, da sua motivação e da sua forma de agir para completar diversas tarefas no contexto laboral. A esperança diz respeito ao estado motivacional positivo, que tem como base a energia direcionada aos objetivos e ao planeamento de forma a atingi-los. Por seu lado, o otimismo prende-se com as características da atitude de um indivíduo que vê os eventos positivos como permanentes, pessoais e generalizados, esperando, por outro lado, que os eventos negativos sejam temporários, externos e particulares. Por último, a resiliência refere-se à capacidade de ultrapassar adversidades e situações de fracasso.

Os autores defendem que, sendo o Capital Psicológico um estado, este pode ser desenvolvido, até porque existem diversos fatores que podem afetar os níveis de eficácia, esperança, resiliência e otimismo (Luthans et al., 2007).

Este fator é importante para uma organização, pois colaboradores com maiores níveis de Capital Psicológico estão mais motivados e são mais proativos no trabalho (Luthans et al., 2007).

### **2.3.3. Perceção do Suporte Organizacional e compromisso**

O compromisso no trabalho pode ser definido como “paixão pelo trabalho” (Truss et al., 2006). Compreende um sentimento positivo relativamente ao trabalho, assim como a disposição a realizá-lo da melhor forma possível (Truss et al., 2006).

Por sua vez, a Percepção do Suporte Organizacional defende que os colaboradores desenvolvem crenças positivas relativamente ao valor que a organização atribui aos seus contributos e ao quanto ela se preocupa com o seu bem-estar, levando os colaboradores a sentirem um certo nível de obrigação a ajudar a organização a atingir os seus objetivos (Eisenberger et al., 1986; Rhoades and Eisenberger, 2002).

De facto, Seijts e Crim (2006) defendem que uma organização com colaboradores com altos níveis de compromisso superará as organizações concorrentes, já que este tipo de colaboradores se preocupa com o futuro da empresa e se esforça para que ela seja bem-sucedida.

Adicionalmente, os resultados do estudo de Bakker e Oerlemans (2016), indicam que colaboradores com altos níveis de compromisso para com a organização têm níveis mais elevados de felicidade do que colaboradores com baixos níveis de compromisso.

Efetivamente, segundo as investigações de Ju et al. (2015) e de Caesens et al. (2014), o apoio de colegas e supervisores é negativamente relacionado com o *burnout* e positivamente relacionado com a felicidade dos colaboradores.

De acordo com Bakker et al. (2014), o compromisso no trabalho pode também originar maiores níveis de satisfação na vida familiar, o que também é importante para a organização, pois, segundo Saari e Judge (2004), a satisfação na vida pessoal influencia a satisfação no trabalho e vice-versa.

Foram, portanto, encontradas relações positivas entre a Percepção de Suporte Organizacional e o compromisso afetivo (Panaccio & Vandenberghe, 2010), assim como com o desempenho das tarefas e o comportamento de absentismo (Eisenberger et al., 1990).

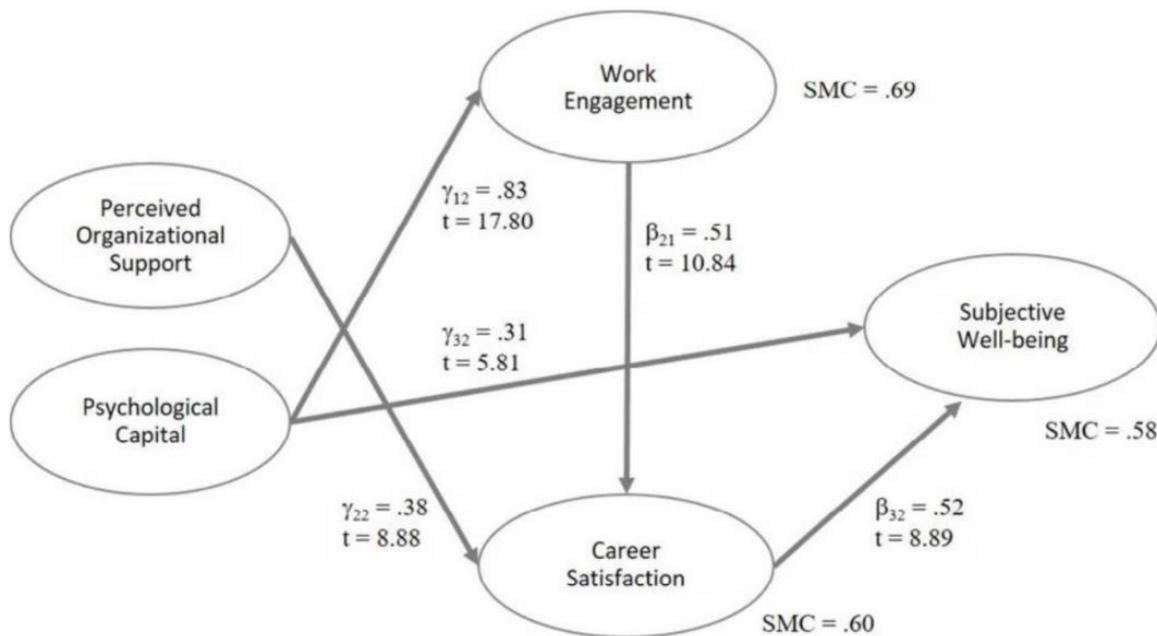
## **2.4. Modelos de felicidade no trabalho**

Existem diversos modelos que procuram definir os fatores que influenciam a felicidade no trabalho. Neste subcapítulo serão apresentados alguns desses modelos.

### **2.4.1. Modelo de Joo e Lee**

O modelo proposto por Joo e Lee (2017) tem por base uma investigação acerca dos efeitos da Percepção do Suporte Organizacional e do Capital Psicológico na felicidade do colaborador.

**Figura 2.** Modelo de felicidade no trabalho proposto por Joo e Lee (2017)



Fonte: Joo & Lee, 2017 (p. 215)

Os autores defendem que as organizações podem aumentar a felicidade dos colaboradores não só no seu trabalho, mas também nas suas vidas pessoais, melhorando a Percepção do Suporte Organizacional e desenvolvendo o Capital Psicológico.

O Capital Psicológico foi um preditor significativo não só para o compromisso no trabalho, mas também para a felicidade no trabalho nos resultados do estudo. Logo, os autores defendem que os profissionais de Recursos Humanos precisam de incluir as características comportamentais do Capital Psicológico como competências-chave quando selecionam e contratam novos colaboradores.

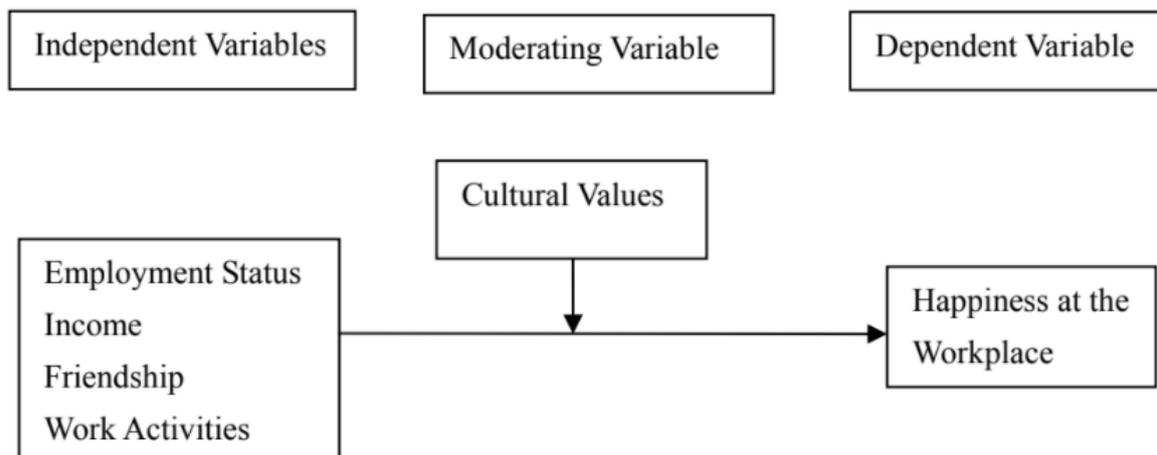
A Percepção do Suporte Organizacional desempenhou também um papel fulcral no nível de satisfação profissional deste estudo, mais especificamente através das oportunidades de promoção e desenvolvimento, bem como de uma melhor remuneração.

#### **2.4.2. Modelo de Phathara-on, Sharif e Abdul**

O modelo proposto por Phathara-on, Sharif e Abdul (2014) divide as variáveis em três tipos: as independentes, as dependentes e as moderadoras. Segundos os autores, a relação entre os dois primeiros tipos de variáveis e a felicidade no trabalho é moderada pelos valores culturais.

Os autores defendem que pessoas de culturas diferentes podem ter os seus próprios princípios para escolher uma carreira. Por conseguinte, tanto os valores culturais individualistas como os coletivistas podem ter um impacto importante na escolha de carreira dos indivíduos (Phathara-on, Sharif & Abdul, 2014).

**Figura 3.** Modelo de felicidade no trabalho proposto por Phathara-on, Sharif e Abdul (2014)



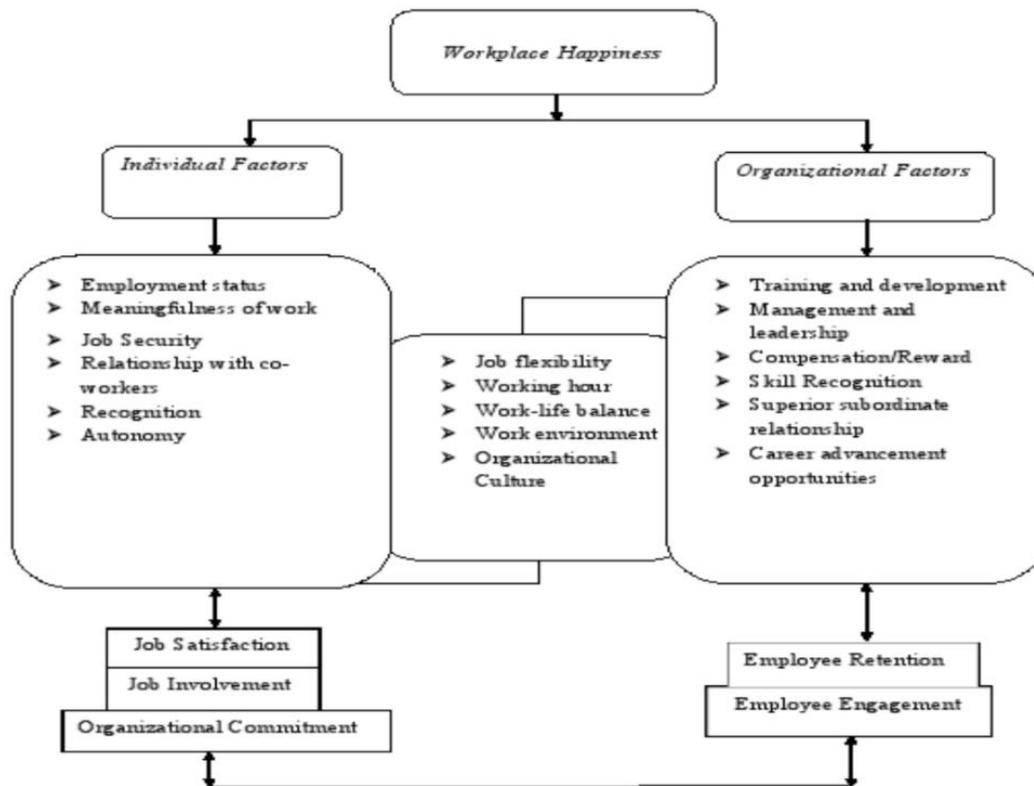
Fonte: Phathara-on, Sharif & Abdul, 2014 (p. 80)

A inclusão da componente cultural é particularmente relevante para o setor das tecnologias da informação, pois muitas organizações deste setor possuem colaboradores de diversas nacionalidades, como é o caso da empresa em estudo na presente investigação.

### 2.4.3. Modelo de Roy e Konwar

Segundo o modelo proposto por Roy e Konwar (2020), os fatores que influenciam a felicidade no trabalho tanto podem ser fatores individuais como fatores organizacionais ou fatores comuns aos dois primeiros tipos.

**Figura 4.** Modelo de felicidade no trabalho proposto por Roy e Konwar (2020)



Fonte: Roy & Konwar, 2020 (p. 4453)

#### 2.4.4. Modelo para análise da felicidade no trabalho

A Happiness Works (2011), com base em investigações do Centre for Wellbeing da New Economics Foundation (2014), desenhou um modelo e elaborou um questionário que explica as relações entre quatro principais aspetos da felicidade no trabalho: os recursos pessoais, o sistema organizacional, o funcionamento do trabalho e a experiência do trabalho (Jeffrey et al., 2014). Também segundo as investigações mencionadas nos subcapítulos anteriores, foi verificado que não só os fatores organizacionais são relevantes para a felicidade no trabalho, os fatores individuais desempenham igualmente um papel importante.

Estes modelos serviram de base para a elaboração do questionário para a presente investigação e as questões foram depois divididas em categorias de fatores baseadas no modelo de Roy e Konwar (2020) (ver 2.4.3. Modelo de Roy e Konwar, Figura 4; 3.5. Modelo de investigação, Tabela 2).

Após a análise dos resultados, estes serão comparados com as conclusões de estudos anteriores.



## **Capítulo III – Metodologia da pesquisa**

A presente investigação utiliza uma estratégia de estudo de caso exploratório.

São utilizadas a pesquisa quantitativa e qualitativa para o questionário e a pesquisa exploratória para a recolha de dados relativamente à felicidade no trabalho e à retenção de talentos.

### **3.1. Amostra**

O presente estudo utiliza uma amostra por conveniência. Procurou-se ter o maior número possível de respondentes, até ser atingida a saturação teórica. Dado que a organização utilizada para o estudo de caso preferiu manter-se anónima, não é possível fornecer dados detalhados acerca da mesma. Todavia, foi possível obter autorização para aplicar o questionário da presente investigação ao universo de um dos escritórios da empresa em Portugal, com um total de 800 pessoas. Dessa população alvo, resultaram 61 respostas válidas.

Como referido anteriormente, o universo alvo do presente estudo são os colaboradores de um dos escritórios de uma empresa multinacional da área das tecnologias da informação, presente em mais de 25 países e com um total de mais de 27 000 colaboradores a nível global. Está presente em Portugal há mais de 20 anos, contando com mais de 2 000 colaboradores no país. Tem escritórios em diversos pontos do país, sendo que o questionário realizado no âmbito deste estudo foi distribuído em formato *online* aos colaboradores de um dos escritórios de Lisboa. Os colaboradores da organização participante neste estudo de caso são utilizados como fonte de informação na parte empírica e os resultados da presente investigação, assim como as sugestões de melhoramento, serão transmitidos à organização. Apesar de a organização ter aceitado participar no presente estudo, esta pretende manter-se anónima, pelo que não serão apresentadas mais informações acerca da mesma.

### **3.2. Instrumento de recolha de dados**

Na fase preparatória desta investigação realizaram-se questionários *online* previamente testados a colaboradores de um dos escritórios de uma organização multinacional da área das tecnologias da informação em Portugal com forte concorrência no mercado atual durante o mês de abril de 2021.

