



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

JORNADA DO COLABORADOR:

Proposta de um Modelo de “*Happy Employee Journey*”

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autora: Jane Helena Flores Pinheiro

Orientador: Professor Doutor Georg Michael Jeremias Dutschke

Número da candidata: 30004539

Outubro de 2022

Lisboa

Agradecimentos

Agradeço ao meu pai e à minha mãe, Jayme e Hermínia, por todo o exemplo e apoio ao longo da minha caminhada até aqui. Incentivadores e entusiastas da minha vida acadêmica e profissional, sempre juntos de mim para me darem a segurança necessária para ir além.

Agradeço ao meu marido, Ricardo Mello, pelo convite em compartilhar consigo do desafio da pesquisa acadêmica e pelo constante incentivo. Juntos também nos estudos, como no início de nossa jornada em comum, acreditou em mim para mais esse desafio.

Aos meus filhos Rodrigo e Rafael pela torcida, pelo carinho e pela felicidade com cada etapa atingida, mesmo significando momentos de ausência.

Aos meus enteados, Gabriella e Ricardinho, por estarem sempre junto de mim e incentivando minhas conquistas.

Aos meus amigos que em muito contribuíram para o avanço da pesquisa científica, participando efetivamente e ampliando o alcance, levando o tema também às suas empresas.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Georg Dutschke, meu agradecimento especial pela disponibilidade e presença constante; pelas sugestões, ideias e competência demonstradas ao longo do trabalho de investigação. A inspiração que faltava para meu aprofundamento no tema felicidade corporativa e todo o corolário decorrente.

À direção, à coordenação e aos professores do curso de Mestrado em Gestão de Empresas da UAL pela atenção, disponibilidade e o conhecimento transmitido, sempre de forma a instigar a pesquisa acadêmica.

Resumo

Os colaboradores são uma das competências essenciais das organizações contemporâneas e, portanto, compreender e aproveitar sua experiência tem sido um dos temas prioritários das organizações, já que a experiência positiva interfere diretamente no engajamento, na lealdade e na produtividade dos colaboradores. Este trabalho de investigação teve por objetivo conhecer as experiências dos colaboradores que os fizeram felizes em sua jornada na organização para então propor um modelo de *Happy Employee Journey*. Trata-se de um estudo empírico quantitativo, compondo-se também em parte, de inquérito de natureza qualitativa, relativamente ao estudo de campo. A pesquisa foi organizada em 2 (duas) etapas de aplicação de questionários: a primeira composta por um questionário com perguntas qualitativas abertas, e a segunda por um questionário na Escala de Likert. Foram realizadas as análises fatorial exploratória e confirmatória. A *employee experience* (EX) traz o colaborador como foco central das decisões tomadas pela área de gestão de pessoas, com o objetivo de promover ações de crescimento e bem-estar das equipes na organização. Prestigiar a jornada do colaborador é o caminho verdadeiro para promover a experiência do trabalhador a uma experiência humana. Nesta perspectiva, idealizar um modelo de *Happy Employee Journey* é uma forma de construir uma cultura de felicidade organizacional.

Palavras-chave: Felicidade Organizacional, Felicidade no Trabalho, Bem-Estar, Experiência do Colaborador, Jornada do Colaborador.

Abstract

Employees are one of the essential competences of contemporary organizations and, therefore, understanding and taking advantage of their experience has been one of the priority subjects of organizations, since a positive experience interferes directly on the employee engagement, loyalty and productivity. This research work aimed to know the experiences of employees that made them happy in their organization journey and then propose a model of *Happy Employee Journey*. This is a quantitative empirical study, which is also partly composed of a qualitative inquiry, in relation to the field of study. The research was organized in 2 (two) stages of questionnaire application: the first consisted of a questionnaire with open qualitative questions, and the second stage consisted of a questionnaire based on the Likert Scale. Exploratory and confirmatory factor analysis were performed. The *employee experience* (EX) leads the employee to the center of decisions made by the Human Resources area, as an objective to promote actions for the growth and well-being of the teams in the organization. Honoring the employee's journey is the genuine secret to promoting the employee experience to a human experience. In this perspective, idealizing a *Happy Employee journey* model is a way to build a culture of organizational happiness.

Keywords: Happiness at Work, *Employee experience*, *Employee journey*, Design Experience.

Lista de Figuras

Figura 1. Características para criação de um sistema tecnológico, segundo Jacob Morgan...	33
Figura 2. Características para um bom ambiente de trabalho, segundo Jacob Morgan	34
Figura 3. Atributos de Employee Experience, segundo Jacob Morgan	35
Figura 4. Holistic Employee Experience, segundo Ben Whitter	36
Figura 6. Experiência do colaborador e esforço discricionário no trabalho	40
Figura 5. Experiência do colaborador e desempenho no trabalho	40
Figura 7. Experiência positiva do colaborador e intenção de rotatividade	40
Figura 8. Geração dos respondentes.....	61
Figura 9. Gênero dos respondentes.....	61
Figura 10. Escolaridade dos respondentes	61
Figura 11. Tempo dos respondentes na organização	61
Figura 12. Função exercida pelos respondentes.....	66
Figura 13. Geração dos respondentes.....	67
Figura 14. Gênero dos respondentes.....	66
Figura 15. Escolaridade dos respondentes	67
Figura 16. Tempo dos respondentes na organização.....	67
Figura 17. Tempo dos respondentes na função atual.....	67
Figura 18. Produtividade dos respondentes.....	67
Figura 19. Absenteísmo dos respondentes	68
Figura 20. Desejo de mudar de empresa	68
Figura 21. Média das variáveis apresentadas na Entrada.....	70
Figura 22. Média das variáveis apresentadas na Estadia	71
Figura 23. Média das variáveis apresentadas na Saída	71
Figura 24. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de Spearman, entre variáveis apresentadas na Entrada da Jornada do Colaborador	73
Figura 25. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de Spearman, entre variáveis apresentadas na Estadia da Jornada do Colaborador.....	73
Figura 26. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de Spearman, entre variáveis apresentadas na Saída da Jornada do Colaborador.....	74
Figura 27. Scree plot e Parallel plot na Entrada.....	77
Figura 28. Diagramas dos Modelos Exploratórios na Entrada	78

Figura 29. Diagrama do Modelo Exploratório na Entrada – 4 fatores.....	79
Figura 30. Scree plot e Parallel plot após a retirada de itens na Entrada	80
Figura 31. Diagramas dos Modelos Exploratórios após a Retirada de Itens da Jornada Feliz do Colaborador na Entrada.....	81
Figura 32. Diagrama do Modelo Exploratório após a Retirada de Itens na Entrada	82
Figura 33. Correlações dos Fatores do Modelo Teórico para a Jornada Feliz do Colaborador na Entrada	85
Figura 34. Correlações dos Fatores do Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador na Entrada.....	86
Figura 35. Scree plot e Parallel plot na Estadia	87
Figura 36. Diagramas dos Modelos Exploratórios da Jornada Feliz do Colaborador na Entrada (3, 4 e 5 Fatores).....	88
Figura 37. Diagrama do Modelo Exploratório na Estadia – 4 fatores	89
Figura 38. Scree plot e Parallel plot após a retirada de itens na Estadia.....	90
Figura 39. Diagramas dos Modelos Exploratórios após a Retirada de Itens da Jornada Feliz do Colaborador na Estadia	91
Figura 40. Diagrama do Modelo Exploratório após a Retirada de Itens da Felicidade na Estadia – 3 fatores	92
Figura 41. Correlações dos Fatores do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia.....	96
Figura 42. Correlações dos Fatores do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia	96
Figura 43. Scree plot e Parallel plot na Saída	97
Figura 44. Diagramas dos Modelos Exploratórios na Saída	98
Figura 45. Diagrama do Modelo Exploratório na Saída – 1 fator.....	99
Figura 46. Scree plot e Parallel plot após a retirada de itens na Saída.....	99
Figura 47. Diagramas dos Modelos Exploratórios após a Retirada de Itens da Jornada Feliz do Colaborador na Saída	100
Figura 48. Diagrama do Modelo Exploratório após a Retirada de Itens na Saída	100
Figura 49. Correlações dos Fatores do Modelo Teórico para a Jornada Feliz do Colaborador na Saída	103
Figura 50. Correlações dos Fatores do Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador na Saída	103
Figura 51. Modelo de segunda ordem para a Jornada Feliz do Colaborador.....	105
Figura 52. Modelo de terceira ordem para a Jornada Feliz do Colaborador.....	108
Figura 53. Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador - Entrada.....	112

Figura 54. Modelo Exploratório – Entrada: Fatores e Variáveis	114
Figura 55. Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador - Estadia	114
Figura 56. Modelo Exploratório – Estadia: Fatores e Variáveis	116
Figura 57. Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador - Saída	117
Figura 58. Modelo Exploratório – Saída: Fatores e Variáveis.....	118

