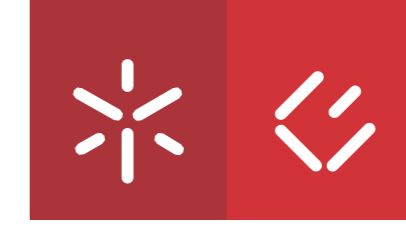




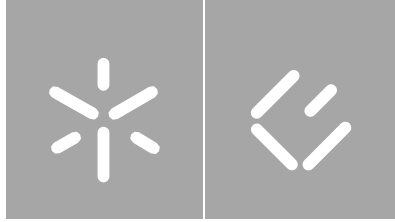
A Influência das Relações de Amizade na Felicidade e Bem-Estar no trabalho: Um estudo na área comercial do setor automóvel

Sara Filipa Sampaio Pereira

Universidade do Minho  
Escola de Economia e Gestão







Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sara Filipa Sampaio Pereira

A Influência das Relações de Amizade na Felicidade e Bem-Estar no trabalho: Um estudo na área comercial do setor automóvel

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação da:

Professora Doutora Gina Maria Gaio dos Santos

maio 2024

## DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

### *Licença concedida aos utilizadores deste trabalho*



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações  
CC BY-NC-ND

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

## AGRADECIMENTOS

Nesta etapa, que agora termina, chega também a hora de expressar a minha gratidão por todos os que me acompanharam e apoiaram em todos os momentos. Percurso esse que não podia estar mais orgulhosa e que é, sem sobra de dúvida, o reflexo de muita resiliência.

Em primeiro lugar, agradecer aos meus pais e ao meu irmão por tornarem isto possível, por serem a minha base e por todo o apoio que demonstraram. Este projeto também é deles.

Ao João, por estar ao meu lado desde o primeiro dia e por acreditar que seria capaz de conquistar tudo aquilo que desejava. Pela presença e pelo apoio e, sobretudo, pela paciência que demonstrou nos dias de mau humor.

A todos os meus amigos, por serem compreensivos, pela interajuda e por todas as palavras de incentivo que sempre tiveram. Palavras não chegam para vos agradecer.

A todos os Professores do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e, em especial, à minha orientadora Professora Gina Maria Gaio dos Santos pela bondade e humildade que sempre exprimiui, o meu mais sincero obrigada.

A todos os que fizeram parte deste caminho, o meu obrigada!

## DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

# A Influência das Relações de Amizade na Felicidade e Bem-Estar no Trabalho: Um estudo na área comercial do setor automóvel

## Resumo

Nos últimos anos existiu um aumento notável do interesse pela felicidade organizacional e pelo bem-estar no trabalho em diversas áreas, contudo os estudos com ressaltos no contexto automóvel são insuficientes. Para isso e, tendo em conta, um setor fortemente competitivo e exigente, esta investigação tem como principal objetivo contribuir para o enriquecimento da literatura acerca da influência das relações de amizade naquela que é a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores da área comercial do setor automóvel em Portugal. Por meio de uma pesquisa de carácter qualitativa, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas a um grupo de 11 entrevistados, de modo a perceber se a amizade influencia o surgimento de sentimentos de felicidade e bem-estar laboral nestes trabalhadores, procurando desta forma responder às questões de partida do presente estudo. Neste sentido, para a análise das perspetivas e considerações dos profissionais, optou-se pela aplicação do método de análise de conteúdo.

Os resultados indicaram que o conforto, a segurança e o apoio emocional refletido nos testemunhos desvendam o modo como os amigos transportam inúmeras vantagens para o meio laboral, no sentido de elevar estes sentimentos de felicidade e bem-estar. Neste sentido, os resultados permitiram aferir que, de facto, as relações de amizade, conseguem ter uma grande influência na felicidade e bem-estar laboral. Contudo, em alguns casos, pode trazer desafios que influenciam a dinâmica diária do trabalhador, como também o funcionamento geral da empresa. Os resultados extraídos revelam ainda que apesar dos amigos terem uma influência positiva na felicidade e bem-estar laboral, o mesmo não acontece com a influência dos amigos no seu sucesso individual.

Assim, o principal contributo deste estudo traduz-se no facto de este descrever, de forma clara, as experiências dos trabalhadores acerca do impacto que os amigos têm na sua felicidade e bem-estar num contexto fortemente competitivo, oferecendo uma contribuição adicional para a importância destes trabalhadores possuírem instrumentos de comunicação e competências na gestão de conflitos, especialmente em cenários de maior complexidade envolvendo clientes.

**Palavras-chave:** Felicidade no trabalho; Bem-Estar no trabalho; Relações de Amizade; Setor Automóvel.

# The Influence of Friendship Relations on Happiness and Well-Being at Work: A study in the commercial area of the automotive sector

## Abstract

There has been a growing interest in organizational happiness in various fields in recent years, but few studies have focused on the automotive sector. Considering the highly competitive and demanding nature of this industry, the main objective of this research is to contribute to the literature on the impact of friendship relations on the happiness and well-being of commercial workers in the automotive sector in Portugal. To achieve this goal, we conducted semi-structured interviews with 11 participants using qualitative research methods. The objective was to investigate the influence of friendships on the happiness and well-being of these individuals and address the core questions of this study. The content analysis method was used to examine the viewpoints and insights of the professionals.

The results indicated that the comfort, security and emotional support reflected in the participants reveals how friends bring countless advantages to the work environment, in order to increase these feelings of happiness and well-being. In this sense, the results allowed us to verify that, in fact, friendships can have a great influence on happiness and well-being at work. However, in some cases, it can bring challenges that influence the worker's daily dynamics, as well as the general dynamics of the company. The results also reveal that although friends have a positive influence on happiness and well-being at work, the same does not happen with the influence of friends on individual success.

This way, the main contribution of this study is its clear description of the impact that friends have on workers' happiness and well-being in a highly competitive context. It emphasizes the importance of these workers having communication tools and conflict management skills, especially in more complex scenarios involving customers.

**Keywords:** Organizational happiness; Organizational well-being; Friendship relations; Automotive sector.



# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>PRIMEIRO CAPÍTULO: REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	4
1. Felicidade e Bem-estar no Trabalho .....	4
1.1 O Conceito de Felicidade e Bem-estar .....	4
1.2 Felicidade e Bem-Estar no Trabalho .....	7
1.3 Antecedentes e Consequências dos Sentimentos de Felicidade e Bem-estar no Trabalho	12
1.4 Impacto das Políticas e Práticas de GRH na Felicidade e Bem-estar no trabalho .....	15
2. Amizade .....	17
2.1 O conceito de amizade .....	17
2.2 A importância das relações de amizade: benefícios e desafios .....	18
2.3 A qualidade da amizade para a Felicidade e Bem-Estar no Trabalho .....	20
<b>SEGUNDO CAPÍTULO: ESTUDO EMPÍRICO</b> .....	24
3. Metodologia.....	24
3.1 Posicionamento Metodológico .....	24
3.2 Técnica de Amostragem .....	25
3.3 Método de Recolha de Dados.....	26
3.4 Método de Análise de Dados.....	27
<b>TERCEIRO CAPÍTULO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	29
4. Análise e Discussão dos Resultados .....	29
4.1 Tema 1: Significados de Felicidade no Trabalho .....	32
4.2 Tema 2: Significados de Bem-estar no trabalho.....	35
4.3 Tema 3: Equilíbrio trabalho-família .....	38
4.4 Tema 4: Medidas de gestão para aumentar a felicidade e bem-estar no trabalho .....	41
4.5 Tema 5: Fatores que influenciam negativamente a felicidade e o bem-estar no trabalho	45

4.6 Tema 6: Significados atribuídos à amizade.....	49
4.7 Tema 7: Vantagens da amizade .....	52
4.8 Tema 8: Desvantagens da amizade.....	54
4.9 Tema 9: Gestão de Clientes .....	57
4.10 Tema 10: Impacto das relações de amizade na felicidade e bem-estar no trabalho .....	59
<b>QUARTO CAPÍTULO: CONCLUSÕES.....</b>	<b>61</b>
5. Conclusão .....	61
6. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações.....	63
BIBLIOGRAFIA .....	65
APÊNDICES.....	76
Apêndice 1- Termo de Consentimento de Participação .....	76
Apêndice 2 - Guião Entrevista.....	77
Apêndice 3 - Tabela de Análise de Conteúdo .....	80

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1- Da teoria da felicidade autêntica à teoria do bem-estar .....	6
Tabela 2- Síntese dos quatro elementos cruciais do BET .....	10
Tabela 3- Caracterização dos Entrevistados.....	30
Tabela 4- Caraterização dos Entrevistados: Parentalidade.....	32
Tabela 5- Síntese dos significados atribuídos a Felicidade no Trabalho.....	33
Tabela 6- Síntese dos significados atribuídos ao Bem-Estar no Trabalho .....	36
Tabela 7- Significados atribuídos à Amizade pelos participantes.....	50
Tabela 8- Respostas dos participantes ao impacto das relações de amizade na felicidade e bem-estar no trabalho .....	59

## SIGLAS

BEP – Bem-Estar Psicológico

BES – Bem-Estar Subjetivo

BET – Bem-Estar no Trabalho

GP – Gestão de Pessoas

GRH – Gestão de Recursos Humanos

OMS – Organização Mundial da Saúde

TMS – *Transactive Memory Systems*

## INTRODUÇÃO

É no decorrer do século XIX que a Felicidade passa a abarcar o cenário profissional, surgindo a ideia de que Trabalho e Felicidade seriam compatíveis. Perante isto, novos parâmetros no local de trabalho foram instaurados, abordando o impacto da felicidade no trabalho, transferindo, assim, para as empresas a necessidade de desenvolverem planos e estratégias que lhes assegurassem vantagem competitiva. É certo que uma empresa é formada sobretudo por pessoas, ou seja, se os colaboradores se sentirem felizes, a própria organização também o sentirá, tornando-se mais produtiva, mais capacitada e mais competente. Contudo, embora seja importante que as empresas atuem de forma expressiva na promoção de sentimentos de felicidade e bem-estar dos seus trabalhadores, as relações de amizade podem também elas desempenhar um papel altamente positivo para o indivíduo.

Neste cenário e, perante um contexto competitivo, é nas relações de proximidade que existe a oportunidade de se criarem condições para o surgimento de emoções positivas. Se, por vezes, procuramos a felicidade nas mais pequenas coisas da vida, o suporte de um amigo pode adotar um papel facilitador no mundo empresarial, nomeadamente no setor automóvel. Todavia, tal não pressupõe que todos os indivíduos participem e estejam envolvidos em redes de amizade ou, até mesmo, que essas interações sejam todas elas benéficas para o indivíduo. Aliás, algumas podem originar desvantagens, podendo causar o efeito contrário e o desejo de socializar com os outros diminua (Methot et al., 2016).

Assim, a qualidade dessas mesmas relações pode ser determinante, isto porque um colaborador com cinco amigos próximos pode ser mais feliz do que um colaborador que tenha quinze amigos. São estas relações de qualidade que podem passar segurança e estabilidade emocional e, por consequência, conseguir influenciar a felicidade do indivíduo.

Neste sentido, a presente investigação reúne um conjunto de dados que possibilita explorar a influência das relações de amizade na felicidade e no bem-estar organizacional em trabalhadores da área comercial do setor automóvel. A seleção do tema em apreço foi motivada essencialmente pelo grande interesse acerca das temáticas em questão – felicidade e bem-estar – e, por outro lado, impulsionada pelo grande contacto com a área automóvel que, nos últimos anos, fizeram com que o desejo de a investigar fosse maior. É um dos setores mais dinâmicos e exigentes da economia portuguesa, onde a perspetiva de orientação para o cliente exige disponibilidade

constante, particularmente naqueles que estão na área comercial e pós-venda no contacto com o cliente. A necessidade de rapidez de resposta imposta pelo atual mundo empresarial competitivo pode fazer com que a qualidade de vida diminua substancialmente, diminuindo o bem-estar psicológico do indivíduo. Se os vendedores se regem pelos seus objetivos mensais e anuais, como é que estes conseguem ultrapassar estas adversidades?

Para auxiliar o objetivo geral do estudo, foram colocadas duas questões de partida, sendo a Questão de Partida 1: “Qual a perceção dos trabalhadores da área comercial do setor automóvel em relação à felicidade e bem-estar no trabalho?”. Os objetivos específicos para a primeira questão de partida são:

1. Conhecer qual a definição de felicidade e bem-estar no trabalho na perspetiva dos participantes;
2. Identificar práticas que o setor automóvel implementa, que visam aumentar os sentimentos de felicidade e bem-estar no trabalho;
3. Identificar quais os principais fatores que influenciam negativamente a felicidade o bem-estar no trabalho para estes trabalhadores.

A Questão de Partida 2 consiste em: “De que forma as relações de amizade influenciam a felicidade e bem-estar no trabalho dos trabalhadores da área comercial do setor automóvel?” Neste sentido, os três objetivos específicos que orientam a segunda questão de partida são:

1. Conhecer qual a definição de amizade na perspetiva dos participantes;
2. Perceber quais as vantagens e desvantagens nas relações de amizade;
3. Compreender qual o impacto das relações de amizade na felicidade e bem-estar laboral.

De maneira a responder às questões de partida, e tendo por base 11 participantes inseridos em concessionários automóveis, as entrevistas semiestruturadas foram o método principal de recolha de informação.

Adicionalmente, no sentido de ajudar a perceção do leitor em relação ao conteúdo desta dissertação, esta é composta por seis partes fundamentais, sendo a primeira relacionada com a revisão da literatura, a qual visa desenvolver em profundidade o tema, assim como providenciar um conhecimento mais extenso sobre as teorias e conceitos alusivos às temáticas.

Já a segunda parte consiste na Metodologia, a qual proporciona ao leitor um guião sistemático acerca dos procedimentos adotados em cada um dos pontos, integrando, assim, o tipo de pesquisa adotado, a escolha da técnica de amostragem, o método de recolha de dados e, finalmente, o método de análise de dados.

Apresenta-se, seguidamente, a análise e discussão dos resultados, na qual são exibidos os resultados das entrevistas realizadas aos profissionais do setor automóvel, apoiada, no mesmo modo, na revisão da literatura anteriormente realizada, com o objetivo de perceber se existe uma similaridade entre as duas.

Relativamente à quarta parte, esta diz respeito às principais conclusões do estudo, onde reúne e sintetiza os resultados obtidos durante a pesquisa, respondendo, desta forma, às questões de partida inicialmente efetuadas.

As limitações e sugestões para futuras investigações correspondem à última parte desta dissertação e cingem-se às principais barreiras que existiram ao longo da pesquisa, bem como inclui uma reflexão sobre possíveis investigações no âmbito da felicidade e bem-estar focada no setor automóvel.

# PRIMEIRO CAPÍTULO: REVISÃO DA LITERATURA

## 1. Felicidade e Bem-estar no Trabalho

### 1.1 O Conceito de Felicidade e Bem-estar

Marcado por diferentes concepções e perspectivas, o conceito de **Felicidade** tem sido alvo de estudo e de análise nos últimos anos, no entanto a investigação sobre o conceito ainda se encontra em desenvolvimento e necessita de mais concordância e conformidade. (Ribeiro et al., 2022). À vista disso, a temática tem alcançado cada vez mais relevância no tecido empresarial, levando as organizações a questionar o real significado de ser feliz e de que forma podem contribuir para a elevação da mesma.

Apesar do construto citado ter sido invocado na literatura nos últimos anos, o habitual não era encontrar explicitamente o termo felicidade no trabalho, isto porque usualmente eram aplicados os termos mais académicos como *Job Satisfaction*, *Work motivation*, *Job Involvement*, *Employee engagement* e *Well-being* (Bendassolli, 2007). Ainda assim, e uma vez relacionar-se com a experiência de estados de espírito, de emoções, de sentimentos e humores positivos, não deve ser um termo esquecido na literatura científica.

Ao longo da história, já alguns elementos mais marcantes como Platão, Aristóteles e Sócrates abordavam o termo “Felicidade” e “Bem-estar” (Lopez, 2009). Juntando a estas personagens distintas, a obra “Felicidade Autêntica” de Seligman (2002), foi uma das primeiras publicações que mais investigou o conceito de felicidade, com a finalidade de apoiar os indivíduos a conseguirem conquistar aquilo que é “uma vida prazerosa, com significado e que assentasse numa perspetiva de envolvimento com o objeto/momento” (Mota, 2022, p.9), sendo as três referências essenciais para o alcance de sentimentos de Felicidade: *Meaning*, *Positive Emotions* e *Engagement*. Para Seligman (2002), o primeiro elemento, *Meaning*, é o que orienta os próximos dois, dado que os indivíduos procuram, indiscutivelmente, uma vida rodeada de significado. Já as *Positive Emotions* correspondem às experiências que podem ser vivenciadas pelo indivíduo, como o conforto, a alegria e o entusiasmo, onde uma vida enriquecida por emoções positivas é o que caracteriza uma existência verdadeiramente feliz (Seligman, 2011). O terceiro elemento, *Engagement*, refere-se, sobretudo, à diminuição de consciência no decorrer de uma ação, fazendo com que as pessoas se misturem com o próprio objeto.

Concomitantemente, o conceito de felicidade abrange duas visões tradicionais de felicidade



- Hedónica e Eudaimónica - uma focada no prazer, e outra em virtudes. De acordo com Diener et al. (2002), a felicidade hedónica corresponde ao “resultado da avaliação pessoal de cada indivíduo em relação à sua vida, com base nas experiências racionais e emocionais positivas e negativas” (citado por Trevizan et al., 2019, p.1). O filósofo Aristipo de Cirene, já na Antiguidade, transmitia que a felicidade é o conjunto de momentos hedónicos e que a grande finalidade da vida é e deverá ser vivenciar o máximo de prazer possível (Ryan & Deci, 2001). Para além disso, outros autores mostraram partilhar do mesmo ponto de vista e reconhecem esta visão tradicional como uma das que fortalece o conceito de Bem-estar Subjetivo (BES). A perspetiva predominante entre os antigos filósofos sugere que o bem-estar está diretamente ligado à vivência de momentos prazerosos ou (des)prazerosos, assim como nas avaliações pessoais sobre os aspetos positivos ou negativos da vida e, por isso, baseado na tradição hedônica de felicidade (Diener, 2000).

Já a visão Eudaimónica, de Aristóteles, considerava que esta visão de felicidade é passível de ser encontrada na expressão da virtude, isto é, a verdadeira felicidade verifica-se quando um indivíduo procura a autorrealização, no sentido de engrandecer as suas capacidades, transferindo, assim, um propósito à vida (Freire et al., 2013). Neste sentido, segundo Souza, Ribeiro e Bertolini (2014), a visão Eudaimónica encontra-se mais associada à realização pessoal, sem ter em conta a sensação imediata. Desta forma, contrariamente à visão hedónica que fortalecia o conceito de BES, o conceito de Bem-estar Psicológico (BEP) está alicerçado a uma visão Eudaimónica, conceito este que analisa a temática sob uma perspetiva do potencial humano.

No estudo de Fisher (2010), aspetos relacionados com a cultura da organização e práticas de gestão de recursos humanos são vistos como causas da felicidades dos membros organizacionais. Paralelamente, o *Great Place to Work Institute* sugere que os colaboradores de uma empresa sentem-se felizes quando confiam nas pessoas com quem trabalham, quando sentem orgulho no que fazem e quando gostam das pessoas com quem trabalham, podendo, desta forma, o indivíduo aumentar 180% a sua felicidade com a vida em geral, quando se sente feliz no seu trabalho (Pryce-Jones, 2010).

Importa ainda destacar, o relatório realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU), *World Happiness Report*, que mede o nível de felicidade em vários países, sendo divulgado anualmente. No *World Happiness Report* de 2023, a Finlândia segue na liderança, posto este que ocupa pela sexta vez consecutiva, seguida por outros países: Dinamarca e Islândia. O relatório tem como base seis características sociais essenciais: apoio social, salários, saúde, liberdade,

generosidade e ausência de corrupção. Portugal ocupa o 56.º lugar nesta lista, o que significa que existem pelo menos 55 países cuja população se considera mais feliz do que a população portuguesa.

Já no que diz respeito ao conceito de **Bem-Estar**, assistiu-se a algumas movimentações durante os últimos anos. Inicialmente relacionado com as temáticas da economia e do bem-estar material, nos anos de 1960 passou a transcender uma dimensão global e a ser visto como um todo, abrangendo os aspetos mais subjetivos da vida (Farsen et al., 2018). Isto fez com que os estudos acerca do bem-estar subjetivo aumentassem nos anos de 1960 a 1980. Aliás, após dez anos da publicação “Felicidade Autêntica” de Seligman, o autor, em 2011, criou uma nova obra “Florescer: Uma nova compreensão sobre a natureza da felicidade e do bem-estar”, apostando, assim, numa Nova Psicologia Positiva. Enquanto que na Psicologia Positiva, a temática principal era a felicidade, onde a medida de mensuração era a satisfação com a vida, na sua nova obra trata o bem-estar.

**Tabela 1- Da teoria da felicidade autêntica à teoria do bem-estar**

Teoria da felicidade autêntica	Teoria do bem-estar
<b>Tema:</b> felicidade autêntica	<b>Tema:</b> bem-estar
<b>Medição:</b> satisfação na vida	<b>Medição:</b> <i>positive emotions; engagement; positive relationships; meaning; accomplishment</i>
<b>Objetivo:</b> aumentar a satisfação na vida	<b>Objetivo:</b> intensificar o florescimento através das <i>positive emotions; engagement; positive relationships; meaning; accomplishment</i>

Fonte: Seligman (2011, p.12)

Segundo o autor, a Teoria da Felicidade Autêntica “aproxima-se perigosamente do monismo de Aristóteles” (Seligman, 2011, p.14), por ser determinado pela satisfação com a vida. Esta nova teoria, a Teoria do Bem-Estar, trata-se de uma ideia de livre escolha, isto é, em que os cinco elementos (PERMA) compreendem as coisas que os indivíduos são livres de escolher, pelas coisas em si mesmas, contribuindo, desta forma, para o Bem-Estar:

- *Positive Emotions*
- *Engagement*
- *Positive Relationships*
- *Meaning*
- *Accomplishment*

A Teoria do Bem-Estar de Seligman (2011) é um avanço histórico daquela que é a Teoria da Felicidade Autêntica de 2002, ou seja, os três primeiros elementos desta teoria já teriam sido elucidados anteriormente. Nesta nova obra, o autor estabelece dois novos elementos: *Accomplishment* e *Positive Relationships*. O *Accomplishment* trata a procura pelo sucesso e a sensação de conquista sobre algo importante para a pessoa. Já as *Positive Relationships*, estão associadas às interações sociais, ao contacto com o outro. Para o autor, “as outras pessoas são o melhor antídoto para os momentos difíceis da vida e a fórmula mais confiável para os bons momentos” (Seligman, 2011, p.15).