O questionário incluiu questões demográficas, questões de escolha múltipla e questões de resposta aberta, por se pretender dar uma maior margem de resposta aos entrevistados.

A presente investigação utilizou um questionário elaborado a partir de outros publicados noutras investigações, nomeadamente a de Huang, H. (2016), que construiu o seu questionário com base no modelo de Happiness Works (2011), e o estudo de Lindholm, R. (2013). Algumas das questões presentes no questionário são baseadas em estudos anteriores, enquanto outras são baseadas em teorias relacionadas com o tema da presente investigação. No Anexo A – Questionário são indicadas as fontes das questões e são também apresentadas todas as respostas recolhidas às questões de resposta aberta.

Dado a empresa em estudo possuir colaboradores de várias nacionalidades, o questionário foi redigido em língua inglesa, a língua comum entre todos, oferecendo-se a possibilidade de os inquiridos responderem às questões de resposta aberta em inglês, francês ou português.

O questionário tem como função recolher dados acerca da relação entre as variáveis estudadas e a retenção de talentos, e recorre à escala de Likert para determinar em que medida a atitude de um indivíduo em relação a um determinado fator é positiva ou negativa. Segundo Dillon, Madden e Firtle (1993), escalas de itens de escolha múltipla são frequentemente utilizadas para medir atitudes. A escala de Likert utiliza afirmações de acordo e de desacordo com as perguntas ou afirmações presentes no questionário. A escala é constituída por cinco parâmetros e foi utilizada na presente investigação com a seguinte terminologia, em inglês:

- “Completely disagree”, “disagree”, “neither agree nor disagree”, “agree”, “completely agree”;

- “Not happy at all”, “not happy”, “neither happy nor unhappy”, “happy”, “extremely happy”.

### **3.3. Métodos e técnicas de análise de dados**

O presente estudo utiliza uma metodologia mista, pois faz uso dos métodos quantitativo e qualitativo.

Para análise dos dados, foi utilizado o *software* estatístico SPSS, versão 25 (IBM Corp., 2017), para os dados quantitativos e a ferramenta *online* WordItOut (Enideo, 2021) para os dados qualitativos. Os dados recolhidos foram inseridos nas ferramentas e sujeitos a análises estatísticas univariadas e multivariadas.

As variáveis em estudo são as seguintes: Segurança, Compromisso, Evolução na carreira, Orgulho na organização, Felicidade no trabalho, Motivação, Trabalho interessante, Sistema de recompensas, Relação com os gestores, Equilíbrio vida pessoal/trabalho, Relação com os colegas, Condições de trabalho e Felicidade pessoal.

Relativamente aos dados quantitativos, realizaram-se análises de estatística descritiva (recolha da média, da mediana, do desvio-padrão, dos valores mínimos e máximos, das frequências e das percentagens e elaboração de gráficos de barras), análises à assimetria e curtose, análises do Coeficiente de Correlação  $\rho$  (Ró) de Spearman, o Alfa de Cronbach e a análise dos componentes principais, com matrizes de correlações.

Quanto aos dados qualitativos, as respostas dos inquiridos às questões de resposta aberta foram transformadas em tópicos e esses tópicos foram sujeitos a análises de frequências e das suas percentagens no *software* estatístico SPSS, versão 25 (IBM Corp., 2017), e à elaboração de nuvens de palavras, através da ferramenta *online* WordItOut (Enideo, 2021).

### **3.4. Procedimentos**

Na recolha e no tratamento de dados foi seguido um protocolo de estudo e formada uma cadeia de evidência viabilizada pela triangulação das várias fontes de dados (Yin, 2003). A principal técnica de recolha de dados utilizada foi o questionário, complementado com as técnicas de análise documental para efeitos de triangulação.

A seleção da amostra foi não-probabilística por conveniência, já que a empresa foi escolhida intencionalmente, de forma não aleatória.

De seguida, elaborou-se um questionário para ser aplicado na empresa em estudo, com base em investigações anteriores (ver Anexo A – Questionário).

O questionário foi respondido *online* durante o mês de abril de 2021 por colaboradores de um dos escritórios de uma empresa multinacional da área das tecnologias da informação em Portugal. A seleção dos respondentes obedeceu a critérios não probabilísticos, utilizando-se a amostragem por conveniência. O questionário foi realizado em inglês, dado os respondentes terem diferentes nacionalidades e a língua inglesa ser a língua comum entre todos. Contudo, ofereceu-se a possibilidade de os inquiridos responderem às questões de resposta aberta em inglês, francês ou português.

De modo a aumentar a fiabilidade da investigação, desenvolveu-se uma base de dados que inclui as respostas ao questionário. A validade da investigação foi melhorada com o recurso a múltiplas análises das respostas.

Através das respostas ao questionário, foi efetuada uma análise estatística de forma a responder às questões de investigação formuladas.

O *software* estatístico SPSS, versão 25 (IBM Corp., 2017), foi utilizado para analisar a componente quantitativa e a ferramenta *online* WordItOut (Enideo, 2021) foi utilizada para a análise dos dados qualitativos.

### 3.5. Modelo de investigação

Tal como referido anteriormente, foi elaborado um questionário para a presente investigação que inclui questões de estudos anteriores, nomeadamente a investigação de Huang, H. (2016), que construiu o seu questionário com base no modelo de Happiness Works (2011), e o estudo de Lindholm, R. (2013). O questionário foi depois distribuído *online* a colaboradores de um dos escritórios de uma empresa multinacional da área das tecnologias da informação em Portugal e a partir dele foram analisados os impactos de diversos fatores na felicidade no trabalho e na retenção de talentos.

Na presente investigação, tendo por base o modelo de Roy e Konwar (2020), dividiram-se as questões em três categorias, os fatores organizacionais, os fatores individuais e os fatores comuns às duas primeiras categorias.

Na tabela abaixo encontram-se os temas abordados:

**Tabela 2.** Modelo de análise da felicidade no trabalho proposto pela autora do presente estudo, baseado no modelo de Roy e Konwar (2020)

<b>Felicidade no trabalho</b>	
<b>Fatores organizacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança</li> <li>• Motivação</li> <li>• Trabalho interessante</li> <li>• Relação com os colegas</li> <li>• Relação com os gestores</li> <li>• Equilíbrio vida pessoal/trabalho</li> <li>• Condições de trabalho</li> <li>• Evolução na carreira</li> <li>• Sistema de recompensas</li> <li>• Orgulho na organização</li> </ul>
<b>Fatores individuais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relação com os colegas</li> <li>• Relação com os gestores</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Felicidade pessoal</li> <li>• Motivação</li> <li>• Equilíbrio vida pessoal/trabalho</li> <li>• Orgulho na organização</li> <li>• Compromisso</li> </ul>
<b>Fatores comuns</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivação</li> <li>• Equilíbrio vida pessoal/trabalho</li> <li>• Orgulho na organização</li> <li>• Relação com os colegas</li> <li>• Relação com os gestores</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, baseada no modelo de Roy e Konwar, 2020



## Capítulo IV – Análise de resultados

O objetivo deste trabalho de investigação é explorar que fatores têm um maior impacto na retenção de talentos e em que medida estes estão relacionados com a felicidade no trabalho.

De forma a alcançar este objetivo, identificaram-se os tipos de fatores considerados relevantes em investigações anteriores, assim como os modelos de felicidade no trabalho propostos por diversos autores e realizaram-se questionários a colaboradores de uma empresa multinacional do setor das tecnologias da informação em Portugal.

Quanto às questões de investigação, foram definidas as seguintes:

- Que fatores têm um maior impacto na retenção de talentos?
- Será que existe uma relação entre determinados fatores e a felicidade no trabalho?

Foi possível obter respostas de 7,625% do universo-alvo, pelo que, a partir dos resultados encontrados no seguimento da análise das respostas ao questionário, será discutido em que medida estes vão de encontro aos estudos anteriores acerca da felicidade no trabalho e será também analisada a possibilidade de resposta às questões de investigação formuladas nesta investigação.

### 4.1. Fiabilidade e consistência interna do questionário

Para estimar a fiabilidade do instrumento de medida, no caso desta investigação o questionário, foi utilizado o método da consistência interna, através da determinação do coeficiente mais utilizado, o Alfa de Cronbach (Cronbach, 1951).

De acordo com Nunnally (1978), o Alfa de Cronbach proporciona uma boa estimativa de fiabilidade.

**Tabela 3.** Alfa de Cronbach

Estatísticas de confiabilidade	
Alfa de Cronbach	N de itens
0,894	42

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Tendo em conta que o Alfa de Cronbach é superior a 0,7, podemos considerar que o questionário apresenta um bom nível de confiabilidade.

De forma a analisar a consistência interna, foi também realizada a análise de componentes principais, onde é possível observar que os resultados apontam para a extração de 10 valores que explicariam mais de 70% da variância total.

**Tabela 4.** Análise de componentes principais

Componente	Variância total explicada					
	Autovalores iniciais			Somadas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	15,157	36,089	36,089	15,157	36,089	36,089
2	3,450	8,215	44,304	3,450	8,215	44,304
3	2,361	5,621	49,925	2,361	5,621	49,925
4	1,894	4,511	54,436	1,894	4,511	54,436
5	1,715	4,084	58,520	1,715	4,084	58,520
6	1,518	3,614	62,134	1,518	3,614	62,134
7	1,419	3,378	65,512	1,419	3,378	65,512
8	1,358	3,234	68,746	1,358	3,234	68,746
9	1,153	2,745	71,491	1,153	2,745	71,491
10	1,142	2,719	74,210	1,142	2,719	74,210
11	,974	2,320	76,529			
12	,905	2,155	78,684			
13	,840	2,001	80,685			
14	,762	1,815	82,500			
15	,668	1,591	84,091			
16	,659	1,569	85,659			
17	,591	1,408	87,067			
18	,547	1,302	88,368			
19	,492	1,172	89,540			
20	,477	1,136	90,675			
21	,455	1,085	91,760			
22	,405	,964	92,724			
23	,379	,902	93,626			
24	,343	,817	94,443			
25	,289	,689	95,132			
26	,255	,607	95,740			
27	,249	,593	96,333			
28	,236	,561	96,894			
29	,197	,469	97,363			
30	,169	,403	97,765			
31	,150	,357	98,123			
32	,130	,309	98,431			

33	,117	,279	98,710			
34	,097	,231	98,941			
35	,097	,231	99,172			
36	,089	,212	99,384			
37	,081	,192	99,577			
38	,066	,156	99,733			
39	,037	,089	99,822			
40	,034	,080	99,902			
41	,023	,054	99,957			
42	,018	,043	100,000			
Método de Extração: análise de Componente Principal.						

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

## 4.2. Estatística descritiva

### 4.2.1. Análise demográfica

Numa primeira fase, a fim de se obter uma percepção global do comportamento das respostas, usaram-se as estatísticas descritivas básicas. No Anexo B – Análises estatísticas são apresentadas as tabelas relativas às frequências e às análises da assimetria e da curtose.

Relativamente às questões demográficas, à exceção das questões acerca da nacionalidade dos respondentes e da quantidade de cargos que tiveram na empresa em que trabalham atualmente, que tiveram  $rs > 2$ , tendo, portanto, curvas assimétricas positivas enviesadas à direita, as restantes questões têm  $rs < -2$ , pelo que as curvas são assimétricas negativas enviesadas à esquerda (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 20).

Logo, dado a sua distribuição assimétrica, é adequada a utilização da mediana para a caracterização das respostas.

**Tabela 5.** Estatística descritiva das questões demográficas (parte 1)

Estatísticas								
		Idade	Género	Nacionalidade	Nº de filhos	Estado civil	Educação	Tipo de função atual
N	Válido	61	61	61	61	61	61	61
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		2.87	1.33	1.25	1.41	1.61	4.03	2.31
Mediana		3.00	1.00	1.00	1.00	2.00	4.00	2.00

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Analisando a tabela acima, podemos constatar que a mediana das respostas dos respondentes encontra-se nos valores seguintes: estão no intervalo de idades correspondente aos 35 a 44 anos, são sobretudo do género masculino, têm maioritariamente nacionalidade portuguesa, no geral não têm filhos, são casados ou estão numa união de facto, têm uma licenciatura e estão no nível de carreira intermédio.

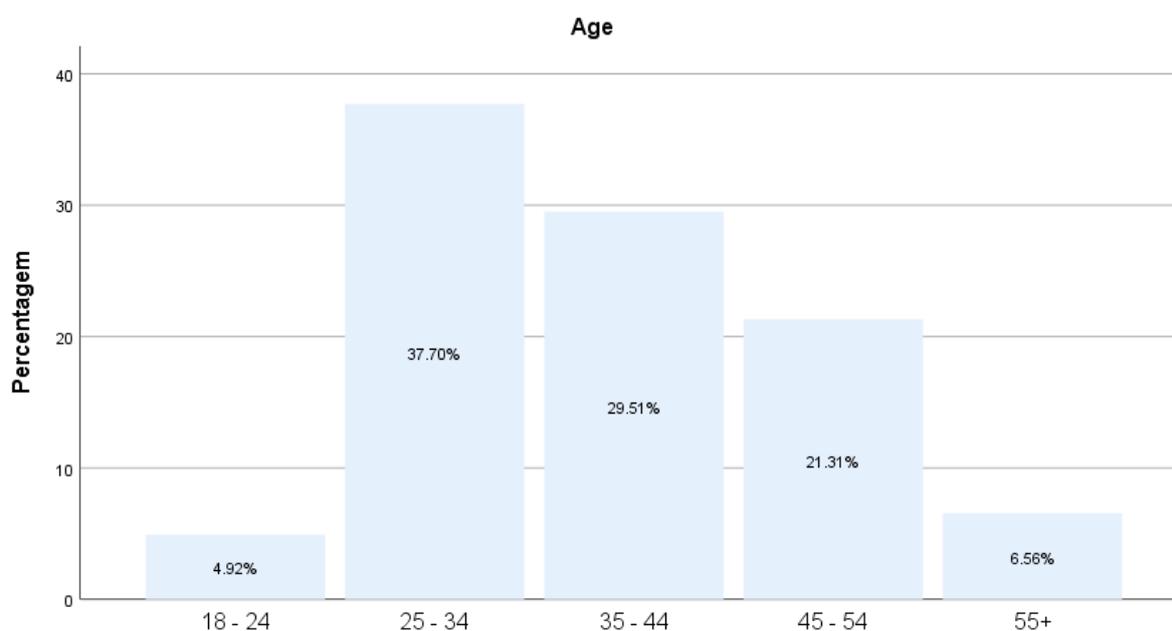
**Tabela 6.** Estatística descritiva das questões demográficas (parte 2)

		Estatísticas			
		Há quanto tempo trabalha para a empresa atual?	Quanta experiência tem na sua função atual?	Quantas funções diferentes já desempenhou na empresa atual?	Alguma vez considerou seriamente deixar a empresa atual?
N	Válido	61	61	61	61
	Omisso	0	0	0	0
Média		1.77	3.02	1.48	1.75
Mediana		2.00	3.00	1.00	1.00

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

De acordo com a tabela acima, a mediana das respostas dos respondentes indica que estes trabalham na empresa atual há 1 a 3 anos, têm maioritariamente 3 a 5 anos de experiência no cargo que desempenham atualmente, tiveram um só cargo na empresa atual e não pensaram seriamente em deixar a empresa em que trabalham atualmente.