Lista de Tabelas

Tabela 1 Correlação de Variáveis da Jornada do Colaborador x Evidências e Referências	51
Tabela 2 Relação de Variáveis da Jornada do Colaborador	63
Tabela 3 Experiências da Jornada do Colaborador	64
Tabela 4 Correlação entre fatores, variáveis e perguntas da Jornada do Colaborador	65
Tabela 5 Confiança da Amostra para as margens de erro	68
Tabela 6 Teste de fatorabilidade de Bartlett na Entrada	76
Tabela 7 Valores do coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin na Entrada	76
Tabela 8 Medidas de confiabilidade para a Entrada	77
Tabela 9 Medidas de FIT na Entrada	77
Tabela 10 Medidas de Fit após a Retirada de Itens na Entrada	80
Tabela 11 Comparação dos Modelos para da Jornada Feliz do Colaborador na Entrada	82
Tabela 12 Loadings do Modelo Teórico na Entrada	83
Tabela 13 Loadings do Modelo Exploratório na Entrada	83
Tabela 14 Validade dos Construtos do Modelo Teórico na Entrada	84
Tabela 15 Validade dos Critérios do Modelo Teórico para Felicidade na Entrada	84
Tabela 16 Validade dos Construtos do Modelo Exploratório na Entrada	84
Tabela 17 Validade dos Critérios do Modelo Exploratório na Entrada	85
Tabela 18 Teste de Fatorabilidade de Bartlett na Estadia	86
Tabela 19 Valores do Coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin na Estadia	86
Tabela 20 Medidas de confiabilidade para a Estadia	87
Tabela 21 Medidas de FIT na Estadia	87
Tabela 22 Medidas de Fit após a Retirada de Itens na Estadia	90
Tabela 23 Comparação dos Modelos para da Jornada Feliz do Colaborador na Estadia	92
Tabela 24 Loadings do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia	93
Tabela 25 Loadings do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia	94
Tabela 26 Validade dos Constructos do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia	94
Tabela 27 Validade dos Critérios do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia	94
Tabela 28 Validade dos Constructos do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia	95

Tabela 29	Validade dos Critérios do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia..	95
Tabela 30	Teste de fatorabilidade de Bartlett na Saída.....	97
Tabela 31	Valores do coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin na Saída.	97
Tabela 32	Medidas de confiabilidade para a Saída.....	97
Tabela 33	Medidas de FIT na Saída.....	98
Tabela 34	Medidas de Fit após a Retirada de Itens na Saída.	99
Tabela 35	Comparação dos Modelos para da Jornada Feliz do Colaborador na Saída.	101
Tabela 36	Loadings do Modelo Teórico na Saída.	101
Tabela 37	Loadings do Modelo Exploratório na Saída.	101
Tabela 38	Validade dos Construtos do Modelo Teórico na Saída.....	102
Tabela 39	Validade dos Critérios do Modelo Teórico na Saída.....	102
Tabela 40	Validade dos Construtos do Modelo Exploratório na Saída.	102
Tabela 41	Validade dos Critérios do Modelo Exploratório na Saída.....	102
Tabela 42	Cargas Fatoriais dos Itens para o Modelo de Segunda Ordem.	106
Tabela 43	Cargas Fatoriais dos Fatores para o Modelo de Segunda Ordem.	107
Tabela 44	Validade dos Construtos do Modelo de Segunda Ordem – Fatores.	107
Tabela 45	Validade dos Construtos do Modelo de Segunda Ordem – Variáveis.....	107
Tabela 46	Cargas Fatoriais dos Itens para o Modelo de Terceira Ordem.	109
Tabela 47	Cargas Fatoriais dos Primeiros Fatores para o Modelo de Terceira Ordem.	110
Tabela 48	Cargas Fatoriais dos Segundos Fatores para o Modelo de Terceira Ordem.	110
Tabela 49	Validade dos Construtos do Modelo de Terceira Ordem – Fatores.	110
Tabela 50	Validade dos Construtos do Modelo de Terceira Ordem – Variáveis.....	111
Tabela 51	Medidas de Ajuste dos Modelos.	111
Tabela 52	Modelo Exploratório – Entrada: Fatores, Variáveis e Perguntas.	112
Tabela 53	Modelo Exploratório – Estadia: Fatores, Variáveis e Perguntas.....	115
Tabela 54	Modelo Exploratório – Saída: Fatores, Variáveis e Perguntas.	117
Tabela 55	Modelo Happy Employee Journey (HEJ).	119

Índice

Introdução.....	12
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	20
1.1 Práticas da Gestão de Recursos de Humanos	20
1.2 Trabalho e Felicidade.....	23
1.2.1 Modelos de Felicidade no Trabalho	27
1.3 Experiência do Empregado.....	29
1.3.1 Modelos de Employee Experience	32
1.4 Importância para as Organizações	39
Capítulo 2 – Questões e Modelos de Investigação	42
2.1 Questões de Investigação.....	42
2.2 Modelos de Investigação	44
Capítulo 3. Metodologia.....	48
3.1 Procedimentos da Investigação	48
3.2. População, Amostra e Participantes	52
3.3. Medidas e Instrumentos de Coleta de Dados e Variáveis	54
3.4. Procedimento de Análise dos Dados	56
Capítulo 4 - Análise de Resultados	60
4.1 Primeira etapa da pesquisa, tratamento e análise dos dados obtidos.....	60
4.2 Segunda etapa da pesquisa - Aplicação do segundo questionário (final)	66
4.2.1 Caracterização, Representatividade e Confiabilidade da Amostra	66
4.2.2 Análise das Médias da Jornada do Colaborador	69
4.2.3 Análise das Correlações da Jornada do Colaborador	71
4.2.4 Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória da Jornada Feliz do Colaborador	75
4.2.4.1 Jornada Feliz do Colaborador: Entrada	76
4.2.4.2 Jornada Feliz do Colaborador: Estadia	86
4.2.4.3 Jornada Feliz do Colaborador: Saída	96
4.3 Resultado da Análise Estatística da Jornada Feliz do Colaborador.....	103
4.4 Análise Fatorial Confirmatória de segunda e terceira ordens da Jornada Feliz do Colaborador	104
4.4.1 Análise Fatorial Confirmatória de segunda ordem da Jornada Feliz do Colaborador	105
4.4.2 Análise Fatorial Confirmatória de 3ª ordem da Jornada Feliz do Colaborador	108

4.5 Resultado da Análise Estatística da Jornada Feliz do Colaborador.....	111
Capítulo 5 – Conclusões, Limitações e Sugestão para futura investigação.....	120
5.1 Conclusões.....	121
5.2 Limitações e Sugestão para futura investigação	124
Referências Bibliográficas	126
Apêndice I– Questionário de Pesquisa Preliminar.....	137
Apêndice II – Questionário de Pesquisa Final.....	141

Introdução

Nesta primeira parte da dissertação será apresentada uma introdução do objeto de estudo, sua relevância e a justificativa de sua escolha. Serão apresentados também os aspectos e os conceitos gerais abrangidos nas pesquisas científicas identificadas e que nortearam o estudo bem como os objetivos do trabalho. Ao final, será apresentada a estrutura que orientou a elaboração desta dissertação.

Cabe destacar que esta parte já foi anunciada e evidenciada quando do projeto de dissertação da mestranda, intitulado “Jornada do Colaborador: proposta de um modelo de *“Happy Employee Journey”*” e encaminhado à Universidade em outubro de 2020.

Especialistas do estudo da felicidade no trabalho já há algum tempo observam os efeitos no bem-estar geral dos colaboradores assim como na motivação e na performance. Não obstante o avanço do estudo científico da felicidade corporativa, ainda são escassos os modelos teóricos e empíricos sobre os fatores e variáveis que a compõem. O mesmo, vale para os componentes da jornada positiva do colaborador (Pinheiro, 2020).

Nas demandas de um mundo empresarial globalizado e um ambiente digital em que a tecnologia substituiu as atividades de trabalho humano, as empresas enfrentam um grande desafio aparentemente paradoxal: planejar e reformular o futuro do trabalho, reduzindo custos e atraindo e retendo talentos. Nesse cenário, as organizações têm valorizado seus colaboradores e favorecido às condições ao bem-estar e ao bom desempenho.

Como um dos caminhos para alcançar o bem-estar pessoal é por meio do trabalho, avaliar e implementar estratégias organizacionais eficazes para alcançar o bem-estar no ambiente laboral é parte integrante da habilidade dos gestores de recursos humanos e dos especialistas do comportamento organizacional, tornando-se uma ferramenta para os envolvidos em gestão.

Hoje, a felicidade corporativa tornou-se um dos principais diferenciais competitivos que alavanca o desempenho econômico e impulsiona o crescimento sustentável das organizações.

Os colaboradores são uma das competências essenciais das organizações contemporâneas e, atrair, reter e envolvê-los tem sido um desafio cada vez maior para o sucesso sustentável. Assim, compreender e aproveitar a experiência do colaborador é um dos temas prioritários das organizações, fazendo com que a experiência positiva interfira diretamente no engajamento, na lealdade e na produtividade dos colaboradores para com a organização.

1 Definição e delimitação do tema de estudo

O tema escolhido para a dissertação de Mestrado é a “Jornada do Colaborador: proposta de um modelo de *Happy Employee Journey*” (Pinheiro, 2020).

A *employee journey* ou *employee experience* (EX), como também é designada, traz o colaborador como foco central das decisões tomadas pela área de gestão de pessoas, com o objetivo de promover ações de crescimento e bem-estar das equipes na organização. Dessa forma, é uma importante estratégia de gestão de recursos humanos, que através do alinhamento de valores e do diálogo, atua no engajamento dos colaboradores.

Para Maylett e Wride (2017, p. 12), a experiência advém dos diversos pontos de contato e da relação desenvolvida ao longo da jornada do colaborador, por meio de interações internas e externas à organização. Ou seja, *employee experience* (EX), é o conjunto de percepções que os funcionários trazem sobre as interações com as organizações em que trabalham.