## 1.2 Felicidade e Bem-Estar no Trabalho

Pode afirmar-se que a Felicidade no Trabalho e o Bem-Estar no Trabalho são construtos muito semelhantes a nível de significado. No estudo realizado por Isa et al. (2019) fatores como o reconhecimento, a confiança dos supervisores, uma remuneração que se adequa à carga que é imposta ao indivíduo e ideias que são aceites pela organização são vistos como elementos positivos para o aumento da felicidade laboral. Para além disso, o equilíbrio no trabalho, a oportunidade de crescer profissional e uma função atrativa são três elementos referenciados como constituintes do sentimento de felicidade e bem-estar no trabalho.

Assim, e de acordo com os autores Chaiprasit e Santidhiraku (2011) a **Felicidade no trabalho** é alcançada quando os indivíduos executam as suas funções de forma tão envolvida que não percebem que estão a trabalhar, isto é, sentem um alto nível de satisfação com o que fazem, que faz com que sintam emoções positivas decorrentes do trabalho. Esses autores destacam diversos fatores que podem influenciar essa sensação de felicidade nas organizações e identificam as relações humanas e o bom ambiente de trabalho como os principais fatores.

Vários estudos sublinham que o reconhecimento dos trabalhadores tem um impacto substancial na felicidade e no bem-estar no local de trabalho (Ali & Anwar, 2021; Atan, Özgit &

Silman, 2021). A título de exemplo, o estudo dos autores De Guzman et al. (2014) salienta que o reconhecimento tem uma influência positiva, particularmente num grupo de trabalhadores mais velhos.

Aliás, a felicidade no trabalho dita muito daquilo que é a felicidade na vida quotidiana, no entanto aplicada a um contexto organizacional. Sendo uma variável multidimensional, é possível associar com vários fatores inerentes ao trabalho, como é exemplo, a relação com colegas de trabalho, progressão na carreira, estabilidade no emprego, assim como recompensas salariais. Contudo, segundo Elpo e Lemos (2022) é difícil pensar em felicidade quando há ainda necessidades que até então não foram realizadas e, da mesma forma, é um desafio desvincular a felicidade do trabalho, porque é ainda uma forma de subsistência dos seres humanos e é ainda onde passam a maior parte do seu tempo.

Segundo Fisher (2010), a felicidade no trabalho encontra-se intrinsecamente associada ao envolvimento no trabalho e ao nível de comprometimento organizacional, incluindo, assim, a satisfação no trabalho. Esta é um dos indicadores de felicidade organizacional, no entanto na perceção de Harris (1989), a satisfação no trabalho é algo mais relacionado com a situação atual do trabalho, podendo ser muito facilmente alterado por condições intrínsecas e extrínsecas do próprio trabalho ou do próprio colaborador. Para além destes elementos, outros contribuem para este construto, tal como os estados de espírito no trabalho, as emoções positivas e negativas e o cumprimento de objetivos, ligados ao sucesso (Fisher, 2014). O *World Happiness Report* de 2018, sugere que a qualidade do trabalho e do emprego encontram-se entre os aspetos mais importantes e promotores da felicidade (Helliwell, Layard & Sachs, 2018).

Segundo Isa et al. (2019), a felicidade no local de trabalho é um sentimento positivo, que é sempre sentido pelos colaboradores de uma empresa, que surge nas ocasiões em que os funcionários são capazes de implementar o seu trabalho e, a partir daí, conseguem produzir resultados positivos.

O estudo de Silva et al. (2023) conseguiu concluir que a felicidade no trabalho é, de facto, um fenómeno complexo, isto porque não envolve apenas aspetos individuais, mas transcende para as relações e contextos sociais. Num estudo que tinha como objetivo investigar se homens e mulheres apresentavam diferenças significativas quanto ao grau de felicidade no trabalho, determinaram que a felicidade organizacional não é capaz de ser explicada apenas pela componente biológica, mas, sim, pelo olhar ao quadro social, aos contextos, relações, todos em

constante inter-relação.

Por sua vez, o estudo de Dutschke (2013) que tinha como objetivo compreender quais os fatores condicionantes da felicidade organizacional em Portugal, concluiu que o reconhecimento, o desenvolvimento pessoal, a definição de objetivos, o ambiente de trabalho, o equilíbrio entre trabalho-família, a confiança e a relação com as chefias eram os fatores que mais contribuíam este construto.

Já no que concerne ao **Bem-Estar no Trabalho (BET)**, o interesse em estudar a promoção do bem-estar dos trabalhadores no local de trabalho remete para os estudos de Hawthorne na década de 1920, que foram não só cruciais para o desenvolvimento da Escola das Relações Humanas, como ressaltavam para o interesse da satisfação do trabalhador para a produtividade (Panneerselvam & Raya, 2017).

Para além disso, antes importa enfatizar que, de acordo com Boehs e Silva (2017), o bem-estar pode ser classificado em quatro áreas distintas, sendo elas: bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico, bem-estar social e bem-estar no local de trabalho. Segundo Albuquerque e Tróccoli (2004), existe uma clara divisão no uso dos termos de bem-estar: subjetivo e psicológico, sendo o que distingue das duas reside no conceito de felicidade, já elucidados anteriormente<sup>1</sup>. O bem-estar subjetivo sustenta-se na combinação resultante entre afetos negativos e positivos e na satisfação geral com a vida (Diener, 1984). Já Bradburn (1969) conduziu a uma concetualização do bem-estar psicológico como “resultante de duas dimensões de afeto quase completamente não relacionadas, a que chamámos de sentimentos positivos e negativos” (p. 6), no entanto muito mais associada ao desenvolvimento pessoal e autorrealização.

Assim, o bem-estar no trabalho, fortemente relacionado com o conceito de bem-estar psicológico, é um conceito para o qual ainda não existe uma definição precisa e concreta, contudo encontra-se muito associado aos sentimentos que os indivíduos sentem ao estabelecer vínculos com o trabalho e com a organização. Assim, torna-se importante realçar que o bem-estar no trabalho envolve tanto emoções positivas (que indicam um elevado nível de bem-estar) como emoções negativas (e.g. ansiedade e depressão), que podem originar níveis de bem-estar muito baixos.

Importa ainda, realçar os quatro aspetos cruciais do Bem-Estar no Trabalho

---

<sup>1</sup> Consultar página 5 - Visões tradicionais de Felicidade - Hedônica e Eudaimônica

mencionados por Fisher (2014):

- Felicidade;
- Realização;
- Significado;
- Legado.

**Tabela 2- Síntese dos quatro elementos cruciais do BET**

<b>Elemento Crítico</b>	<b>Definição</b>
Felicidade	Sentimentos e sensações de prazer
Realização	Conquistas e vitórias
Significado	Ter efeito positivo nos outros
Legado	Utilizar as conquistas pessoais para apoiar os outros a alcançarem o seu sucesso

Fonte: Fisher (2014, p.22)

De acordo com a pesquisa de Ferreira et al. (2009), a maioria das pessoas não vê o bem-estar como algo presente na esfera profissional. No mundo corporativo torna-se, portanto, um desafio e cultivar o bem-estar dos colaboradores transforma-se numa atividade desafiadora. Independentemente de existirem questões relativas à natureza cognitiva ou afetiva do BET, este pode ser conseguido através dos relacionamentos com a chefia e/ou colegas, satisfação com o salário, progressão na carreira e satisfação com as responsabilidades executadas (Souza et al., 2014).

A qualidade das relações com os supervisores aparece no estudo de El-Sharkawy, Nafea e Hassan (2023) como fator que contribui para os sentimentos de felicidade e bem-estar no trabalho. Os resultados da investigação demonstraram que quando os trabalhadores se sentem altamente reconhecidos, nomeadamente pelos seus supervisores diretos, é mais suscetíveis de se sentirem felizes. Na mesma linha de pensamento, recentemente o estudo de Charoensukmongkol e Puyod (2021) revelou que, durante a pandemia de Covid-19, a liderança transformacional foi aquela que reduziu positivamente a ambiguidade dos papéis e conseguiu promover o equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada e, conseqüentemente, consistiu no aumento do sentimento de

felicidade dentro da organização. Para além disso, a literatura relacionada com a temática das vendas reconhece a necessidade de líderes capazes de lidar com a parte emocional, assim como garantir o autocontrolo em momentos de pressão ao desempenhar as suas responsabilidades de vendas (Borg, W. & Johnston, J., 2013). Para além disso, a liderança transformacional encontra-se fortemente relacionada com os efeitos que os líderes podem transmitir para as pessoas que os rodeiam. Por outras palavras, os líderes possuem uma grande influência junto dos seus liderados, fazendo com que estes desenvolvam fortes sentimentos para com os líderes, considerando-os como pessoas excecionais e respeitáveis (Cunha et al., 2003).

Em concordância, a pesquisa de Sant'anna et al. (2011) com trabalhadores do setor das vendas concluiu que estes indivíduos possuíam experiências positivas moderadas no trabalho, incluindo sentimentos de felicidade. Os autores sugerem que o suporte da organização por meio da progressão de carreira e aumentos salariais está ligado à perceção de felicidade por parte desses trabalhadores.

Paralelamente, no entender de El-Sharkawy, Nafea e Hassan (2023) é até mesmo aconselhável criar um departamento de “gestão da felicidade” para o *top management*, sob a supervisão dos RH para aumentar o reconhecimento e as competências dos trabalhadores. Para os autores, apoiar práticas eficazes de gestão do conhecimento significa apoiar uma atmosfera de aprendizagem contínua, transferência de conhecimentos e colaboração.

Contudo, é fundamental, de igual forma, não esquecer a importância do grau de satisfação que os clientes depositam numa organização, que, segundo Pires e Alturas (2015), clientes insatisfeitos principalmente no setor das vendas, não só comunicam a sua má experiência, como contribuem para uma má imagem do produto. Isto leva a deduzir, que a avaliação por parte dos clientes neste setor é fundamental para o sucesso ou insucesso da mesma. Na área comercial, a gestão de relacionamentos com os clientes tem um papel fundamental, isto porque as relações que se criam podem traduzir-se no aumento do desempenho das vendas. (Paparoidamis & Guenzi, 2009).

Hackman e Oldham (1980) desenvolveram um modelo, no qual proferem que todos aqueles que, motivados e felizes, conseguem ter um melhor desempenho na sua função o que, conseqüentemente, leva a um menor absentismo e turnover. Neste sentido, os autores apontaram cinco elementos, que pretendem promover tanto sentimentos de felicidade e satisfação no trabalho, como de bem-estar no trabalho:

- Variedade da tarefa: grau de exigência que é necessária para a realização de uma determinada tarefa;
- Identidade da tarefa: execução de atividades realizadas do início ao fim, onde também compreende todos os compromissos e dificuldades encontradas, de forma a aumentar a eficiência;
- Significado da tarefa: grau de liberdade que o trabalho concede ao colaborador para ser o próprio a definir quais os procedimentos utilizados para a realização da tarefa;
- Autonomia: liberdade que cada trabalhador possui para programar as suas atividades;
- Feedback: informação clara dada ao colaborador acerca do seu desempenho.

Tendo por base a teoria de Hackman e Oldham (1975), outros autores começaram a ampliar a análise adicionando fatores sociais e motivacionais relacionados ao trabalho. Esses fatores incluem autonomia no horário de trabalho, autonomia na tomada de decisões, complexidade do trabalho, resolução de problemas, exigências físicas e ergonômicas, condições de trabalho e uso de equipamentos.

### 1.3 Antecedentes e Consequências dos Sentimentos de Felicidade e Bem-estar no Trabalho

Embora se apresentem como conceitos distintos, é perceptível que estes sentimentos e sensações positivas relativas ao contexto laboral podem apresentar, no futuro, consequências quer para o próprio indivíduo, quer para a empresa.

Neste sentido, Fisher (2010) identifica alguns dos principais antecedentes aos sentimentos de Felicidade e Bem-Estar no trabalho:

- Práticas de trabalho assentes na alta performance: Baseada na segurança no emprego, no investimento na formação, na partilha de informações com os trabalhadores, assim como na recompensa com base no desempenho organizacional. Segundo o autor, estas práticas podem atuar sobre a felicidade, no sentido de aumentarem a oportunidade dos colaboradores alcançarem maior satisfação;
- Cultura organizacional: O *The Great Place to Work Institute* sugere que os empregados são felizes quando "confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho no que fazem e quando gostam das pessoas com quem trabalham";



- Credibilidade: A confiança surge da construção sobre valores fundamentais, tais como a credibilidade nas lideranças e o respeito mútuo;
- Equidade: Tratamento de respeito;
- Atributos estáveis do trabalho: Centra-se nas características estáveis do posto de trabalho, assumindo o trabalho complexo, desafiante e interessante que, conseqüentemente, gera atitudes de trabalho positivas. A tipologia mais conhecida é a de Hackman e Oldham, já abordada anteriormente.

Paschoal (2008) dá ênfase às dificuldades sentidas na identificação dos antecedentes que precedem o construto de bem-estar no trabalho, sugerindo que variáveis situacionais ligadas ao ambiente de trabalho e características individuais, como valores, traços de personalidade e preferências dos trabalhadores de uma organização, estão associadas ao conceito.

Já em relação às conseqüências da felicidade e do bem-estar no trabalho, a saúde física e mental, o aumento da produtividade organizacional, e a presença de relações interpessoais são alguns exemplos das principais conseqüências da felicidade e do bem-estar no trabalho (Loureiro, 2021). Aliás, a saúde mental tem sido, cada vez mais, objeto de reflexão crescente por parte das organizações. De facto, a ligação entre felicidade no trabalho e saúde mental torna-se evidente e a obtenção de níveis positivos dependem, em grande parte, das empresas na adoção de políticas e práticas que invistam na saúde mental.

Segundo Fisher (2010), o comprometimento organizacional, o envolvimento no trabalho e o *engagement* são conseqüências que têm impacto sob os sentimentos de felicidade e bem-estar percebidos pelos colaboradores. No entanto, existem várias conseqüências relacionadas com a felicidade no local de trabalho, nomeadamente:

- **Satisfação no trabalho**

Tendo em conta que é um dos objetivos mais importantes a serem alcançados pelas organizações, se todos os membros de uma organização se sentirem satisfeitos, a probabilidade de existir um ambiente organizacional saudável também aumenta. A satisfação no trabalho é algo que irá resultar da situação atual do trabalho, isto é, pode ser muito facilmente alterado por condições intrínsecas e extrínsecas do próprio trabalho ou do próprio colaborador. Essas condições ou fatores podem envolver características de personalidade, uma vez que apesar da personalidade ser uma estrutura comum que explica o comportamento dos seres humanos, não

existe uma personalidade igual a outra.

- **Afeto disposicional**

Implica sentimentos e emoções. Refere-se à tendência de uma pessoa vivenciar emoções positivas ou negativas em diversas situações ao longo do tempo. Adicionalmente, remete para o Contrato Psicológico, isto é, as percepções que cada indivíduo tem em relação à organização. Os colaboradores e as empresas dispõem de “obrigações e compromissos mútuos, plasmados no Contrato Psicológico da organização, que define as suas relações pessoais e profissionais” (Moreira, 2010, p.139).

- **Comprometimento organizacional afetivo**

Apesar da temática ser estudada em diferentes perspectivas teóricas, é certo que determinadas evidências são visíveis, porque, de facto, todas sugerem a força com que o indivíduo se identifica emocionalmente com a organização e o quanto participa nela. Trata-se, portanto, neste entendimento de uma “relação de vinculação de um indivíduo para com a organização em que trabalha” (Tavares, 2001, p.321). Este afeto representa a segurança e a aceitação dos objetivos e valores da empresa. À vista disso, quanto menor for a submissão e quanto maior for a aceitação intrínseca maior será o compromisso, dado que quanto mais houver submissão significa que o sujeito só permanece na organização por meio do empenhamento instrumental.

- **Envolvimento no trabalho**

O envolvimento no trabalho é um construto que pertence à “família” da Felicidade. Traduz-se no estado de identificação com o trabalho, ou seja, o trabalho é percebido como elemento central para a autoestima e identidade do indivíduo. Os elementos típicos são: “Eu como, vivo e respiro meu trabalho” e “As coisas mais importantes que acontecem comigo envolvem o meu trabalho atual” (Fisher, 2010, p.389).

- **Prosperidade e Vigor**

O conceito de prosperar no trabalho remete para os sentimentos de energia e vitalidade, juntamente com as crenças de que se está a desenvolver e a progredir até à autorrealização. De acordo com Shirom (2003, 2007), o vigor no trabalho estabelece a experiência afetiva que abrange sentimentos de vivacidade, força física e energia emocional.

- ***Engagement***

Os autores Bakker e Demerouti (2008), caracterizam o *engagement* como um afeto positivo e gratificante associado ao trabalho, descrito pelo vigor e dedicação. Concomitantemente, remete para a autêntica quantidade física, cognitiva e emocional para o qual os indivíduos dedicam ao trabalho, seguidos de sentimentos de atenção e conexão, e “consequentemente associado, respetivamente, a elevados níveis de energia e resiliência mental, entusiasmo e desafio, e concentração e foco na tarefa” (Ribeiro et al., 2022, p.5). Por sua vez, maior satisfação e *engagement* conduzem a um menor absentismo e rotatividade (Peccei et al., 2013).

- **Fluxo e Motivação Intrínseca**

Os estados de fluxo estão associados ao facto de o indivíduo não desfrutar apenas do momento, mas desenvolver as suas capacidades e aumentar a sua autoestima (Fisher, 2010), ou seja, significa o prazer vivenciado no momento em que se está a realizar uma atividade. Assim sendo, o “*flow*” representa um estado muito agradável, estimulante e eufórico. A motivação intrínseca, apesar de menos intensa, significa o tempo que se gasta, de forma voluntária, numa tarefa. Em jeito de outras palavras, o indivíduo é motivado exclusivamente pelo próprio ato de concretizar a tarefa em si e não por recompensas externas. Para além disso, segundo Ryan & Deci (2001), a motivação reflete-se posteriormente em comportamentos de cidadania organizacional e numa maior vontade em colaborar.

- **Afeto no Trabalho**

Contrastando com determinadas consequências acima mencionadas que incluem atitudes e cognições, o afeto no trabalho diz respeito ao humor típico ou às emoções sentidas durante o exercício laboral (Fisher, 2010), desempenhando, desta forma, um papel significativo no desenvolvimento da atividade laboral.

#### **1.4 Impacto das Políticas e Práticas de GRH na Felicidade e Bem-estar no trabalho**

Para um melhor entendimento acerca do ponto em questão, importa, em primeiro lugar, diferenciar o termo prática e política de GRH. Neste sentido, as políticas referem-se “às intenções organizacionais declaradas sobre a forma como devem ser implementadas as práticas de GRH” (Gonçalves, 2022, p.59). Por outro lado, as práticas de GRH correspondem às próprias ações e

atividades específicas, de maneira a operacionalizar as políticas estabelecidas, com o objetivo de alcançar resultados concretos (Neves & Gonçalves, 2021).

Como consequência da crescente competitividade que se tem vindo a verificar no mercado, é certo que as pessoas passam a ser consideradas como um referencial competitivo para as empresas, transferindo, assim, à área de gestão de pessoas (GP) maior importância no contexto organizacional (Monteiro, Mourão & Freitas, 2019). Contudo, no estudo de Monteiro et al. (2019), considerar os trabalhadores como vantagem competitiva não é suficiente, confirmando-se a existência de uma distância entre o discurso e as práticas organizacionais. Neste sentido, as políticas de GRH devem ser totalmente alinhadas às necessidades das pessoas, com o objetivo de contribuir para o real desenvolvimento das mesmas e na criação de resultados a nível individual e organizacional.

Neste sentido, algumas das principais práticas de GRH que estão relacionadas com a promoção da felicidade e bem-estar no trabalho são:

- segurança no emprego;
- progressão na carreira dentro da empresa;
- remuneração;
- participação e *empowerment*;
- poucas barreiras entre níveis hierárquicos;
- rotação dos postos de trabalho (Lawler, 1986; Osterman, 1987; Pfeffer, 1998, citado por Fisher, 2010).

Rego et al. (2020) fazem também referência às práticas de equilíbrio trabalho-família, políticas com foco no ambiente ou até mesmo oportunidades de experiência internacional. Assim, políticas de equilíbrio trabalho-família não apenas beneficiam os trabalhadores individualmente, como também podem contribuir para um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo em geral. Os autores Cech & Blair-Loy (2014) teriam também já revelado efeitos positivos desta prática nos resultados organizacionais, incluindo a satisfação e menor conflito entre trabalho-vida.

Adicionalmente, políticas de GRH com especial enfoque na retenção de talento e na valorização do indivíduo levam a contribuir para uma estratégia empresarial com visão nas pessoas. Assim, as recompensas são vistas como retribuições fornecidas ao colaborador pelo trabalho desempenhado: recompensas extrínsecas (benefícios monetários) e recompensas

intrínsecas (responsabilidade, autonomia). Quando os colaboradores sentem que são reconhecidos pelo seu trabalho, sentem que o seu contributo está a ser valorizado, podendo, assim, interferir positivamente no bem-estar do indivíduo.