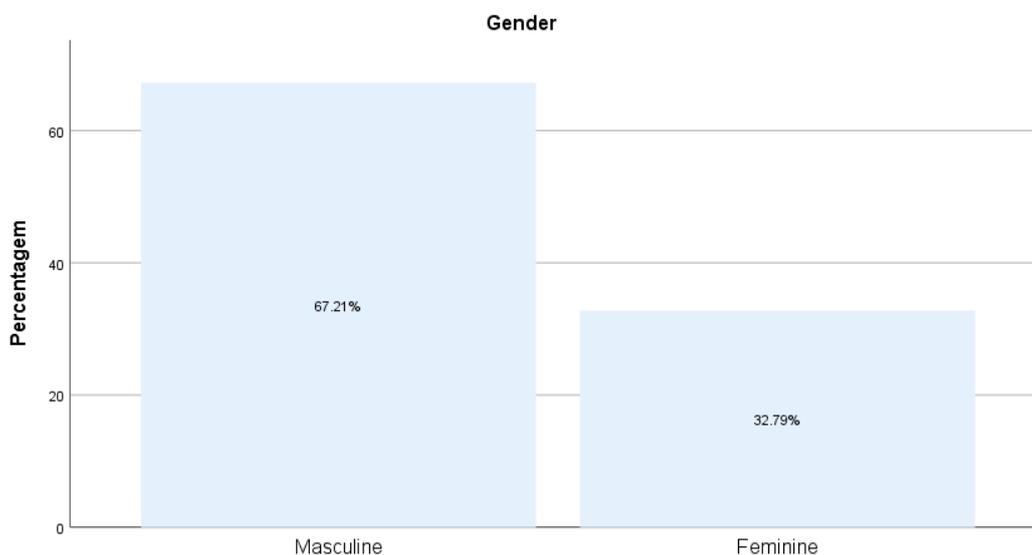
**Figura 5.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da idade



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Como podemos observar no gráfico acima, a maior parte dos respondentes tem entre 25 e 44 anos, havendo 37,70% de respondentes com 25 a 34 anos e 29,51% de respondentes com 35 a 44 anos.

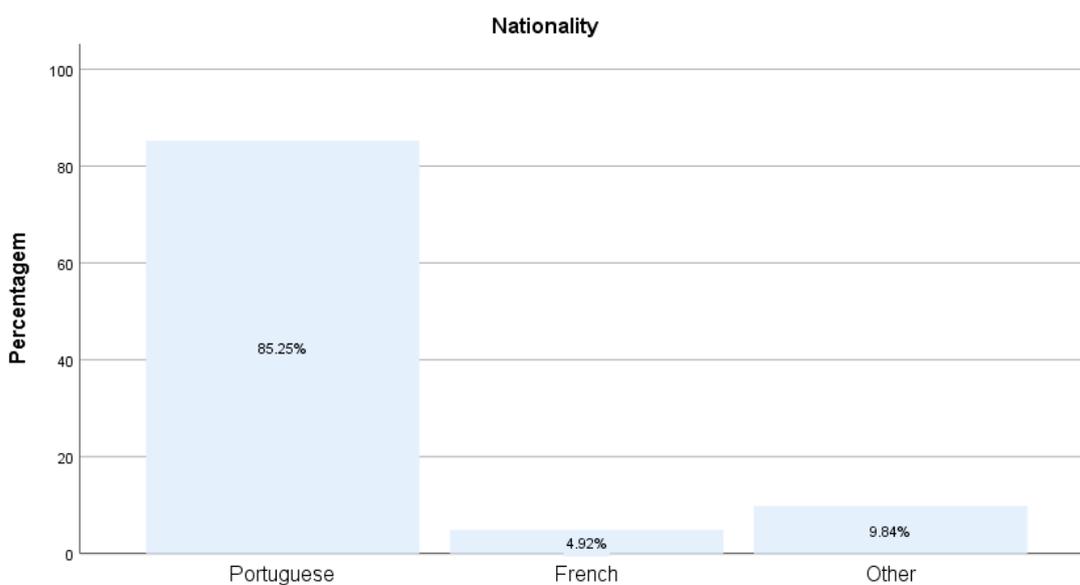
**Figura 6.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do género



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

O gráfico acima revela que a maioria dos respondentes se identifica como sendo do género masculino (67,21%).

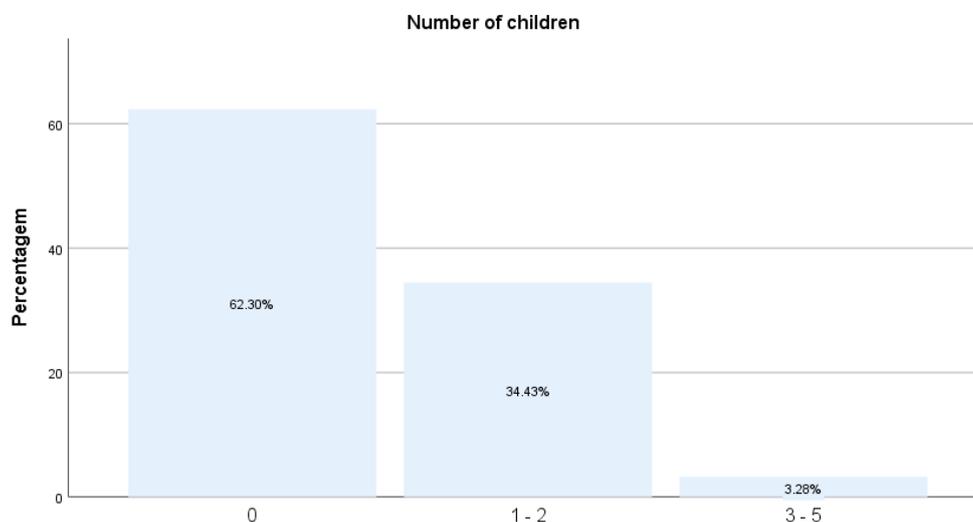
**Figura 7.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da nacionalidade



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

A grande maioria dos respondentes é de nacionalidade portuguesa, correspondendo esta opção a 85,25% das respostas.

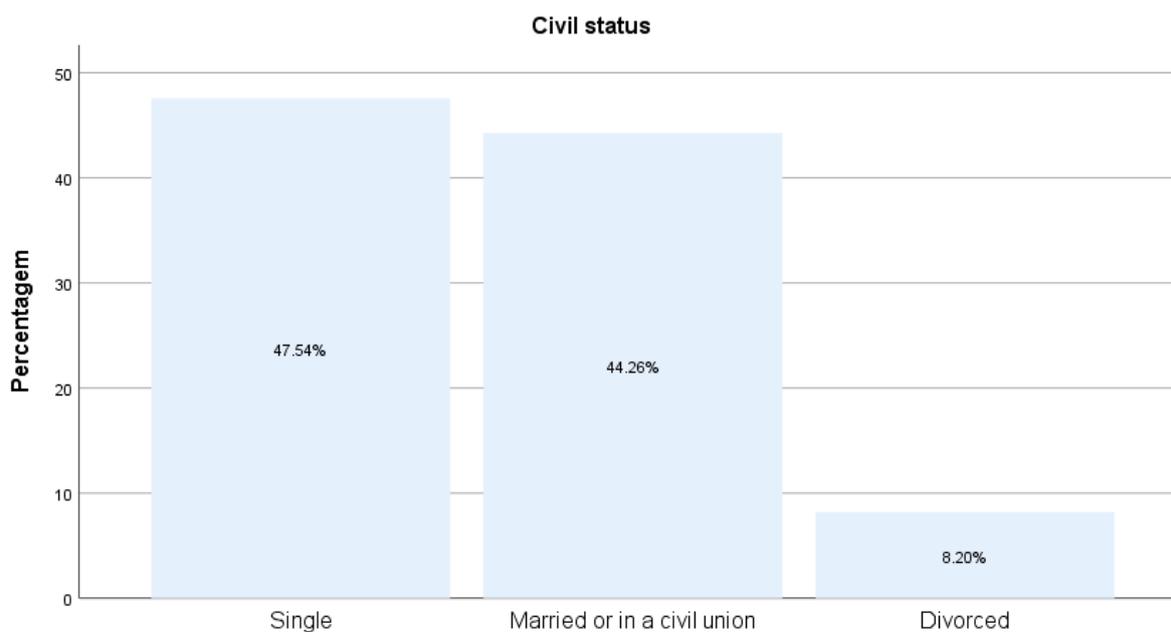
**Figura 8.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do número de filhos



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Segundo o gráfico acima, a maioria dos respondentes ou não tem nenhum filho (62,30% das respostas) ou tem apenas 1 a 2 filhos (34,43% das respostas).

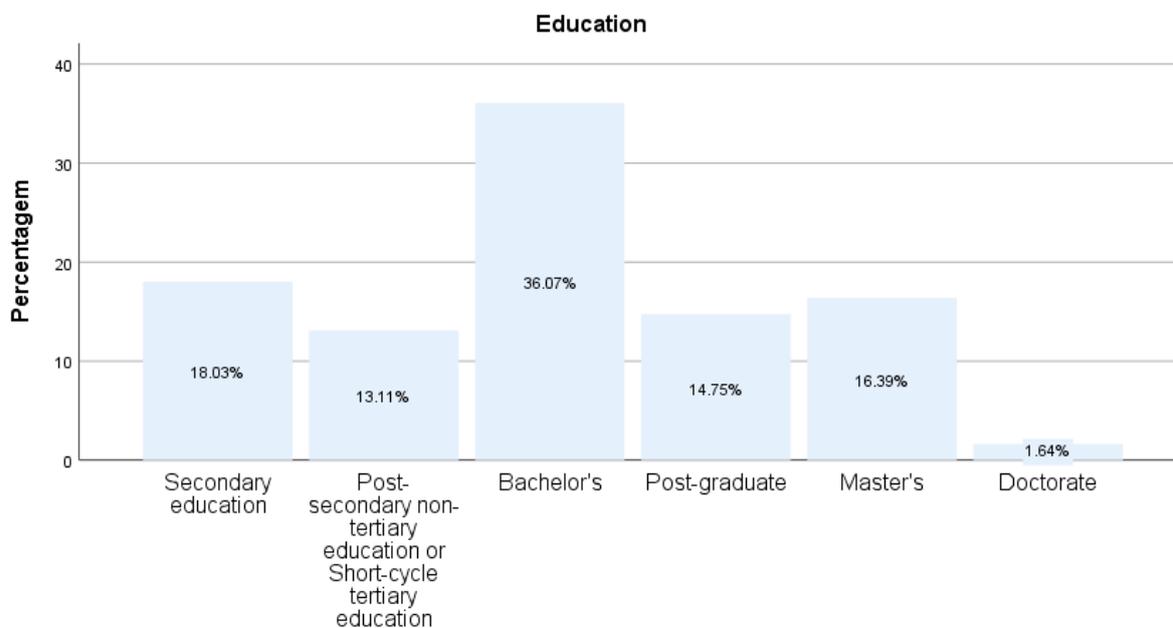
**Figura 9.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do estado civil



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

De acordo com o gráfico acima, as duas opções mais escolhidas pelos respondentes quanto ao seu estado civil foram “Solteiro(a)”, em 47,54% dos casos, e “Casado(a) ou numa união de facto”, em 44,26% dos casos.

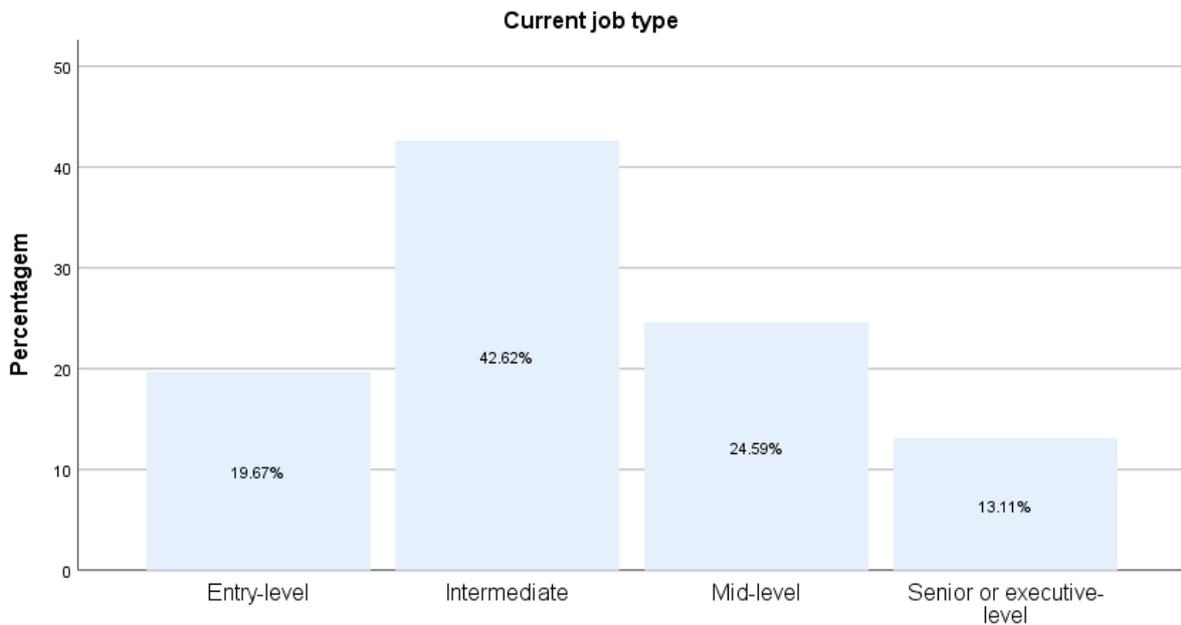
**Figura 10.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da educação



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

As respostas quanto à educação dos respondentes são mais variadas. Podemos observar no gráfico acima que a opção mais escolhida foi “Licenciatura” (36,07% das respostas), seguida pelas opções “Ensino secundário” (18,03% das respostas), “Mestrado” (16,39% das respostas), “Pós-graduação” (14,75% das respostas) e “Ensino pós-secundário não terciário ou Ensino terciário de ciclo curto” (13,11% das respostas). A opção menos escolhida foi “Doutoramento”, com apenas 1,64%.

**Figura 11.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do tipo de função atual



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Relativamente à questão acerca do tipo de função desempenhada atualmente pelos respondentes, o nível “Intermediate” foi o mais escolhido, consistindo num nível em que a pessoa já tem alguns anos de experiência na função, mas não gere ainda um departamento.