A experiência positiva do colaborador não só impacta no desempenho da atividade, como também na sua atração e retenção, sendo diretamente relacionada ao seu nível de engajamento. Assim, quando os colaboradores têm experiências mais positivas, sentem-se felizes e mais engajados. (IBM & Globoforce, 2016). Desta forma, um ambiente de trabalho positivo favorece uma jornada positiva do colaborador na organização (Morgan, 2015).

O estudo *Happiness Works* – “a felicidade gera melhores negócios, que mede a felicidade organizacional junto dos trabalhadores portugueses”, publicado anualmente pela Revista Exame. A 9ª edição anual da Revista, junho/2020, inseriu os momentos ou experiências que os colaboradores julgam fomentar o bem-estar em suas organizações. Com isso, iniciou-se à construção de uma jornada positiva para o colaborador, identificando os momentos e experiências que o fizeram FELIZ desde o processo de entrada na organização, a trajetória na estadia e fechando com o processo de saída (Pinheiro, 2020).

Neste sentido, pretende-se estudar as experiências e momentos da jornada dos colaboradores que os tornam mais felizes:

- no processo de entrada/ingresso;
- durante sua trajetória na organização; e
- no processo de saída/desligamento.

Indicar variáveis positivas da jornada e associar em fatores com o objetivo de criar um modelo de jornada do colaborador, que possa ser avaliado e reproduzido nas organizações. Ter políticas organizacionais e experiências positivas que propiciem a felicidade organizacional, favorecerá que esta organização tenha colaboradores mais felizes e produtivos.

Com a valorização da jornada do colaborador propõe-se genuinamente promover a vivência do trabalhador a uma vivência humana, avançando dos processos de trabalho, e práticas de RH, até o próprio significado do trabalho em si. Nesta lógica, desenhar um modelo de *Happy Employee Journey* é uma rota para o alcance da felicidade no trabalho (Pinheiro, 2020).

2 Motivações para o estudo

Após uma carreira altamente diversificada de mais de 28 anos de vivência corporativa, incluindo 25 anos em empresa líder no mercado brasileiro de distribuição de combustíveis, completei este ciclo em dezembro de 2019 como Gerente de Recursos Humanos. Neste percurso, as principais estratégias de gestão de pessoas foram vivenciadas na liderança de aproximadamente 5.000 colaboradores.

Sempre trabalhando ao lado de gestores e colaboradores, foi possível conhecer e acompanhar a evolução de tendências da área de recursos humanos, bem como testemunhar a felicidade no trabalho como um fator de diferenciação.

Num mundo corporativo globalizado e de crescente concorrência, a relação entre organização e colaboradores mudou. A busca por conexão genuína, valorização da força de trabalho e promoção do bem-estar impactam diretamente no engajamento e pertencimento de talentos bem como na produtividade.

Assim, cabe a nós profissionais de RH acompanhar como os colaboradores estão se percebendo no trabalho, as dificuldades enfrentadas, os níveis de satisfação e outras tantas variáveis capazes de interferir na felicidade organizacional. Uma organização capaz de disponibilizar um conjunto de políticas organizacionais (cultura) e experiências (momentos) que promovam um ambiente favorável à felicidade organizacional conseguirá ter colaboradores mais felizes e também de melhor performance.

Esse sempre foi meu maior desafio: identificar estratégias eficazes na promoção da felicidade no trabalho, já que sempre acreditei que a felicidade pessoal também é alcançada por meio da atividade laboral.

Logo que tive contato com esse tema nas aulas do mestrado em gestão de empresas, me identifiquei de imediato, notadamente porque a maior dificuldade encontrada pelos profissionais de RH é envolver e sensibilizar os diversos stakeholders decisores. Dessa forma, ter um modelo com base teórica que possa ser aplicado e replicado pelas diferentes organizações na criação de uma jornada para tornar os colaboradores mais felizes, parece-me ser um bom caminho para implementar a estratégia pretendida e aprofundar aprendizados, além de alcançar os resultados da corporação.

Em paralelo, tem crescido nas organizações uma maior preocupação com a jornada do empregado, o que gera felicidade no trabalho e o impacto para a gestão das empresas, acentuando-se em período de incertezas e ansiedade como o atualmente vivido no cenário de pandemia com o Corona Vírus – COVID 19.

Apesar dessa crescente preocupação com o estudo científico da felicidade contextualizada no trabalho (felicidade organizacional), há poucos modelos teóricos e empíricos sobre as variáveis que a determinam. Adicionalmente, o trabalho em organizações e suas respectivas experiências nem sempre são positivas. Contudo, focar em práticas positivas e de bem-estar, contribui para a melhor performance.

Nesse cenário, desejo com a pesquisa colaborar para o desenvolvimento dos estudos da jornada do colaborador para favorecer o bem-estar e a felicidade na organização de forma a entender o *design* da *journey employee*, e, assim contribuir para os estudos da construção de um modelo teórico (Pinheiro, 2020).

3 Questões de Investigação

Persiste uma lacuna em como criar um ambiente de trabalho favorável, apesar de existir uma diversidade de conceitos sobre a felicidade laboral. Adicionalmente o impacto do bem-estar individual no desempenho organizacional também é discutível, pois a felicidade é uma manifestação do comportamento.

Assim, o argumento de que o engajamento dos colaboradores no trabalho produtivo está relacionado a questões de bem-estar, como por exemplo, qualidade de vida, condições de trabalho, cultura organizacional, práticas de gestão de pessoas. As conexões entre esses fatores que potencializam o bem-estar podem ser identificadas como essenciais para a experiência do funcionário e momentos de felicidade dentro de uma organização, e o sucesso dos negócios.

Com este trabalho, pretendo construir um modelo com base teórica que sirva de referência e possa ser aplicado pelas organizações na criação de uma jornada positiva para tornar os colaboradores mais felizes: *Happy Employee Journey*.

A seguir, relaciono questões de investigação preliminarmente identificadas no projeto de dissertação (Pinheiro, 2020):

- quais experiências ou momentos são importantes para que os colaboradores se sintam mais felizes na organização: no processo de ingresso/entrada (recrutamento e seleção); durante a estadia (na efetiva trajetória na empresa); e no processo de saída/desligamento;
- quais experiências/momentos fizeram com que os colaboradores se sentissem infelizes na organização: no processo de ingresso/entrada (recrutamento e seleção); durante a estadia (na efetiva trajetória na empresa); e no processo de saída/desligamento;
- quais as variáveis identificadas e como agrupá-las em fatores;
- quais as variáveis as organizações deverão trabalhar e dar mais foco no sentido de ter a melhor jornada do colaborador: a “*Happy Employee Journey*”;
- quais as políticas organizacionais (cultura) favorecem a felicidade organizacional;
- Quais pesquisas futuras serão necessárias para validar o modelo.

4 Objetivos do trabalho

Conforme consta do projeto de dissertação (Pinheiro, 2020), o objetivo geral é conhecer e identificar as experiências ou momentos felizes indicados e manifestados pelos respondentes pesquisados em diversos segmentos de mercado e nos diferentes estados brasileiros. A partir dessas respostas, propor um modelo teórico da jornada positiva do colaborador – *Happy Employee Journey* – que possa ser aplicado nas organizações para a construção de uma cultura de felicidade organizacional.

Os objetivos específicos também foram apresentados no projeto de dissertação (Pinheiro, 2020), com sendo, identificar variáveis semelhantes comuns aos 3 (três) momentos da jornada e que constituam fatores para a criação de um modelo teórico: (a) no processo de entrada/ingresso; (b) durante sua trajetória na organização; e (c) no processo de saída/desligamento. Dessa forma, demonstrar a influência (ou sinergia) da experiência do colaborador na cultura da organização, nas competências comportamentais, no engajamento e mesmo no potencial de melhoria da performance (ou desempenho).

5 Estrutura da dissertação

De início, serão apresentados os conceitos gerais e o contexto de jornada positiva do colaborador, com a introdução ao tema experiência do empregado. Após a introdução, a dissertação será apresentada em cinco capítulos.

O primeiro capítulo é dedicado à fundamentação teórica, apresentando uma revisão da literatura de artigos científicos da temática, destacando sua evolução e relação com as práticas da gestão de recursos humanos.

Inicialmente serão apresentadas as práticas e políticas organizacionais de recursos humanos e como se dá o impacto nas experiências dos colaboradores e na felicidade laboral de forma mais ampla. Na sequência, serão discutidas as contribuições para a pesquisa acadêmica da felicidade no trabalho originárias de diferentes áreas de estudo acadêmico-científico, e que acrescentam valor à temática. Ao final, mergulha-se na compreensão dos conceitos de experiência do empregado bem como da jornada positiva na organização.

No segundo capítulo são elencados alguns modelos norteadores da jornada do colaborador, assim como eventuais pesquisas dos momentos vivenciados pelos empregados em sua trajetória de trabalho. Essas análises, assim como a pesquisa conduzida, serviram de embasamento para a identificação das variáveis do estudo.

Avançando na dissertação, no capítulo três é explicitado a coleta de dados e o respectivo processo estatístico. Será mencionado os parâmetros estatísticos e investigado sua aplicabilidade, sendo apresentada neste capítulo a metodologia utilizada.

O capítulo quarto será dedicado a validar as premissas e hipóteses do estudo por meio do processo das análises estatísticas e percorrido os resultados do estudo empírico.