Com isto, é certo que algumas organizações já se encontram a providenciar aos seus colaboradores programas relacionados com o bem-estar. O estudo levado a cabo por Demo (2010), demonstra o impacto das políticas de GRH, isto é, na visão da autora, estas devem contribuir para um maior bem-estar entre todos os elementos organizacionais, caminhando para a realização pessoal e profissional do indivíduo, devendo esse ser o primeiro objetivo de qualquer organização. A autora no estudo realizado em 2010, enfatiza a perceção de justiça como um elemento central para o equilíbrio da organização, no qual se reflete na perceção das políticas de GRH levadas a cabo pelas empresas. Para além disso, a autora profere que políticas de formação e desenvolvimento são também uma forma de contribuir para o bem-estar laboral, na medida em que são um estímulo ao conhecimento contínuo do trabalhador. Para além disso, o envolvimento e a criação de vínculos afetivos com os trabalhadores contribuem para o bem-estar dos mesmos ao nível do reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.

## **2. Amizade**

### **2.1 O conceito de amizade**

Nos últimos anos, existiu algum descontentamento pela falta de atenção e, de um certo esquecimento, dada a um dos valores mais reconhecidos pelas antigas tradições filosóficas – a amizade (Gadamer et al., 2011). Porém, o relacionamento interpessoal como a amizade é um fator importante que não deve ser ignorado e que pode estar relacionado com a felicidade e o bem-estar no trabalho.

Rubin e Bowker (2018, p.3) definem as relações de amizade como “relações voluntárias, recíprocas e igualitárias, nas quais ambos os parceiros reconhecem o relacionamento e tratam-se uns aos outros como iguais”, levando a crer que a amizade é uma relação inerentemente mútua, próxima e voluntária (Clark & Reis, 1988; Sias & Cahill, 1998; Rubin et al., 2005). Já a definição de “amizade no local de trabalho”, para os autores Pillemer e Rothbard (2018), traduz-se no “relacionamento não romântico, voluntário e informal entre colegas de trabalho atuais, caracterizado por normas comunitárias e objetivos socioemocionais” (p.637). À vista disso, as

amizades são também elas mais flexíveis e menos estruturadas. Contrariamente, aos papéis definidos por hierarquias organizacionais formais, como são exemplo, as relações entre supervisor e subordinado, onde há expectativas e regras mais definidas acerca de como as pessoas devem-se interagir, as amizades são caracterizadas, essencialmente, pela informalidade (Adams & Blieszner, 1994).

Parker et al.(2006) acrescentam que uma amizade pressupõe que exista não só uma admiração recíproca, como também um comprometimento entre os dois indivíduos envolvidos.

Os autores Newcomb e Bagwell (1995) reconheceram funções distintas da amizade, nomeadamente o desenvolvimento social, emocional e o cognitivo. Para estes autores, o domínio social representaria os contextos de aprendizagem e o desenvolvimento de determinadas competências, de forma a estabelecerem-se bases para relações sociais futuras. Já o domínio emocional está relacionado com as oportunidades que as amizades oferecem, no sentido de regulação das emoções e, por último, no domínio cognitivo, as amizades são marcadas pelo sentido de colaboração, permitindo a partilha de experiências e ideias.

Em conformidade com estes autores, Sullivan (2013) refere que a principal função destas relações próximas deverá ser o apoio, concretamente o suporte à autoestima. Principalmente numa fase de desenvolvimento – a adolescência – os amigos são uma peça fundamental na criação de laços afetivos e intimidade interpessoal. De facto, nos últimos anos as pesquisas têm demonstrado que estas interações dos adolescentes com os seus amigos ou com outros pares são diferentes, visto que as primeiras são identificadas por uma maior colaboração e comunicação (Hartup, 1996; Newcomb & Bagwell, 1995). Na verdade, uma boa rede de amizade pode beneficiar o desenvolvimento dos adolescentes, na medida em que as competências de comunicação assimiladas nesse período podem influenciar indiretamente as carreiras profissionais no futuro (Huang, 2023).

## **2.2 A importância das relações de amizade: benefícios e desafios**

Considerando que a rede da amizade pode assumir um carácter formal ou informal, é possível denotar ao longo dos anos um crescente reconhecimento de que esta ligação tem um efeito significativo no indivíduo, beneficiando, desta forma, equipas e organizações como um todo, com o objetivo de aumentar a cooperação e a coesão e, inclusivamente, impulsionar a criatividade e a inovação (Lu et al., 2017).

Assim, considerada como a melhor e mais elevada qualidade nas nossas relações pessoais (Pahl, 2000), as relações de amizade podem contribuir e ser de extrema importância para o indivíduo. De facto, assim que nos lembramos da palavra amigo, remetemo-nos para o afeto e para a partilha de sentimentos de intimidade e apoio, com a expectativa de que essas relações de amizade resultem na reciprocidade e na formação de laços afetivos de união. Por exemplo, Rubin, Bukowski e Parker (2006), revelam que a reciprocidade e, em especial, o afeto, distinguem estas relações de outras, estabelecidas por necessidades instrumentais.

O estudo de Hartup e Stevens (1997), constatou que na amizade pode-se encontrar dois cenários: uma perspectiva onde a estrutura é profunda, ou seja, simboliza a reciprocidade e o carinho, que permanece por toda a vida; em contrapartida, existe o lado superficial, onde a natureza desta relação são as interações sociais que acontecem entre amigos, mas que vão sofrendo mudanças com os anos e consoante os compromissos desenvolvimentais de cada fase. Para além disso, importa destacar que a amizade é uma relação discricionária, diferenciando-se das relações familiares. Enquanto que uma relação familiar é moldada por vínculos biológicos (ou adotivos), uma relação de amizade é sujeita a desejos individuais, no qual o compromisso e o afeto mútuo são essenciais. Na verdade, as relações de amizade têm-se mostrado mais benéficas para o bem-estar do que as relações familiares (Adams, 2009). No entanto, é no combinar destas duas relações sociais que existe uma maior probabilidade de integração social e psicológica, isto é, o indivíduo que desenvolva apenas um tipo de rede social está menos propício a promover maior bem-estar pessoal (Fiori, Smith & Antonucci, 2007).

Importa ainda destacar que o que distingue os vínculos de amizade de outras interações, é o facto de as amizades estarem muitas vezes associadas a uma maior abertura para discutir pensamentos (Bukowski, 2001), uma vez que, em muitos casos, não existe essa facilidade no seio familiar.

Por outro prisma, podemos ver nas relações de amizade no próprio ambiente de trabalho uma possibilidade de entajuda e um meio de distração das preocupações diárias. Segundo Pinto (2014), as equipas de trabalho conseguem aumentar o emergir de novas ideias, a cooperação entre equipas, a entajuda na resolução de problemas, assim como a probabilidade de maior motivação.

Contudo, e dada a importância do desempenho organizacional, colegas de trabalho que partilham responsabilidades no ambiente profissional estão mais propensos a manter relações

entre si, com o intuito de mitigar possíveis ameaças e impactos na sua *performance* laboral (Sias et al., 2012). Ainda assim, os autores ressaltam que embora as tarefas dos colegas de trabalho sejam um tanto interdependentes, o nível de interdependência varia consoante os contextos organizacionais.

Assim, é certo que estas relações próximas conseguem transportar imensos benefícios para os indivíduos. Parker et al. (2006) dão destaque à segurança emocional, em que “sentir-se confiante de que o apoio estará disponível quando necessário, ajuda os adultos a lidar mais eficazmente com eventos de stress e parece trazer benefícios de curto e longo prazo para a saúde e o bem-estar psicológico” (p.440). Os autores acrescentam, ainda, que a simples presença de um amigo promove sentimentos de confiança e estimula a procura de novas oportunidades. Esta dimensão de confiança, é combinada com “expectativas de lealdade, autenticidade e compreensão empática” (Freitas, 2014, p.21).

Contudo, é necessário ressaltar que nem todas as relações conseguem providenciar estes benefícios, isto é, apenas as amizades de qualidade o conseguem fazer (Schmidt & Bagwell, 2007). Os autores Duck e Perlman (1985) proferem que para além das pesquisas darem especial atenção aos benefícios das amizades, os aspetos negativos são inevitáveis. Aliás, chegam a ser importantes para o crescimento e manutenção destas relações. A título de exemplo, algumas relações de amizade podem implicar desaprovação, ciúme, distanciamento emocional, ansiedade e rivalidade (Gauze et al., 1996). Para além disso, estas ligações no trabalho podem também levar a resultados prejudiciais quando comportamentos necessários para cumprir objetivos instrumentais entram em conflito com os objetivos emocionais e afetivos da relação de amizade (Baumeister & Leary, 1995; Ingram & Zou, 2008). Contudo, é de reforçar, ainda, que não existem pesquisas coesas que demonstrem como, quando, porquê e para quem as amizades no trabalho podem ser prejudiciais para o desempenho organizacional (Pillemer & Rothbard, 2018).

### **2.3 A qualidade da amizade para a Felicidade e Bem-Estar no Trabalho**

As amizades podem ser percebidas como um aspeto de grande importância na vida das pessoas, contudo há um fator preponderante para que esta relação de amizade influencie positivamente o desempenho do trabalhador na organização e não o inverso (Zhang, Li & Schutte, 2019) – A qualidade da amizade.



Em jeito de outras palavras, a qualidade das relações de amizade pode ser determinante, uma vez que um colaborador com cinco amigos de qualidade pode ser mais feliz do que um colaborador que tenha quinze amigos. Ao longo dos anos, a qualidade da amizade tem sido percecionada como um grande indicador de resultados positivos, sugerindo, assim, que algumas redes de amizade são mais benéficas que outras (Bagwell & Schmidt, 2011).

Segundo Berndt (2002), uma amizade de elevada qualidade é estabelecida por altos índices de intimidade, suporte, afeto e validação. Deste modo, são estas relações de qualidade que nos podem passar segurança e estabilidade emocional e, por consequência, conseguir influenciar a nossa estabilidade nas organizações, o nosso crescimento e influenciar a felicidade e o bem-estar. É nessa rede de apoio que se constrói também a autoestima, na medida em que se existir falta de entusiasmo pelo trabalho, baixa autoestima ou inclusive dificuldades a desempenhar tarefas no seio organizacional, é nesta rede de suporte que podemos ver um papel de recuperação de motivação e confiança.

Importa, ainda, destacar os sistemas de memória transacional, os TMS's - *Transactive Memory Systems*. Estes são definidos como “sistemas compartilhados para codificação, armazenamento e recuperação de informações” (Iannone, McCarty & Kelly, 2016, p.813) e estão relacionados a uma maior qualidade de amizade e associados a diferentes características de amizade, como é exemplo, a confiança. Segundo Lewis (2003), os indivíduos ao utilizarem os TMS's conseguem alcançar maior conhecimento dos outros, aproveitando as habilidades individuais de cada elemento para melhorar a eficácia do grupo como um todo. Para além do mais, apesar de estarem associados à qualidade da amizade, os TMS's podem originar múltiplas vantagens para as amizades, no sentido de facilitar a coordenação dentro da amizade e promover o conhecimento de cada indivíduo.

Um outro ponto importante, é que as interações sociais através de meios digitais pode também ela ser um fator decisivo na qualidade das relações sociais. A ligação feita à distância através das redes sociais (e.g. *WhatsApp, Facebook, Instagram*) pode não entregar os mesmos benefícios que o meio pessoal confere. A título de exemplo, um estudo durante a pandemia Covid-19 constatou que a interação face a face foi positivamente relacionada ao bem-estar (Proctor, Barth & Holt-Lunstad, 2023). Em contrapartida, o contacto realizado através de mensagens foi associado negativamente ao bem-estar, podendo, de igual modo, afetar a qualidade destas relações. É certo que a pandemia trouxe um cenário de mudança, que se refletiu visivelmente na

vida social e no contacto com os outros. É, desta forma, que se torna essencial e necessário promover a conexão social para o bem-estar emocional e é certo que ações com o objetivo de aumentar a qualidade dos relacionamentos, conseguem fortalecer as estruturas das relações e serem positivas para a prevenção de sentimentos de infelicidade.

Adicionalmente, o modelo do comboio social, composto por Kahn e Antonucci em 1980, focaliza-se no desenvolvimento e na acumulação de interações durante o percurso de vida que um indivíduo tem com pessoas que lhes são importantes: é um “modelo hierárquico, segundo o qual os indivíduos são cercados por um número grande de pessoas, com as quais mantêm relações caracterizadas por diferentes graus de intimidade e importância” (Cachioni & Batistoni, 2012, p.16). Neste caso, os elementos do comboio compostos pelos membros mais íntimos (família, amigos, cônjuges) manifestam uma maior influência, quer negativa ou positiva, que os mais distantes. Enquanto a rede de uma pessoa casada e mais velha se centra na família (filhos e netos), numa pessoa solteira e mais nova é normalmente constituída com uma rede menos unida, como resultado também de menos contactos realizados ao longo da vida (Fiori et al., 2007). Contudo, em consequência das variações nos ganhos e perdas do comboio social, a adaptação a uma nova realidade pode ser desafiadora, podendo o bem-estar das pessoas envolvidas afetar significativamente a qualidade das relações.

Assim, Já foi possível depreender que a sensação de segurança e de apoio emocional incondicional, pode representar um importante pilar na vida dos indivíduos. No entanto importa, de igual forma, compreender se essas amizades têm impacto na felicidade e bem-estar laboral do indivíduo.

Nesta linha de pensamento, é com grande frequência que os adultos indicam os seus parceiros como a pessoa com maior possibilidade de proporcionar apoio em momentos de necessidade, contudo a maioria dos adultos inclui, de igual forma, as amizades como fonte primária de suporte em situações de falta de suporte organizacional.

Segundo Argyle (2001), os relacionamentos próximos entre indivíduos têm forte correlação com a felicidade e bem-estar. A criação de elos que o indivíduo constitui ao longo da vida podem trabalhar em harmonia como fonte de apoio para lidar com o *stress* ou com problemas organizacionais. Contudo, é perceptível que para um indivíduo ser bem-sucedido, deve, de igual forma, dispor de competências individuais que sejam capazes de enfrentarem as exigências e pressões do mercado. Como afirmado por Greenberg, Weinstein e Sweeney (2002, citado por

Mano, 2017), vender é considerada uma nova disciplina baseada em novas habilidades, como a capacidade dos vendedores estabelecerem relacionamentos estáveis com o cliente, no sentido de criarem credibilidade e confiança junto do mesmo. Para isso, torna-se fundamental desenvolverem várias habilidades profissionais, como a capacidade de ouvir, sendo esta considerada como a competência que mais contribui para o sucesso das vendas.

Monteiro e Paula (2022) enfatizam, de igual forma, a importância de uma rede de apoio como os amigos, proferindo que as pessoas mais felizes “são aquelas que têm vida social mais ativa, que se envolvem em relacionamentos amorosos, que passam menor tempo sozinhas, têm bons relacionamentos interpessoais, maiores ciclos de amizades” (p.4). Com isto, as relações de amizade podem ser uma fonte valiosa de apoio dentro do local de trabalho.

O estudo de Fasbender e Drury (2021) dá destaque à crescente diversidade etária que traz desafios para as organizações, como a gestão das relações entre colaboradores de diferentes idades. A diferença etária pode apresentar desafios de comunicação, podendo levar a mal-entendidos e conflitos interpessoais. Para isso, uma gestão eficaz dessas diferenças é essencial para promover um ambiente de trabalho positivo e produtivo, contribuindo, assim, para a felicidade e o bem-estar no trabalho. As organizações devem, por isso, fornecer políticas organizacionais no sentido de proporcionar clareza e orientação, explicando o que fazer e o que não fazer em relação às amizades com diversas idades no trabalho.

É perceptível que para uma organização é favorável promover uma cultura de felicidade organizacional e contribuir, estrategicamente, para ambientes de trabalho favoráveis. No fundo, sempre que o indivíduo executa tarefas do dia-a-dia fora do seu ambiente de trabalho, é nas relações de amizade que existe a possibilidade de se apoiar. Assim, a promoção de laços afetivos pode contribuir para que os indivíduos com baixos níveis de inteligência emocional, consigam mais facilmente aumentar as emoções positivas sentidas no trabalho. Ainda assim, é também importante realçar o papel dos amigos na fomentação de experiências que fujam à rotina e no quebrar da monotonia que possa existir no trabalho.

No capítulo seguinte discute-se a metodologia do estudo empírico.

## SEGUNDO CAPÍTULO: ESTUDO EMPÍRICO

### 3. Metodologia

Neste capítulo dedicado à metodologia torna-se primordial a apresentação e desenvolvimento dos pressupostos teórico-metodológicos, capazes de destacar e clarificar quanto aos procedimentos adotados na investigação empírica. Ir-se-á ainda proceder à caracterização da amostra e delinear os respetivos objetivos do estudo. Para além disso, este capítulo tem como objetivo descrever o paradigma de pesquisa, assim como elucidar as questões de partida que integram o modelo teórico.

#### 3.1 Posicionamento Metodológico

De maneira a serem obtidos conhecimentos mais aprofundados dos principais conceitos a serem estudados, numa primeira fase, o presente trabalho passou por uma investigação bibliográfica. Aliás, de acordo com Lima e Mioto (2007) quando esta pesquisa bibliográfica é bem efetuada é geradora de conhecimento em temas pouco explorados ou pensamentos que servirão de ponto de partida para outras pesquisas.

Segundo Carvalho (2009), a metodologia implica o desenho da pesquisa, indicando o método de abordagem e as técnicas utilizadas. À vista disso, é crucial estabelecer uma abordagem metodológica para proporcionar uma compreensão mais clara das escolhas feitas e dos passos tomados durante a condução do estudo. É, desta forma, que o estudo insere-se num paradigma fenomenológico, atendendo, da mesma maneira, a uma pesquisa exploratória, qualitativa, indutiva e básica.

Consoante os autores Creswell e Plano Clark (2013, p.73), o estudo fenomenológico caracteriza-se por “um fenómeno a ser explorado, expresso em termos de um conceito ou ideia”. Em jeito de outras palavras, o estudo fenomenológico é uma metodologia de pesquisa que se foca, principalmente, em compreender de maneira aprofundada como os indivíduos vivenciam e interpretam determinada experiência, concentrando-se na perspetiva subjetiva em relação a um fenómeno específico. Sendo o presente estudo baseado na influência da amizade na felicidade e bem-estar no trabalho, ao serem exploradas as interpretações individuais dos participantes, permite que se consiga capturar a complexidade e a subjetividade das vivências destes

trabalhadores. Desde modo, existe uma compreensão mais individualizada com o recurso às entrevistas.

Sendo a finalidade do estudo alargar o conhecimento a respeito de um determinado fenómeno, a presente investigação empírica baseou-se na pesquisa exploratória, comportando, desta forma, as perceções dos 11 trabalhadores da área comercial do setor automóvel.

Por sua vez, e considerando os objetivos de estudo, pretende-se proceder a uma pesquisa de natureza qualitativa. A aproximação qualitativa é mais subjetiva por natureza, na qual, segundo Serra (2017, p.39), os métodos qualitativos designam uma “variedade de técnicas interpretativas que têm por fim descrever, decodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se traduzem mais ou menos naturalmente”. Posto isto, esta investigação tem por base uma pesquisa exploratória e indutiva. Exploratória uma vez que o intuito é contribuir para o conhecimento e não resolver um problema específico e singular de determinada organização. Indutiva porque se parte da análise dos dados empíricos para construir um modelo interpretativo do objeto de estudo

### **3.2 Técnica de Amostragem**

O próximo passo no processo de recolha de dados é a escolha da técnica de amostragem, isto porque torna-se essencial garantir que os resultados do estudo sejam representativos da população de interesse, tendo em conta, do mesmo modo, os objetivos da investigação.

Neste sentido, existem duas técnicas de amostragem que são utilizadas de forma a seleccionar os elementos da população para, posteriormente, se obter uma amostra representativa. Assim, o tipo de amostragem pode-se dividir em amostragem probabilística e amostragem não probabilística. A amostragem probabilística, implica que a seleção de todos os elementos seja realizada aleatoriamente, ou seja, significa que existe a possibilidade de se determinar matematicamente qual a dimensão da amostra do estudo consoante a precisão e grau de certeza e confiança pretendidos para os resultados. Por outro lado, a amostragem não probabilística, refere-se quando a escolha dos constituintes é executada de forma não aleatória, sendo os participantes escolhidos baseados em critérios específicos (Gil, 1987).

Tendo em consideração o supramencionado, foi necessário recorrer à técnica da amostragem não probabilística, uma vez que se considera ser aquela que melhor se adapta à finalidade da investigação, ou seja, o público-alvo do presente estudo são os trabalhadores do

setor automóvel, tendo sido definido que a população de interesse são os trabalhadores da área comercial.

Uma vez que o primeiro contacto com as empresa é, geralmente, um processo que requer um elevado período de tempo, o processo de procura por concessionários automóveis começou pela região norte e foi estendido ao resto do país, de forma a serem incluídos participantes de diferentes regiões do país, reduzindo o risco de se obterem conclusões que se apliquem apenas a uma área específica. Para este contacto foram realizados diversos esforços de divulgação, essencialmente através do *LinkedIn* e *Instagram*. À medida que os contactos eram efetuados as redes de contacto também aumentaram.

### 3.3 Método de Recolha de Dados

De acordo com o autor Fortin (2009), as entrevistas tendem a ser a melhor forma de se obterem dados, isto porque são feitas presencialmente o que garante um certo grau de espontaneidade nas respostas obtidas. Além do mais, as entrevistas conseguem facultar aos pesquisadores respostas contextualizadas e perspetivas mais enriquecedoras sobre o fenómeno de investigação. Seguindo o mesmo tipo de pensamento, Coutinho (2011) refere que as entrevistas destacam-se pela sua capacidade de flexibilidade em comparação com outras técnicas de recolha de dados, o que permite a relação direta entre participante e investigador.

Para isso, foram utilizadas entrevistas semiestruturadas como principal método de recolha de dados, realizadas a 11 entrevistados que exerciam funções em empresas do setor automóvel. A seleção do tema em apreço foi motivada essencialmente pelo grande interesse acerca das temáticas em questão – felicidade e bem-estar – e, por outro lado, impulsionada pelo grande contacto com a área automóvel que, nos últimos anos, fizeram com que o desejo de a investigar fosse maior.

De forma mais detalhada, as entrevistas foram realizadas às seguintes funções: Gerente de loja, Comercial de viaturas novas e seminovas/usadas, Chefe de Equipa e *Star Assistant*. As entrevistas foram auxiliadas pelo guião de entrevista (Apêndice 2), previamente alinhado com os objetivos do estudo em questão.