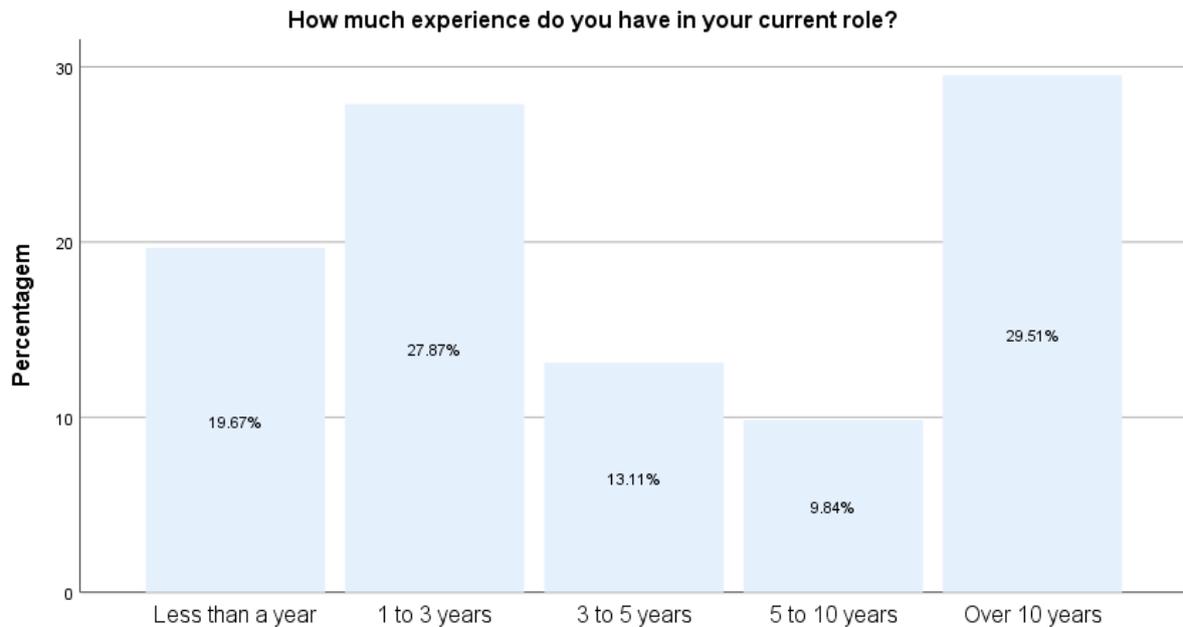
**Figura 12.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do tempo ao qual trabalham na empresa atual



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Quanto à questão relativa ao tempo de trabalho na empresa atual, a maioria dos respondentes trabalha ou “há um a três anos” (44,26% das respostas) ou “há menos de um ano” (40,98% das respostas).

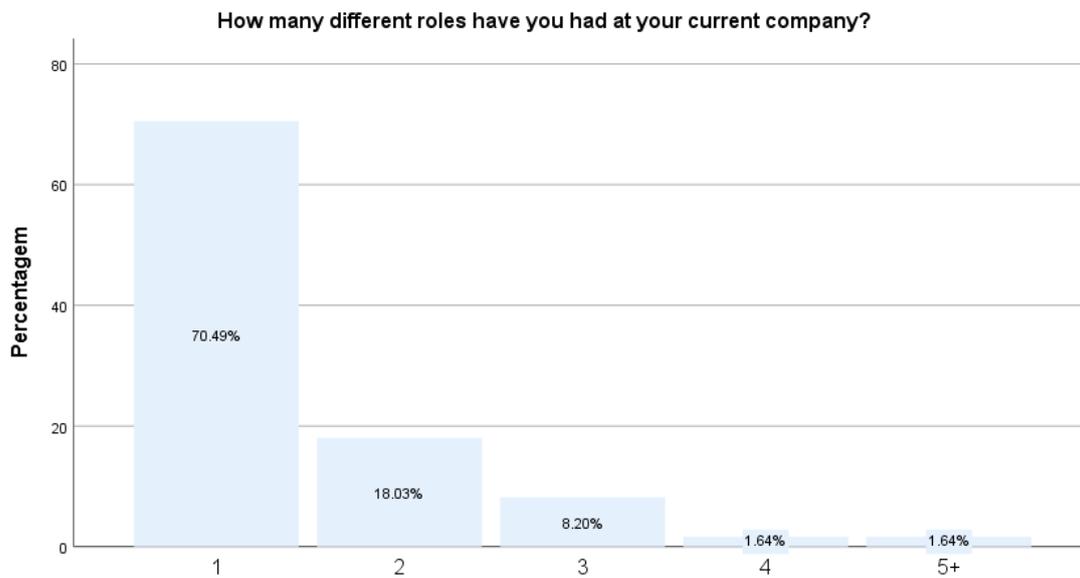
**Figura 13.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do tempo de experiência na função atual



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Segundo o gráfico acima, as respostas quanto ao tempo de experiência na função atual são variadas. As duas mais escolhidas são “há mais de 10 anos”, em 29,51% dos casos, e “1 a 3 anos”, em 27,87% dos casos.

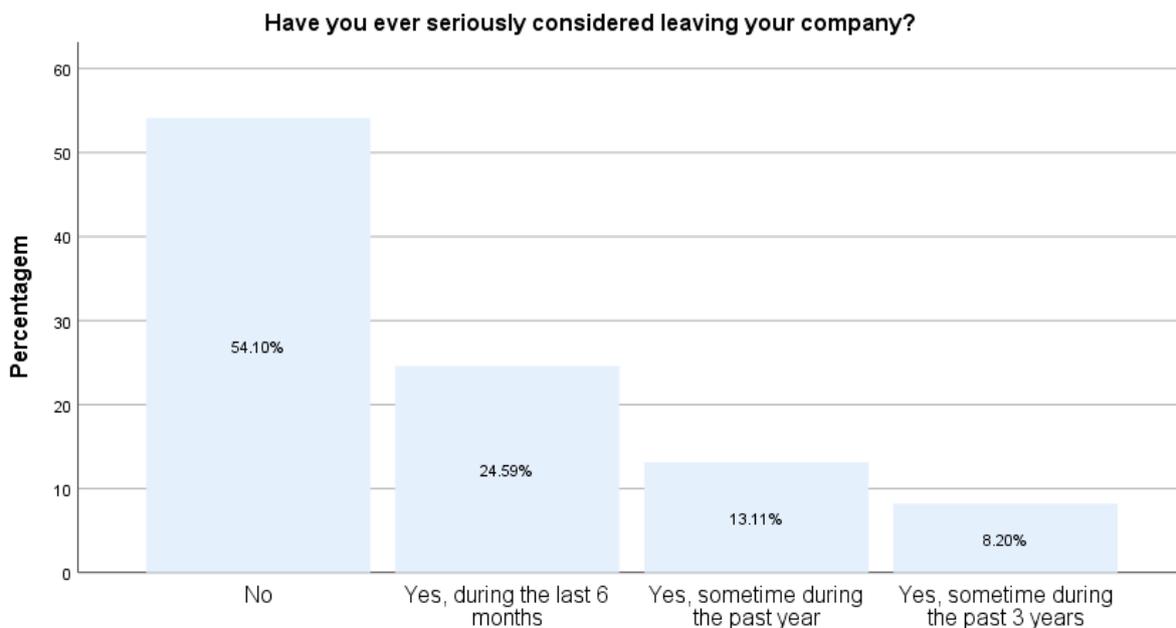
**Figura 14.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca da quantidade de funções que teve na empresa atual



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Na questão relativa à quantidade de funções desempenhadas na empresa atual dos respondentes, a grande maioria das respostas indica que desempenharam apenas uma função até ao momento.

**Figura 15.** Percentagens relativas à frequência das respostas acerca do desejo de deixar a empresa atual



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

De acordo com o gráfico acima, 54,10% dos respondentes não pensou seriamente em deixar a empresa atual. Contudo, 24,59% pensaram em deixar a empresa nos últimos seis meses e 13,11% tiveram esse mesmo pensamento no último ano.

### **4.3. Questões de escolha múltipla**

O questionário incluiu questões relativas a cada fator presente na nossa proposta de modelo de análise da felicidade no trabalho (ver Anexo A – Questionário). Estas questões foram, depois, divididas segundo os grupos de variáveis seguintes:

- Condições de trabalho (WE)
- Segurança (SEC)
- Compromisso (COM)
- Evolução na carreira (CD)
- Orgulho na organização (OP)
- Felicidade no trabalho (JS)
- Motivação (MOT)
- Trabalho interessante (AW)
- Sistema de recompensas (RS)
- Relação com os gestores (RM)
- Equilíbrio vida pessoal/trabalho (WLB)
- Relação com os colegas (RC)
- Felicidade pessoal (PH)

#### **4.3.1. Análise das variáveis em estudo**

Numa primeira fase, a fim de se obter uma perceção global do comportamento das respostas, usaram-se as estatísticas descritivas básicas. No Anexo B – Análises estatísticas são apresentadas as tabelas relativas às frequências e às análises da assimetria e da curtose.

Quanto às questões de escolha múltipla, à exceção do grupo de questões acerca do sistema de recompensas, que teve  $rs=0$ , tendo, portanto, uma curva simétrica, os restantes grupos de questões têm  $rs<-2$ , pelo que as curvas são assimétricas negativas enviesadas à esquerda (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 25).

Logo, dado a distribuição simétrica da variável Sistema de recompensas, é adequada a utilização da média e do desvio-padrão para a sua caracterização, sendo que, para as restantes, dado a sua distribuição assimétrica, é adequada a utilização da mediana para a caracterização da variável (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabelas 21-24).

**Tabela 7.** Estatísticas descritivas relativas às variáveis em estudo

	N	Estatística Descritiva				
		Mínimo	Máximo	Média	Mediana	Desvio Padrão
Segurança	61	1.00	4.00	2.8443	3.0000	.60924
Compromisso	61	2.33	5.00	4.1585	4.3333	.72420
Evolução na carreira	61	1.00	5.00	3.7787	4.0000	.84422
Orgulho na organização	61	1.00	5.00	4.2842	4.3333	.73494
Felicidade no trabalho	61	2.29	4.43	3.5597	3.5714	.40262
Motivação	61	1.50	5.00	4.0082	4.0000	.60719
Trabalho interessante	61	2.40	3.80	3.2492	3.2000	.32384
Sistema de recompensas	61	1.50	4.50	2.9590	3.0000	.78153
Relação com os gestores	61	1.86	4.29	3.3232	3.4286	.50366
Equilíbrio vida pessoal/trabalho	61	2.00	5.00	3.8361	4.0000	.69355
Relação com os colegas	61	2.50	5.00	3.9672	4.0000	.59770
Felicidade pessoal	61	1.00	5.00	3.7377	4.0000	.80419
Condições de trabalho	61	2	5	3.93	4.0000	.834
N válido (de lista)	61					

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

A partir da tabela acima, podemos observar que a média relativa à variável Sistema de recompensas é de 3, ou seja, os respondentes consideram que a compensação que recebem nem é adequada nem é desadequada. Relativamente às restantes variáveis, as medianas são as seguintes: 4 para Condições de trabalho, ou seja, os respondentes estão satisfeitos com as condições de trabalho atuais, 3 para a Segurança, isto é, os respondentes nem estão satisfeitos, nem estão insatisfeitos com a sua perspetiva de segurança profissional, 4 para o Compromisso, ou seja, os respondentes sentem-se comprometidos para com a organização, 4 para a Evolução na carreira, isto é, os respondentes têm uma boa perspetiva de evolução de carreira na organização, 4 para o Orgulho na organização, isto é, os respondentes sentem orgulho em trabalhar na empresa atual, 4 para a Felicidade no trabalho, ou seja, os respondentes sentem-se felizes no trabalho, 4 para a Motivação, isto é, os respondentes sentem-se motivados no trabalho, 3 para o Trabalho interessante, ou seja, os respondentes nem consideram o seu trabalho interessante, nem o consideram desinteressante, 3 para a Relação com os gestores, isto é, os respondentes nem consideram a sua relação com os gestores boa, nem a consideram má, 4 para o Equilíbrio vida pessoal/trabalho, ou seja, os respondentes estão satisfeitos com o seu equilíbrio vida pessoal/trabalho, 4 para a Relação com os colegas, isto é, os respondentes sentem-se satisfeitos com a sua relação com os colegas e, finalmente, 4 para a Felicidade pessoal, ou seja, os respondentes sentem-se felizes na sua vida pessoal.

Foi igualmente determinado o Coeficiente  $\rho$  (Ró) de Spearman (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 27), em que foi verificada a existência de correlações positivas moderadas (pois apresentam valores entre 0,40 e 0,69) entre as variáveis seguintes:

- Segurança e Relação com os gestores;
- Compromisso e Orgulho na organização, Compromisso e Felicidade no trabalho, Compromisso e Motivação, Compromisso e Trabalho Interessante, Compromisso e Relação com os gestores;
- Evolução na carreira e Orgulho na organização, Evolução na carreira e Relação com os gestores, Evolução na carreira e Felicidade pessoal;
- Orgulho na organização e Felicidade no trabalho, Orgulho na organização e Motivação, Orgulho na organização e Relação com os gestores, Orgulho na organização e Felicidade pessoal;
- Felicidade no trabalho e Motivação, Felicidade no trabalho e Trabalho interessante, Felicidade no trabalho e Relação com os gestores, Felicidade no trabalho e Relação com os colegas;
- Motivação e Felicidade pessoal;  
Trabalho interessante e Sistema de recompensas.

#### **4.4. Análise qualitativa**

Numa primeira fase, a fim de se obter uma percepção global do comportamento das respostas, resumiram-se as respostas de cada inquirido aos tópicos a que faziam referência, de acordo com as respostas a cada questão.

Numa segunda fase, recolheram-se as frequências de cada tópico para cada questão e elaboraram-se as nuvens de palavras, que serão apresentadas nas figuras seguintes.

Questão qualitativa 1: Razões que levam os inquiridos a permanecer na empresa atual - no caso dos inquiridos que responderam que não tinham pensado seriamente em deixar a empresa atual nos últimos 3 anos.

**Figura 16.** Nuvem de palavras dos motivos que levam os inquiridos a permanecer na empresa atual



Fonte: Elaboração própria, a partir do WordItOut

**Figura 17.** Gráfico de barras relativo às frequências dos motivos que levam os inquiridos a permanecer na empresa atual

Se respondeu “Não” na questão anterior, por favor especifique as razões que o/a mantiveram na empresa atual.



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Na questão acerca dos fatores que fizeram com que os colaboradores não tivessem pensado em deixar a empresa em que trabalham atualmente, o fator mais referido foi o ambiente de trabalho, surgindo em 86,21% dos casos, isto é, em 25 das respostas (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 28), e que inclui as condições de trabalho e as relações interpessoais.

Questão qualitativa 2: Razões que levam os inquiridos a ter pensado deixar a empresa atual - no caso dos inquiridos que responderam que tinham pensado seriamente em deixar a empresa atual nos últimos 3 anos.