Para terminar, no capítulo quinto é apresentado um extrato das conclusões da pesquisa, bem como das contribuições mais relevantes para a sociedade, abrangendo desde a academia passando pelas organizações e alcançando os colaboradores. Sugestões para futura investigação e as eventuais limitações do estudo são também contempladas neste capítulo.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

A revisão da literatura é a etapa do trabalho em que serão apresentadas as referências sobre o tema em sua forma mais ampla, visando fornecer o necessário embasamento teórico.

Para o presente estudo, foram buscadas fontes nas práticas e políticas de gestão de recursos humanos nas organizações, uma vez que servem de base para o desenvolvimento das experiências vivenciadas pelos colaboradores.

De acordo com Caplan (2014), os três objetivos principais que as organizações devem se ater são: retenção, engajamento e inovação. Assim, as organizações atuam no sentido de revisitar seus processos e políticas organizacionais, notadamente as diretamente ligadas a recursos humanos, de forma a melhorar a satisfação dos funcionários e impactar os objetivos citados.

Adicionalmente, em se tratando de uma abordagem positiva, foram buscadas referências sobre felicidade e trabalho no sentido de trazer as experiências positivas. Ao final do capítulo, é apresentado a origem dos estudos da experiência que tiveram como origem inicial os clientes e posteriormente os empregados.

Ao revisar a literatura disponível de várias fontes e áreas como psicologia positiva, humanística e comportamental, o presente estudo operacionalizou o construto experiência do funcionário como - uma visão holística da vida do funcionário no trabalho que requer feedback, ação e monitoramento contínuos e genuínos. As principais facetas da experiência do funcionário identificadas são pertencimento, propósito, realização, felicidade e vigor. Essas facetas orientam ainda mais o estudo na identificação dos impulsionadores e resultados da experiência do funcionário.

1.1 Práticas da Gestão de Recursos de Humanos

A gestão de recursos humanos é a função organizacional que trata dos processos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento, administração de compensação, gestão e estabelecimento de políticas e diretrizes para o recurso mais valioso da organização: seus colaboradores (Heathfield, 2017).

Os gestores de recursos humanos devem ir além das políticas processuais e identificar e atender às necessidades dos colaboradores, por meio de práticas efetivas de gestão de pessoas, incluindo desde o recrutamento e seleção eficazes até as relações empregado-empregador. O objetivo é garantir que os colaboradores trabalhem em um ambiente que genuinamente se preocupa com seu desenvolvimento e bem-estar (Clet, *et al.*, 2015).

Práticas de recursos humanos adequadas, desde a escolha do funcionário certo (Richardson, 2012), passando pelo treinamento e desenvolvimento e por fim implementando as melhores práticas nas relações empregado-empregador, podem ajudar as organizações a atingirem seus objetivos de curto e longo prazos, como também a terem um local de trabalho positivo e produtivo. Assim, o investimento na aprendizagem continuada e no bem-estar da força de trabalho potencializam o engajamento e lealdade, o que certamente favorece o atingimento das metas e objetivos organizacionais (Craig, 2017).

Há algumas décadas, a relação empregado-organização-empregador era mais direta, clara e objetiva. Equipamentos simples, como uma estação de trabalho, com mesa, cadeira, computador e telefone foram suficientes na então era da utilidade. Mais adiante, na dita fase da produtividade, foi a utilização ótima dos recursos humanos. Mais recentemente, a era do engajamento transformou a noção de trabalho, passando de um trabalho automático para um trabalho inteligente, concentrando-se em como e por que os empregados trabalham para a organização.

O conceito de engajamento dos colaboradores foi impulsionado tanto pelos profissionais quanto pelos acadêmicos, confirmando que empregados engajados são mais produtivos, mais comprometidos com a organização e, de forma geral, mais felizes e saudáveis. A experiência do colaborador vem reforçar esse conceito, no sentido de criar uma força de trabalho engajada.

Conforme as organizações evoluem para um sistema mais colaborativo, aberto e com informações disponíveis, os profissionais de recursos humanos avançam para melhorar o engajamento, a tomada de decisões, a liderança e o desempenho dos empregados através das experiências positivas dos colaboradores. Assim, prática e teoria precisam evoluir juntas.

As práticas de recursos humanos, o trabalho nas organizações e suas respectivas experiências nem sempre são positivas. Entretanto, ater-se às práticas positivas certamente facilitará o funcionamento das relações, mesmo que o contexto e as experiências sejam negativos.

O comportamento organizacional positivo é um paradoxo: por um lado, é da natureza humana ter tendências positivas e heliotrópicas, o que fomenta o foco nas práticas positivas. Por outro lado, os seres humanos reagem mais fortemente a impulsos negativos do que positivos; logo, estímulos negativos tendem a mascarar os positivos. Assim, os aspectos positivos devem ser reforçados para que a positividade se sobreponha, já que a negatividade geralmente domina. Tanto as tendências positivas quanto as negativas podem motivar em funcionamento positivo. Uma das formas de compreender o comportamento positivo nas

organizações é focar nas práticas positivas (Cameron, 2008). Daí a importância das políticas organizacionais e práticas positivas de recursos humanos.

As práticas organizacionais positivas ao proporcionarem um comportamento individual positivo, concorrem para a eficácia organizacional (Cameron, *et al.*, 2011; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). Para Cameron *et al.* (2011), as práticas positivas são classificadas como atenção, apoio compassivo, perdão, propósito e significado, respeito, integridade e gratidão.

No caminho da diferenciação, as organizações têm concentrado esforços em busca de práticas organizacionais positivas, de forma a viabilizar as condições para o florescimento humano (Cameron, 2010). De início, a concentração é em resultados extraordinariamente positivos ou de altíssimo desempenho, indicando resultados acima da performance prevista (Spreitzer & Sonenshein, 2003). Em seguida, concentra-se nos pontos positivos ou fortes, e não nas fraquezas e ameaças. Aqui tem-se uma atitude positiva sobre clima e relacionamentos, comunicação e significado nas organizações (Baker, 2000; Cameron, 2008). Por fim, concentra-se na virtuosidade, isto é, nas relações de troca, sem intenção de retorno, e no eudemonismo, no florescimento e aspirações (Cameron, Bright, & Caza, 2004; Peterson & Seligman, 2004).

A pesquisa sobre práticas organizacionais positivas ainda é escassa, tendo os pesquisadores concentrado os estudos nos efeitos das práticas positivas sobre o desempenho e engajamento no trabalho (Geue, 2018), sobre o desempenho organizacional (Caza & Cameron, 2008) e na eficácia organizacional (Cameron *et al.*, 2011). As políticas de gestão de recursos humanos estão ampliando escopo de forma a contemplarem as práticas organizacionais positivas no sentido de criar uma cultura organizacional de felicidade.

Ao longo do trabalho, as experiências vivenciadas nem sempre são positivas, a despeito das organizações terem práticas organizacionais positivas. Assim, faz-se mister aprofundar os estudos em identificar quais as experiências positivas da jornada do colaborador, independente das políticas ou práticas organizacionais positivas. É certo que os colaboradores de organizações que focam em práticas positivas se beneficiarão das políticas de bem-estar já instaladas, entretanto, não será aprofundado o estudo do efeito das práticas virtuosas na experiência positiva do colaborador nesse trabalho.

Ter práticas organizacionais positivas por si só não serão eficazes, caso não envolvam os colaboradores de forma genuína e não atendam verdadeiramente suas expectativas. O envolvimento no trabalho decorre do propósito e significado, da experiência total que o colaborador tem nas diversas interações com a organização. Dessa forma, é fundamental rever os processos de recursos humanos para compreender essas experiências, considerando o colaborar, não como recurso, mas como ser humano criador de significado e propósito.

A experiência do colaborador foi fundamentada com base na gestão da experiência do consumidor, que nasce no coração da organização (Harris, 2007). Os conceitos de marketing evoluíram da satisfação para a experiência do consumidor. Analogamente, o mesmo deve ocorrer com as organizações que terão que reestruturar suas estratégias e práticas de recursos humanos para aprimorar a experiência geral dos colaboradores.

O bom relacionamento entre o empregado e a organização é fundamental para a criação de vínculos. A estratégia tradicional de recursos humanos transacional cede lugar para uma estratégia baseada no entendimento das necessidades, desejos, medos e emoções de cada colaborador. O objetivo desta estratégia não é fornecer serviços, mas sim projetar uma experiência que demonstre cuidar dos funcionários dentro do contexto de seu trabalho (Plaskoff, 2017).

Quando as práticas de recursos humanos integram programas sociais, comunitários e corporativos acabam por possibilitar o equilíbrio e o alinhamento entre as expectativas de vida pessoal e profissional dos colaboradores. Essa estratégia gera experiências positivas e duradouras vivenciadas pelos colaboradores, desempenhando papel fundamental e aprimorando a experiência no local de trabalho

Na atualidade, para as organizações alcançarem vantagem competitiva sobre seus concorrentes (Ramiall, 2003; Umamaheswari & Krishnan, 2015; Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012), o principal fator de diferenciação são os seus colaboradores (Samuel & Chipunza, 2009). Não por outro motivo, reter os profissionais chave é primordial para organização (Gering, & Conner, 2002; Smith, 2009). Organização e gestores reconhecem a importância de novas experiências organizacionais para envolver e reter seus colaboradores, pois as práticas de recursos humanos de antes, podem não funcionar no ambiente de trabalho de hoje. Logo, as práticas de gestão de recursos humanos desempenham um papel importante na melhor experiência do colaborador.

1.2 Trabalho e Felicidade

Antes de avançar para as experiências dos colaboradores, importante trazer o significado, a origem e a evolução do trabalho e da felicidade.