### 3.4 Método de Análise de Dados

Como se referiu anteriormente, uma das principais finalidades da pesquisa exploratória é a de se obter novos conhecimentos a respeito de um determinado tema ou fenómeno. Neste sentido, e uma vez que a informação obtida deve ser analisada com rigor procedeu-se a análise de conteúdo. Foi este o método de análise de dados utilizado nesta investigação.

De acordo com o autor Bardin (2019), a análise de conteúdo é efetuada tendo em vista uma série de etapas, as quais possuem uma estrutura sequencial:

- 1) Pré-análise;
- 2) Exploração do material;
- 3) Tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A análise de conteúdo para além de ser uma excelente escolha quando existe a finalidade de analisar os dados derivados das comunicações, procura entender “os significados e os sentidos das mensagens, que vão além de uma leitura comum” (Cardoso, Oliveira & Ghelli, 2021, p.99).

Assim, concluída a etapa de realização das entrevistas procedeu-se à transcrição das entrevistas em documento *Word*, de forma a ser possível a análise de todo o conteúdo de forma coerente. Dada por terminada a transcrição das entrevistas realizadas, procedeu-se a uma leitura atenta e cuidadosa.

Segundo Rossi, Serralvo e João (2014), uma das etapas da análise de conteúdo envolve a codificação do material, sendo que, numa primeira fase, torna-se necessário definir o nível de análise, ou seja, a codificação de uma simples palavra ou um conjunto de palavras ou frases. O uso da codificação permite, de igual forma, que os dados estejam organizados, permitindo uma maior facilidade na leitura para a sua análise. Assim sendo, primeiramente, foi estabelecido um código para cada participante, por exemplo, (E1) representa o entrevistado(a) número 1 e assim seguidamente. Já no que diz respeito aos dados demográficos pertencentes aos entrevistados foi efetuada uma tabela com os seguintes grupos: 1) Idade; 2) Sexo; 3) Habilitações Académicas; 4) Local de Residência; 5) Estado Civil; 6) Filhos; 7) Idade dos Filhos. Ao nível dos dados organizacionais estes foram compostos pela 1) Categoria Profissional; 2) Antiguidade na organização.

Finalmente, conforme pode ser observado no Apêndice 3, foi elaborada uma tabela de análise de conteúdo, de maneira a serem sintetizadas todas as informações conseguidas através das entrevistas. Foi a partir do guião semiestruturado, que se tornou possível criar as várias categorias, de forma a estudar os principais temas da pesquisa: A Felicidade e o Bem-Estar no trabalho e as Relações de Amizade.



## TERCEIRO CAPÍTULO: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4. Análise e Discussão dos Resultados

O presente capítulo visa responder aos objetivos previamente delineados, suportados, ainda, por uma análise bibliográfica. Este capítulo pressupõe a comparação com os pressupostos anteriormente adquiridos, de tal forma que se consiga contrastar todas as informações obtidas na revisão da literatura com os dados auferidos no estudo, existindo, assim, a possibilidade de interpretar os pressupostos do presente estudo (Gil, 2008).

Temos, assim, duas etapas distintas. Primeiramente, realizou-se uma caracterização detalhada da amostra de participantes envolvidos na pesquisa, de maneira a sintetizar o perfil demográfico dos participantes e, em seguida, esta secção foi estruturada tendo em conta os 10 temas que se elaboraram a partir da literatura e da análise das entrevistas:

- Tema 1: Significados de felicidade no trabalho
- Tema 2: Significados de bem-estar no trabalho
- Tema 3: Equilíbrio trabalho-família
- Tema 4: Medidas de gestão para aumentar a felicidade e bem-estar no trabalho
- Tema 5: Fatores que influenciam negativamente a Felicidade e o Bem-estar no trabalho
- Tema 6: Significados atribuídos à amizade
- Tema 7: Vantagens da amizade
- Tema 8: Desvantagens da amizade
- Tema 9: Gestão de Clientes
- Tema 10: Impacto das relações de amizade na felicidade e bem-estar no trabalho

Como mencionado no capítulo referente à metodologia, foram 11 participantes que decidiram aceitar participar no presente estudo. Segundo Fortin (1999), num estudo em que o objetivo é descrever um fenómeno, o número de participantes pode ser reduzido, contudo deve ter em consideração a qualidade dos dados obtidos. Em conformidade com o anterior, Streubert e Carpenter (2013) referem que a qualidade da representatividade não se limita tanto à quantidade de participantes, mas à capacidade de construir e desenvolver uma descrição rica e densa do fenómeno.

Assim, tal como apresentado na tabela 3, as entrevistas foram conduzidas com elementos a exercer funções em concessionários/stands automóveis, na sua maioria do sexo masculino (81,82%), e com idades compreendidas entre os 24 e os 56 anos, o que dá uma média de 37,18%.

Relativamente às habilitações literárias verifica-se entre os participantes que 1 dos entrevistados possui habilitações ao nível 2º Ciclo de Ensino Básico, 1 ao nível do 3º Ciclo do Ensino Básico, 2 com Ensino Secundário, 5 possuem habilitações ao nível de Licenciatura, e, por último, 2 possuem habilitações ao nível do Mestrado. Destes 11 participantes, importa enfatizar que a maioria dos entrevistados é da Região Norte. Nesta amostra, o estado civil “casado” tem uma grande representatividade – mais de metade dos participantes são casados (6 em 11) – contudo, não deixa de ser assinalável que cerca de 45,45% da amostra corresponde a indivíduos solteiros. Em relação às categorias profissionais dos entrevistados, ainda que partilhem o mesmo ramo de atuação, é possível verificar algumas nuances diferentes. Neste sentido, podemos detalhar as diferentes funções que os participantes desempenham dentro do setor automóvel, como é exemplo, vendedor de viaturas usadas e novas, gerente de uma loja de automóveis, gerente de oficina/stand e *star assistant*. Esta última função, apesar de recente, consegue ser, muitas vezes, o primeiro ponto de contacto com o cliente. Já no que se refere ao tempo de serviço na organização, pode-se observar que existe uma maior incidência nos participantes que estão há mais tempo de serviço, uma vez que também não existiram participantes com menos de 1 ano de serviço.

**Tabela 3- Caracterização dos Entrevistados**

Códigos dos Entrevistados	Idade	Sexo	Habilitações Académicas	Residência	Estado Civil	Categoria Profissional	Antiguidade na organização
E1	24	Masculino	Licenciatura	Guimarães	Solteiro	Vendedor de Viaturas Usadas	3 anos
E2	39	Masculino	Ensino Secundário	Castanheira do Ribatejo	Casado	Gerente loja de automóveis	11 anos
E3	56	Masculino	3º Ciclo do Ensino	Santarém	Casado	Vendedor de Viaturas	22 anos

			Básico			Novas e Usadas	
E4	45	Masculino	Ensino Secundário	Rio Maior	Casado	Gerente loja de automóveis	15 anos
E5	47	Masculino	2º Ciclo do Ensino Básico	Senhora da Hora	Divorciado	Gerente de oficina e stand	24 anos
E6	51	Feminino	Mestrado	Vila do Conde	Casada	Vendedora de Viaturas Novas e Usadas	9 meses
E7	34	Masculino	Mestrado	Porto	Casado	Comercial de viaturas novas e usadas	10 meses
E8	25	Masculino	Licenciatura	Maia	Solteiro	Vendedor de Viaturas Novas	2 anos
E9	24	Masculino	Licenciatura	Viana do Castelo	Solteiro	Vendedor de Viaturas Usadas	3 anos
E10	39	Masculino	Licenciatura	Barcelos	Casado	Vendedor de Viaturas Novas e Usadas	6 anos
E11	25	Feminino	Licenciatura	Guimarães	Solteira	<i>Star Assistant</i>	2 anos

Fonte: Elaborado pela autora.

No quadro abaixo é possível observar a distribuição da amostra relativamente ao fator parentalidade. É possível verificar que a maioria dos entrevistados tem filhos, sendo que na sua

maioria são filhos menores de idade.

**Tabela 4- Caracterização dos Entrevistados: Parentalidade**

Parentalidade	Número
Nº Entrevistados com filhos	6
Nº Entrevistados sem filhos	5
Nº Entrevistados com filhos todos maiores de idade	2
Nº Entrevistados com filhos todos menores de idade	4

Fonte: Elaborado pela autora.

#### **4.1 Tema 1: Significados de Felicidade no Trabalho**

Nesta secção analisa-se os diferentes significados que os participantes atribuem à felicidade no contexto profissional. Após efetuado a análise de todas as respostas, foi possível identificar nos discursos dos trabalhadores que o sentimento de felicidade no trabalho está fortemente associado ao bom ambiente de trabalho e à satisfação dos clientes.

Apesar de alguns elementos terem sido menos ou mais referidos por cada participante, a Tabela 5 consegue refletir a particularidade de experiências de pessoa para pessoa. À vista disso, os fatores geradores de felicidade no trabalho mencionados incluem igualmente aspetos como a “Identificação com o que se faz”, “Relação com os clientes”, a “Importância de trabalhar com amor, dedicação e humildade” e “Gostar do que se faz”. Tal como mencionado por Silva et al. (2023), a felicidade no trabalho não envolve somente perspetivas individuais, mas consegue transcender para as relações e contextos sociais.

Neste sentido, é certo que as respostas revelaram perspetivas relevantes sobre as perceções de felicidade no trabalho. A título de exemplo, a “identificação com o trabalho”, ressoa com a literatura sobre o Modelo de Hackman e Oldham (1980), isto porque a teoria enfatiza, de igual forma, a importância dos indivíduos se identificarem com o trabalho que estão a realizar. Para além disso, os participantes ao mencionarem a importância de trabalhar com amor,

dedicação e humildade refletem a necessidade de sentirem uma conexão emocional com o trabalho que desempenham.

Por outro lado, a satisfação dos clientes emergiu como um dos temas mais mencionados pelos participantes do estudo ao discutirem o significado de felicidade no trabalho, evidenciando o impacto positivo que podem ter na experiência do cliente na compra de uma viatura. Por outras palavras, a capacidade de poderem satisfazer as necessidades dos clientes é algo que traz felicidade para si mesmos, ou seja, essa ênfase na satisfação dos clientes reflete, para muitos vendedores, uma sensação de realização e gratificação pessoal, alimentando assim a sua própria felicidade no trabalho.

Contudo, é importante ainda salientar que os participantes reconheceram o bom ambiente de trabalho como significado de felicidade no contexto profissional. Esta dualidade de perspetivas sugere que, para estes trabalhadores, a felicidade no trabalho não se trata apenas de uma questão de realização pessoal e gostar do que se faz, como também se encontra intrinsecamente relacionada ao ambiente onde estão inseridos.

A tabela 5 apresenta excertos das entrevistas que ilustram os significados atribuídos à felicidade no trabalho dos participantes do estudo.

**Tabela 5- Síntese dos significados atribuídos a Felicidade no Trabalho**

<b>Significado de Felicidade no Trabalho</b>	<b>Excertos Ilustrativos das Entrevistas</b>
<b>Gostar do que se faz</b>	<p>“Vender carros não é só cumprir objetivos, eu sinto-me feliz porque é uma coisa que eu gosto. Por isso é que isso me deixa feliz (...) quando a gente faz o que gosta e quando as coisas são sorridentes e quando o sol brilha parece que tudo, cada problema, passa rapidamente a ser uma solução.” <b>(E1)</b></p> <p>“A felicidade no trabalho é fazer tudo aquilo que gostas, é desempenhar com gosto, não é apenas vender...” <b>(E2)</b></p> <p>“Faço o que gosto, a partir do momento que a gente faz o que gosta, é meio caminho andado.” <b>(E5)</b></p>
<b>Identificação com o que se faz</b>	<p>“Se tu desempenhares algo que tu fazes com gosto, com dedicação e que te identificas, tu fazes de uma maneira muito mais forte.” <b>(E2)</b></p> <p>“É não me custar acordar de manhã a qualquer hora e até mesmo trabalhar</p>

	aos fins de semana por ser algo que me identifico a fazer.” (E10)
<b>Relação com os clientes</b>	<p>“Eu tanto podia vender automóveis como poderia ter vendido outra coisa. Aquilo que me deixava feliz, na realidade, era o contacto humano, a relação das pessoas, o criar a conversa (...) eu vivi sempre feliz na perspetiva do contacto, das relações pessoais que se criaram, dos amigos.” (E3)</p> <p>“O facto de conseguir manter uma relação fora do meu ambiente de trabalho com o cliente e muitas das vezes criar novas amizades.” (E11)</p>
<b>Bom ambiente profissional</b>	<p>“O ambiente, o ambiente de trabalho é importante. Estar a trabalhar numa empresa que também nos respeitava, nos dava um mínimo das condições, também era muito importante” (E3)</p> <p>“É criar boa relação connosco, com a entidade que está em cima, tem de haver um bom relacionamento. Se houver um mau relacionamento (...) invés de motivar, estou pelo contrário, estou a desmotivar os meus colaboradores” (E4)</p> <p>“É o bom ambiente de trabalho, o meu objetivo é isso mesmo porque eu já estive do lado de lá e sei o que é estar desse lado” (E5)</p> <p>“Para mim é ter um bom ambiente profissional. Dar-mo-nos todos bem, principalmente o bom ambiente entre colegas, chefias e administração” (E6)</p> <p>“Diria que é a comunicação e a relação que se tem com os colegas. Para lá de ser uma relação profissional, há sempre um ambiente casual entre mim e os colegas.” (E8)</p>
<b>Satisfação dos clientes</b>	<p>“Eu fico feliz no trabalho quando sinto que tenho clientes satisfeitos e que consigo fazer o meu trabalho de forma tranquila” (E1)</p> <p>“Para mim felicidade no trabalho é as coisas correrem bem e o cliente sair satisfeito” (E5)</p> <p>“É não ter nenhuma complicação, nós trabalhamos todos os dias para isso. Quando digo complicações, é servir bem o cliente, eu acho que isso é o mais importante (...) para eu estar feliz, é também fazer os outros felizes, é servir bem” (E4)</p> <p>“A minha realização vem do facto da minha profissão realizar sonhos, nomeadamente a compra de uma viatura que foi desejada uma vida inteira (...) e ver a satisfação deles deixa-me feliz” (E9)</p>
<b>Importância de trabalhar com amor, dedicação e humildade</b>	<p>“Tu estás a vender um serviço, mas se tiveres a vender com dedicação e com objetivo tu estás a servir bem” (E2)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.2 Tema 2: Significados de Bem-estar no trabalho

Quando questionados acerca do significado de Bem-estar no Trabalho, as respostas dos participantes foram também elas diversificadas. Na tabela 6 – Síntese dos significados atribuídos a Bem-Estar no Trabalho – é possível verificar que os fatores mais frequentemente mencionados foram o “Cumprimento de objetivos”, a “Valorização e Reconhecimento” e o “Ambiente de trabalho familiar”.

Estes resultados sugerem que o bem-estar no trabalho está diretamente ligado ao alcance das metas e objetivos profissionais. Na maioria dos concessionários automóveis em Portugal existe uma política de objetivos em que se o vendedor não atingir o número mínimo de vendas, este passa a auferir um valor salarial inferior ao que seria expectável por cada viatura vendida. Esta é uma área que consegue ser bastante competitiva e que se gere muito por objetivos mensais e anuais e, neste contexto, os colaboradores verem os seus rendimentos baixarem, é algo que pode afetar o seu bem-estar.

Estes resultados também demonstraram que o bem-estar no trabalho está relacionado ao facto dos participantes se sentirem valorizados e reconhecidos pelo seu trabalho, indo de encontro ao que foi destacado por Ali e Anwar (2021) e Atan, Özgüt e Silman (2021). Estes autores destacam a importância dos trabalhadores se sentirem, obviamente, reconhecidos, mas também respeitados pelo seu desempenho. Isto pode ser facilmente atingível se as organizações promoverem o *feedback* contínuo, uma vez que é o que faz emergir o conhecimento em relação aos resultados. Por norma, o feedback é realizado em reuniões semanais com a equipa, observando os resultados e apontando quer os pontos positivos, quer os pontos a melhorar. Segundo Fachada (2012), a necessidade de estabelecer reuniões com mais regularidade, faz com que todos os trabalhadores estejam comprometidos no processo e tenham igual acesso à informação.

Contudo, e uma vez que a amostra também contemplou chefes de equipa, conseguimos perceber que o bem-estar no trabalho também é sinónimo de garantir que os membros da equipa trabalhem juntos para um objetivo comum. Existe uma preocupação pelo empenhamento organizacional e pelos resultados coletivos do grupo e isso envolve a vontade de colaborar, apoiar e liderar os colegas que fazem parte da sua equipa. Através deste testemunho é possível identificar a ideia defendida por Rego, Pina e Cunha (2003) que, embora não tenhamos os relatos dos colaboradores que trabalham sob a liderança deste chefe de equipa, há a intenção de transmitir sentimentos que inspirem confiança, de forma a demonstrar que está preparado para assumir

qualquer adversidade que surja.

Como mencionado anteriormente, o ambiente de trabalho familiar foi um dos aspetos mais nomeados pelos participantes, ou seja, para eles, vai além de partilhar um espaço físico durante as oito horas de trabalho, mas implica o apoio mútuo que existe entre colegas. Essa atmosfera é percebida como fundamental para promover um sentimento de coletivo.

A afetividade e a autonomia foram também destacadas, embora com menor frequência. Apesar de muito semelhante ao elemento anterior, a afetividade encontra-se mais associada às relações interpessoais positivas que existem no meio organizacional, caracterizadas pela empatia entre colegas e chefia. Da mesma forma, a autonomia no trabalho é vista como um fator-chave para o bem-estar no trabalho. Apesar do Entrevistado 1 referir que deveria existir uma maior autonomia na organização onde se insere, reconhece-se que a capacidade de tomar decisões e ter liberdade para as tomar é fundamental para promover um senso de bem-estar laboral. Também os autores Isa et al. (2019) aludiram na sua investigação à importância de proporcionar autonomia aos colaboradores como forma de obter bem-estar no trabalho.

A tabela 6 sintetiza os principais excertos relativos a esta categoria temática.

**Tabela 6- Síntese dos significados atribuídos ao Bem-Estar no Trabalho**

<b>Significado de Bem-Estar no Trabalho</b>	<b>Excertos Ilustrativos das Entrevistas</b>
<b>Empenhamento organizacional dos funcionários</b>	“Como empresário que estou a gerir uma equipa é ver todos os meus funcionários que dão a cara por mim e ver que se esforçam pelo ordenado deles, mas também pela nossa empresa” (E2)
<b>Garantir apoio aos funcionários</b>	“Não admito que um cliente vá interagir com um funcionário meu. Se tiver que reclamar é com o patrão, mesmo que não tenha feito o trabalho. Tenho de ser a cara para o bem e para o mal (...) Eu tenho que estar bem e eu tenho que estar ao lado deles. Nós somos uma equipa” (E2)  “Como membro mais novo, caso tenha algum problema ou algum entrave ao negócio, sentir o apoio dos mais experientes é incrível” (E9)
<b>Ambiente de trabalho familiar</b>	“Sinto que a minha pequena empresa é uma família e todos me respeitam ou ao meu pai. Como é que eu te posso explicar... eu tenho funcionários com 55 anos que trabalham lá desde os 15” (E2)  “Conseguir ter um ambiente bastante familiar (...) nunca tive um empregado,



	<p>que trabalhasse um ano só para nós, isto é, nós temos empregados de longa duração. Se calhar, o mais recente que está aqui também tem uma perspetiva de aqui ficar durante muitos anos” (E4)</p> <p>“É mesmo a forma do ambiente organizacional desta empresa, quase familiar. Aqui nós, por exemplo, nós temos objetivos, não é? (...) Eles pretendem resultados da nossa parte. Mas eu sinto que eles me dão tanto que da minha parte eu é que estou em dívida para com eles (...) É o ambiente muito tranquilo, nós sabemos que precisando do outro departamento ou do outro colega, toda a gente está sempre... faz tudo para nos conseguir ajudar. Eu acho isso extraordinário” (E6)</p>
<b>Valorização e Reconhecimento</b>	<p>“O reconhecimento também é importante. Conseguires atingires os objetivos e a empresa reconhecer-te, não só monetariamente, mas também com a questão dos carros de serviço” (E1)</p> <p>“Existiu uma fase de seleção e a última é o próprio patrão que faz a entrevista connosco para dar o seu aval final, com o objetivo de conhecer quem é a pessoa (...) o patrão querer conhecer quem é que entrou e dar valor, eu acho que isso foi muito importante.” (E6)</p> <p>“(...) no fim do ano seres reconhecido e darem-te o devido reconhecimento também te dá uma sensação de bem-estar enorme e depois também te consegue motivar imenso.” (E11)</p>
<b>Afetividade</b>	<p>“O bem-estar no trabalho é ver a alegria, ver a comunicação entre os meus colaboradores” (E5)</p>
<b>Autonomia</b>	<p>“Bem-estar no trabalho é quando te dão autonomia (...) apesar que no ambiente que estou, gostava de ter uma maior autonomia ainda. Uma menor pressão. Porque acredito que todos os vendedores sabem fazer o seu trabalho (...)” (E1)</p> <p>“Há medida que vou evoluindo e ganhando mais experiência e maturidade, sentir que me dão autonomia.” (E9)</p>
<b>Cumprimento dos objetivos/Sucesso</b>	<p>“A sensação de bem-estar no trabalho é perceber que estou a cumprir tudo o que me foi proposto, todos os objetivos” (E1)</p> <p>“O ter sucesso no trabalho também é fundamental. Se você tem sucesso e se as coisas correm bem, se têm resultados, obviamente isso é motivador (...) ainda por cima, numa atividade que está dependente de resultados” (E3)</p> <p>“Significa conquistar os meus objetivos e conseguir ultrapassar as principais barreiras que eu tenho (...) significa que o meu desempenho e as minhas conquistas têm um impacto positivo em tudo o resto e é possível observar o real impacto que eu tenho.” (E8)</p>

	“Para mim é chegar ao final de cada mês e sentir o dever cumprido, ver que consegui cumprir os objetivos, que consegui apoiar a minha equipa” (E11)
<b>Realização Pessoal</b>	“Sentir uma realização pessoal e veres que estás a crescer dá-te uma sensação de que estás no caminho certo” (E10)

Fonte: Elaborado pela autora.