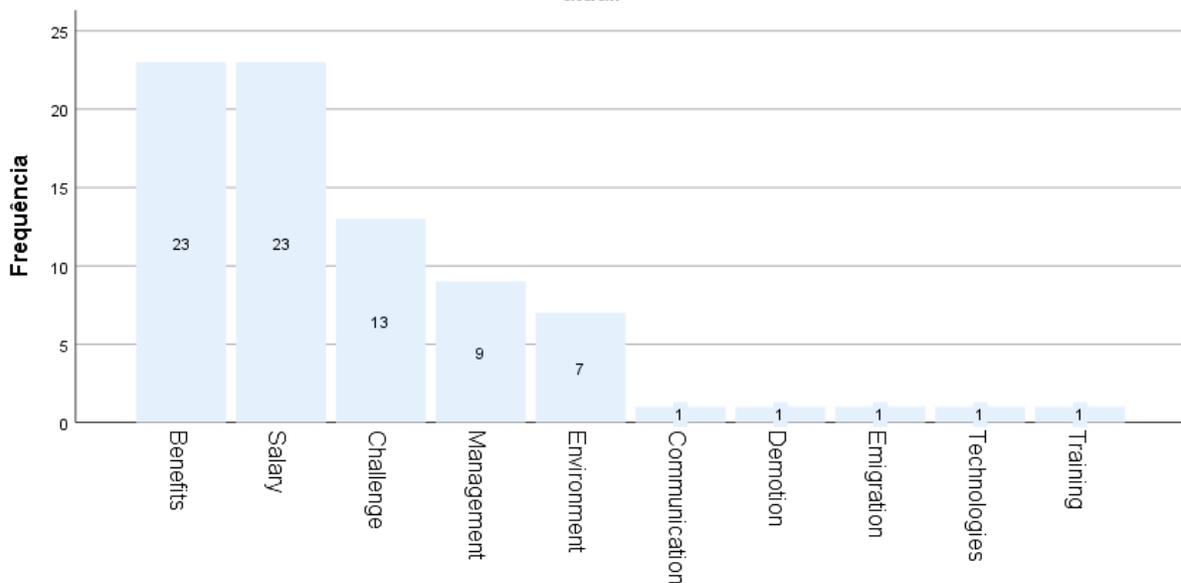
**Figura 18.** Nuvem de palavras dos motivos que levaram os inquiridos a terem pensado deixar a empresa atual



Fonte: Elaboração própria, a partir do WordItOut

**Figura 19.** Gráfico de barras relativo às frequências dos motivos que levaram os inquiridos a terem pensado deixar a empresa atual

Se respondeu "Sim" na questão anterior, por favor especifique as razões que o/a mantiveram na empresa atual.



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Na questão acerca dos fatores que fizeram com que os colaboradores tivessem pensado em deixar a empresa, o salário e os benefícios extrassalariais foram os mais referidos, podendo ser encontrados em 79,31%, ou seja, em 23 das respostas (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 29).

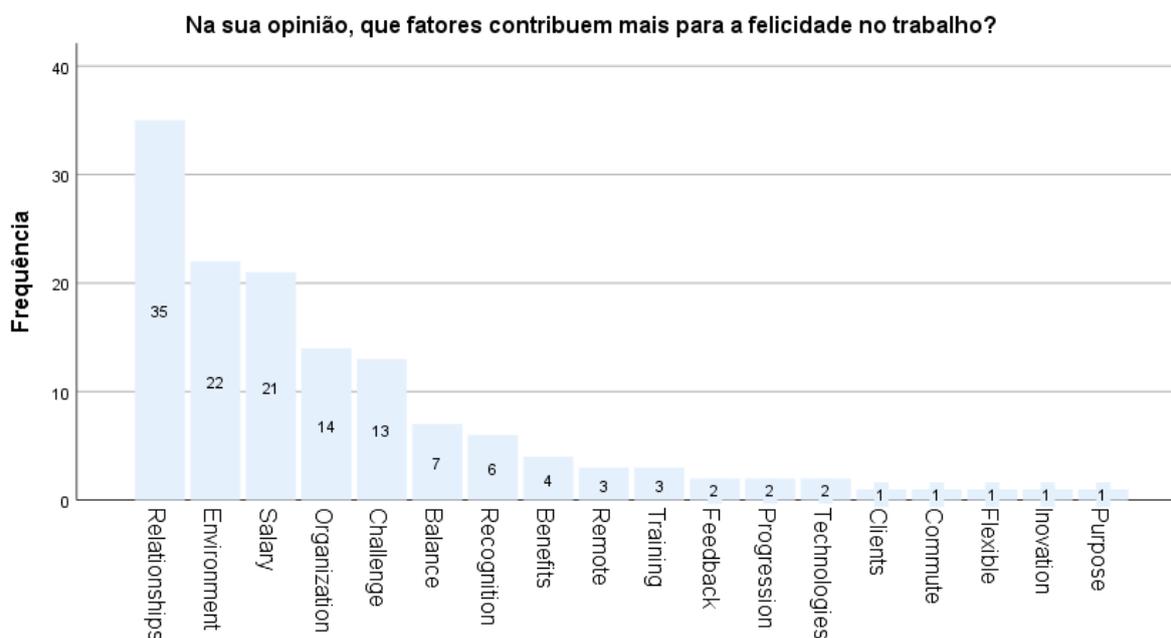
Questão qualitativa 3: Fatores que, segundo os inquiridos, mais contribuem para a felicidade no trabalho.

**Figura 20.** Nuvem de palavras dos fatores que, segundo os inquiridos, mais contribuem para a felicidade no trabalho



Fonte: Elaboração própria, a partir do WordItOut

**Figura 21.** Gráfico de barras relativo às frequências dos fatores que, segundo os inquiridos, mais contribuem para a felicidade no trabalho



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Na questão acerca dos fatores que os colaboradores acreditam que mais contribuem para a felicidade no trabalho, o mais referido foi as relações interpessoais, encontrando-se em 59,32% dos casos, isto é, em 35 das respostas, seguido pelo ambiente de trabalho, referido em 37,29% dos casos, isto é, em 22 das respostas, em que se incluem as condições de trabalho, e, em terceiro lugar, o salário surge em 35,59% dos casos, isto é, em 21 das respostas (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 30).

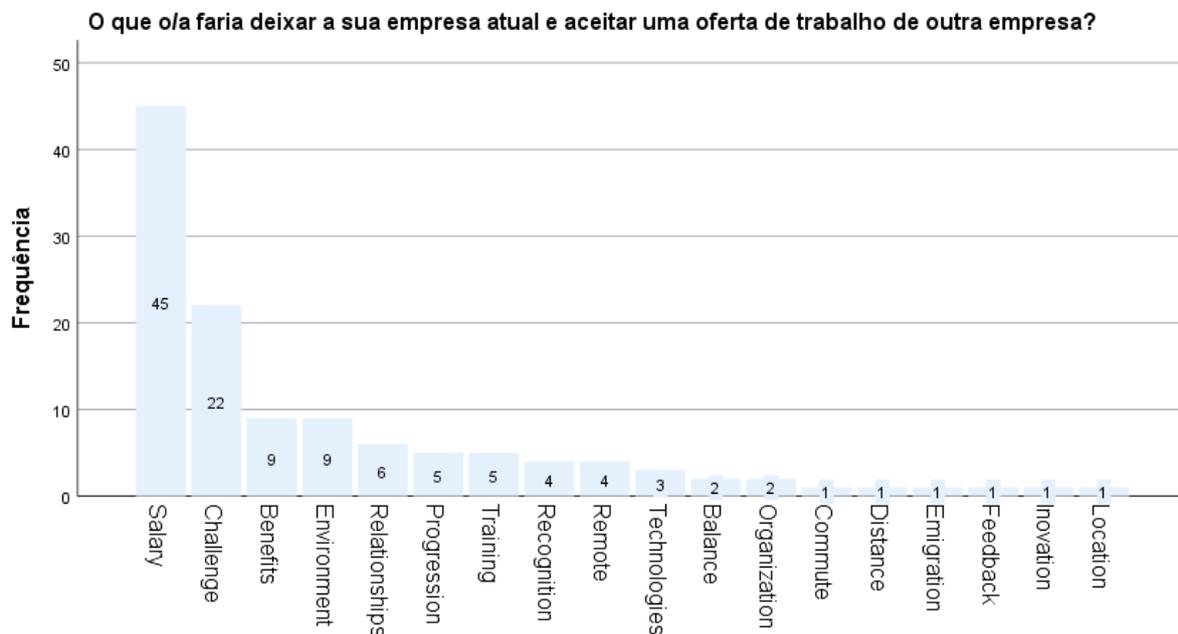
Questão qualitativa 4: Razões que fariam os inquiridos deixarem a empresa atual e aceitarem uma oferta de trabalho de outra empresa.

**Figura 22.** Nuvem de palavras das razões que fariam os inquiridos deixarem a empresa atual e aceitarem uma oferta de trabalho de outra empresa



Fonte: Elaboração própria, a partir do WordItOut

**Figura 23.** Gráfico de barras relativo às frequências das razões que fariam os inquiridos deixarem a empresa atual e aceitarem uma oferta de trabalho de outra empresa



Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

Na questão acerca dos fatores que fariam os colaboradores deixar a empresa atual e aceitar uma oferta de trabalho de outra empresa, o mais referido foi o salário, aparecendo em 75% dos casos, ou seja, em 45 das respostas (ver Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 31).

## Discussão de resultados

Na discussão de resultados que se vai efetuar, pretende-se adotar uma metodologia o mais global possível, fazendo um resumo dos principais resultados apurados.

Relativamente às questões demográficas, foi possível observar-se que os respondentes, no geral, têm 35 a 44 anos, são do género masculino, têm nacionalidade portuguesa, não têm filhos, são casados ou estão numa união de facto, têm uma licenciatura, estão no nível de carreira intermédio, trabalham na empresa atual há 1 a 3 anos, têm 3 a 5 anos de experiência no cargo que desempenham atualmente, tiveram uma só função na empresa atual e não pensaram seriamente em deixar a empresa em que trabalham atualmente.

O facto de 85,24% dos respondentes apenas trabalharem para a empresa atual há menos de 3 anos (ver 4.2.1. Análise demográfica, Figura 12), sendo que 52,46% tem mais de 3 anos de experiência na função atual (ver 4.2.1. Análise demográfica, Figura 13), está de acordo com a ideia de que o setor das tecnologias da informação é altamente competitivo, sendo, de certa forma, um desafio para uma empresa reter talentos. Tais resultados sugerem que podem ser necessárias ações para melhorar a situação da taxa de retenção.

Também relativamente à retenção de talentos, verificou-se que 54,1% dos respondentes não consideraram seriamente deixar a empresa. No entanto, 45,9% dos respondentes já teve essa intenção, em especial no último ano. Seria interessante perceber se o atual contexto de pandemia e teletrabalho influenciou essa intenção. Apesar de o teletrabalho ser mencionado por alguns dos inquiridos nas questões de resposta aberta (ver Anexo A – Questionário, Tabela 8), a frequência de tais respostas não nos permite perceber se esses dois tópicos estão efetivamente relacionados.

De acordo com os resultados obtidos nos testes de normalidade de Kolmogorov-Smirnov (Anexo B – Análises estatísticas, Tabela 32), dado que o  $p$  foi inferior a 0,05, é possível afirmar-se que existe de facto uma associação entre a retenção de talentos e os fatores da felicidade no trabalho presentes no modelo proposto nesta investigação, conforme documentado pelas correlações positivas entre as variáveis em estudo.

Adicionalmente, segundo a prova de comparação não-paramétrica de Friedman, é possível verificar que existem, de facto, relações entre os fatores da felicidade no trabalho em estudo e a retenção de talentos, dado que o  $p$  foi inferior a 0,05 (ver Anexo B – Análises estatísticas,

Tabela 33). De facto, foi possível observarem-se correlações positivas moderadas entre as variáveis:

- Segurança e Relação com os gestores;
- Compromisso e Orgulho na organização, Compromisso e Felicidade no trabalho, Compromisso e Motivação, Compromisso e Trabalho Interessante, Compromisso e Relação com os gestores;
- Evolução na carreira e Orgulho na organização, Evolução na carreira e Relação com os gestores, Evolução na carreira e Felicidade pessoal;
- Orgulho na organização e Felicidade no trabalho, Orgulho na organização e Motivação, Orgulho na organização e Relação com os gestores, Orgulho na organização e Felicidade pessoal;
- Felicidade no trabalho e Motivação, Felicidade no trabalho e Trabalho interessante, Felicidade no trabalho e Relação com os gestores, Felicidade no trabalho e Relação com os colegas;
- Motivação e Felicidade pessoal;
- Trabalho interessante e Sistema de recompensas.

As correlações positivas observadas entre os diversos fatores em estudo está em linha com a teoria de Roy e Konwar (2020), referida no enquadramento teórico, de que a felicidade no trabalho engloba tanto fatores organizacionais, como fatores individuais e fatores comuns aos dois primeiros tipos. As correlações encontradas englobam efetivamente fatores pertencentes às três categorias de fatores do modelo proposto pelos autores.

A importância das correlações entre o compromisso, o orgulho na organização, a motivação, o interesse das tarefas a realizar, as relações interpessoais e a felicidade no trabalho vai também de encontro às ideias defendidas por diversos autores.

Por exemplo, a relevância do compromisso para a felicidade no trabalho foi demonstrada no estudo de Bakker e Oerlemans (2016), cujos resultados indicaram que colaboradores com altos níveis de compromisso para com a organização tinham níveis mais elevados de felicidade do que colaboradores com baixos níveis de compromisso. E Franco-Santos e Doherty (2017) tinham já salientado a importância das relações interpessoais no local de trabalho e do nível de interesse das tarefas a desempenhar para a felicidade no trabalho.

Adicionalmente, a importância dos fatores mencionados anteriormente para a felicidade no trabalho vai também de encontro aos resultados da investigação de Joo e Lee (2017), que

defendem que as organizações podem aumentar a felicidade dos colaboradores melhorando a Percepção do Suporte Organizacional e desenvolvendo o Capital Psicológico.

Relativamente aos dados qualitativos, a partir da análise dos tópicos referidos pelos respondentes e das suas frequências, é possível verificar-se que o fator mais referido como razão pela qual os inquiridos não tenham pensado em deixar a empresa atual foi o ambiente de trabalho, surgindo em 86,21% das respostas, e que inclui as condições de trabalho e as relações interpessoais. Na questão acerca dos fatores que fizeram com que os colaboradores tivessem pensado em deixar a empresa, o salário e os benefícios extrassalariais foram os mais referidos, podendo ser encontrados em 79,31% das respostas. Quanto à questão acerca dos fatores que os colaboradores acreditam que mais contribuem para a felicidade no trabalho, o mais referido foi as relações interpessoais, sendo que o salário surge apenas em 35,59% das respostas. Finalmente, na questão acerca dos fatores que fariam os colaboradores deixar a empresa atual e aceitar uma oferta de trabalho de outra empresa, o mais referido foi o salário, mencionado em 75% das respostas.

Tais resultados vão de encontro às teorias defendidas por parte da comunidade académica, como pudemos observar na revisão da literatura.

Por exemplo, quanto ao sistema de recompensas, vimos que Camara (2006) reconhece que, se as recompensas não forem competitivas, estas serão suscetíveis de provocar insatisfação profissional, criando a possibilidade de frustração e de injustiça, podendo levar o colaborador a romper a relação laboral.

Já quanto às relações interpessoais, Franco-Santos e Doherty (2017) consideram-nas um dos fatores mais importantes para a felicidade no trabalho. Complementarmente, nas investigações de Panaccio e Vandenberghe (2010) foram encontradas relações positivas entre a Percepção de Suporte Organizacional e o compromisso afetivo, lembrando que uma Percepção de Suporte Organizacional positiva leva os colaboradores a sentirem um certo nível de obrigação a ajudar a organização a atingir os seus objetivos. Tal vai igualmente de encontro ao estudo de Eisenberger et al. (1990) que também encontrou relações positivas entre a Percepção de Suporte Organizacional e o desempenho das tarefas e o comportamento de absentismo. Adicionalmente, também as investigações de Ju et al. (2015) e de Caesens et al. (2014) defendem que o apoio de colegas e supervisores é positivamente relacionado com a felicidade dos colaboradores.



## Capítulo V – Conclusões, limitações e investigação futura

### Conclusões

No final desta investigação, conclui-se que o objetivo proposto terá sido alcançado. De facto, foi possível apurar quais os fatores que têm um maior impacto na retenção de talentos e em que medida estes estão relacionados com a felicidade no trabalho, através das correlações realizadas.