A relação com o trabalho e seus respectivos significados para cada indivíduo é um processo que evoluiu ao longo dos tempos. A percepção sobre o que é o trabalho está conectada ao ambiente cultural, que em alguns contextos esteve relacionado ao sofrimento, sacrifício e a tortura (Kamper, 1998). O conceito de trabalho, que de início teve sua concepção associada à maldição ou infortúnio, passou por um processo de ressignificação e valorização.

A natureza do trabalho é então transformada e reinterpretada, passando do sacrifício pessoal para algo bom, de “aplicação das forças e faculdades (talentos, habilidades) humanas para alcançar um determinado fim” (Etimologia, 2022). Miguiluchi e Gonçalves (2013) relembram que, desde a pré-história até os tempos atuais, o trabalho está presente em qualquer organização humana.

Quando se faz referência às origens do termo trabalho, que indicava tortura e sofrimento, a relação desta atividade parece ser irreconciliável com a ideia de felicidade, bem-estar, prazer ou mesmo realização pessoal. O autor Bendassolli (2007) apresenta este paradoxo, quando declara que na cultura nacional brasileira prevalece uma relação de amor e ódio com o trabalho, espelhada na busca do ideal moderno do sucesso. Este sucesso seria alcançado através da vida agitada, busca de status e dinheiro. Em contraponto, o indivíduo vive atormentado pelo medo do fracasso, ao buscar freneticamente este ideal de vida. Sucesso e fracasso também são experiências experimentadas no cenário do trabalho.

O trabalho pode ser considerado como um dos elementos de maior relevância na sociedade, uma vez que, além de viabilizar a subsistência econômica, proporciona identidade e reconhecimento aos indivíduos, oferecendo a percepção de sentido em suas vidas (Bitencourt, *et al.*, 2014).

A palavra “felicidade” tem sua raiz etimológica no latim *felicitas*, que surgiu a partir do termo *felix*, que significa “feliz”, o qual, por sua vez, teria se originado da palavra grega *phyo*, que quer dizer “fecundo” ou “algo que é produtivo” (Etimologia, 2022).

Por muito tempo, o estudo da felicidade pertenceu ao campo da filosofia, representando conceito abstrato e hedônico. Com o advento da Psicologia Positiva passou a ser objeto de estudos do campo do Comportamento Organizacional (Snyder & Lopez, 2009).

Por falta de consenso o termo felicidade muitas vezes é usado como sinônimo para o termo bem-estar subjetivo. Segundo Paschoal, Torres e Porto (2010), a tendência da literatura em explorar fenômenos positivos, seja das pessoas como das organizações, tem alinhado os termos felicidade e bem-estar. Os autores defendem que o uso do termo “felicidade” oferece vantagens aos pesquisadores, porque levanta elementos conceituais e filosóficos que são usualmente excluídos das pesquisas de bem-estar.

Já alguns dos autores que trabalham dentro da perspectiva da Psicologia Positiva, como Seligman (2011), postulam que há diferença entre estes dois termos. Para este autor a felicidade está inserida dentro do constructo bem-estar, ou seja, este conceito engloba a felicidade.

Seligman (2011) define felicidade através de três aspectos: (i) emoções positivas; (ii) engajamento; e (iii) sentido na vida. Emoções positivas são os sentimentos sentidos de forma

agradável como as sensações de conforto, de prazer, entusiasmo. O engajamento é entregar-se completamente a uma atividade, envolver-se. Já o sentido é envolver-se, pertencer e servir a algo maior que a si próprio, e viver conforme um propósito. Seligman (2011) indica que a felicidade é uma medida que está intimamente ligada com a sensação de satisfação com a vida vivida.

Já a definição de bem-estar (*well-being*) incorpora estes três aspectos apresentados (emoções positivas, engajamento e sentido) e mais os constructos “realização e relacionamentos positivos”. O Autor afirma que a vida agradável e com significado não esgota o que os indivíduos buscam para si. As realizações pessoais e relacionamentos são perseguidos e fazem parte do universo humano, independente de produzirem sensações hedônicas.

Se em tempos mais antigos era a filosofia que se dedicava ao estudo da felicidade, estabelecendo os conceitos fundamentais de felicidade hedônica e eudemônica, ao longo dos séculos a felicidade foi tornando-se objeto de pesquisa de outras disciplinas e, entre elas, pode-se registrar a passagem da filosofia para a sociologia e psicologia.

A sociologia foi outra área fundamental a dedicar-se ao estudo da felicidade, produzindo algumas das primeiras pesquisas sobre as causas da felicidade, com o objetivo de compreender qual o impacto primário de fatores sócio-demográficos sobre o estado de felicidade do indivíduo, tais como a idade e o gênero, além de variáveis tais como seu estado marital e sua saúde, entre outros.

A psicologia, de uma forma geral, estuda a felicidade como um estado psico-biológico limitado, que pode ser observado, descrito e analisado, com profundidade de detalhes suficiente para que a mesma possa vir a ser induzida (Jacobsen, 2007). Mesmo sendo a psicologia uma das áreas científicas que mais se relacionaria com a temática da felicidade, se mostrou incompleta em seu estudo, como sugere Mota (2010). De início, e por muito tempo, a psicologia concentrou-se na investigação de patologias, na tentativa de cura de disfunções de cunho psicológico, como a depressão, sem cuidar do estímulo ao estado de bem-estar e felicidade.

Com o advento da psicologia positiva, área da psicologia que se dedica à investigação dos sentimentos positivos, tais como o otimismo, a gratidão e a felicidade, observou-se uma clara mudança de paradigma. O conceito de felicidade baseia-se no bem-estar subjetivo, que inclui experiências agradáveis, níveis elevados de bom humor e um sentimento de satisfação com a vida.

Nesse sentido, diversos estudos vêm sendo desenvolvidos, visando definir a felicidade, medi-la e, ainda, identificar as suas causas e consequências.

Na psicologia positiva, afirma-se ser possível “formatar” o cérebro do ser humano para que este alcance níveis mais elevados de felicidade. Ao invés de limitar-se a tratar depressões e ansiedade, a psicologia positiva sugere exercícios que se baseiam na prática diária de gratidão, de gentileza e de explorar as forças do indivíduo, em vez de atacar as suas fraquezas. O psicólogo e autor Shawn Achor (2012) afirma que exercitar o cérebro não será muito diferente de exercitar os músculos do corpo, alegando ser possível tornar o cérebro mais positivo.

Ao abordar-se a psicologia positiva numa perspectiva de felicidade, faz-se necessário registrar os seus autores considerados mais relevantes: Seligman (2002, 2011) e Csikszentmihalyi (1975, 1989, 1990, 1996, 1997, 2013).

Seligman (2011), intitulado por Layard (2011) como “[...] inventor da psicologia positiva e uma figura maior no movimento de bem-estar”, postula uma nova teoria de felicidade, que ele intitula de *Well-being theory*.

Assim, Seligman propõe substituir o termo “felicidade” por uma medida mais ampla de bem-estar, por ele denominada *flourishing*. Este conceito é composto por cinco elementos, os PERMA: (i) *Positive emotion* (sentir-se bem, felicidade, satisfação); (ii) *Engagement* (manter-se ocupado); (iii) *Relationships* (manter boas relações sociais); (iv) *Meaning* (reconhecer um propósito na vida); e (v) *Accomplishment* (sentimento de sucesso nas conquistas). Segundo Seligman (2011), cada um destes elementos contribui de forma conjunta para o bem-estar.

De um ponto de vista eminentemente organizacional, observa-se um crescente número de projetos de pesquisa usando constructos positivos nas empresas e organizações (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel, 2013).

Conforme registrado por Dutschke (2013) e, mais recentemente no estudo, em vias de publicação pelo *European Journal of International Management*, Dutschke, Dias, Guillen e Sánchez-Sevilla (2019), citando diversos autores, entre os principais constructos, oriundo de distintos paradigmas e metodologias, pode-se enunciar: “fluxo de trabalho (Csikszentmihalyi, 1990), satisfação no trabalho (Judge, *et al.*, 2001), prazer no trabalho (Bakker, 2008), engajamento no trabalho (Bakker & Leiter, 2010) e emoções positivas no trabalho (Vacharkulksemsuk & Fredrickson, 2013)”. Em comum, todos os constructos supra referidos baseiam-se em avaliações intelectuais positivas (julgamentos e atitudes) e experiências afetivas positivas (sentimentos, humores e emoções) (Bakker & Oerlemans, 2011). Da mesma forma, é usualmente entendido que a felicidade, ou o bem-estar subjetivo ou, ainda, o bem-estar psicológico, consiste em um conjunto de julgamentos de valoração e reações emocionais satisfatórias, agradáveis e positivas (Andrews & Withey, 1976; Blanch, Sahagín & Cervantes, 2010; Diener, 2000).

Tomando-se a população adulta e ativa de uma determinada sociedade, espera-se que a satisfação no trabalho e a felicidade estejam intrinsecamente conectadas, já que as atividades laborais costumam ocupar mais de um terço do dia de um indivíduo adulto e correspondem a mais da metade das horas em que ele está acordado (Judge & Klinger, 2008).

A felicidade no trabalho é tema crítico nos estudos organizacionais positivos bem como a investigação que a indica como antecedendo o sucesso e o desempenho. (Huppert, 2009; Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Quick & Quick, 2004; Spreitzer & Porath, 2012; Wright & Cropanzano, 2004).