### 4.3 Tema 3: Equilíbrio trabalho-família

Através dos testemunhos abaixo mencionados, a questão do equilíbrio trabalho-família emergiu como um tema significativo nas respostas dos participantes. De facto, é possível perceber pelo estudo de Dutschke (2013) e pelas palavras de Rego et al. (2020) que o equilíbrio entre trabalho-família é um dos fatores que mais contribui para a felicidade no trabalho. Efetivamente, quando questionados acerca dos sentimentos que potenciariam a felicidade e o bem-estar no trabalho, esta temática foi mencionada pelos entrevistados. Neste sentido, as experiências acerca da temática em questão foram analisadas tendo por base os seguintes subtemas: a) Horários de Trabalho longos; b) Impacto dos problemas profissionais no bem-estar pessoal e vida familiar e consequente transferência dos problemas para a família.

#### a) Horários de Trabalho Longos

Da análise ao discurso dos entrevistados foi possível identificar evidências relativamente aos horários de trabalho longos. A título de exemplo, o Entrevistado 2, relata que alcançar esse equilíbrio pode ser uma tarefa bastante desafiadora. O facto de não existir um horário fixo e a expectativa de estar disponível fora do seu horário de trabalho para atender às necessidades do cliente podem ser fontes de *stress*. Aliás, conseguimos evidenciar a falta de reconhecimento e valorização por parte de clientes, que pode aumentar mais o sentimento de infelicidade. Contudo, também existe o outro lado e o participante destaca que a interação com clientes que expressam empatia e respeito pode ser uma fonte significativa de motivação e apoio.

*“Faço por isso, há dias sim e há dias que não. Nem sempre estamos no nosso melhor dia e quando não estou até prefiro afastar-me, porque não é fácil...é desgastante, porque normalmente os funcionários têm um horário e nós não temos horário e isso tem reflexos (...) as pessoas acham que tu tens que atender o telefone fora de horas, mas pouca gente sabe referenciar o obrigado. Eles*

*como já acham que é um dado adquirido e de obrigação, não valorizam. No entanto, há outras pessoas que são extremamente simpáticas. E essas sim, dão-te uma motivação.” – E2*

Um outro aspeto percecionado foi o apoio aos trabalhadores quando existe a necessidade de conciliar as responsabilidades familiares com o trabalho. Os relatos dos participantes demonstraram uma certa flexibilidade quando a vida familiar assim o exige. No entanto, embora a organização adote essa postura, não existe uma estratégia formal para que se promova esse equilíbrio trabalho-família. Eis dois excertos ilustrativos:

*“Eu dou-lhe um exemplo. Ainda hoje aqui um colaborador precisou de ir com o filho a consultas, nem há sequer um entrave nisso, nem é descontado sequer dia de salários, porque lá está, é importante que ele esteja bem e que a família esteja bem, mas se me perguntarem se tenho algum tipo de estratégia para esse equilíbrio, não, nunca fiz.” – E4*

*“Tento que o empregado quando chega à hora, vai-se embora, mas nós, enquanto patrões, temos de ficar lá às vezes até às tantas (...) às vezes já não é questão monetária, é responsabilidade para com o cliente. Mas se precisar de lhes dizer que precisam que fiquem mais um bocado, sei que posso contar com eles.” – E5*

Ainda, no discurso dos Entrevistados 6 e 10 destaca-se a flexibilidade oferecida pela empresa para facilitar o equilíbrio trabalho-família, ou seja, há a possibilidade de trabalhar a partir de casa, uma vez que existem programas opcionais para esse efeito. Contudo, esses programas podem ser acedidos apenas se o trabalhador assim o pretender, como forma de escolha. Esta perspetiva de que o colaborador pode ser livre na sua escolha pode ser fortemente eficaz para o bem-estar laboral destes trabalhadores.

*“Temos aqui o nosso sistema, nós conseguimos trabalhar em casa, mas também temos alguns programas que não estão de acesso, digamos assim, só estão de acesso se nós quisermos (...) Para fazer com que o colaborador também tenha o seu tempo para a família. Também descanse (...) nós não temos hora, mas no fundo também temos que pensar que nós estamos a trabalhar para nós (...) Nós também temos que pensar que o cliente, ele também trabalha durante o dia e às vezes pode não ter disponibilidade para atender o telefone porque está a trabalhar.” – E6*

*“Eu tenho um programa que me permite trabalhar a partir de casa, imagina, se eu estiver de folga e se precisar de enviar uma proposta, eu posso fazê-lo, mesmo não sendo obrigado... mas também é um facto que ao fazê-lo estou a ajudar-me a mim mesmo.” – E10*

Aliado com os testemunhos anteriores, é possível afirmar que o Entrevistado 7 vai de

encontro ao mesmo ponto de vista dos anteriores, isto porque a flexibilidade aqui parece ser mais determinada pelo próprio colaborador. A empresa dispõe de uma estrutura de horário de trabalho fixa, no entanto, o trabalhador decide a sua disponibilidade para atender as possíveis chamadas fora de horas. É visível que as empresas parecem dispor de uma estrutura que teoricamente permitir equilibrar as necessidades pessoais e profissionais, contudo a responsabilidade parece recair sobre estes trabalhadores, também pelo facto de trabalharem à comissão.

*“É assim... Temos um horário estabelecido para se trabalhar, mas sabemos que sempre temos que estar disponível para o horário do cliente. Às vezes é um horário fora de horas, às vezes é um final de semana, às vezes é uma folga, mas isso parte do colaborador. Para vir trabalhar a empresa não o obriga. Tudo que é além daquilo, é tudo competente ao comercial. Se ele quiser fazer, a empresa também não se omite, certo? (...) A empresa, em questão de horário, tem uma programação boa de escala, eu acredito que dá para ter esse equilíbrio, só que depende muito do comercial. Pelo lado da empresa, consegue-se.” – E7*

#### **b) Impacto dos problemas profissionais no bem-estar pessoal e vida familiar e consequente transferência dos problemas para a família**

O segundo tópico de análise refere-se ao impacto dos problemas profissionais no bem-estar pessoal e vida familiar e consequente transferência dos problemas para a família. O Entrevistado 2, quando questionado acerca se existiria algum aspeto do seu trabalho ou alguma característica da sua função que considerasse como uma fonte de mal-estar ou de infelicidade, ficou evidente que o desgaste pode exercer uma grande influência sob o estado emocional: *“ Vou para casa e vou a chorar, vou cansado. Eu vivo demasiado os problemas e eu assumo demasiado os problemas, não viro as costas a nada. É um desgaste grande.”*

Este desgaste emocional, que se estende para além do ambiente profissional pode afetar significativamente os relacionamentos e o próprio ambiente familiar:

*“Depois, infelizmente, acabo por roubar um bocadinho de tempo às minhas filhas, à minha esposa, porque não tenho horários. Eu chego atrasado, porque sou eu quem tem de fechar a porta, eu é que tenho de fazer tudo. Andar para a frente. Se o patrão lá não estiver, quem é que vai lá estar?” – E2*

Esta exigência resultante do trabalho pode resultar facilmente em sentimentos de exaustão que, por sua vez, podem causar conflitos e problemas familiares. Este exemplo enfatiza de forma mais acentuada a importância de estratégias voltadas para o equilíbrio trabalho-família,

principalmente em setores em que o cliente exige disponibilidade constante.

Por outro lado, o próprio insucesso pode levar a momentos de desânimo e de desgaste físico e emocional: *“O insucesso é terrível. Enfim, tive momentos de desânimo, ficava até tarde e mesmo assim não estava a conseguir vender (...) tínhamos responsabilidades, tinha uma casa para pagar, tinha filhos para criar.”* (E3).

É possível verificar que a incapacidade de cumprir os objetivos propostos teve reflexos na dinâmica familiar, isto porque influencia diretamente as responsabilidades financeiras. Contudo, e perante esta situação, o participante acrescenta: *“Felizmente sempre tive também uma companheira, que ainda hoje é minha mulher, que foi sempre uma pessoa em que nós mutuamente nos puxávamos para cima, que nos ajudávamos.”* (E3)

Foi também destacada a dificuldade na separação das fronteiras entre trabalho e o domínio extralaboral, o que indica que existem determinados perfis que tendem a não conseguir separar trabalho-família, neste caso, devido à falta de maturidade e experiência na função:

*“Sendo novo e tendo pouca maturidade e experiência, reconheço que ainda não consigo separar o trabalho da minha vida pessoal. Muitas das vezes o que acontece é que acabo por trazer algumas preocupações para casa, misturando-as com as relações pessoais com a minha família (...) isto a longo prazo sei que pode trazer mau estar para os meus, mas também sei que no futuro este tipo de situações irão diminuir e quiçá acabar à medida que vou ficando mais maduro.”* – E9

#### **4.4 Tema 4: Medidas de gestão para aumentar a felicidade e bem-estar no trabalho**

Procede-se, de seguida, à análise das medidas/práticas de gestão mencionadas pelos participantes, isto é, foi questionado aos participantes do estudo que medidas ou práticas de gestão consideravam que poderiam ser úteis para o aumento da felicidade e do bem-estar no trabalho. Os relatos demonstram que os participantes prezam acima de tudo as boas condições de trabalho, a atualização de ferramentas e competências técnicas, incentivos monetários e não monetários, reconhecimento e responsabilidades e a promoção de um ambiente familiar, sendo esta última a mais referenciada.

##### **a) Melhorar condições físicas/materiais de trabalho**

Como mencionado, melhorar as condições físicas e materiais de trabalho foi uma das práticas mencionadas quando questionados sobre o tema. Enquanto gerente de uma loja de

viaturas, o testemunho abaixo, indica que investir em equipamentos adequados e em espaços de trabalho é um objetivo com vista ao conforto dos trabalhadores:

*“Melhorar as condições de trabalho e o conforto. Acho que toda a gente que desempenha qualquer função gosta de conforto, infraestruturas, equipamentos, não gostam de sentir que os outros estão a desenvolver-se e eles vão ficar para trás, que ficam com coisas desatualizadas (...) As condições de trabalho onde estás, se forem renovadas x em x tempo, talvez seja um motivo de bem-estar no trabalho e de conforto porque as pessoas que estão a trabalhar contigo sentem as coisas para andar para frente” – E2*

Paralelamente, conseguimos identificar que, agora na perspetiva do colaborador, o facto de ter boas condições no local de trabalho, traduz-se na sua própria felicidade. Tais situações vão de encontro ao defendido por Mooreson e Humphrey (2006) de que as condições de trabalho e o uso de equipamentos são elementos que podem ampliar tanto sentimentos de felicidade e satisfação no trabalho, como de bem-estar no trabalho:

*“Olha o nosso concessionário foi todo remodelado recentemente, tivemos durante 9 meses sobre condições um pouco más, até mesmo para os nossos clientes, mas agora ver o stand todo moderno e tecnológico sei que valeu a pena, entendes? E vai melhorar a experiência do cliente e a minha.” – E11*

## **b) Atualização de ferramentas e competências técnicas**

Outra medida mencionada dá destaque à atualização de ferramentas e competências, no sentido em que, pelo facto de existirem poucos trabalhadores qualificados em áreas específicas como a mecânica, torna-se cada vez mais importante a valorização e o desenvolvimento de competências nestas áreas.

A título de exemplo, o Entrevistado 1 refere a importância do aumento das competências por meio da formação. À semelhança do que se verifica, o estudo realizado por Demo (2010), verificou que medidas relacionadas com a formação e desenvolvimento representam uma forma de contribuir para o bem-estar dos trabalhadores, no sentido em que são um forte estímulo ao seu conhecimento contínuo. Em termos de apoio, é possível compreender que existe, ainda, uma falta de suporte, tanto mencionado pelo Entrevistado 1, como pelo Entrevistado 9.

*“Um maior apoio em termos de objetivos por parte da empresa. Por meio também da formação e sentires que estás a aumentar as tuas competências.” – E1*

*“Gostava que a minha empresa tivesse uma verba que me permitisse tirar um curso técnico de vendas ou algo similar (...) apesar de ter curso superior nunca me consegui especializar nesta área.”*  
– E9

### **c) Promover um ambiente de trabalho familiar**

Promover um ambiente familiar foi também uma prática referenciada, aliás, dão o exemplo da realização de convívios ou atividades com a equipa que possam fortalecer esse sentimento familiar e de proximidade entre os elementos. Apesar destes convívios serem recorrentes, verifica-se que é a única medida que é implementada nas empresas em que trabalham:

*“Um ambiente mais familiar, conhecer melhor as pessoas e, no fundo, estarmos mais próximos das pessoas (...) tínhamos poucos funcionários, mas tínhamos sempre os nossos momentos de almoço, onde estávamos completamente à vontade, onde não era o patrão, não era o empregado, eram pessoas que estavam ali a conversar.”* – E3

*“O que fazemos muitas das vezes é alguns jantares em conjunto. Isso sim, se calhar promovemos isso. Se me perguntarem outras coisas do tipo parapente ou de paintball, nunca promovemos isso.”*  
– E4

*“A minha empresa não tem essa preocupação, eu tento minimamente, andarmos todos animados. Uma vez por mês jantamos todos à mesa. Todas as faixas etárias. Desde o mecânico, ao desempregado, ao advogado.”* – E5

Para além dos jantares entre equipa, a prática de promover *sunsets* e atividades em grupo foi uma das práticas mencionadas pela Entrevistada 6, sendo que, cada vez mais, tem sido uma forma eficaz de criar momentos de descontração e integração entre os colaboradores. Geralmente, nas empresas, esta atividade refere-se quando as pessoas se reúnem ao ar livre para desfrutarem do pôr do sol, com o objetivo de estimular a união entre colegas.

*“Esta empresa promove, muitas vezes, sunsets. Por exemplo, esta empresa promove atividades em grupo. Portanto, imagina, a partir de certa hora, fechamos mais cedo, não é, isto esporadicamente. Isto é decidido pela administração”* – E6

### **d) Promover incentivos monetários e não monetários**

Uma das causas indicadas como constituintes do sentimento de felicidade e bem-estar laboral no estudo de Isa et al. (2019) incluía os incentivos monetários e não monetários, medida

essa também mencionada pelos entrevistados. Pelos testemunhos, as empresas deveriam não só apostar em incentivos financeiros, como reconhecer o colaborador com prêmios não monetários pelo seu bom desempenho:

*“A empresa faz eventos privados todos os anos e várias vezes por ano, talvez dentro desses eventos, existisse um pouco mais de premiações ou algo do gênero (...) talvez dentro desses eventos a empresa olhasse um pouco mais para o vendedor e não só para os resultados que ela espera (...)”*  
– E7

Este entrevistado acrescenta, ainda, que embora as comissões sejam uma parte importante da remuneração dos vendedores, a empresa deveria apostar numa política de benefícios mais abrangente:

*“(...) nós sabemos que o comercial trabalha com comissões, mas talvez a profissão poderia ser melhor remunerada a nível de benefícios, não é só por conta das comissões, as comissões são boas, mas (...) outro tipo de benefícios, além dos que já temos.”* – E7

A título de exemplo, a Entrevistada 6 descreve como as parcerias com ginásios podem ser percebidas como um benefício relevante. A empresa ao realizar contratos de parceria com ginásios demonstra também a preocupação com o bem-estar físico e mental dos seus colaboradores.

*“(...) e eles têm outra coisa também, eles têm parcerias aqui com o ginásio. Muitos de nós, na hora do almoço, vamos ao ginásio. Portanto, temos um desconto ali ao lado. Eu acho que eles pensam em tudo. Temos uma biblioteca cá na empresa.”* – E6

Concomitantemente, o seguro de saúde foi identificado como uma medida que se encontra em falta, mas que deveria ser levada a cabo pela empresa. Como refere o Entrevistado 10, a disponibilização deste seguro deveria remeter estrategicamente para o desenvolvimento de medidas que contribuíssem para o bem-estar dos funcionários: *“Um seguro de saúde que é tão normal em outras empresas, não acontece aqui. Acho que é uma medida tão simples, mas que é uma mais-valia para um funcionário.”*

#### **e) Reconhecimento e Responsabilidades**

Um outro fator mencionado pelos participantes quando questionados de quais os fatores que influenciam a sua felicidade e bem-estar no trabalho foi a questão do reconhecimento e da



atribuição de responsabilidade. E isto é mencionado a partir de dois pontos de vista distintos: tanto do lado do gerente de uma loja de viaturas, como da perspectiva do colaborador. Assim, no primeiro ponto de vista, conseguimos verificar que o entrevistado faz questão de dar aos seus colaboradores responsabilidades, o que, por sua vez, contribui para o aumento da sua satisfação e felicidade. Já através do segundo ponto de vista, o Entrevistado 8 enfatiza como o nível de responsabilidade que lhe é atribuído é um fator altamente motivante. O facto de ser reconhecido pelo seu trabalho aumenta a sua motivação e, ao mesmo tempo, sente que cresce profissionalmente:

*“Para já, o sentido de responsabilidade. Isso é importante dar-lhes, isto falo do que vejo da outra parte, eles podem dizer outras coisas. O que eu vejo é eles estarem comprometidos com a missão, isto é dar-lhes responsabilidade.” – E4*

*“Para além do fator salarial, eu diria que é o nível de responsabilidade que me dão. Quanto mais responsabilidade eu tenho, mais esforço me obriga a ter, mas ao mesmo tempo proporciona-me uma oportunidade de demonstrar o meu valor, e ser reconhecido e crescer profissionalmente.” – E8*

*“É o reconhecimento do meu trabalho (...) É essencial dar crédito quando as pessoas merecem e não só isso, também mostrar que o trabalho árduo compensa. Não é só pelo salário, mas sim dando valor.” – E8*

*“(...) valorizarem-te por aquilo que estás a fazer diariamente é fundamental.” – E11*

#### **4.5 Tema 5: Fatores que influenciam negativamente a felicidade e o bem-estar no trabalho**

Importa agora destacar os fatores influenciadores, mas negativamente, da felicidade e do bem-estar no trabalho para os participantes da área comercial do setor automóvel. Assim sendo, ao longo do discurso dos entrevistados foi possível identificar os principais elementos que incidiram sobretudo: (a) no incumprimento das responsabilidades por parte da oficina; (b) estado emocional; (c) eventos gerados de stress, como a morte e o luto; (d) insucesso/incumprimento dos objetivos; (e) remuneração; (f) relação com a chefia.

##### **a) Incumprimento das responsabilidades por parte da oficina**

O incumprimento das responsabilidades por parte da oficina, tão manifestado nos discursos, evidencia a dependência dos diversos aspetos que ligam o trabalho. Como observado na literatura por Sias et al. (2012), colegas de trabalho que partilham responsabilidades intrincadas

no ambiente profissional estão mais propensos a desenvolver relações próximas entre si. É certo que, perante este contexto, deve existir colaboração e coordenação entre a equipa, contudo tal não parece estar a contribuir para a construção de relacionamentos mais fortes no local de trabalho, no que toca à parte de oficina.

Neste sentido, estes comentários mostram que a constante falta de cumprimento das tarefas por parte da oficina pode ter um grande impacto no trabalho do vendedor. Qualquer falha na organização/preparação da viatura pode resultar em atrasos na entrega, insatisfação no cliente e, conseqüentemente, uma eventual avaliação negativa. À vista disso, os participantes vêem a sua própria felicidade serem intrinsecamente influenciados pelo desempenho da oficina e conseqüente satisfação do cliente.

Aliás, para além de influenciar diretamente a experiência do cliente, pode ter impacto, a longo prazo, na remuneração dos vendedores, isto porque caso estes episódios sejam constantes pode levar a que o interesse na compra de uma viatura seja menor. Portanto, quer uma coordenação eficaz, quer a capacidade de comunicação, são cruciais para garantir um serviço de qualidade:

*“Não existe um cumprimento das tarefas por parte da oficina e tem implicação direta com o meu trabalho, porque sou eu que entrego o carro ao cliente e acaba por influenciar a minha felicidade, o meu bem-estar, a felicidade do cliente, o bem-estar do cliente e, conseqüentemente, a avaliação final do cliente, que é importante e que eu sou avaliado então... e que eu recebo sobre tal.” – E1*

*“Talvez a forma dos processos da empresa, por exemplo, no processo da preparação da viatura. Eu acho que as coisas poderiam ser melhores na oficina, na ligação do comercial com a oficina, porque nós sabemos que toda viatura que é vendida tem de passar pela oficina (...) então eu acho que esse processo poderia ser melhor e isso talvez influencie a minha felicidade (...) eu faço tudo, então assim, só para entender, o que eu quero dizer com isso, às vezes, não é só o facto de vendermos e acompanharmos a viatura que vendemos, mas existem pessoas que têm a função de preparar (...) e por mais que nós acompanhamos, às vezes, as coisas não saem tão bem, mas não é por conta do comercial, mas da oficina ou do preparador.” – E7*

Do ponto de vista de quem gere uma loja de viaturas, de facto, o Entrevistado 4 reconhece que procurar a perfeição muitas vezes é uma tarefa difícil, no entanto é inevitável. Estes fatores podem influenciar negativamente a sua felicidade e bem-estar, especialmente quando não consegue atender às expectativas dos clientes.

*“Às vezes algum serviço menos bom da nossa parte, porque isto não há perfeição, não é? Às vezes algum falhanço nosso deixa-me infeliz. O não corresponder às expectativas do cliente e aí sim, isso deixa-me mal. Felizmente, sou muito suspeito naquilo que eu digo ou, neste caso, felizmente é raro*

*isso acontecer, mas acontece.” – E4*

## **b) Estado emocional**

Tal como observado por Fisher (2014), a felicidade no trabalho encontra-se intrinsecamente ligada aos estados de espírito no trabalho e às emoções positivas e negativas. Tal se pode verificar nos discursos, uma vez que destacam a influência do estado emocional no desempenho profissional e, posteriormente, na experiência do cliente. Alguns entrevistados reconhecem que o seu próprio estado emocional, seja positivo ou negativo, reflete-se no serviço que oferecem aos clientes.