Através das respostas ao questionário distribuído, foi possível responder a ambas as questões de investigação definidas:

- Que fatores têm um maior impacto na retenção de talentos?
- Será que existe uma relação entre determinados fatores e a felicidade no trabalho?

Relativamente à primeira, através das respostas ao questionário, pudemos constatar que, de acordo com os respondentes, o fator mais relevante para a retenção de talentos é as relações interpessoais. Em contrapartida, os fatores mencionados mais frequentemente como atrativos para que os colaboradores procurem outro empregador são o salário e os benefícios extrassalariais.

Quanto à segunda questão de investigação, foi possível determinar que existe, efetivamente, uma relação entre certos fatores e a felicidade no trabalho. No seguimento das análises realizadas, foi possível constatar que há fatores mais fortemente relacionados com a felicidade no trabalho do que outros, como o compromisso, o orgulho na organização, a motivação, o interesse das tarefas a realizar e, em especial, as relações interpessoais, um dos fatores de retenção de talentos mais mencionado pelos inquiridos.

Em suma, a partir da revisão da literatura e das análises das respostas obtidas através do questionário aplicado na presente investigação, é possível concluirmos que, apesar de o salário ser o principal fator que poderá influenciar a decisão de deixar uma empresa, as relações interpessoais são a principal razão pela qual os talentos permanecem numa determinada organização.

Acredita-se que a presente investigação beneficiará a empresa participante, ao fornecer informações sobre a situação de felicidade dos colaboradores e os aspetos que estes desejam ver melhorados. Foi também muito positiva a quantidade e qualidade das respostas às questões

de resposta aberta, uma vez que nestas questões as pessoas podem expressar os seus pensamentos livremente, em vez de escolher uma resposta predefinida. Muitas vezes existem também aspetos que não são abordados nos questionários, mas que são importantes para a inquiridos e a empresa, e esses aspetos em falta podem ser abordados pelos próprios respondentes através das suas respostas às questões de resposta aberta.

### **Limitações e investigações futuras**

Com esta investigação consideramos ter chegado a conclusões interessantes, permitindo a construção das bases para futuros estudos.

Contudo, todas as pesquisas têm limitações. A principal limitação desta pesquisa é a quantidade limitada de respostas, que impede a generalização dos resultados obtidos, especialmente pelo facto de o questionário ter sido aplicado apenas numa empresa.

Para além disso, o estudo foi feito em contexto de pandemia Covid-19, pelo que não foi possível realizar entrevistas pessoais, como inicialmente previsto. O facto de as pessoas estarem em teletrabalho provavelmente dificultou a recolha de respostas ao questionário, já que os colaboradores, devido às muitas horas que têm de passar *online* e a possíveis problemas familiares, terão uma menor predisposição para responder a questionários. O contexto de pandemia veio também causar limitações de tempo para a realização de um estudo mais aprofundado por parte da autora da presente investigação.

Outra limitação foi a possibilidade de as respostas não serem totalmente honestas. É algo que não se pode controlar, podendo-se apenas oferecer aos respondentes a garantia de que as suas respostas serão anónimas. No entanto, apesar de não ser possível avaliar objetivamente a sinceridade das respostas, é possível pressupor-se que sejam honestas, dado elas não esconderem aspetos negativos sentidos pelos inquiridos.

Quanto a sugestões de investigação, a partir da análise feita, as correlações aqui apresentadas podem ser uma ideia a explorar em investigações futuras. Seria interessante, em futuros estudos, este tema ser aprofundado e ampliado.

Seria relevante utilizar uma amostra mais significativa, com o intuito de verificar se os resultados obtidos seriam semelhantes aos desta investigação. Poderia ser realizado um estudo mais aprofundado a mais empresas da área das tecnologias da informação em Portugal, por

exemplo, ou até mesmo um estudo mais generalizado à população portuguesa e, possivelmente, comparar os resultados obtidos com os resultados de investigações internacionais.

Em termos práticos, pretende-se que esta pesquisa possa servir de suporte aos gestores, permitindo-lhes identificar os fatores mais relevantes para a retenção dos talentos ao mesmo tempo que contribuem para um novo paradigma de gestão, que tem em conta o que poderá aumentar a felicidade dos colaboradores, proporcionando-lhes um ambiente mais saudável, e, portanto, mais propenso a reter talentos.



## Referências bibliográficas

- Armstrong, M. (2006). *Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Ltd.
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2006). *The High Impact Leader: Moments Matter for Accelerating Authentic Leadership Development*. MacGraw-Hill.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. M. (2016). Momentary work happiness as a function of enduring burnout and work engagement. *The Journal of Psychology, 150*(6).
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: a test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology, 29*.
- Camara, P. (2006). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Dom Quixote.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Luypaert, G. (2014). The impact of work engagement and workaholism on well-being. *Career Development International, 19*.
- Christoph, L. L. (1996). *The effects of fringe benefits on organizational commitment with the hotel/motel industry*. Graduate School of Clemson University.
- Cronbach, L. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika, 16*(3).
- Cunha, M., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Editora RH.
- Dillon, W., Madden, T., & Firtle, N. (1993). *Essentials of Marketing Research*. Richard D. Irwin.
- Dirani, K., & Kuchinke, K. (2011). Job satisfaction and organizational commitment: validating the Arabic satisfaction and commitment questionnaire (ASCQ), testing the correlations, and investigating the effects of demographic variables in the Lebanese banking sector. *The International Journal of Human Resource Management, 22*(5).
- Eisenberger, R., Fasolo, P. M., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*.
- Enideo. (s.d.). *WordItOut*. <https://worditout.com/>

- Falaster, C., Ferreira, M., & Reis, C. (2015). Atributos que atraem a geração Y na escolha do emprego ideal: uma análise a partir da perspectiva de estudantes veteranos. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3).
- Fereidouni, H., Nadji, Y., & Amiri, R. (2013). Do governance factors matter for happiness in the MENA region?. *International Journal of Social Economics*, 40(12).
- Franco-Santos, M., & Doherty, N. (2017). Performance management and well-being: a close look at the changing nature of the UK higher education workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2319-2350.
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Dimitris, V. (2010). The effect of reward system on job satisfaction in an organizational chart of four hierarchical levels: a qualitative study. *Canadian Social Science*, 6(5).
- George, J., & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*. Addison-Wesley.
- Happiness Works. (2011). *The Happiness at Work Survey*.  
[www.happinessatworksurvey.com/try?](http://www.happinessatworksurvey.com/try?)
- Huang, H. (2016). *Workplace happiness: Organizational role and the reliability of self-reporting*.
- IBM Corp. (2017). *IBM SPSS Statistics for Windows, Versão 25*. IBM Corp.
- Jain, N., & Bhatt, P. (2015). Employment preferences of job applicants: Unfolding employer branding determinants. *Journal of Management Development*, 34.
- Jeffrey, K., Abdallah, S., Mahony, S., & Michaelson, J. (2014). *Wellbeing at work*.  
<https://neweconomics.org/2014/03/wellbeing-at-work>
- Joo, B., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*.
- Ju, C., Lan, J., Li, Y., Feng, W., & You, X. (2015). The mediating role of workplace social support on the relationship between trait emotional intelligence and teacher burnout. *Teaching and Teacher Education*, 51.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction—job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127.
- Kirsten, W. (2010). Making the link between health and productivity at the workplace — A global perspective. *Industrial Health*, 48.

- Kolodinsky, R. W., Ritchie, W. J., & Kuna, W. A. (2017). Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support. *Journal of Management & Organization*, 1-18. doi: 10.1017/jmo.2017.19
- Lee, J. Y., Park, S., & Baker, R. (2017). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal of Management & Organization*, 1-19. doi:10.1017/jmo.2017.37
- Lindholm, R. (2013). *Managing retention by engaging employees in a case company*.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 35(2).
- Malik, M., Nawab, S., Naeem, B., & Danish, R. (2010). *Job satisfaction and organizational commitment of university teachers in public sector of Pakistan*.
- Martins, J., Bohnenberger, M., & Froehlich, C. (2018). Fatores que contribuem para a retenção de profissionais das gerações X e Y nas organizações: Análise comparativa entre acadêmicos do curso de Administração. *Revista de Administração IMED, Passo Fundo*, 8(1).
- New Economics Foundation. (s.d.). [app.happinessatworksurvey.com](http://app.happinessatworksurvey.com)
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw-Hill.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2010). Perceived organizational support, organizational commitment, and employee well-being. *Journal of Vocational Behaviour*, 75.
- Phathara-on, W., Sharif M., & Abdul, M. (2014). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2).
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). Health, happy, productive work: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4). <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.001>
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2008). Authentizotic climates and employee happiness: Pathways to individual performance?. *Journal of Business Research*, 61. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.08.003>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87.
- Robbins, S. P. (2003). *Essentials of organizational behavior*. Pearson Education, Inc.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2020). Investing time and resources for work–life balance: The effect on talent

- retention. *International journal of environmental research and public health*, 17(6), 1920. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- Roy, R., & Konwar, J. (2020). Workplace happiness: A conceptual framework. *International Journal of Scientific & Technological Research*, 9(1).
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). *Employee attitudes and job satisfaction*. *Human Resource Management*, 43(4).
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. *The Business & Management Review*, 3(2).
- Seijts, G. H., & Crim, D. (2006). What engages employees the most or, the ten C's of employee engagement. *Ivey Business Journal*.
- Truss, C., Soane, E., Edwards, C., Wisdom, K., Croll, A., & Burnett, J. (2006). *Working life: Employee attitudes and engagement 2006*. Chartered Institute of Personnel & Development.
- Veloso, E., Trevisan, L., Silva, R., Dutra, J., & Fischer, A. (2014). Talent retention strategies in different organizational contexts and intention of talents to remain in the company. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, 5(1).
- Yin, R. (2003). *Case study research: design and methods*. Sage Publications.
- Yu, S., Kong, L., Hussin, Z., & Jusoff, K. (2008). The Influence of Employee Benefits Towards Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 4(8).

## **Anexos**



## **Anexo A - Questionário**

## **Questionário**

### **Talent retention and happiness in the workplace: a case study of the IT industry in Portugal**

This study is being conducted by Laura de Carvalho, a Business Management student at ISLA Santarém. The goal of this research study is to explore what factors may influence talent retention and happiness in the workplace.

The information you will share if you participate in this study will be kept completely confidential to the full extent of the law, in compliance with the General Data Protection Regulation. It will be used for academic and scientific purposes only. By completing this survey, you are consenting to participate in this study.

The questionnaire should take approximately 10 minutes to complete.

There are no right or wrong answers and your honesty is essential to this research.

Your responses are completely anonymous. No one at your company will be able to see your survey or even know whether you participated in this study.

The survey will be closed on March 31, 2021.

We appreciate your willingness to participate. Thank you, in advance, for your time and input.

### **Demographic questions**

- Age (18 - 24 / 25 - 34 / 35 - 44 / 45 - 54 / 55+)
- Gender (masculine / feminine / other)
- Nationality (Portuguese / French / other)
- Number of children (0 / 1 - 2 / 3 - 5 / 5+)
- Civil status (single / married or in a civil union / divorced / widow)
- Education (basic education / secondary education / Post-secondary non-tertiary education or Short-cycle tertiary education / bachelor's / post-graduate / master's / doctorate)
- Current job type (Entry-level (you have little experience in your current field) / Intermediate (you already have a few years of experience in your current field) / Mid-level (you likely oversee the goals and achievements of one or more departments) / Senior or executive-level (you likely set overall goals for your organization, set policies and procedures and communicate with stakeholders))

- How long have you been working for your current company? (Less than a year / 1 to 3 years / 3 to 5 years / 5 to 10 years / Over 10 years)
- How much experience do you have in your current role? (Less than a year / 1 to 3 years / 3 to 5 years / 5 to 10 years / Over 10 years)
- How many different roles have you had at your current company? (1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 5+)

### **Multiple-choice questions**

- 1) Have you ever seriously considered leaving your company? (No / Yes, during the last 6 months / Yes, sometime during the past year / Yes, sometime during the past 3 years)
- 2) If you answered "No" in the previous question, please specify the reason(s) keeping you in your company: (Management / Working environment / Salary and benefits / Challenging work / Other)
- 3) If you answered "Yes" in the previous question, please specify the reason(s) for it: (Management / Working environment / Salary and benefits / Challenging work / Other)

Please rate the following statements:

- 1 - you completely disagree with the statement
- 2 - you disagree
- 3 - you neither agree nor disagree
- 4 - you agree
- 5 - you completely agree with it

- 4) I see myself working for this company still in 2 years time. (Wolf, 2012)
- 5) I feel committed to this company. (Rutledge, 2005; Cook, 2008)
- 6) I feel I have a possibility for career development in this company. (Cook, 2008; Elegbe, 2010)
- 7) It is important to me personally to see this company succeed. (Cook, 2008)
- 8) I believe I am a part of a successful company. (Wolf, 2012)
- 9) I honestly think this is a good company to work for. (Cook, 2008)
- 10) At work, I stay positive even when things don't go as planned. (Wolf, 2012)
- 11) When I am at work time usually passes quickly. (Wolf, 2012)
- 12) This company inspires me to give my best job performance. (Wolf, 2012)
- 13) When I am at work, I concentrate on the job. (Cook, 2008)

- 14) I sometimes use the working time for personal things. (Cook, 2008)
- 15) I look for new ways to improve my working. (Cook, 2008)
- 16) I sometimes use my own time to learn about things that are important to my job performance. (Cook, 2008)
- 17) I am ok with doing some extra work to get the project done in time and well. (Cook, 2008)
- 18) I am proud of the work I do. (Cook, 2008)
- 19) I would recommend the company to potential customers. (Cook, 2008)
- 20) I would recommend the company to potential new employees. (Cook, 2008)
- 21) My job is challenging enough. (Cook, 2008; Elegbe, 2010)
- 22) Salary and benefits are the most important reason I am working here. (Armstrong, 2006; Cook, 2008; Elegbe, 2010)
- 23) I am satisfied with the amount of recognition I receive. (Armstrong, 2006; Cook, 2008; Elegbe, 2010)
- 24) I get along with my manager.
- 25) The relationship between me and my manager is a source of stress for me. (Wolf, 2012)
- 26) I am satisfied with the balance between the time I spend on my work and the time I spend on other aspects of my life.
- 27) I feel frustrated when I am at work.
- 28) I feel bored when I am at work.
- 29) I feel happy when I am at work.
- 30) I feel that my job is stressful.
- 31) I feel that I have a good working environment.
- 32) I have good friends at work.
- 33) I feel as if I can be myself at work.
- 34) At work, I am regularly able to do what I do best.
- 35) I have enough time, within my normal working hours, to get my job done.
- 36) Considering all my efforts and achievements at work, I feel I get paid appropriately.
- 37) I receive regular and constructive feedback on my performance.
- 38) I have been able to learn new skills at work.
- 39) I can influence decisions that are important for my work.
- 40) I feel it is safe to speak up and challenge the way things are done within my company.
- 41) I am worried I might lose my job in the next 6 months.
- 42) My team is well managed.

43) I feel full of energy in life.

44) I receive help and support from other people whenever I need it.

Taking into account your previous answers, please rate the following statement:

1 - you don't feel happy at all

2 - you don't feel happy

3 - you neither feel happy nor unhappy

4 - you feel happy

5 - you feel extremely happy

45) How happy would you say you are?