1.2.1 Modelos de Felicidade no Trabalho

Antes de avançar para a Experiência do Empregado, e prosseguindo nos estudos entre trabalho e felicidade, serão apresentados de forma geral modelos de felicidade que antecedem e inspiram as pesquisas de *Employee Journey*.

As pesquisas apontam para duas abordagens diferentes para os modelos de felicidade no trabalho: uma abordagem unidimensional e uma abordagem multidimensional. A primeira abordagem conceitua a felicidade como uma conduta global no que concerne ao trabalho, não sendo derivada, portanto, diretamente dos comportamentos intrínsecos do trabalho, mas conservando dependência deles (Peiró & Prieto, 1996).

O modelo de abordagem multidimensional defende que a felicidade é o resultado de fatores complexos relacionados ao trabalho (modelo multidimensional), e assim permite definir a satisfação do empregado em termos de cada variável. Pesquisadores que partilham dessa abordagem apresentam como alguns componentes da satisfação no trabalho: relacionamento com a liderança, com a equipe, com os colegas de trabalho e com a organização; condições de trabalho; desenvolvimento e perspectivas de carreira; benefícios e recompensas salariais; segurança no emprego; equilíbrio trabalho e vida pessoal; e a satisfação de forma global (Cook, *et al.*, 1981).

Do ponto de vista de um constructo multidimensional, a felicidade no trabalho precisa ser avaliada e medida sob os diversos ângulos do trabalho, compreendendo uma variada gama de responsabilidades, papéis, incentivos e recompensas, entre outros (Siqueira, 2008).

O avanço do estudo científico da felicidade tem orientado às práticas positivas nas organizações, alinhando a atenção para o compromisso com a saúde e o bem-estar dos colaboradores aos anseios dos empresários com o lucro e o bom desempenho da organização.

A atividade laboral contribui para a felicidade e o bem-estar das pessoas, assim como a sua ausência impacta negativamente no bem-estar geral (Warr, 2007).

Na direção do constructo multidimensional, os modelos e escalas existentes de felicidade levam em conta diferentes dimensões. Alguns consideram três dimensões: força; dedicação; e absorção, como pode ser estudado na *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli, *et al.*, 2002). Este estudo destaca a produtividade, trazendo o conceito de engajamento no trabalho como fator importante da psicologia da saúde ocupacional.

A *Work-Related Quality of Life Scale* é um modelo mais completo de avaliação dos elementos psicológicos do bem-estar contemplando seis elementos: condições de trabalho; controle do trabalho; satisfação no emprego e na carreira; equilíbrio trabalho e família; estresse no trabalho; e bem-estar geral (Van Laar, Edwards & Easton, 2007).

Apresentando as dimensões de: natureza do trabalho; salário; colegas/grupo; chefia/liderança; e promoção, a Escala de Satisfação no Trabalho (Siqueira, 2008), contempla um total de quinze itens distribuídos na escala de 7 pontos *Likert*. Aqui quanto maior o valor da escala, maior será nível de satisfação e contentamento do colaborador.

Diversos modelos foram pesquisados e desenvolvidos com foco em medir a felicidade e o bem-estar e dessa forma identificar os fatores determinantes para o florescimento da felicidade no ambiente de trabalho.

Neste cenário, a organização do Reino Unido *New Economics Foundation* (NEF), desenvolveu o *Happiness at Work*. Tendo como referência o modelo conceitual de Fisher (2010), foi construído um modelo de trinta e um itens para conhecer e mensurar as diferenciadas dimensões da felicidade no ambiente laboral (Salas-Vallina, Alegre & Fernández, 2017).

Por fim, importante citar o estudo científico conduzido, e já publicado, por Georg Dutschke, Lia Jacobsohn, Álvaro Dias e Jaime Combadão (2019), intitulado *Job Design Happiness Scale* (JDHS). O estudo teve por objetivo reconhecer e mensurar fatores e variáveis determinantes para a felicidade dos colaboradores com suas respectivas funções laborais, ou seja, um modelo para medir o nível de felicidade no desempenho da função. O modelo contempla vinte e seis variáveis agrupadas em cinco fatores principais: autorrealização; atingimento de metas; trabalho em grupo e organizacional; liderança; e sustentabilidade e equilíbrio trabalho/família.

É possível constatar aspectos partilhados entre os diversos modelos, como serem extensos, com amplo espectro de questões; possuírem escalas multidimensionais; terem sido objeto de autorrelato por parte dos respondentes; e o emprego da escala de *Likert*.

Cabe destacar que os aspectos acima apontados também orientaram o desenvolvimento do presente estudo, tendo sido a jornada do colaborador observada sob uma hierarquia

multidimensional englobando as experiências vivenciadas pelo colaborador nos diferentes momentos da sua trajetória laboral.

1.3 Experiência do Empregado

A palavra “experiência” tem sua raiz etimológica do latim *experientia*, sendo formada por três partes, que são: “ex” (fora), “peri” (perímetro, limite) e “entia” (ação de conhecer, aprender ou conhecer). Experiência então pode ser entendida como o “ato de se aprender ou conhecer além das fronteiras, dos limites” (Etimologia, 2022). Segundo Kant, a experiência é um conhecimento empírico que determina objetos por percepções (Japiassú & Marcondes, 1996, p. 96).

As experiências constroem relações e memórias, formando as percepções individuais, sendo um referencial pessoal sobre determinado processo, marca ou organização. De acordo com Batey, as interações e contatos com as marcas geram percepções, que criam, validam ou transformam o processo de significância de cada indivíduo (Batey, 2010).

Como pode ser observado, a experiência é de natureza subjetiva porque as pessoas têm emoções individuais e suas atitudes, percepções e comportamentos se alteram de indivíduo para indivíduo considerando cada situação em particular. Como a experiência é tida como um diferencial do negócio, as organizações investem tempo e esforço para alinhar essas diferenças e gerar experiências significativas.

Para Pine e Gilmore (1998), ampliando o cenário na relação entre organização, marca, público-alvo, produtos e serviços surge a *Experience Economy*: economia da experiência baseada numa lógica mercadológica com foco na entrega de sensações únicas e personalizadas

Neste contexto, a atenção das organizações sobre as experiências teve como foco inicial os clientes ou consumidores, é a abordagem de *customer experience* (CX). Sob essa perspectiva, as empresas buscam todos os pontos de contato dos consumidores com a marca, assim como os ambientes em que estas interações ocorrem (Maylett & Wride, 2017).

As organizações centradas no cliente criam relacionamentos duradouros e melhoraram a qualidade ao desenvolver um produto/serviço diferenciado, um marketing direto e uma entrega coerente. Ter o cliente no centro (CX) é um processo estratégico e dinâmico, sendo personalizado para cada indivíduo, construindo uma conexão emocional com a marca, o que impacta positivamente o resultado da empresa como também o empregado.

Ainda no âmbito organizacional, as empresas passaram a considerar abordagem semelhante à *customer experience* (CX), agora com foco interno nos recursos humanos, surgindo assim a *employee experience* (EX). Pode-se considerar que a *employee experience*

espelha-se na experiência do cliente. Dessa forma, os preceitos antes aplicados tão somente ao marketing e vendas, para determinar e compreender comportamento do consumidor, agora são utilizados para criar a experiência dos colaboradores.

Para Maylett e Wride (2017), a *employee experience* é o somatório das percepções ou vivências que os empregados mantêm nas relações com as organizações nas quais desempenham sua atividade laboral. Para criar uma estratégia sustentável de valorização da experiência do consumidor, a empresa deve inicialmente investir e valorizar a experiência de seus colaboradores para que eles se atentem em entregar experiências extraordinárias para seus clientes.

Segundo a PWC, a experiência dos funcionários está conectada a um ecossistema de relações e interações internas e externas nas organizações, resultantes da “soma de ações, percepções e emoções proporcionadas pela infraestrutura tecnológica e mentalidade cultural das organizações” (Cusumano, 2014, p. 4).

Assim, enquanto a área de marketing monitora todos os pontos de conexão da marca com o seu consumidor e captura o seu envolvimento, a área de recursos humanos tem o desafio de desenhar a experiência do empregado, traduzindo o sentimento que o colaborador tem em relação à organização durante toda a sua jornada de trabalho. A equipe de marketing foi além da satisfação de seu cliente para a experiência total do cliente. Analogamente, os especialistas de RH revisaram seu foco para oferecer uma experiência ao empregado, desenvolvendo estratégias e programas para que as equipes se sintam envolvidas com seu ambiente de trabalho, e assim melhorar a satisfação e o engajamento (Bersin, Flynn, Mazor, & Melian, 2017)

Adicionalmente, a experiência do empregado pode impactar, positiva ou negativamente, a experiência do cliente, uma vez que o colaborador é um dos pontos de contato com o consumidor, podendo estar motivado ou não a superar as expectativas. Conclui-se que a experiência dos funcionários em uma organização é tão importante para o sucesso do negócio quanto o desenvolvimento das relações e vínculos estabelecidos com os clientes. Reconhecendo o impacto da experiência do empregado no engajamento e na produtividade, as organizações passaram também a projetar todas as interações da jornada de forma a criar uma conexão positiva “empregado-empresa”, envolvendo o ambiente físico, social e cultural.

Estudos e relatórios publicados entre 2013 e 2014 por PWC, Salesforce, Reffind e Gallup, empresas de consultoria, de tecnologia e de pesquisa de opinião, alertaram para o nível do compromisso dos empregados para com as organizações, ou seja, o engajamento dos colaboradores. Neste contexto, Cusumano (2014), Thornton (2013), e O’Boyle e Jim Harter (2013), apontam a conexão direta entre o engajamento e a entrega de resultados com as

condições de trabalho, o clima organizacional, práticas e políticas de recursos humanos, qualidade de vida, ou seja, temas afetos à gestão do capital humano na organização como fator crítico de sucesso para o negócio.