*“O facto de estares infeliz num certo dia vai influenciar o serviço que depois passa ao cliente final e até pode influenciar a compra ou não da viatura.” – E2*

*“Infelizmente, por mais que tente ser consistente, os dias em que estou triste têm um impacto sobre o meu desempenho. Principalmente, diria eu na quantidade de energia que eu tenho durante o dia. Custa-me menos as tarefas...” – E8*

*“Claro que se estiveres tranquilo, tudo flui melhor, mas também tens dias stressantes e isso reflete-se...tudo fica mais difícil. O teu estado de espírito depois reflete-se no cliente, reflete-se na compra, reflete-se em muita coisa. Claro que queremos é estar de bom humor e com energia positiva, mas nem sempre é possível, damos o nosso melhor.” – E11*

## **c) Eventos gerados de stress, como a morte e o luto**

Paralelamente, eventos stressantes, como a morte de um colega de trabalho, podem ter um impacto negativo. Um participante descreveu como o falecimento de um colega afetou intimamente o ambiente da empresa, mencionando a profunda tristeza que a equipa teve de ultrapassar. Isso comprova que eventos geradores de stress podem ter um forte impacto direto nas dinâmicas entre equipa.

*“Recentemente tivemos um momento muito triste na empresa, morreu um funcionário que trabalhava connosco. Este verão parecia que andava tudo de cabeça baixa, eu e os rapazes, foi um processo delicado. Até o final do ano, recompomos a equipa, motivámos, uns saíram, outros entraram.” – E2*

## **d) Insucesso/Incumprimento de Objetivos**

Os testemunhos abaixo mencionados enfatizam como o incumprimento de objetivos e consequente insucesso pode ser um fator significativo que afeta a felicidade e o bem-estar no trabalho. Estes momentos de insucesso podem criar uma grande pressão emocional, afetando negativamente o estado emocional, assim como o desempenho do trabalhador.

*“O insucesso, não é? O insucesso é terrível. A desmotivação, os momentos em que as coisas não estão a correr bem. Enfim, tive durante muitas vezes momentos de desânimo, de que as coisas não estavam a resultar, que não estava a conseguir vender, não estava a atingir resultados e isso é um fator de desânimo, de grande pressão sobre os nossos ombros.” – E3*

*“Trabalhar por objetivos não é fácil. É preciso a gente saber gerir bem as emoções, porque realmente pode ocorrer um mês que não esteja a correr muito bem. Embora a gente tenha dado o nosso melhor, pode não correr bem, por motivos que já são alheios a nós. Portanto, já me ultrapassam. Isso acontece, não é? E então aí nós temos que saber gerir a pressão. Dos objetivos. Daquilo que temos que tentar alcançar e ao mesmo tempo, se não conseguirmos, saber lidar com isso. Para não nos desmotivarmos. Não é fácil. Portanto, é a cabeça... Não é fácil.” – E6*

#### **e) Remuneração**

Aliado a este incumprimento de objetivos, outro elemento evidenciado foi a remuneração, isto porque especialmente para os vendedores a remuneração está diretamente ligada ao desempenho das vendas. É certo que sem esses incentivos, não existiria uma diferenciação entre vendedores, contudo enfatizam que uma remuneração cativante pode contribuir significativamente para a sua felicidade no trabalho:

*“Obviamente também incentivos financeiros (...) falo no caso dos vendedores que se não tiverem incentivos, ou não venderem nada, ou venderem dois ou três carros é igual porque o ordenado está lá (...) o ordenado é super motivador. Hoje em dia quem trabalha neste tipo de mão de obra, neste tipo de negócio, se for bom profissional, ganha muito bem e como é óbvio, se ganharem bem, também estão motivados e mais felizes.” – E4*

*“Nós, vendedores, vivemos muito de comissões e eu não estava habituado a isso. Para mim, eu estou feliz se também receber, não é? Claro que existem outros fatores, mas sou sincero, o salário também influencia.” – E9*

#### **f) Relação com chefia**

Para além disso, estes participantes confirmaram que a presença da chefia pode influenciar positiva ou negativamente a felicidade e o bem-estar que se sente no trabalho:

*“Posso-te dizer que a indústria automóvel é muito competitiva, mesmo dentro dos concessionários do mesmo grupo (...) se tu não tens um chefe que te consiga acalmar, que seja chefe para o bem e para o mal, tu vais-te abaixo muito facilmente.” – E10*

No caso do Entrevistado 1, o mesmo refere que pelo facto da pressão começar no topo da hierarquia, esta é emitida para níveis inferiores, afetando os funcionários a todos os níveis. Neste caso, não existe uma passagem de confiança, o que faz com que exista uma enorme pressão para atingir um certo número de vendas:

*“É o que eu digo, uma menor pressão no ambiente de trabalho. Porque isso é um dos contras... E essa pressão é vinda a partir dos membros da direção, que conseqüentemente vai descendo na hierarquia.” – E1*

No entanto, o Entrevistado 6 consegue ter uma experiência totalmente diferente, uma vez que vê na sua chefia alguém em quem pode confiar, destacando a importância dos conselhos e orientações oferecidos pela chefia:

*“Tenho um chefe excelente, muito trabalhador, muito empenhado e temos realmente conseguido bons resultados aqui de equipa (...) é uma pessoa muito experiente nas marcas e é uma pessoa madura e, portanto, ele também costuma nos dar uns conselhos aqui. Como é que é de explicar? Tentar entrar aqui na nossa cabecinha, está a ver? Isto influencia muito a forma como sou feliz no trabalho.” – E6*

#### **4.6 Tema 6: Significados atribuídos à amizade**

Seguidamente, procedeu-se à análise dos significados atribuídos à amizade pelos participantes, na qual se constatou que a “Confiança” e “Ter alguém que nos ouça” foram os elementos mais frequentemente mencionados. De facto, Freitas (2014) referiu que a presença de um amigo estimulava sentimentos de confiança, aliados a expectativas de lealdade e autenticidade. Para além destes significados, “Preocupação”, “Identificação” e “Reciprocidade” foram outros aspetos nomeados com alguma frequência por parte destes trabalhadores. Já Rubin, Bukowski e Parker (2006) sublinham, igualmente, que a reciprocidade é o que distingue as relações de amizade de outras relações. Fica evidente que os participantes ao mencionarem “Ter alguém que nos ouça” demonstra que só o simples facto de sentirem que têm alguém que os ouça faz a diferença em termos de bem-estar e felicidade no trabalho. Como referido por Bukowski (2001), as amizades estão muitas vezes associadas a uma maior abertura para discutir

pensamentos, confirmando-se isso na resposta destes participantes.

**Tabela 7- Significados atribuídos à Amizade pelos participantes**

Significado de Amizade	Excertos ilustrativos das entrevistas
<p><b>Preocupação e estar presente para os outros nos momentos difíceis</b></p>	<p>“É a preocupação com alguém que tu gostas e dares a mão e saberes que aquela pessoa está triste (...) Quando tu estás mal, pouco se aproximam. E a amizade define-se no auxílio, no carinho, no abraço, na motivação. Porque a vida não é certa.” (E2)</p> <p>“Não sendo um grande literário, mas há um verso que é “o amor é algo que arde sem se ver”. Eu acho que a amizade também é algo assim (...) Eu felizmente tenho muitas situações dessas que no decorrer da nossa vida e nos momentos em que às vezes as coisas até se proporcionou um encontro ou que foi necessária uma ajuda, aquela pessoa estava lá, eu acho que isso é que é a amizade” (E3)</p> <p>“Já tive alguns momentos menos bons e tu sabes quem é teu amigo quando estão lá para ti nos maus momentos. Podem existir contratempos, mas ninguém está ocupado 24h por dia.” (E9)</p>
<p><b>Identificação</b></p>	<p>“É criar laços de relação com alguém. Com alguma pessoa com quem nos identificamos e que nos identificamos com a personalidade, com o modo de vida.” (E1)</p> <p>“Digamos que existem certas pessoas que têm uma personalidade que mais se alinha comigo e, por causa da natureza disso, acabo por devolver amizade com eles.” (E8)</p> <p>“Os meus amigos à partida são pessoas com quem me identifico, a amizade é isso. É estares com pessoas que gostes.” (E10)</p>
<p><b>Reciprocidade</b></p>	<p>“(…) Eles precisam de sair. Ou é um filho ou mulher ou alguma coisa. Eu não descontro e vão, porque se eu precisar deles (...) eles também ficam.” (E2)</p> <p>“Uma coisa é certa, sei que me estimam, isto é, posso não ser o melhor amigo deles, mas se eu precisar de alguma coisa tenho a certeza absoluta que estão a postos para me ajudar sem esperar nada em troca e vice-versa.” (E4)</p> <p>“É ter amigos sinceros que te apoiam e tu os apoias quando eles também precisam. Um dia preciso eu, mas no outro eles também precisam de mim.” (E11)</p>
<p><b>Ter alguém que nos ouça</b></p>	<p>“Tenho cada vez menos amigos, mas quem é meu amigo, conhece-me bem, olha para o meu rosto, sabe o que é que se passa, não é assim? Às vezes vale a pena desabafar com alguém que é próximo.” (E2)</p> <p>“É importante ter sempre alguém com quem falar, com quem desabafar e partilhar bons momentos e maus momentos, é fantástico.” (E6)</p> <p>“(…) sempre que preciso eles estão lá para me ouvir. Ter alguém nem que seja só para te ouvir faz totalmente a diferença, porque por muito que tenhas a tua família,</p>

	<p>eles não têm conhecimento total da tua realidade dentro da empresa, não conhecem o teu chefe pessoalmente e desabafares com pessoas dentro do teu núcleo de trabalho ajuda imenso.” <b>(E8)</b></p> <p>“(…) ter bons colegas no trabalho, que podes chamar de amigos e amigas e poderes desabafar com eles e eles contigo.” <b>(E11)</b></p>
<p><b>Confiança</b></p>	<p>“(…) porque um amigo ou uma amizade que eu crio é uma pessoa que eu confio normalmente a 100%.” <b>(E1)</b></p> <p>“Como sempre fui uma pessoa das relações humanas, a confiança que você transmite, nunca trair essa confiança, mesmo quando tem que dizer que não ou quando não consegue. Eu tive muitas vezes situações em que eu não consegui proporcionar o carro que a pessoa queria, ou não consegui encontrar a viatura que a pessoa queria, ou não consegui ir ao preço que a pessoa queria, mas eu nunca deixei de ser amigo de uma pessoa que era meu amigo” <b>(E3)</b></p> <p>“Para mim o mais importante deve ser a confiança. Portanto, uma amizade implica que eu confio naquela pessoa. Eu tenho colegas com quem já trabalhei, ambos estamos em marcas diferentes e ficou uma amizade. Ficou uma amizade que se for necessário, por exemplo, se eu tiver um cliente para a marca deles, se calhar vou aconselhar o meu colega porque confio e conheço o trabalho deles como eles também a mim (…) somos concorrentes, mas ao mesmo tempo somos amigos.” <b>(E6)</b></p> <p>“A amizade, diria eu, que é um laço interpessoal com uma pessoa, em que existe confiança entre um e o outro e existe uma colaboração comum, apesar de ser uma coisa muito íntima. Acho que é relativa, depende da opinião de cada pessoa, mas eu diria eu que é um laço de confiança.” <b>(E8)</b></p>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Pelos excertos anteriores pode considerar-se que as relações de amizade são vistas como elementos importantes para o estabelecimento de um ambiente de confiança e de apoio no trabalho. A presença de amigos, quer seja no local de trabalho, quer seja fora do ambiente profissional pode estimular sentimentos de confiança, lealdade e autenticidade, conforme também destacado na literatura. Muitas destas definições estão associadas às amizades de qualidade anteriormente abordadas. A confiança, a preocupação em estar presente e até mesmo a reciprocidade remetem para estas amizades estabelecidas por altos índices de intimidade, observadas por Berndt (2002).

## 4.7 Tema 7: Vantagens da amizade

Ao nível das vantagens que podemos encontrar nas relações de amizade foi possível constatar que foram várias as mencionadas, como a promoção do bem-estar, a possibilidade de terem alguém com quem desabafar e relaxar, a oportunidade de conquistarem novos clientes, com o passa a palavra, assim como o crescimento pessoal.

### a) Permitem relaxar

Neste cenário e, perante o contexto deste setor, as relações de amizade desempenham um papel crucial no alívio do *stress*. Por exemplo, a pressão que muitas vezes é exercida aos vendedores automóveis acaba por colocar os indivíduos em situações de elevado *stress*. Nestas circunstâncias, ter colegas com quem partilhar momentos para relaxar pode ser extremamente benéfico. Para além disso, as *happy hours/sunsets* como uma prática mencionada anteriormente é uma forma de fomentar isto mesmo, com momentos de descontração entre colegas.

*“O facto de também muitas das vezes permitirem-me distrair um bocado e sair um bocado daquele mood de trabalho.” – E1*

*“Sais do trabalho queres é descontrair, não pensar nos problemas que ficaram naquele sítio. Os teus amigos no trabalho podem-te ajudar com esses problemas, mas quando sais queres é sair e descontrair.” – E9*

*“Uma amizade tem de te dar espaço para seres tu próprio, é para te distraíres. É bom teres essas pessoas perto de ti e que te fazem sentir à vontade, descontrair, poder relaxar apenas.” – E11*

### b) Permitem desabafar

Segue ainda o facto de que permitem desabar e partilhar preocupações pessoais e profissionais. Na experiência destes participantes, é nestes momentos de desabafo que existe a possibilidade de receber apoio e compreensão por parte dos amigos.

*“Eu desabafo aqui com os meus colegas de trabalho, eles desabafam comigo. Um dia eles contam-*



*me os problemas, as preocupações deles, outro dia conto eu. Faz bem, faz bem, porque realmente a gente desabafar, muitas vezes estamos a ver um problema onde ele realmente pode não existir, na dimensão que nós estamos a pensar e falar com outra pessoa que consegue ter outra perspetiva pode ajudar.” – E6*

*“O laço de amizade permite-me saber que uma pessoa é de confiança para realizar certas tarefas, no entanto é essencial não só para também o desabafo, como seres sociais que somos.” – E8*

*“É importante ter bons colegas no trabalho, que podes chamar de amigos e amigas e poderes desabafar com eles e eles contigo. Tens momentos que estás a trabalhar, mas há momentos parados que dão a oportunidade de falares com os teus colegas e falares também das tuas coisas.” – E11*

Aliada ao facto das relações de amizade permitirem que estes trabalhadores tenham momentos em que podem desabafar, pode, de igual forma, promover o bem-estar. O Entrevistado 2 relata que a amizade consegue promover o bem-estar, isto é, o carinho demonstrado pelos amigos durante momentos difíceis pode ter um grande impacto no bem-estar emocional do participante. Perceber que tem amigos que se importam verdadeiramente com o seu bem-estar, pode trazer conforto e, conseqüentemente, transmitirem apoio emocional.

*“Mas os amigos servem para relaxar um bocadinho, dar uma gargalhada... e, por vezes, desabafar um pouco. Esses são os momentos de bem-estar (...) Conforme o que há a seguir, perguntam: Estão? Correu melhor? Já estás melhor? Esse carinho faz-te sorrir e faz ganhar força. Isso é o que os meus olhos dizem.” – E2*

### **c) Ajudam a conquistar novos clientes**

Complementarmente, o passa a palavra verificou-se como uma das vantagens mais mencionadas no facto de ter amigos. O facto de existir confiança e credibilidade pelo trabalho do amigo, faz com que o recomende com mais frequência a outros conhecidos. Portanto, estas recomendações feitas por amigos não só ajudam a atrair novos clientes, como também fortalecem os laços de amizade. *“(...) Um apoio motivacional. Complementando o meu trabalho. Até mesmo poderá acontecer ajudando-me com a passagem de palavra do meu trabalho, divulgando o meu trabalho. Trazendo-me clientes.” – E1*

*“Os amigos são bons para dar umas boas risadas. Claro que há alguns amigos, arranjam bons negócios (...) porque tenho clientes meus que são meus amigos e que me sugerem a outros amigos deles, como prestador de serviços.” – E2*

*“São um facilitador de negócios. Até porque se as pessoas que já nos conhecem pessoalmente*

*pensam: “ele é meu amigo, já sei como é que ele é pessoalmente, profissionalmente também deve ser igual, portanto vou ali”. Muitos, continuo a dizer, muitos dos negócios que nós fazemos é pela base da amizade.” – E4*

#### **d) Crescimento pessoal**

Por último, o crescimento pessoal é a última vantagem apontada nas relações de amizade. Para o Entrevistado 8, o facto de expressar sem medos a sua opinião pode levar a um maior crescimento pessoal, na medida em que o participante consegue identificar pontos de melhoria e trabalhar para limar certos aspetos pessoais.

*“Posso ser mais honesto e cruel mas opiniões, muitas vezes podem ser construtivas, mas que sei que a pessoa vai interpretar da melhor forma, uma vez que parte de mim para elas, porque somos amigos. Ou seja, somos mais tolerantes nas críticas. Acho que é um passo bastante importante e que nos ajuda a crescer pessoalmente.” – E8*

Para além disso, o Entrevistado 1 faz também menção, apesar de uma forma mais indireta, ao facto de ter um amigo no trabalho com mais experiência, faz com que tenha outro tipo de visão e, assim, consiga crescer tanto a nível profissional, como pessoalmente.

*“Por exemplo, ele reconhece que eu sou bom a arranjar uma viatura para o cliente, mas caso essa viatura já seja vendida, eu, em vez de tentar arranjar alguma solução, foco-me pura e simplesmente naquela viatura e não a devia de fazer (...) isso também me faz ganhar maturidade.” – E1*

### **4.8 Tema 8: Desvantagens da amizade**

Embora não tenham existido muitas considerações acerca das desvantagens que uma amizade pode ter, aspetos como a “Inveja” foram mencionados com muita frequência. É importante perceber que, apesar dos benefícios que estas relações próximas podem apresentar, existe a outra face da moeda, em que estas ligações podem apresentar certos desafios. Para além da “Inveja”, aspetos como o “Desleixo”, “Deceção” e “Abuso de Confiança” foram também características mencionadas pelos trabalhadores da área comercial.

#### **a) Inveja**

As desvantagens nas relações de amizade podem manifestar-se de várias maneiras, sendo

a inveja o elemento mais citado pelos entrevistados. Verifica-se pelo discurso dos participantes que existe muito receio em atrair sentimentos de inveja por parte de “amigos”. Isto porque pelas suas experiências constata-se que o sucesso e as conquistas pessoais despertam julgamentos por parte de colegas de trabalho. Por sua vez, estas experiências negativas levaram alguns trabalhadores a reavaliar as suas amizades, priorizando, desta forma, os laços familiares. Especialmente quando se trata de alcançar objetivos ou somente desfrutar de momentos de bem-estar, a prioridade passa em afastar amizades em que exista a possibilidade de inveja e falta de honestidade.

*“Eu cada vez evito mais que saibam de alguns bem-estares, porque as pessoas só perdem tempo a dizer mal ou ver o que os outros têm de bem. Nunca vêem o esforço e nunca... nunca dão valor ao teu desgaste ou ao que tu trabalhaste ou dedicaste para alcançar algo (...) Os teus bens, ou alguma coisa que trabalhaste para atingir, pode criar um mau juízo, porque podem dizer... “Ah, está a ir para ali, para acolá”, tento não dar conhecimento das minhas férias ou do meu bem-estar ou daquilo que a gente trabalha para conquistar. Só eu sei o que é que me dedico e o que é me limito para atingir algo.” – E2*

*“Às vezes nós sabemos que nem toda gente, que a gente acredita que é um amigo, pode ser mesmo um amigo e talvez a desvantagem é essa... de não conhecer tão bem as pessoas. Talvez a amizade também ela pode ser um pouquinho, se for no ramo comercial, talvez transmitir ganância ou inveja.” – E7*

*“Existe muita inveja, tal como disse existe muita competitividade entre colegas dos mesmos concessionários. Por exemplo, nas feiras o objetivo deveria ser ajudar a equipa e tenho colegas a dizer-me na cara que venho com vendas anteriores, só para ficar em primeiro lugar.” – E10*

## **b) Desleixo da função**

O desleixo também foi apontado como uma desvantagem nas relações de amizade, como observado por um dos entrevistados. A proximidade entre colegas pode levar a um certo relaxamento nas responsabilidades profissionais. É de referir que esta dinâmica, a longo prazo, pode contribuir para a diminuição de confiança, mesmo fora do ambiente de trabalho.

*“Assim, a única desvantagem que poderá acontecer é que, por exemplo, poderão agir de forma mais branda ou, não quero dizer menos profissional, mas mais desleixada um bocado, porque percebe que somos amigos e que, caso ele não possa fazê-lo, eu irei executar aquilo que eu tenho que executar em vez dele (...) Ele, por saber que sou amigo dele, tem uma atitude menos ética. Desleixasse um bocado, é mais isso.” – E1*

### c) Deceção

Adicionalmente, a deceção também é apontada como uma desvantagem. Conforme os exemplos abaixo, os entrevistados expressam a dificuldade em lidar com a deceção quando uma amizade próxima não corresponde totalmente às expectativas. Mais uma vez, a confiança pode ficar comprometida, uma vez que quando essas expectativas não são correspondidas, pode levar a uma maior desilusão.

*“A desvantagem maior é você se dececionar, não é? Se você tiver uma grande amizade, que eventualmente você apostou ali as fichas todas, que realmente pensa que tem ali, de facto, aquela pessoa que é amigo, e de quem você é amigo, e num momento em que se pode dececionar, aí é um momento difícil, difícil, o facto de encaixar, mas temos que ser fortes para superar isso.” – E3*

*“Tens amigas que te podem desiludir, não é? São pessoas que confias e acontece... e acontece. Não é constantemente, mas acontece e tens de saber lidar com isso.” – E11*

### d) Abuso e quebra de confiança

Em última análise, os participantes evidenciam o facto de alguns clientes misturarem amizade para obterem facilidades nos pagamentos. Paralelamente ao que verificamos nas situações anteriores, a confiança em alguém que se considerava amigo fica posta em causa, fazendo com que a relação seja prejudicada e criando mal-entendidos:

*“Muitas vezes misturam a amizade com a componente financeira, isto é, procuram facilitismos de pagamento e depois nunca mais o recebe (...) Eu estou a ser amigo dele, ele é que não está a ser meu.” – E4*

Para além disso, ficou evidenciado nalguns casos a existência de abuso de confiança especialmente quando se trata de questões como a distribuição de horários de trabalho. É claro que, ocasionalmente, não é grave, contudo caso seja uma prática constante, pode afetar, por exemplo, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal:

*“Na concessão onde trabalho, nós somos apenas dois vendedores de usados. É bom e é mau e, atenção, eu vejo-o como meu amigo, mas nós temos de intercalar os fins-de-semana e, por vezes, pede-me para trocar o sábado. Uma ou duas vezes está tudo bem, mas eu também tenho de me organizar.” – E9*

#### 4.9 Tema 9: Gestão de Clientes

Esta penúltima categoria temática incide sobre a necessidade de existirem ferramentas de comunicação e uma grande capacidade de gestão de conflitos perante situações mais complexas com clientes.