### Open-ended questions

1) In your opinion, which factors contribute the most for happiness in the workplace?

2) What would make you leave your company and accept a job offer from a different employer?

### Respostas às questões de resposta aberta

**Tabela 8.** Respostas às questões de resposta aberta do questionário

If you answered "No" in the previous question, please specify the reason(s) keeping you in your company:	If you answered "Yes" in the previous question, please specify the reason(s) for it:	In your opinion, which factors contribute the most for happiness in the workplace?	What would make you leave your company and accept a job offer from a different employer?
Working environment		Salary proportional to demonstrated performance	Better salary conditions
Management; Working environment		Good work environment	Better work conditions, associated with a bigger income
	Salary and benefits	Salary and relationship with coworkers.	A much better salary.
	Management; Salary and benefits; Challenging work	Recognition, challenging work, salary and a good social environment.	A new enticing challenge on a foreign country with good salary.
	Salary and benefits	Recognition	Recognition, salary and career progress
	Salary and benefits; Challenging work	Coworkers and manager relationship + salary + professional challenges	Coworkers and manager relationship + salary + professional challenges
Management; Working environment; Challenging work		Good partners.	Better conditions and a better salary
Working environment; Salary and benefits	Working environment; Salary and benefits	A better structure for new developers, with more simple and automated processes to get started and more concise training.	An opportunity to work with newer technologies in relevant development and fully remote.

Management;Working environment;Challenging work		Environnement, project, salary, conditions, balance between work and personal life	Better project, best salary
Challenging work		To do what you do best and feel challenged to do better	A different and more interesting project
	Salary and benefits	The environment, which is great at Inetum. The work challenge (without being too stressfull), which is medium at Inetum. But if salary doesnt follow... The problem is ALWAYS the same: Money.	Salary jump + more challenge and opportunities to learn and improve in my area. It is a pleasure to mention the second reason, but to be honest, challenge and knowledge do NOT pay rent...
Management;Working environment;Challenging work		The Team	A huge financial opportunity
	Management;Salary and benefits;communication, other organisation are always contacting me, formation, etc...	salary, recognition, career evolution, formation, communication and good team work	better salary, quality of the formation
Management;Working environment;Salary and benefits;Challenging work		team work, nice place to work, like what you do	bad attitude , dislike the tasks, MUCH better payment from a different employer
I started at the company less than a month ago		Balance between work and private life; Management relationship; respect for each other; team work	A much better financial with a career change/promotion
Comecei agora a trabalhar na empresa e ainda nÃ£o conheço o suficiente para tomar ou pensar em sair		Bem-estar entre colegas, organizaÃ§Ã£o das equipas e saber gerir tempo por carga de trabalho	Melhor pagamento, falta de crescimento profissional, mau ambiente entre colegas
Salary and benefits		feedback and work environment	job with more creativity and challenge
Management;Working environment;Salary and benefits			Better salary and working conditions
Working environment		Good working environment	Most attractive proposal
	Salary and benefits	Good work environment	The salary
	Salary and benefits;Personal project.	Salary. Arriving and leaving work on time. Good project management and a Good relationship with my manager. Good relationship with my colleagues. No compromises of any kind; beyond business days, my weekends need to stay free.	Salary. Travelling time and distance from work to home. Being able to work in a video game project where I can finally express all my creativity.
	Working environment;Salary and benefits;Challenging work;I was Demoted from my role and my replacement doesn't do a better job	People, Management, Conditions, Purpose	Better salary conditions or better career progression
	Working environment;Salary and benefits;Challenging work	Compromises about personal and work life	money and benefits / challenges
	Management;Salary and benefits;Challenging work	The type of project and the role in it, the colleagues and management caring with the worker	A job more suited for a developer and less support and fixing errors oriented, as well as a better perspective to learn skills instead of stagnation
	move to another country	The environment with colleagues and team	If changing the country to live
	Salary and benefits;Challenging work;New Projects	Good working environment, good teammates, good client	More projects and getting a salary more according to my experience level
	Management;Salary and benefits;Challenging work;I'm not doing what I expected and due to inconsistency in technologies usage.	Recognition, good work environment and a fair salary	Currently, to do anything according to the expectations that I had when I joined the company.
Working environment;Salary and benefits;Challenging work		a good team, a good project, and a good management!	The difference between having home office or not

Just been hired		Motivation and remuneration	More money or a more interesting job.
Working environment;Challenging work		Autonomy, money and co-workers	Big salary increase and/or great project
Management;Working environment;Challenging work		A good working environment, including encouragement from management, cooperation with fellow workers, and being welcome to give your own input and feedback; respect; fairness in treatment and in salary.	An especially enticing job proposal with the fair amount of stability and generous wages.
	Salary and benefits	team work	Salary
Working environment;Salary and benefits		Recognition for my work, good environment and salary	stop liking what i do
Management;Working environment		Flexibilidade horária (por exemplo, poder entrar a partir das 8h e sair às 17h). Implementação do trabalho remoto fora da pandemia (2-3 vezes por semana). Mais dias de férias (dar o dia de aniversário, dia de carnaval, dia 24 e 31 de Dezembro, por exemplo) - algo que é muito comum na generalidade das empresas hoje em dia e na Inetum não acontece. Sair mais cedo às sextas.	Ter mais benefícios como os que referi acima. Mais dias de férias, possibilidade de trabalho remoto. Pacote salarial mais atrativo.
Management;Working environment;Challenging work		Team spirit and work, good team management.	Different technologies and opportunities, if not available in the current employer.
	Salary and benefits	Salary/benefits, commute, working environment, colleagues, management/bosses.	Better Salary/benefits, commute, working environment, colleagues.
	Salary and benefits	for now, working at home	Money. As a "low level" developer that works between 9 and 14 hours each day, given the current market situation (the demand is still raising) and given multiple contacts and recruitment processes, I should earn way more.
Management;Working environment;Salary and benefits;Challenging work		Work environment, colleagues and management	Better payment, work environment and location
	Management;Salary and benefits;Muitas mudanças em meu papel / responsabilidades	Remuneração, reconhecimento, desafios e abertura para a proposta de novas ideias	Todos os fatores acima destacados
Management;Working environment		working environment, management, salary and benefits	working environment, management, salary and benefits
	Working environment	Ambiente no trabalho. Organização. Cooperação	Insatisfação com o meu trabalho.
Management;Working environment;Salary and benefits;Challenging work		Challenging project, well paid position	a gratter challenge and even more well paid position
	Management;Working environment;Challenging work	Actually getting to manage our team locally, and not by some PM abroad	To be able to continue in remote working from home, on a permanent basis and to be able to actually manage my team without being sabotaged from abroad
	Management;Working environment	Working from home and having good friends on the team.	Less stressfull environment - No work outside business hours - A closer management. - More frequent feedbacks
	Management;Salary and benefits	Good environment, stable project, good relationship with management and work colleagues.	Better salary, challenging project, and opportunity to learn and improve my professional skills.
	Salary and benefits;Challenging work	Work with what you like, good environment (team)	not having the job recognized and not being paid according to your performance
	Salary and benefits	Safe work environment, supportive work team, learning and growth opportunities	Higher salary
Working environment		A good work environment	Better conditions, another challenge and better salary

Possibility of remote work		Management, salary, social environment	A considerably higher salary
Working environment			
	Challenging work	Team spirit.	Better salary and a new role.
Management;Working environment;Challenging work		Very good work environment, amazing co-workers, felling that I'm heard and my opinion matters.	Similar work conditions but with better salary.
Management;Working environment;Challenging work		People and work conditions.	More challenging proposal with more benefits.
Working environment;Salary and benefits		Good work environment and good salary\benefits.	Better Salary\benefits.
	Management;Working environment;Salary and benefits;Challenging work	A stable and steady workflow.	Getting my personal life back.
	Salary and benefits	The team	A good salary proposal
	Challenging work	good environment, good management, challenging projects, salary accordingly	a challenging project where i can learn new skills and improve my knowledge
Management;Working environment;Challenging work		team spirit, transparency, rigour	salary
I joined the company less than 1 month ago.		Good relationship with colleagues and management, the ability to be yourself and express yourself freely, being satisfied with the financial benefits earned for the role.	Bad management team, if you feel they don't understand you and just see you as a number and not a human being dedicated to your work, leave immediately. It will only get worse, stress levels will raise, you will loose motivation and decrease your health status in general. I've seen it personally in another company.
Salary and benefits;Challenging work		Less pressure, autonomy to make technical and business decisions, modern and market standard technologies	Modern and market standard technologies, better salary.
Working environment		comunicação e respeito entre as pessoas	um vencimento melhor

Fonte: Elaboração própria, a partir das respostas ao questionário “Talent retention and happiness in the workplace: a case study of the IT industry in Portugal”

## **Anexo B – Análises estatísticas**

## Análise demográfica

**Tabela 9.** Frequências relativamente à idade

		Idade			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	18 - 24	3	4.9	4.9	4.9
	25 - 34	23	37.7	37.7	42.6
	35 - 44	18	29.5	29.5	72.1
	45 - 54	13	21.3	21.3	93.4
	55+	4	6.6	6.6	100.0
<b>Total</b>		61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 10.** Frequências relativamente ao género

		Género			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Masculino	41	67.2	67.2	67.2
	Feminino	20	32.8	32.8	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 11.** Frequências relativamente à nacionalidade

		Nacionalidade			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Portuguesa	52	85.2	85.2	85.2
	Francesa	3	4.9	4.9	90.2
	Outra	6	9.8	9.8	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 12.** Frequências relativamente ao número de filhos

		Nº de filhos			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
<b>Válido</b>	0	38	62.3	62.3	62.3
	1 - 2	21	34.4	34.4	96.7
	3 - 5	2	3.3	3.3	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 13.** Frequências relativamente ao estado civil

<b>Estado civil</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
<b>Válido</b>	Solteiro(a)	29	47.5	47.5	47.5
	Casado(a) ou numa união de facto	27	44.3	44.3	91.8
	Divorciado(a)	5	8.2	8.2	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 14.** Frequências relativamente à educação

<b>Educação</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
<b>Válido</b>	Ensino secundário	11	18.0	18.0	18.0
	Ensino pós-secundário não terciário ou Ensino terciário de ciclo curto	8	13.1	13.1	31.1
	Licenciatura	22	36.1	36.1	67.2
	Pós-graduação	9	14.8	14.8	82.0
	Mestrado	10	16.4	16.4	98.4
	Doutoramento	1	1.6	1.6	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 15.** Frequências relativamente ao tipo de função atual

<b>Tipo de função atual</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
<b>Válido</b>	Entry-level	12	19.7	19.7	19.7
	Intermediate	26	42.6	42.6	62.3
	Mid-level	15	24.6	24.6	86.9
	Senior ou executive-level	8	13.1	13.1	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 16.** Frequências relativamente ao tempo ao qual trabalha para a empresa atual

<b>Há quanto tempo trabalha para a empresa atual?</b>					
		<b>Frequência</b>	<b>Percentagem</b>	<b>Percentagem válida</b>	<b>Percentagem acumulativa</b>
<b>Válido</b>	Menos de 1 ano	25	41.0	41.0	41.0
	1 a 3 anos	27	44.3	44.3	85.2
	3 a 5 anos	7	11.5	11.5	96.7
	5 a 10 anos	2	3.3	3.3	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 17.** Frequências relativamente ao tempo de experiência na função atual

Quanta experiência tem na sua função atual?					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Menos de 1 ano	12	19.7	19.7	19.7
	1 a 3 anos	17	27.9	27.9	47.5
	3 a 5 anos	8	13.1	13.1	60.7
	5 a 10 anos	6	9.8	9.8	70.5
	Mais de 10 anos	18	29.5	29.5	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 18.** Frequências relativamente ao número de funções desempenhadas na empresa atual

Quantas funções diferentes já desempenhou na empresa atual?					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
<b>Válido</b>	1	43	70.5	70.5	70.5
	2	11	18.0	18.0	88.5
	3	5	8.2	8.2	96.7
	4	1	1.6	1.6	98.4
	5+	1	1.6	1.6	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 19.** Frequências relativamente à consideração em deixar a empresa atual

Alguma vez considerou seriamente deixar a empresa atual?					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
<b>Válido</b>	Não	33	54.1	54.1	54.1
	Sim, nos últimos 6 meses	15	24.6	24.6	78.7
	Sim, no último ano	8	13.1	13.1	91.8
	Sim, nos últimos 3 anos	5	8.2	8.2	100.0
	<b>Total</b>	61	100.0	100.0	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 20.** Estatística descritiva e análise da assimetria e da curtose das questões demográficas do questionário

	Estatística Descritiva								
	N	Intervalo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria		Curtose	
						Estatística	Erro Erro	Estatística	Erro Erro
<b>Idade</b>	61	4	2.87	1.024	1.049	.367	.306	-.587	.604
<b>Género</b>	61	1	1.33	.473	.224	.752	.306	-1.484	.604
<b>Nacionalidade</b>	61	2	1.25	.623	.389	2.341	.306	3.917	.604
<b>Nº de filhos</b>	61	2	1.41	.559	.313	.961	.306	-.063	.604
<b>Estado civil</b>	61	2	1.61	.640	.409	.573	.306	-.580	.604
<b>Educação</b>	61	5	4.03	1.354	1.832	.064	.306	-.785	.604
<b>Tipo de função atual</b>	61	3	2.31	.941	.885	.322	.306	-.705	.604
<b>Há quanto tempo trabalha para a empresa atual?</b>	61	3	1.77	.783	.613	.864	.306	.485	.604
<b>Quanta experiência tem na sua função atual?</b>	61	4	3.02	1.544	2.383	.140	.306	-1.532	.604

Quantas funções diferentes já desempenhou na empresa atual?	61	5	1.48	.924	.854	2.697	.306	9.227	.604
Alguma vez considerou seriamente deixar a empresa atual?	61	3	1.75	.977	.955	1.074	.306	.018	.604
N válido (de lista)	61								

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

## Análise das variáveis em estudo

**Tabela 21.** Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 1)

		Estatísticas			
		Segurança	Compromisso	Evolução na carreira	Orgulho na organização
N	Válido	61	61	61	61
	Omisso	0	0	0	0
Média		2,8443	4,1585	3,7787	4,2842
Mediana		3,0000	4,3333	4,0000	4,3333
Desvio Padrão		,60924	,72420	,84422	,73494

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 22.** Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 2)

		Estatísticas			
		Felicidade no trabalho	Motivação	Trabalho interessante	Sistema de recompensas
N	Válido	61	61	61	61
	Omisso	0	0	0	0
Média		3,5597	4,0082	3,2492	2,9590
Mediana		3,5714	4,0000	3,2000	3,0000
Desvio Padrão		,40262	,60719	,32384	,78153

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 23.** Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 3)

		Estatísticas		
		Relação com os gestores	Equilíbrio vida pessoal/trabalho	Relação com os colegas
N	Válido	61	61	61
	Omisso	0	0	0
Média		3,3232	3,8361	3,9672
Mediana		3,4286	4,0000	4,0000
Desvio Padrão		,50366	,69355	,59770

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 24.** Médias, medianas e desvio-padrão relativos às variáveis em estudo (parte 4)

		Estatísticas	
		Felicidade pessoal	Condições de trabalho
N	Válido	61	61
	Omisso	0	0
Média		3,7377	3,93
Mediana		4,0000	4,00
Desvio Padrão		,80419	,834