Desde então tem crescido o interesse das organizações em conhecer e criar as “experiências do colaborador” de forma a desenhar uma jornada completa do colaborador, a “*employee journey*”. Tornando-se, além de uma tendência aplicada na gestão de recursos humanos, uma estratégia de negócio (Aguado & Arensburg, 2017).

Baseado num modelo de trabalho centralizado no ser humano, empresas como GE, IBM e Airbnb passaram a estruturar áreas de *employee experience*, aplicando recursos tecnológicos digitais para criar uma experiência personalizada, atraente e inesquecível para seus colaboradores.

A consultoria Deloitte (2017) realizou em 2017 a pesquisa *Global Human Capital Trends*, com 10 mil executivos em 140 países. Como um dos resultados, 79% dos respondentes destacaram a importância da *employee experience* como uma tendência ou sua importância nas estratégias das organizações. Um contraponto apontado pela mesma pesquisa, foi que 59% dos respondentes não se sentem preparados ou estão pouco preparados para enfrentar os desafios em desenvolver uma melhor experiência por parte dos empregados. O resultado reforça a atenção para o cuidado com os colaboradores e, conseqüentemente, para o sucesso de todo o negócio. Como também aponta para o aprofundamento dos estudos das experiências dos funcionários.

Neste cenário, as áreas de gestão de pessoas, cada vez mais estratégicas, criam meios de aperfeiçoar de forma holística a experiência do empregado, resultando também em melhor desempenho e resultados financeiros para as organizações (Páscoa, Telha & Santos, 2019). Se utilizam de práticas inovadoras de recursos humanos, como aplicativos integrados de autoatendimento para funcionários, mapas de jornada dos colaboradores para desenvolvimento de carreira, para citar alguns exemplos.

A *employee experience*, ou seja, a experiência centrada no empregado, pressupõe uma cultura organizacional que coloca os colaboradores no centro de todas as decisões de negócios. A melhor experiência para o colaborador resultará em relações duradouras entre empregado-empregador e em atendimento de qualidade para o cliente, construindo uma jornada positiva.

Tendo em conta que as experiências dos empregados incluem as experiências adquiridas na interação com a organização, uma experiência positiva tende a melhorar o desempenho, a retenção e o engajamento. Empregados que vivenciam experiências positivas tendem a ser mais engajados e mais “apaixonados” pelo trabalho e pela empresa (IBM & Globoforce, 2016).

Um ambiente de trabalho positivo engloba o próprio local físico de trabalho aprazível como também uma cultura que favoreça o desenvolvimento de experiências memoráveis aos colaboradores (Morgan, 2015). Um ambiente de trabalho positivo, que promova saúde e bem-estar, inclusão e reconhecimento aos empregados, impacta positivamente nas experiências vivenciadas pelos colaboradores.

Ter o colaborador no centro, criando uma experiência positiva com relação ao espaço físico, social e pessoal, aumentará o compromisso diário do empregado com seu trabalho e o engajamento de forma mais ampla, gerando valor para a organização.

Mesmo na era digital, os momentos pessoais e profissionais que abrangem as três dimensões da experiência do colaborador - experiências físicas, humanas e digitais, ou seja, as experiências humanas continuam relevantes. Assim, as organizações que almejam alcançar resultados diferenciados, devem desenvolver boas experiências em suas equipes.

1.3.1 Modelos de Employee Experience

Nas últimas décadas ocorreu um processo evolutivo de valorização dos colaboradores como sendo o grande ativo e diferencial das empresas. Muito além dos benefícios e oportunidades, dos espaços atraentes e divertidos, trata-se de gerar uma experiência positiva e criar uma identidade coletiva entre colaboradores e deles com a organização.

A despeito do aumento das pesquisas sobre o tema, ainda há muito a explorar sobre o universo que compõe a jornada positiva do colaborador, desde a entrada, passando pela estadia até a saída efetiva da organização. A experiência dos funcionários em uma organização envolve muitas variáveis e pode ser considerado um tema de natureza complexa.

A seguir serão apresentados autores e estudos que versam sobre fatores e variáveis das etapas da jornada do colaborador e que deram suporte ao presente estudo.

Jacob Morgan (2017) propõe um modelo analítico que denominou de *Employee Experience Index* - EEI, onde considera três macroambientes, consolidando dezessete atributos, que impactam a experiência dos colaboradores: tecnológico (*ACE*), físico (*COOL*) e cultural (*CELEBRATED*).

Em seu estudo foram entrevistados executivos *C-level* de mais de 150 organizações em diversas partes do mundo para analisar as dezessete variáveis de experiência dos colaboradores. A experiência positiva do colaborador é potencializada pela cultura, tecnologia e espaço físico.

O ambiente tecnológico refere-se às ferramentas disponíveis para a realização do trabalho, como equipamentos, sistemas e aplicativos. A tecnologia engloba os métodos e processos utilizados para alcançar um resultado através dos recursos organizacionais

disponíveis. A tecnologia está no dia a dia das organizações e das pessoas, trazendo conforto, redução do esforço e do tempo pessoal (Chiavenato, 2005).

As variáveis aqui avaliadas são: disponibilidade das tecnologias para toda a força de trabalho, sua funcionalidade e aplicabilidade direta, e sua aderência às necessidades dos empregados e exigências do trabalho e da organização. Cada vez mais a tecnologia tende a ser um diferencial positivo ou negativo, isto é, cada solução tecnológica disponível, quando bem projetada, valorizará a experiência e a integração, potencializando o resultado positivo. Este ambiente tecnológico representa 30% dos fatores totais que impactam na experiência dos colaboradores, segundo observado pelo autor. A figura a seguir representa as características de um ambiente tecnológico.

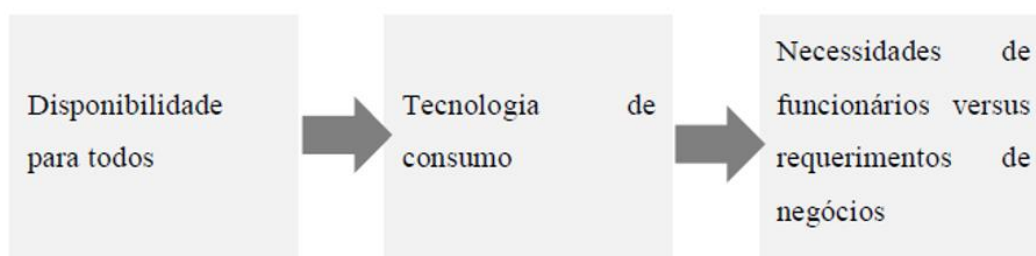
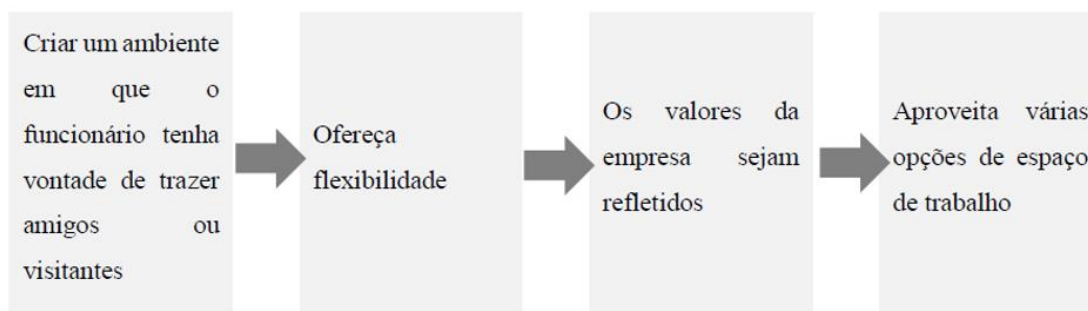


Figura 1. Características para criação de um sistema tecnológico, segundo Jacob Morgan
Fonte: Morgan (2017, p. 79)

O ambiente físico, aqui representado pelo espaço que se pode ver, tocar, pelas diversas formas e cores, salas, auditórios e outros espaços à disposição dos colaboradores. As variáveis que compõem o ambiente físico estão relacionadas à atratividade do local de trabalho para trazer amigos ou visitantes, flexibilidade para se trabalhar onde preferir, aderência e alinhamento dos valores com os da organização, e disponibilidade de estações e ambientes diferentes no local de trabalho. Dessa forma, o autor atribuiu a sigla COOL a esse rol de variáveis do espaço físico: *Chooses to bring in friends or visitors; Offers flexibility; Organization's values are reflected; Leverages multiple workspace options.*

O espaço físico é um reflexo dos valores da empresa e cria uma conexão com os empregados que acabam sentindo orgulho e alegria do seu local de trabalho. Investir em um ambiente de trabalho agradável e ao mesmo tempo flexível, acaba por criar experiências positivas aos colaboradores. A figura a seguir representa as características de um ambiente físico de trabalho.



Fonte: MORGAN, 2017, p. 61

Figura 2. Características para um bom ambiente de trabalho, segundo Jacob Morgan
Fonte: Morgan (2017, p. 79)

A flexibilidade quanto ao local de trabalho, notadamente nos dias atuais, passou a ser um diferencial das organizações e algo muito desejado pelos empregados. Flexibilidade aqui é vista como uma prerrogativa de escolha do empregado de quando e onde pretende realizar seu trabalho, seja no escritório, em casa, em um *coworking*, ou mesmo em outra instalação da empresa.