Neste sentido, e como visto anteriormente por Pires e Alturas (2015), confirma-se que clientes insatisfeitos, em especial nesta área, comunicam a sua má experiência e podem vir a ser um inconveniente no pós-venda. Conseguir atingir regularmente um elevado nível de satisfação por parte dos clientes é um objetivo para todas as empresas, isto porque o cliente irá manter-se fiel à marca, continuando a comprar e a realizar manutenções no mesmo local. Uma vez satisfeito, o automóvel de um cliente pode ser um meio de publicidade, mobilizando direta e indiretamente mais indivíduos a comprarem produtos e serviços.

Assim, e perante as experiências inframencionadas, foram identificadas algumas características que revelam a importância de determinadas habilidades na resolução de problemas. É, desta forma, que se destaca a humildade e as habilidades de comunicação na gestão de conflitos e na manutenção de um bom relacionamento com os clientes. Tal como foi possível constatar, a humildade permitiu com que se aprendesse com as experiências e a reconhecer falhas que possam vir a acontecer no futuro.

Isto vem também demonstrar o que já foi observado anteriormente, ou seja, um dos grandes objetivos e o grande motor de felicidade é a satisfação do cliente para estes trabalhadores. Estes elementos são cruciais para garantir a excelência no atendimento ao cliente, mas muito mais do que isso, permitem desenvolver competências em diversos níveis: interpessoais, de comunicação, de liderança, resolução de problemas. Os excertos seguintes ilustram este aspeto:

*“Quando um cliente nos entra pela loja a reclamar que a viatura foi mal preparada ou houve algum problema ou alguma falha e que essa falha é imputável a nós, independentemente de quem falhou na preparação seja nosso amigo ou menos, mais amigo ou menos amigo, é evidente que não nos dá o direito de agora descambar a pessoa de alta a baixo. O que é importante é resolver o problema. A primeira coisa a fazer é resolver o problema (...) Mas também tínhamos que a aceitar e tínhamos de ser humildes o suficientes e assumir as responsabilidades” – E3*

*“Eu tive uma situação... Há pessoas muito injustas, muito injustas (...) no meu caso até nem tinha a ver, nem comigo, nem com a empresa. A pessoa é que era mesmo um bocado... Eu nem sei dizer a palavra (...) quando eu lhe falei que nós temos que saber gerir emoções, nós também temos que... Sabe que às vezes nós somos um bocado psicólogos dos clientes. Nós conhecemos pessoas que são complicadas muitas das vezes, não é? Conhecemos de tudo.” – E6*

*“Vamos lá ver, se o cliente está insatisfeito por alguma razão é. O foco principal deve ser resolver a questão. Claro que devemos lidar com a situação de forma responsável e assumir qualquer responsabilidade (...) Às vezes lidamos com clientes desrespeitosos.” – E9*

No entanto, e quando questionados se os amigos eram importantes para o sucesso individual, incluindo nesta gestão de clientes, a maioria dos participantes referiu que não. Com algum espanto, os participantes referiram que os amigos tinham um papel importante na sua vida, contudo mencionam que são os próprios vendedores que dão a cara pelo que possa acontecer e que, independentemente, de tudo a responsabilidade é sempre deles.

*“De nenhum modo, de nenhum modo mesmo (...) tirei uma formação que era gerir clientes mal-educados, aborrecidos e com razão. Eu aprendi isso, eu próprio (...) É aquela parte de resolver o problema, o rir enquanto eles estão a querer atingir e entrar em conflito. Lamento, tens de sorrir (...) Essa parte sou eu e as minhas capacidades, que também fui aprendendo, entendes?” – E2*

*“(...) aliás, muitas vezes a ligação que se tem com o cliente é um a um e não há uma necessidade de uma intervenção muito grande por parte deles [dos amigos]. Eu aí confio mais na minha chefia, caso tenha necessidade de ter suporte e ajuda.” – E8*

*“Sinceramente, não sei... acho que não. Ainda estes dias tive uma situação em que o cliente se virou a mim e fui eu que o acalmei, que o convenci a fazer a manutenção connosco. Ali eu não estava a tentar convencer um cliente a comprar o carro, mas ele era meu cliente na mesma. Eu tenho de estar lá para tudo.” – E10*

A título de exemplo, o Entrevistado 1 destaca que os amigos do local de trabalho podem ter um impacto positivo, contudo os amigos fora desse ambiente em nada contribuem para ajudar nos momentos mais difíceis: *“Os meus amigos? Sim. Os que estão no trabalho, sim. Agora, os que não estão, não. Podem-me ensinar como devo proceder em certas situações, mas só isso. Para desabafar.” – E1*

Apenas o Entrevistado 3 teve uma opinião contrária aos restantes participantes, mencionado que ninguém tem sucesso individual sem o auxílio de uma equipa e de amigos:

*“É o alicerce da nossa carreira, do nosso caminho. Ninguém consegue ter sucesso sozinho (...) Dá-nos equilíbrio, dá-nos conforto, dá-nos motivação, dá-nos... Acho que faz todo... Lá está, ninguém tem sucesso sozinho, ninguém consegue ter sucesso sozinho, nem ninguém vai conseguir atingir objetivos sozinho. Tem que ser em equipa e com os amigos também.” – E3*

#### 4.10 Tema 10: Impacto das relações de amizade na felicidade e bem-estar no trabalho

Finalmente, questionou-se diretamente os trabalhadores acerca da influência que as relações de amizade poderiam exercer na sua felicidade e bem-estar no trabalho. Se anteriormente obtivemos respostas em que as relações de amizade não tinham influência no sucesso individual do trabalhador, aqui a o cenário altera-se. De facto, conseguimos depreender perante as respostas que pelo simples facto de terem um amigo, faz total diferença na sua felicidade laboral. O apoio emocional refletido nestes testemunhos revela-se essencial, proporcionando um lugar seguro para expressarem os seus problemas e preocupações. Quer as relações de amizades no local de trabalho, quer as relações fora desse ambiente parecem influenciar de forma positiva a felicidade e bem-estar laboral destes participantes.

Contudo, é de notar que existiu apenas um participante, o Entrevistado 7, que partilhou uma opinião diferente. Neste caso, o participante refere que o facto de estar feliz ou infeliz no trabalho depende da sua personalidade e capacidade em ultrapassar as dificuldades do dia-a-dia, independentemente de ter amigos. Por outras palavras, a resiliência pessoal acaba por ser determinante para a sua felicidade enquanto profissional da área comercial, e não necessariamente o apoio emocional que as relações de amizade podem oferecer.

Estas evidências sugerem a importância de criar não só um ambiente de trabalho que promova relações de apoio entre colegas, mas também o desenvolvimento de competências individuais e sociais, no sentido de lidarem com as exigências e pressões do contexto comercial.

A tabela 8 apresenta excertos das entrevistas que ilustram a influência dos amigos na felicidade e bem-estar no trabalho dos participantes do estudo.

**Tabela 8- Respostas dos participantes ao impacto das relações de amizade na felicidade e bem-estar no trabalho**

<b>As relações de amizade têm influência na sua felicidade e bem-estar no trabalho? Porquê?</b>	
<b>Entrevistado 1</b>	Sim, claro que faz. Amigos e família, namorada. Vai de encontro àquilo que já falámos. O impacto que tem é o facto de eu conseguir atingir os objetivos que são propostos (...) conseguir vender carros, estar sempre motivado, mesmo que aquelas coisas não apareçam. Estar feliz.
<b>Entrevistado 2</b>	Claro que sim, claro que sim. Se eu tiver discussões contínuas em casa, que felizmente não existem, mas se eu tiver problemas familiares. Nós vamos negativos para o trabalho. E a gente tem de estar positivos. Se tu deres um sorriso, vais ter um sorriso.

	Por muito que a outra pessoa esteja errada, ao fim de um bocadinho tu consegues ir buscar um bocadinho daquela pessoa, entendes?
<b>Entrevistado 3</b>	Totalmente. Chegar a casa e, por exemplo, muitas vezes chegar a casa e conversar com a minha mulher ou ela comigo sobre os problemas das coisas que aconteceram, ter uma visão distanciada de um problema que ela teve ou de um problema que eu tive e recolher uma opinião de uma pessoa que vê completamente do lado de fora, uma visão, uma perspetiva diferente.
<b>Entrevistado 4</b>	É grande, é grande. São eles que me trazem, lá está, o meu ganha-pão.
<b>Entrevistado 5</b>	Dá outra estabilidade emocional...
<b>Entrevistado 6</b>	Influencia se eu sentir que aqueles que eu tenho, se eu sinto que realmente posso contar com eles. Então, sinto-me feliz, sinto-me apoiada, não é? Sinto-me um bocadinho protegida.
<b>Entrevistado 7</b>	Eu acho que isso depende muito da pessoa, se dá ouvidos ou não para essa situação (...) como eu disse, os amigos são importantes para desabar. Eu acredito que tem que ter pessoas para poder você conversar, conhecer novas coisas, desabafar, partilhar opiniões parecidas ou divergentes, mas se está feliz ou triste depende muito da pessoa. Você vai ouvir coisas boas ou ruins, mas depois depende muito de mim (...) eu acho que depende muito da pessoa essa questão de felicidade ou tristeza ou se as pessoas me influenciam, eu acho que não, mas que é bom ter amigos, eu acho que sim.
<b>Entrevistado 8</b>	Mais uma vez tem a ver com o apoio emocional. É uma forma de poder desabafar problemas (...) Por isso diria que nesse aspeto é importante termos alguém com quem falar e que entenda alguns dos fatos que eu estou a passar e isso claro depois influencia a minha felicidade.
<b>Entrevistado 9</b>	Como te disse, tenho alguns amigos no trabalho e a minha relação com eles influencia de forma positiva, muitas das vezes eles até me dão conselhos por terem mais experiência para eu conseguir lidar com os problemas.
<b>Entrevistado 10</b>	Sempre que estou mal recorro a eles para desabafar, para espairar e para não pensar no stress que tenho no dia a seguir... às vezes é muito stressante e teres alguém com quem falar é importante para te desligares, por isso sim tem muita influência.
<b>Entrevistado 11</b>	Sim... fazem com que a minha rotina deixe de ser monótona, porque motivam-me a fazer coisas que me fazem esquecer um bocado do meu dia-a-dia, não é? Sabes que qualquer pessoa com uma rotina acaba por se focar demasiado no trabalho, o que acaba por ser mau porque esquece-se das coisas mais importantes da vida.

Fonte: Elaborado pela Autora.



## QUARTO CAPÍTULO: CONCLUSÕES

### 5. Conclusão

O presente estudo veio analisar a influência das relações de amizade em termos da felicidade e bem-estar no trabalho, sendo que a recolha de dados junto dos trabalhadores da área comercial do setor automóvel permitiu compreender não só as suas perceções relativamente ao primeiro tema – Felicidade e Bem-Estar no Trabalho, como também os seus pontos de vista em relação ao segundo tema do estudo – Amizade.

Assim, um dos contributos deste estudo foi o de precisamente nos permitir compreender como este grupo de trabalhadores percebe a felicidade e bem-estar no trabalho perante um contexto tão competitivo e desafiante como o setor automóvel. Foi possível verificar que a presença de elementos como a satisfação dos clientes, o bom ambiente profissional e o cumprimento de objetivos faz com que estes sentimentos de felicidade e bem-estar surjam no ambiente profissional com mais frequência, sendo assim, respondido o primeiro objetivo da Questão de Partida 1.

Em segundo lugar, foi possível identificar práticas que o setor automóvel implementa, que visam aumentar estes sentimentos de felicidade e bem-estar no trabalho. Deste modo, um outro contributo importante é o de nos permitir também refletir sobre a existência de uma intenção por parte de quem gere e uma necessidade de quem é colaborador para que existam mais medidas no sentido de aumentar estes sentimentos. Os relatos demonstraram que embora as organizações adotem determinada postura, não existe uma estratégia formal, por exemplo, no que toca à promoção do equilíbrio trabalho-família, destacando, assim, a necessidade de uma abordagem mais estratégica para promover a felicidade e o bem-estar no trabalho no setor automóvel.

Para além disso, ficou claro que o trabalhar fora de horas é um hábito comum, que pode ser bastante desafiador. O facto de não existir um horário fixo e a expectativa de estar disponível fora do horário de trabalho para atender às necessidades do cliente podem ser fontes de *stress* e de infelicidade no trabalho. Outro aspeto importante é a falta de reconhecimento e valorização por parte dos clientes, que pode aumentar ainda mais esse sentimento de infelicidade.

Para além do equilíbrio trabalho-família, foram alvo de observação práticas relativas às boas condições de trabalho, atualização de ferramentas e competências técnicas, promoção de

um ambiente familiar, incentivos monetários e não monetários, assim como o reconhecimento e responsabilidades, respondendo, assim ao segundo objetivo específico da Questão de Partida 1. A promoção de um ambiente de trabalho familiar foi das práticas mais indicadas pelos participantes como um fator exponenciador da felicidade e bem-estar no trabalho. No entanto, ficou evidenciada uma falta de atividades estruturadas.

Concomitantemente, esta análise possibilitou concluir que os principais fatores influenciadores incidiram sobre o incumprimento das responsabilidades por parte da oficina, o estado emocional, eventos gerados de stress, como a morte e o luto, o insucesso/incumprimento dos objetivos, a remuneração, e a relação com a chefia, respondendo assim ao terceiro e último objetivo específico da Questão de Partida 1. Contudo, importa salientar que os relatos demonstraram influenciar não só o desempenho individual, como também a dinâmica geral da empresa.

Já no que concerne à segunda questão de partida, esta questão consistiu em “De que forma as relações de amizade influenciam a felicidade e bem-estar no trabalho dos trabalhadores da área comercial do setor automóvel?” Para isso, novamente foram delineados três objetivos específicos.

Adicionalmente, verificamos através da literatura que a amizade pode trazer bastantes vantagens ao nível da segurança emocional (Parker et al., 2006) e na promoção de sentimentos de lealdade, compreensão e confiança (Freitas, 2014). De facto, quando questionados qual a sua perceção de amizade, os resultados mostram uma grande incidência na confiança. A preocupação e o estar presente nos momentos difíceis, a identificação, a reciprocidade e o ter alguém que nos ouça foram outros elementos identificados pelos entrevistados, sendo, assim, possível dar resposta ao primeiro objetivo da Questão de Partida 2.

Já em relação ao segundo objetivo da segunda questão de partida, foram refletidas quais as principais vantagens e, posteriormente, as principais desvantagens de que uma amizade poderia apresentar. Assim, podemos concluir que as principais vantagens da amizade para os participantes são: (a) Permitir relaxar; (b) Promover o bem-estar; (c) Permitir desabafar; (d) Ajudar a conquistar novos clientes; (e) Promover o crescimento pessoal. Já as principais desvantagens destas relações podemos deduzir que a inveja foi o elementos mais mencionado, seguida do desleixo, decepção e abuso de confiança.

Um outro contributo importante é o de nos permitir refletir sobre o impacto das relações de amizade na felicidade e bem-estar laboral. É de fácil entendimento que o contacto com os amigos possibilita aos participantes a oportunidade de partilharem e expressarem as suas próprias emoções. O período de tempo que passamos no local de trabalho, por norma, é superior ao tempo que dedicamos fora dele, ou seja, no dia-a-dia do trabalhador, é necessário interagir socialmente com colegas de trabalho para tomar decisões e esses relacionamentos podem expandir-se para além dessa simples exigência do grupo e incorporar características que proporcionem uma sinergia positiva.

Assim, revela-se importante que a gestão de recursos humanos destas organizações fomente cada vez mais a criação de ambientes de trabalho propícios para a interação informal entre colegas, a criação de mecanismos estruturados para a promoção do equilíbrio trabalho-família, trabalhem no sentido de aumentarem as competências dos seus trabalhadores e, principalmente, incentivar uma cultura organizacional que valorize o bem-estar e a felicidade dos trabalhadores. É crucial que este departamento crie um ambiente onde cada colaborador se sinta valorizado, feliz e verdadeiramente parte de uma organização.

## **6. Limitações e Sugestões para Futuras Investigações**

Uma vez concluídas todas as etapas adjacentes a esta pesquisa, torna-se necessário revelar quais as limitações que surgiram ao longo deste percurso. Assim, nesta fase, é imperativo dar uma visão mais abrangente daquelas que foram as dificuldades em que a pesquisa foi conduzida.

Desta forma, entre as limitações que se verificaram, salienta-se a dificuldade em encontrar entrevistados que tivessem tempo de realizar as entrevistas. Como mencionado ao longo da investigação, a amostra selecionada é uma amostra em que a necessidade de trabalhar fora de horas é frequente sendo que, foram algumas as vezes, que existiu a necessidade de reagendar a entrevista para os dias seguintes. Com o passar do tempo tornou-se um grande obstáculo, uma vez que após a realização das entrevistas, era ainda necessário dedicar tempo à análise dos resultados. Neste sentido, e tendo em conta o supramencionado, a realização das entrevistas foram realizadas num período de 3 meses, dificultando o período de tempo para a sua discussão.

Interligada à limitação anterior, é de reconhecer que o número de entrevistados é um número relativamente reduzido, sendo que o facto de existir uma pequena amostra pode restringir

a representatividade dos resultados e torná-los menos generalizados. Para além disso, inicialmente, de modo a reduzir o risco de se obterem conclusões que se aplicassem apenas a uma área específica, o objetivo era estender ainda mais o processo de procura por trabalhadores da área comercial do setor automóvel, contudo, ainda assim, a maioria dos entrevistados é da Região Norte de Portugal.

Por fim, reconhece-se, de igual forma, a falta da voz de elementos do departamento de recursos humanos. O estudo apenas incluiu a perceção dos trabalhadores e de alguns chefes de equipa, no entanto reconhece-se a falta de visão dos diferentes departamentos, até para um melhor entendimento do que poderia ser realizado de forma diferente para melhorar os sentimentos de felicidade e bem-estar no trabalho.

É, desta forma, que fazemos a ponte para apresentarmos as principais pistas e sugestões para futuras investigações relacionadas com os temas apresentados. Para além de ser interessante incluir a visão dos diferentes departamentos de recursos humanos, existem outras sugestões que consideramos pertinentes.

Embora na presente investigação não ter sido estabelecido nenhum critério em relação a nenhum dado demográfico dos participantes, teria sido interessante ter existido um equilíbrio entre participantes do sexo masculino e feminino, uma vez que apenas existiram 2 mulheres a participar no estudo. Assim, uma sugestão passa por investigar a influência das relações de amizade na felicidade e bem-estar no trabalho, com especial atenção em perceber como as diferenças de género poderiam influenciar as suas experiências.