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 25.** Estatística descritiva e análise da assimetria e da curtose das variáveis em estudo

	N	Estatística Descritiva							
		Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
						Estatística	Erro Erro	Estatística	Erro Erro
Segurança	61	1.00	4.00	2.8443	.60924	-.171	.306	.423	.604
Compromisso	61	2.33	5.00	4.1585	.72420	-.833	.306	.019	.604
Evolução na carreira	61	1.00	5.00	3.7787	.84422	-.876	.306	.848	.604
Orgulho na organização	61	1.00	5.00	4.2842	.73494	-1.678	.306	5.224	.604
Felicidade no trabalho	61	2.29	4.43	3.5597	.40262	-.486	.306	.378	.604
Motivação	61	1.50	5.00	4.0082	.60719	-1.194	.306	3.540	.604
Trabalho interessante	61	2.40	3.80	3.2492	.32384	-.438	.306	-.375	.604
Sistema de recompensas	61	1.50	4.50	2.9590	.78153	.005	.306	-.831	.604
Relação com os gestores	61	1.86	4.29	3.3232	.50366	-.624	.306	.490	.604
Equilíbrio vida pessoal/trabalho	61	2.00	5.00	3.8361	.69355	-.467	.306	.427	.604
Relação com os colegas	61	2.50	5.00	3.9672	.59770	-.112	.306	-.478	.604
Felicidade pessoal	61	1.00	5.00	3.7377	.80419	-1.520	.306	2.804	.604
Condições de trabalho	61	2	5	3.93	.834	-.409	.306	-.365	.604
N válido (de lista)	61								

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 26.** Estatística descritiva e análise da assimetria e da curtose das questões do questionário

	N	Estatística Descritiva							
		Intervalo	Média	Desvio Padrão	Variância	Assimetria		Curtose	
						Estatística	Erro Erro	Estatística	Erro Erro
Vejo-me a trabalhar nesta empresa nos próximos 2 anos.	61	4	3.69	1.009	1.018	-.639	.306	.602	.604
Sinto-me comprometido(a) para com esta empresa.	61	4	4.21	.859	.737	-1.249	.306	2.197	.604
Sinto que tenho possibilidade de crescimento profissional nesta empresa.	61	4	3.77	.956	.913	-.583	.306	.056	.604
É importante para mim que a empresa tenha sucesso.	61	4	4.31	.827	.685	-1.376	.306	2.772	.604
Sinto que sou parte de uma empresa de sucesso.	61	4	4.26	.835	.697	-1.422	.306	3.022	.604
Sinto que esta é uma boa empresa para a qual trabalhar.	61	3	4.21	.777	.604	-.615	.306	-.363	.604
No trabalho, tenho uma mentalidade positiva, mesmo quando as coisas	61	4	4.03	.774	.599	-.949	.306	2.550	.604

não correm como esperado.									
Quando estou a trabalhar, o tempo costuma passar rápido.	61	4	3.97	.875	.766	-1.016	.306	1.512	.604
Esta empresa inspira-me a fazer o meu melhor.	61	4	3.92	.936	.877	-.841	.306	.626	.604
Quando estou a trabalhar, estou concentrado(a) nas minhas tarefas.	61	4	4.23	.783	.613	-1.295	.306	3.377	.604
Às vezes, utilizo o horário de trabalho para coisas pessoais.	61	4	2.33	1.076	1.157	.381	.306	-.758	.604
Procuro novas formas de melhorar o meu desempenho.	61	4	4.11	.755	.570	-1.396	.306	4.346	.604
Às vezes, utilizo o meu tempo pessoal para aprender coisas que serão importantes para o meu desempenho no trabalho.	61	3	3.97	.894	.799	-.514	.306	-.475	.604
Estou disposto(a) a trabalhar tempo extra.	61	4	3.95	.973	.948	-1.020	.306	1.223	.604
Sinto orgulho no trabalho que faço.	61	4	4.36	.797	.634	-1.570	.306	3.877	.604
Recomendaria a minha empresa a potenciais clientes.	61	4	4.30	.803	.645	-1.392	.306	3.254	.604
Recomendaria a minha empresa a potenciais novos colaboradores.	61	4	4.30	.843	.711	-1.475	.306	3.025	.604
O meu trabalho é desafiante.	61	4	3.75	1.027	1.055	-.912	.306	.804	.604
O salário e os benefícios extrassalariais são a principal razão pela qual eu trabalho para esta empresa.	61	4	2.92	.988	.977	-.046	.306	.240	.604
Estou satisfeito(a) com o reconhecimento que recebo.	61	4	3.33	.995	.991	-.605	.306	-.222	.604
Tenho uma boa relação com os gestores.	61	4	4.23	.902	.813	-1.465	.306	2.461	.604
A minha relação com os gestores é uma fonte de stress para mim.	61	3	1.54	.848	.719	1.563	.306	1.699	.604
Estou satisfeito(a) com o equilíbrio entre o tempo que passo a trabalhar e o	61	4	3.75	.943	.889	-.715	.306	.279	.604

<b>meu tempo pessoal.</b>									
<b>Sinto-me frustrado(a) quando estou a trabalhar.</b>	61	4	1.97	.999	.999	.896	.306	.285	.604
<b>Sinto-me aborrecido(a) quando estou a trabalhar.</b>	61	4	1.97	.999	.999	.896	.306	.285	.604
<b>Sinto-me feliz quando estou a trabalhar.</b>	61	4	3.82	.847	.717	-.663	.306	.990	.604
<b>Sinto que o meu trabalho é stressante.</b>	61	4	2.62	1.157	1.339	.391	.306	-.441	.604
<b>As condições de trabalho na minha empresa são boas.</b>	61	4	4.23	.804	.646	-1.440	.306	3.608	.604
<b>Tenho bons amigos no trabalho.</b>	61	3	3.72	.915	.838	-.082	.306	-.869	.604
<b>Sinto que posso ser eu próprio(a) no trabalho.</b>	61	3	3.93	.834	.696	-.409	.306	-.365	.604
<b>No trabalho, consigo dar o meu melhor na maior parte do tempo.</b>	61	4	3.70	.989	.978	-.757	.306	.439	.604
<b>Sinto que tenho tempo suficiente para realizar as minhas tarefas.</b>	61	3	3.92	.759	.577	-.333	.306	-.117	.604
<b>Sinto que o salário é adequado, tendo em conta o trabalho que faço.</b>	61	4	3.00	.983	.967	.000	.306	-.593	.604
<b>Recebo feedback construtivo e regular acerca do meu desempenho.</b>	61	4	3.31	1.119	1.251	-.652	.306	-.253	.604
<b>Aprendi coisas novas neste trabalho.</b>	61	4	3.79	1.002	1.004	-.889	.306	.614	.604
<b>Sinto que tenho influência nas decisões importantes quanto ao meu trabalho.</b>	61	4	3.39	.802	.643	-.242	.306	.506	.604
<b>Sinto que é seguro sugerir novas formas de fazer as coisas.</b>	61	3	3.57	.718	.515	-.267	.306	-.069	.604
<b>Receio perder o emprego nos próximos 6 meses.</b>	61	4	2.00	1.000	1.000	.724	.306	-.061	.604
<b>A minha equipa é bem gerida.</b>	61	3	3.89	.839	.703	-.303	.306	-.516	.604
<b>Sinto-me cheio(a) de energia no dia a dia.</b>	61	4	3.77	1.023	1.046	-.966	.306	.929	.604
<b>Recebo ajuda sempre que necessário.</b>	61	3	4.21	.710	.504	-.912	.306	1.543	.604
<b>Quão feliz diria que é?</b>	61	4	3.70	.760	.578	-1.322	.306	2.443	.604

N válido (de lista)	61												
---------------------	----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

## Coeficiente $\rho$ (Ró) de Spearman das variáveis em estudo

**Tabela 27.** Coeficiente  $\rho$  (Ró) de Spearman das variáveis em estudo

			Correlações											
			SE	C	C	O	JS	M	A	RS	R	W	R	P
			C	O	D	P		O	W		M	LB	C	H
rô de Spearman	SE	Coeficiente de Correlação		M				T						
C			1.000	.239	.364**	.200	.267*	.213	.110	.251	.404**	.262*	.130	.282*
		Sig. (2 extremidades)	.	.064	.004	.122	.037	.100	.401	.051	.001	.041	.319	.028
		N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
C O M			.239	1.000	.308*	.598**	.674**	.653**	.419**	.119	.495**	.324*	.369**	.392**
		Sig. (2 extremidades)	.064	.	.016	.000	.000	.000	.001	.362	.000	.011	.003	.002
		N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
C D			.364**	.308*	1.000	.447**	.374**	.371**	.298*	.362**	.594**	.251	.334**	.438**
		Sig. (2 extremidades)	.004	.016	.	.000	.003	.003	.020	.004	.000	.051	.008	.000
		N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
O P			.200	.598**	.447**	1.000	.603**	.488**	.384**	.371**	.563**	.385**	.387**	.518**
		Sig. (2 extremidades)	.122	.000	.000	.	.000	.000	.002	.003	.000	.002	.002	.000

	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
JS	Coefficiente de Correlação	.267*	.674**	.374**	.603**	1.000	.625**	.447**	.271*	.419**	.265*	.470**	.439**	
	Sig. (2 extremidades)	.037	.000	.003	.000	.	.000	.000	.035	.001	.039	.000	.000	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
MOT	Coefficiente de Correlação	.213	.653**	.371**	.488**	.625**	1.000	.275*	.124	.363**	.174	.351**	.559**	
	Sig. (2 extremidades)	.100	.000	.003	.000	.000	.	.032	.340	.004	.180	.006	.000	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
AW	Coefficiente de Correlação	.110	.419**	.298*	.384**	.447**	.275*	1.000	.533**	.306*	.171	.110	.032	
	Sig. (2 extremidades)	.401	.001	.020	.002	.000	.032	.	.000	.017	.187	.400	.806	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
RS	Coefficiente de Correlação	.251	.119	.362**	.371**	.271*	.124	.533**	1.000	.333**	.327*	.022	.135	
	Sig. (2 extremidades)	.051	.362	.004	.003	.035	.340	.000	.	.009	.010	.865	.299	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
RM	Coefficiente de Correlação	.404**	.495**	.594**	.563**	.419**	.363**	.306*	.330**	1.000	.320*	.339**	.296*	
	Sig. (2 extremidades)	.001	.000	.000	.000	.001	.004	.017	.009	.	.012	.007	.020	
	N	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
WLB	Coefficiente de Correlação	.262*	.324*	.251	.385**	.265*	.174	.171	.327*	.320**	1.000	.269*	.273*	

	<b>Correlação</b>												
	<b>Sig. (2 extremidades)</b>	.041	.011	.051	.002	.039	.180	.187	.010	.012	.	.036	.033
	<b>N</b>	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>R C</b>	<b>Coefficiente de Correlação</b>	.130	.369**	.334**	.387**	.470**	.351**	.110	.022	.339**	.269*	1.000	.335**
	<b>Sig. (2 extremidades)</b>	.319	.003	.008	.002	.000	.006	.400	.865	.007	.036	.	.008
	<b>N</b>	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
<b>PH</b>	<b>Coefficiente de Correlação</b>	.282*	.392**	.438**	.518**	.439**	.559**	.032	.135	.296*	.273*	.335**	1.000
	<b>Sig. (2 extremidades)</b>	.028	.002	.000	.000	.000	.000	.806	.299	.020	.033	.008	.
	<b>N</b>	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
**.													
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).													
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).													

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

## Análise das questões de resposta aberta

**Tabela 28.** Frequências relativas à primeira questão de resposta aberta

Frequência	Porcentagem	Tópicos
25	86,21%	<b>Environment</b>
15	51,72%	<b>Challenge</b>
15	51,72%	<b>Management</b>
10	34,48%	<b>Benefits</b>
10	34,48%	<b>Salary</b>
1	3,45%	<b>Remote</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 29.** Frequências relativas à segunda questão de resposta aberta

Frequência	Porcentagem	Tópicos
23	79,31%	<b>Benefits</b>
23	79,31%	<b>Salary</b>
13	44,83%	<b>Challenge</b>
9	31,03%	<b>Management</b>

7	24,14%	<b>Environment</b>
1	3,45%	<b>Communication</b>
1	3,45%	<b>Demotion</b>
1	3,45%	<b>Emigration</b>
1	3,45%	<b>Technologies</b>
1	3,45%	<b>Training</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 30.** Frequências relativas à terceira questão de resposta aberta

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Tópicos</b>
35	59,32%	<b>Relationships</b>
22	37,29%	<b>Environment</b>
21	35,59%	<b>Salary</b>
14	23,73%	<b>Organization</b>
13	22,03%	<b>Challenge</b>
7	11,86%	<b>Balance</b>
6	10,17%	<b>Recognition</b>
4	6,78%	<b>Benefits</b>
3	5,08%	<b>Remote</b>
3	5,08%	<b>Training</b>
2	3,39%	<b>Feedback</b>
2	3,39%	<b>Progression</b>
2	3,39%	<b>Technologies</b>
1	1,69%	<b>Clients</b>
1	1,69%	<b>Commute</b>
1	1,69%	<b>Flexible</b>
1	1,69%	<b>Inovation</b>
1	1,69%	<b>Purpose</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 31.** Frequências relativas à quarta questão de resposta aberta

<b>Frequência</b>	<b>Porcentagem</b>	<b>Tópicos</b>
45	75,00%	<b>Salary</b>
22	36,67%	<b>Challenge</b>
9	15,00%	<b>Benefits</b>
9	15,00%	<b>Environment</b>
6	10,00%	<b>Relationships</b>
5	8,33%	<b>Progression</b>
5	8,33%	<b>Training</b>
4	6,67%	<b>Recognition</b>
4	6,67%	<b>Remote</b>
3	5,00%	<b>Technologies</b>
2	3,33%	<b>Balance</b>
2	3,33%	<b>Organization</b>
1	1,67%	<b>Commute</b>
1	1,67%	<b>Distance</b>
1	1,67%	<b>Emigration</b>
1	1,67%	<b>Feedback</b>
1	1,67%	<b>Inovation</b>
1	1,67%	<b>Location</b>

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 32.** Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnov

	<b>Kolmogorov-Smirnov<sup>a</sup></b>		
	<b>Estatística</b>	<b>df</b>	<b>Sig.</b>

<b>Segurança</b>	.191	61	.000
<b>Compromisso</b>	.169	61	.000
<b>Evolução na carreira</b>	.161	61	.000
<b>Orgulho na organização</b>	.174	61	.000
<b>Felicidade no trabalho</b>	.141	61	.004
<b>Motivação</b>	.167	61	.000
<b>Trabalho interessante</b>	.171	61	.000
<b>Sistema de recompensas</b>	.144	61	.003
<b>Relação com os gestores</b>	.159	61	.001
<b>Equilíbrio vida pessoal/trabalho</b>	.184	61	.000
<b>Relação com os colegas</b>	.161	61	.000
<b>Felicidade pessoal</b>	.234	61	.000
a. Correlação de Significância de Lilliefors			

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25

**Tabela 33.** Prova de comparação não-paramétrica de Friedman

<b>Estatísticas de teste<sup>a</sup></b>	
<b>N</b>	61
<b>Qui-quadrado</b>	304,694
<b>gl</b>	11
<b>Significância Sig.</b>	,000
a. Teste Friedman	

Fonte: Elaboração própria, a partir do SPSS 25