Por último, e uma vez que quando questionados se as relações de amizade tinham influência no sucesso individual, a maioria das respostas indicou que não teriam qualquer impacto. À vista disso, seria também interessante compreender como os trabalhadores da área comercial do setor automóvel podem utilizar a inteligência emocional para alcançar uma maior felicidade e bem-estar no trabalho, ou seja, como gerem as suas próprias emoções e as emoções do cliente para atingirem estes sentimentos.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, R.; Blieszner, R. (1994). An integrative conceptual framework for friendship research. *Journal of Social and Personal Relationships*, 11(2), 163–184. DOI: <https://doi.org/10.1177/0265407594112001>
- Adams, R. (2009). Secondary Friendship Networks and Psychological Well-Being Among Elderly Women. *Activities, Adaptation & Aging*, 8, 59–72. DOI: [https://doi.org/10.1300/J016v08n02\\_06](https://doi.org/10.1300/J016v08n02_06)
- Albuquerque, A., & Tróccoli, B. (2004). Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 20, 153-164. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008>
- Argyle, M. (2001). *The psychology of happiness* (2nd ed.). Routledge.
- Atan, A., Özgüt, H., & Silman, F. (2021). Happiness at Work and Motivation for a Sustainable Workforce: Evidence from Female Hotel Employees. *Sustainability*, 13, 7778. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13147778>
- Bagwell, C., & Schmidt, M. (2011). The Friendship Quality of Overtly and Relationally Victimized Children. *Merrill-Palmer Quarterly*, 57, 158–185. DOI: <https://doi.org/10.1353/mpq.2011.0009>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. DOI: <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bardin, L. (2019). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baumeister, R., & Leary, M. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin*, 117, 497–529. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Bendassolli, P. (2007). Felicidade e trabalho. *Gv Executivo*, 6(4), Artigo 4. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v6n4.2007.34637>

- Berndt, T. (2002). Friendship Quality and Social Development. *Current Directions in Psychological Science*, 11, 7–10. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00157>
- Boehs, S., & Silva, N. (2017). Bem-estar, felicidade e satisfação de vida na aposentadoria: Construindo reflexões. In S. T. M. Boehs & N. Silva (Orgs), *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho – Conceitos fundamentais e sentidos aplicados* (pp. 208-224). Edição Vetor.
- Borg, S. W., & Johnston, W. J. (2013). The IPS-EQ Model: Interpersonal Skills and Emotional Intelligence in a Sales Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33(1), 39–51. DOI: <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134330104>
- Bradburn, N. M. (1969). *The Structure of Psychological Well-Being*. Aldine.
- Bukowski, W. (2001). Friendship and the Worlds of Childhood. *New directions for child and adolescent development*, 2001, 93–105. DOI: <https://doi.org/10.1002/cd.7>
- Cachioni, M., & Batistoni, S. S. T. (2012). Bem-estar subjetivo e psicológico na velhice sob a perspectiva do conviver e do aprender. *Revista Kairós-Gerontologia*, 15, 9–22. DOI: <https://doi.org/10.23925/2176-901X.2012v15iEspecial14p9-22>
- Cardoso, M. R. G., Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de Conteúdo: Uma Metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43), Artigo 43. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/2347>
- Streubert, H., Carpenter, D. (2013). *Investigação qualitativa em enfermagem: avançando o imperativo humanista*. Loures: Lusodidacta.
- Carvalho, J. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico: "Saber fazer" da investigação para dissertações e teses*. Lisboa: Escolar Editora.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189–200. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>

- Charoensukmongkol, P., & Puyod, J. V. (2021). Influence of transformational leadership on role ambiguity and work–life balance of Filipino University employees during COVID-19: Does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*, 27(2), 429–448. DOI: <https://doi.org/10.1080/13603124.2021.1882701>
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations*, 41(1), 86–110, DOI: <https://doi.org/10.1177/0730888413515497>;
- Clark, M. S., & Reis, H. T. (1988). Interpersonal processes in close relationships. *Annual Review of Psychology*, 39, 609–672. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.39.020188.003141>
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Coimbra: Almedina.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2013). *Pesquisa de métodos mistos*. Tradução Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Penso.
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2003). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (1.ª ed.) Editora RH.
- Demo, G. (2010). Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 11, 55-81. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000500004>
- De Guzman, A., Largo, E., Mandap, L., & Muñoz, V. (2014). The Mediating Effect of Happiness on the Job Satisfaction of Aging Filipino Workers: A Structural Equation Model. *Educational Gerontology*, 40(10), 767-782. DOI: <https://doi.org/10.1080/03601277.2014.882108>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542–575. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. DOI: <https://doi.org/10.1037/0003->

- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. Em *Handbook of positive psychology* (pp. 463–473). Oxford University Press.
- Duck, S., & Perlman, D. (1985). *Understanding personal relationships: An interdisciplinary approach* (pp. viii, 301). Sage Publications.
- Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista Estudios Empresariales*. Universidade Jaen. Espanha.
- Elpo, P., & Lemos, D. (2022). Felicidade no Trabalho: Conceitos, Elementos Antecessores e Temas Transversais. *Perspectivas Contemporâneas*, 17, 19. DOI: <https://doi.org/10.54372/pc.2022.v17.3253>
- El-Sharkawy, S. A., Nafea, M. S., & Hassan, E. E.-D. H. (2023). HRM and organizational learning in knowledge economy: Investigating the impact of happiness at work (HAW) on organizational learning capability (OLC). *Future Business Journal*, 9(1), 10. DOI: <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00188-2>
- Farsen, T., Boehs, S., Ribeiro, A., Biavati, V., & Silva, N. (2018). Qualidade de vida, Bem-estar e Felicidade no Trabalho: Sinônimos ou conceitos que se diferenciam? *Interação em Psicologia*, 22, 31–41. DOI: <https://doi.org/10.5380/psi.v22i1.48288>
- Fasbender, U., & Drury, L. (2022). One Plus One Equals One: Age-Diverse Friendship and its Complex Relation to Employees' Job Satisfaction and Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 510–523. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2006637>
- Ferreira, M., Alves, L., & Tostes, N. (2009). Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no serviço público federal: O descompasso entre problemas e práticas gerenciais. *Psicologia: Teoria E Pesquisa*, 25, 319-327. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000300005>
- Fiori, K., Smith, J., & Antonucci, T. (2007). Social Network Types Among Older Adults: A



- Multidimensional Approach. *The journals of gerontology. Series B, Psychological sciences and social sciences*, 62, 322-330. DOI: <https://doi.org/10.1093/geronb/62.6.P322>
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fisher, C. (2014). *Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work*, 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell018>
- Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusodidacta.
- Freitas, M. (2014). *O Papel dos Melhores Amigos e do Grupo de Pares nas trajetórias de retirada social durante a adolescência*. Dissertação de Doutoramento em Psicologia do Desenvolvimento Instituto Universitário de Ciências Psicológicas, Sociais e da Vida, Lisboa.
- Freire, T., Zenhas, F., Tavares, D., & Iglésias, C. (2013). Felicidade Hedónica e Eudaimónica: Um estudo com adolescentes portugueses. *Análise Psicológica*, 31, 329–342. DOI: <https://doi.org/10.14417/ap.595>
- Gadamer, G., Lévinas, E., Nietzsche, F., & Holst, J. (2011). Facetas de amistad en la obra de Friedrich Nietzsche y en la ética filosófica del siglo XX. *Instantes y azares*.
- Gauze, C., Bukowski, W., Aquan-Assee, J., & Sippola, L. (1996). Interactions Between Family Environment and Friendship and Associations with Self-Perceived Well-Being During Early Adolescence. *Child development*, 67, 2201–2216. DOI: <https://doi.org/10.2307/1131618>
- Gil, A. C. (1987). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Étodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Gonçalves, S. P. (2022). *Gestão estratégica de recursos humanos na perspectiva dos trabalhadores: Contributos do bem-estar no trabalho e do sistema de gestão de recursos humanos*.

- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology, 11*(3), 445–455. DOI: <https://doi.org/10.1037/0735-7028.11.3.445>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley
- Harris, R. (1989). Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. *ANS. Advances in nursing science, 11*, 12–28. DOI: <https://doi.org/10.1097/00012272-198901000-00006>
- Hartup, W. W. (1996). The company they keep: Friendships and their developmental significance. *Child Development, 67*(1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.2307/1131681>
- Hartup, W., & Stevens, N. (1997). Friendship and Adaptation in the Life Course. *Psychological Bulletin, 121*, 355–370. DOI: <https://doi.org/10.1037/0033-2909.121.3.355>
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2018). World Happiness Report 2018, New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Huang, R. (2023). The Relationship Between Friendship Quality and personalities in Adolescent Girls and Boys. *Journal of Education, Humanities and Social Sciences, 22*, 335–340. DOI: <https://doi.org/10.54097/ehss.v22i.12460>
- Iannone, N., McCarty, M., & Kelly, J. (2016). With a little help from your friend: Transactive memory in best friendships. *Journal of Social and Personal Relationships, 34*(6), 812–832. DOI: <https://doi.org/10.1177/0265407516659565>
- Ingram, P., & Zou, X. (2008). Business friendships. *Research in Organizational Behavior, 28*, 167–184. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.006>
- Isa, K., Jaes, L., Damin, Z., Abdul Rahman, A. H., Maslan, N., Khari a'ain, A., & Tenah, S. (2019). Domains That Lead To Happiness At Workplace. *International Journal of Engineering and Advanced Technology, 8*, 2249-8958. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1101.0585C19>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study of Employees' Motivation and its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management, 5*(2),

21–30. DOI: <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>

Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: Scale development and validation. *Journal of Applied Psychology, 88*, 587–604. DOI:10.1037/00219010.88.4.587

Lima, S., & Mito, T. (2007). Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Rev. Katál, v.10*. 37-45. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1414-49802007000300004>

Lopez, S. J. (2009). *The Encyclopedia of Positive Psychology*. Wiley-Blackwell.

Loureiro, S. A. R. (2021). *Felicidade no trabalho e interação familiar: Um estudo com enfermeiros em contexto hospitalar*. Dissertação de Mestrado em Direção e Chefia de Serviços de Enfermagem, Escola Superior de Enfermagem do Porto.

Lu, J., Hafenbrack, A., Eastwick, P., Wang, D., Maddux, W., & Galinsky, A. (2017). “Going Out” of the Box: Close Intercultural Friendships and Romantic Relationships Spark Creativity, Workplace Innovation, and Entrepreneurship. *Journal of Applied Psychology, 102*, 1091–1108. DOI: <https://doi.org/10.1037/apl0000212>

Mano, M. (2017). *Inteligência Emocional e Sucesso em Vendas*. Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Method, J., Lepine, J., Podsakoff, N., & Siegel, J. (2016). Are Workplace Friendships a Mixed Blessing? Exploring Tradeoffs of Multiplex Relationships and their Associations with Job Performance. *Personnel Psychology, 69*, 311–355. DOI: <https://doi.org/10.1111/peps.12109>

Monteiro, A., Mourão, L., & Freitas, C. (2019). Impacto das Políticas de Gestão de Pessoas sobre o Desenvolvimento Profissional dos Trabalhadores. *Psico, 50*, 29665. DOI: <https://doi.org/10.15448/1980-8623.2019.4.29665>

Moreira, R. M. M. B. (2010). *Poder e gestão de recursos humanos em Portugal: Análise sobre a importância da negociação inter e intra-departamental*. Tese de Doutoramento em Ciências Sociais, Universidade Fernando Pessoa, Porto.

- Mota, A. (2022). *A Felicidade e o Bem-Estar no Trabalho na Pandemia da Covid-19*. Relatório de Estágio em Gestão de Recursos Humanos, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.
- Neves, J., & Gonçalves S. P. (2021). Gestão de recursos humanos em Portugal Tendências da aplicação e da investigação. In S. P. Gonçalves, P. Palma & M. P. Lopes (Coords.), *Encruzilhadas e Desafios da GRH* (pp. 99-123). Silabo.
- Newcomb, A., & Bagwell, C. (1995). Children's Friendship Relations: A Meta-Analytic Review. *Psychological Bulletin - PSYCHOL BULL*, 117, 306–347. DOI: <https://doi.org/10.1037//0033-2909.117.2.306>
- Pahl, R. (2000). *On friendship*. Cambridge: Polity Press.
- Panneerselvam, S., & Raya, R. (2017). HRM and Employee Engagement Link: Mediating Role of Employee Well-being. *Global Business Review*, 19, 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1177/0972150917713369>
- Paparoidamis, N., & Guenzi, P. (2009). An empirical investigation into the impact of relationship selling and LMX on salespeople's behaviours and sales effectiveness. *European Journal of Marketing*, 43, 1053–1075. DOI: <https://doi.org/10.1108/03090560910961515>
- Parker, J., Rubin, K., Erath, S., Bowker, J., & Buskirk-Cohen, A. (2006). Peer Relationships, Child Development, and Adjustment: A Developmental Psychopathology Perspective. Em *Developmental Psychopathology: Vol. 1: Theory and Methods*, 419–493. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470939383.ch12>
- Paschoal, T. (2008). *Bem-estar no trabalho: Relações com suporte organizacional, prioridades axiológicas e oportunidades de alcance de valores pessoais no trabalho*. Tese de doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: A theoretical and empirical review. In J. Paauwe, D. E. Guest, & P. M. Wright (Eds.), *HRM & Performance: Achievements & Challenges*, 15-46. Wiley.

- Pillemer, J., & Rothbard, N. P. (2018). Friends without benefits: Understanding the dark sides of workplace friendship. *The Academy of Management Review*, 43(4), 635–660. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0309>
- Pinto, A. (2014). *Grupos/Equipas de Trabalho: Desenvolvimento, Gestão do Conhecimento e Eficácia*. Tese de Doutoramento em Psicologia das Organizações, do Trabalho e dos Recursos Humanos, Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra.
- Pires, J.; Alturas, B. (2015). *Modelo de Avaliação do Desempenho das Concessões Automóveis*. Instituto Universitário de Lisboa (ISCTE-IUL), ISTAR-IUL, Portugal.
- Proctor, A., Barth, A., & Holt-Lunstad, J. (2023). A healthy lifestyle is a social lifestyle: The vital link between social connection and health outcomes. *Lifestyle Medicine*, 4. DOI: <https://doi.org/10.1002/lim2.91>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley Blackwell. DOI: <https://doi.org/10.1002/9780470666845>
- Rego, A., Cunha, M. P., Gomes, J. F., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2020). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Silabo.
- Rossi, G., Serralvo, F., & João, B. (2014). Content Analysis. *Revista Brasileira de Marketing*, 13, 39–48. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v13i4.2701>
- Ribeiro, A., Araújo, P., Nascimento, L., Fernandes, R., & Ferreira, M. (2022). Felicidade Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho numa indústria joalheira. *Research, Society and Development*, 11, e33411426965. DOI: <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26965>
- Rubin, K. H., Coplan, R., Chen, X., Buskirk, A. A., & Wojslawowicz, J. C. (2005). Peer Relationships in Childhood. In M. H. Bornstein & M. E. Lamb (Eds.), *Developmental science: An advanced textbook* (5th ed., pp. 469–512). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Rubin, K., & Bowker, J. (2018). Friendship. Em *The SAGE Encyclopedia of Lifespan Human*

- Development* (pp. 908–910). DOI: <https://doi.org/10.4135/9781506307633.n339>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, *52*, 141–166. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Sant'anna, L., Paschoal, T., Elisabete, E., & Gosendo, E. (2011). *Bem-Estar no Trabalho: Relações com Estilos de Gerenciamento e Suporte Organizacional para Ascensão, Promoção e Salários*. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1962.1521>
- Santini, Z., Fiori, K., Feeney, J., Tyrovolas, S., Haro, J. M., & Koyanagi, A. (2016). Social relationships, loneliness, and mental health among older men and women in Ireland: A prospective community-based study. *Journal of Affective Disorders*, *204*, 59–69. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2016.06.032>
- Schmidt, M. E., & Bagwell, C. L. (2007). The protective role of friendships in overtly and relationally victimized boys and girls. *Merrill-Palmer Quarterly*, *53*(3), 439–460. DOI: <https://doi.org/10.1353/mpq.2007.0021>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. Free Press.
- Seligman, M. E. (2011). What Is Well-Being? Em M. E. Seligman, *A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being* (pp. 1-29). Atria
- Serra, L. (2017). *Gestão de Recursos Humanos: As Práticas de Gestão de Recursos Humanos numa empresa do Setor Automóvel*. Dissertação de Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal.
- Shirom, A. (2003). Feeling vigorous at work? The construct of vigor and the study of positive affect in organizations. *Research in Occupational Stress and Well-being*, *3*, 135-164 DOI: [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(03\)03004-X](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(03)03004-X)
- Shirom, A. (2007). *Explaining Vigor: On the Antecedents and Consequences of Vigor as a Positive Affect at Work*. DOI: <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n7>

- Sias, P. M., & Cahill, D. J. (1998). From coworkers to friends: The development of peer friendships in the workplace. *Western Journal of Communication*, 62(3), 273–299. DOI: <https://doi.org/10.1080/10570319809374611>
- Sias, P., Gallagher, E., Kopaneva, I., & Pedersen, H. (2012). Maintaining Workplace Friendships: Perceived Politeness and Predictors of Maintenance Tactic Choice. *Communication Research - COMMUN RES*, 39, 239–268. DOI: <https://doi.org/10.1177/0093650210396869>
- Silva, N., Pires, J., Carli, V., Ribeiro, A., & Budde, C. (2023). Inventário de Felicidade no Trabalho: Evidência de validade de critério. *Psicologia e Saúde em Debate*, 9, 164–177. DOI: <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V9N1A11>
- Souza, J., Ribeiro, I., & Bertolini, G. (2014). Bem-estar no trabalho e políticas de gestão de pessoas em uma organização sem fins lucrativos. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 7, 3. DOI: <https://doi.org/10.19177/reen.v7e220143-22>
- Sullivan, H. S. (Ed.). (2013). *The Interpersonal Theory of Psychiatry*. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315014029>
- Tavares, S. M. (2001). Vinculação dos indivíduos às organizações.
- Trevizan, F., Jesus, G., Vitorelli, M., Guarnetti, R., & Mariano, E. (2019). *Relação entre trabalhos voluntários e felicidade – estudo de caso em empresas situadas no interior do estado de São Paulo*.
- Zhang, H., Li, R., & Schutte, N. S. (2019). Friendship network mechanisms linking emotional intelligence and subjective well-being: Beyond a mediation model. *The Journal of Social Psychology*, 160, 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1662759>

## APÊNDICES

### Apêndice 1- Termo de Consentimento de Participação

#### Consentimento para a Entrevista sobre a influência das Relações Sociais na felicidade e bem-estar no trabalho

Enquadramento: Dissertação do Mestrado em Gestão de Recursos Humanos da Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.

Informações Gerais: O principal objetivo do estudo é contribuir para o enriquecimento acerca da influência das relações de amizade naquela que é a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores da área comercial do setor automóvel em Portugal. É um dos setores mais dinâmicos e exigentes da economia portuguesa, onde a perspetiva de orientação para o cliente exige disponibilidade constante, particularmente aqueles que estão na área comercial e pós-venda no contacto com o cliente. Com esta investigação ainda se pretende averiguar não só se uma maior interação da rede social contribui positivamente para o surgimento de sentimentos de felicidade e bem-estar para os trabalhadores da área comercial do setor automóvel, como se a qualidade das amizades influencia positivamente a felicidade e bem-estar destes trabalhadores.

Informações Específicas: A recolha de informação será realizada por meio de uma entrevista gravada, com autorização prévia pelo entrevistado, a fim de analisar os dados recolhidos. Salienta-se, ainda, que será assegurado todo o anonimato dos participantes deste estudo e garantida a confidencialidade das informações adquiridas. Os dados serão unicamente utilizados para fins académicos.

Se concorda com o que foi expresso por mim, queira assinar este documento.

\_\_\_\_\_

DATA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_



## Apêndice 2 - Guião Entrevista

### Dados Demográficos

1. Idade:
2. Sexo:
3. Habilitações académicas:
4. Local de residência:
5. Estado Civil:
6. Filhos:
7. Idade dos Filhos:

### Dados Organizacionais

8. Qual a sua categoria profissional?
9. Qual o seu tempo de serviço na organização?
10. Qual é o vínculo contratual?

### Felicidade e bem-estar no trabalho

11. O que significa para si estar feliz no trabalho?
12. E o que é que lhe gera a sensação de bem-estar no trabalho? E porquê?
13. Acredita que a sua empresa potencia sentimentos de felicidade e de bem-estar no trabalho? De que forma? Quais?
14. Na sua perceção, a organização onde trabalha está preocupada com a felicidade e o bem-estar dos seus colaboradores? Porquê?
15. Que medidas ou práticas de gestão acha que poderiam ser úteis para o aumento da felicidade e do bem-estar no trabalho. E porquê?
16. O que acha que pode ser feito de forma diferente para que exista maior felicidade e bem-

estar laboral? Porquê?

17. Enquanto colaborador, quais são os fatores que o levam a estar mais envolvido ou empenhado na organização?
18. Na sua opinião, o facto de sentir mais feliz ou menos no trabalho influencia o serviço que presta ao cliente? Se sim, de que modo?
19. E há algum aspeto do seu trabalho ou alguma característica da sua função que considere como uma fonte de mal-estar ou de infelicidade? Porquê?

### **Relações de Amizade**

20. O que é para si a amizade?
21. Qual a importância da amizade para si? Porquê?
22. Tem amigos no trabalho? Porquê?
23. Como caracterizaria a sua rede de amizades atualmente? Isto é, os seus amigos são pessoas ligadas ao seu trabalho ou, pelo contrário, são pessoas que nada têm a ver com o que faz profissionalmente?
24. Quais as vantagens ou benefícios que encontra na amizade? Por exemplo, as suas relações de amizade são um fator de ajuda na sua vida profissional? Como? Porquê?
25. Que tipo de apoio lhe é facultado pelos seus amigos?
26. Ter amigos no trabalho é uma componente importante para o seu bem-estar e felicidade ou não?
27. E desvantagens nas relações de amizade? Alguma vez sentiu que o seu bem-estar e felicidade no trabalho eram afetados pelas suas amizades de modo negativo?
28. Os seus amigos têm influência na forma como lida com situações mais complexas com clientes? Pode dar um exemplo em que tenha acontecido?
29. Os seus amigos apoiam-no nos momentos em que existe a necessidade de trabalhar fora de horas? Em que medida?
30. Sente que os seus amigos o apoiam em situações difíceis? De que forma?

31. Sente que ter amigos é importante ou tem impacto no seu sucesso individual? Porquê?
32. E que desvantagens é que aponta ao facto de ter amigos no trabalho?
33. Sente que ter uma boa rede de apoio tem impacto no seu desempenho profissional? De que modo?
34. E qual o impacto dessa rede de apoio na sua felicidade e bem-estar no trabalho? Porquê?
35. Por último, há alguma informação que gostasse de acrescentar relativamente a esta questão e sobre a qual não tenhamos falado?

Apêndice 3 - Tabela de Análise de Conteúdo

<b>Grelha de Análise</b>	
<b>Categorias temáticas</b>	<b>Subcategorias de análise</b>
<b>Significados de Felicidade no trabalho</b>	Gostar do que se faz
	Identificação com o que se faz
	Relação com os clientes
	Bom ambiente profissional
	Satisfação dos clientes
	Importância de trabalhar com amor, dedicação e humildade
<b>Significado de Bem-estar no trabalho</b>	Empenhamento organizacional dos funcionários
	Garantir apoio aos funcionários
	Ambiente de trabalho familiar
	Valorização e Reconhecimento
	Afetividade
	Autonomia
	Cumprimento dos objetivos/Sucesso
	Realização Pessoal
<b>Equilíbrio trabalho-família</b>	Horários de Trabalho Longos
	Impacto dos problemas profissionais no bem-estar pessoal e vida familiar e consequente transferência dos problemas para a família
<b>Medidas de gestão para aumentar a felicidade e o bem-estar no trabalho</b>	Melhorar condições físicas/materiais de trabalho
	Atualização de ferramentas e competências técnicas
	Promover um ambiente de trabalho familiar
	Promover incentivos monetários e não monetários
	Reconhecimento e Responsabilidades

<b>Fatores que influenciam a felicidade no trabalho</b>	Incumprimento das responsabilidades por parte da oficina
	Estado emocional
	Eventos gerados de stress, como a morte e o luto
	Insucesso/Incumprimento de objetivos
	Remuneração
	Relação com a chefia
<b>Significados atribuídos à amizade</b>	Preocupação e estar presente para os outros nos momentos difíceis
	Identificação
	Reciprocidade
	Ter alguém que nos ouça
	Confiança
<b>Vantagens da amizade</b>	Permitem relaxar
	Permitem desabafar
	Ajudam a conquistar novos clientes
	Crescimento pessoal
<b>Desvantagens da amizade</b>	Inveja
	Desleixo da função
	Deceção
	Abuso e quebra de confiança