Por fim, o ambiente cultural que representa 40% da experiência do empregado e contempla 10 variáveis relacionadas à: imagem positiva da organização (reputação), valorização da força de trabalho, alinhamento com o propósito da organização, senso de pertencimento, crença na diversidade e inclusão, referências vem dos empregados, habilidade para aprender (aprendizagem contínua e inovação) e recursos para o desenvolvimento, tratamento justo aos empregados, liderança efetiva e atuando como mentores e atenção à saúde e bem-estar dos empregados. Essas dez variáveis foram representadas pela sigla CELEBRATED.

A cultura corporativa diz respeito a sentimentos, ao passo que o ambiente físico é aquele que se percebe fisicamente através dos sentidos, o ambiente cultural é o que se sente, o que faz o colaborador ir motivado e engajado para mais um dia de trabalho, em um local e contexto que o inspira e faz a diferença. Pode energizar ou esgotar, impossível não ser afetado por ele, positiva ou negativamente.

De acordo com Chiavenato (2005), a cultura é a maneira pela qual as pessoas interagem em uma organização, seus valores sociais, o modo como se comportam e realizam seu trabalho. Para o autor, cada organização tem as suas características exclusivas, sua personalidade, seu modo de ser e de fazer e as suas peculiaridades, ou seja, cada organização tem sua própria cultura.

Assim, ao todo os dezessete atributos formam o *Employee Experience Score* – ExS. Por essa metodologia, as organizações podem elaborar um diagnóstico mais claro e objetivo sobre a maturidade da experiência proporcionada a seus empregados. As variáveis são representadas na figura a seguir.



Figura 3. Atributos de *Employee Experience*, segundo Jacob Morgan

Fonte: Morgan (2017).

ACE Technology: Availability to everyone; Consumer grade technology; Employee needs vs business requirements. **COOL Physical Spaces:** Chooses to bring in friends or visitors; Offers flexibility; Organization's values are reflected; Leverages multiple workspace options. **CELEBRATED Culture:** Company is viewed positively; Everyone feels valued; Legitimate sense of purpose; Employees feel like they're part of team; Believes in diversity and inclusion; Referrals come from employees; Ability to learn new things and given resources to do so and advance; Treats employees fairly; Executives and managers are coaches and mentors; Dedicated to employee health and wellness.

Morgan (2015) define *employee experience* como uma organização que cria um lugar onde as pessoas QUEREM estar, em vez de presumir que as pessoas PRECISAM estar. Essa mudança de “necessidade” para “querer” é a mudança fundamental que as organizações estão começando a experimentar, e que vem a justificar o investimento em novos espaços de trabalho, programas de saúde e bem-estar dos colaboradores, licenças paternidade além da maternidade, flexibilidade no horário e local de trabalhos (*home office*), são alguns exemplos de práticas organizacionais utilizadas.

Numa abordagem com foco centrado na definição de “Verdade” pela organização, Ben Whitter (2019), constrói um modelo a partir de 6 (seis) elementos, *Holistic Employee*

Experience – HEX. A experiência do empregado é derivada de todos os encontros e pontos de contato ao longo da sua jornada, das suas percepções holísticas sobre o relacionamento com a organização. Dessa forma, deve haver empatia pelos empregados, tanto como indivíduos quanto equipes, atuar holisticamente sobre toda a experiência, reconhecendo que a percepção do relacionamento se inicia antes do colaborador entrar na organização e permanece depois que ele sai.

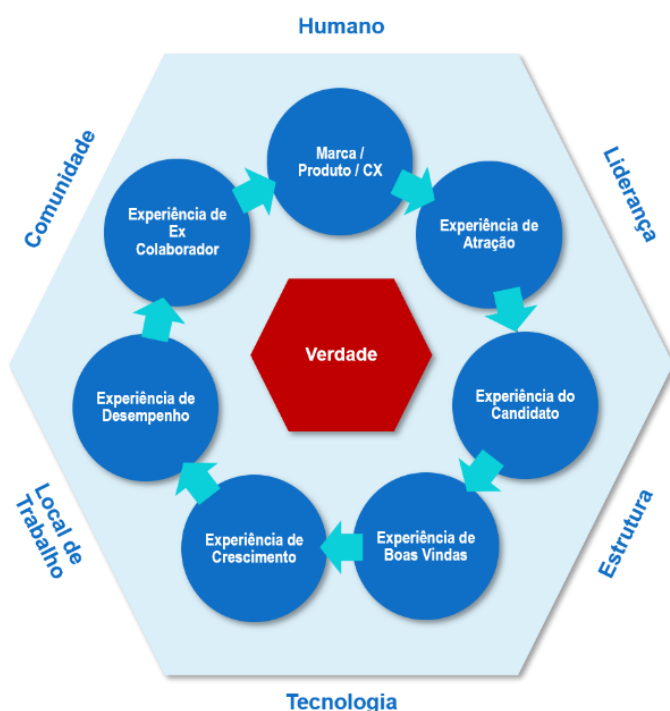


Figura 4. Holistic Employee Experience, segundo Ben Whitter

Fonte: Ben Whiltter (2019), World Employee experience Institute

Verdade: é o propósito, missão e valores da organização suportados por ações concretas que demonstrem efetividade na vivência e prática de seus valores.

HEX Elements: são os pilares da experiência do colaborador. São eles (i) humano: atenção ao lado humano; (ii) liderança; (iii) estrutura organizacional; (iv) tecnologia: uso e disponibilidade; (v) local de trabalho: qualidade do espaço; e (vi) comunidade: promoção de um senso de comunidade na organização.

Jornada: são as etapas a serem trabalhadas, com especial cuidado com os momentos da verdade. As etapas são (i) a experiência prévia da marca ou produto, (ii) a atração de candidatos, (iii) a experiência do candidato, (iv) as boas-vindas aos novos colaboradores, (v) as oportunidades de crescimento e desenvolvimento, (vi) o trabalho com o desempenho dos colaboradores e (vii) a percepção dos ex-colaboradores sobre a empresa.

A abordagem da jornada do colaborador difere integralmente da abordagem tradicional de Gestão de Recursos Humanos, tendo como base os seis princípios que orientam a jornada. A experiência do colaborador inicia-se com um entendimento profundo das necessidades e desejos dos empregados em relação à organização.

Assim, o autor propõe uma ênfase na *employee journey* do colaborador desde o momento de interesse e primeiro contato até mesmo após a saída da organização. Ele propõe uma análise da jornada, com diferentes perspectivas para as diversas etapas vivenciadas pelos colaboradores, bem como uma atenção especial aos momentos e experiências que importam, pois representam interações que, positivas ou negativas, não serão esquecidas pelos colaboradores.

Além de Morgan, os autores Lesser (2016), Plaskoff (2017), e Maylett e Wride (2017), trazem metodologias de EX sob a perspectiva das 3 dimensões: física, tecnológica e cultural.

De acordo com Lesser (2016), a *employee experience* é resultado das interações e vivências que os profissionais possuem com as pessoas, com o ambiente físico e com as tarefas ou atribuições que executam. As diretrizes então são perspectivas de personalização, simplificação, transparência, autenticidade e capacidade de resposta organizacional. É essencial planejar e desenvolver ações e estratégias alinhadas aos objetivos e à cultura da organização.

O autor parte da analogia com a CX *customer experience*, indicando utilizar as mesmas ferramentas de análise de dados (*analytics*), mas voltadas ao público interno da organização. A seguir, deve-se mapear e investir em todos os pontos de contato e interações das pessoas com o ambiente de trabalho, de forma a desenhar as experiências da jornada. Em suma, Lesser apresenta etapa a etapa, iniciando-se com uma pesquisa para conhecer as pessoas que trabalham na organização; em seguida, desenvolver soluções alinhadas às experiências e expectativas identificadas nas 3 dimensões; e por fim receber feedback rápido das ações implementadas e ajustar o que for necessário. A sugestão é priorizar ações menores, mas eficazes, ao invés de soluções que envolvam custos maiores e tempo.

Para Plaskoff (2017), deve-se inicialmente ter um diagnóstico detalhado das pessoas de forma a entender e mapear suas necessidades; a seguir sugere acolher o pensamento expansivo e holístico, incentivando a participação de todos os envolvidos com interações e experimentações de forma a estabelecer confiança no próprio processo.

Já Maylett e Wride (2017), após exemplos reais e pesquisas realizadas com milhões de respostas com empregados, estabeleceram um rol de expectativas e promessas, designado como o “Contrato”, que se bem elaborado e mantido de forma coerente, constrói a confiança necessária para um significativo engajamento dos colaboradores.

Assim, Maylett e Wride (2017) apontam como ponto central da EX o alinhamento de expectativas, o cumprimento de contratos, o estabelecimento da confiança e os atributos: *Meaning* (significado), *Autonomy* (autonomia), *Growth* (crescimento), *Impact* (impacto) e *Connection* (conexão). Ou seja, fazer da experiência do empregado parte fundamental da estratégia de negócio, conhecer e alinhar as expectativas dos colaboradores de forma a definir contratos consistentes e que criem confiança e segurança, e assim criar a jornada positiva do colaborador.

Os autores mencionados, em linhas gerais, apresentam estratégias de *Employee experience* Design EXD e para executar a estratégia é fundamental o alinhamento de propósito e valores da organização, isto é, alinhamento entre discurso e prática das ações, gerando confiança entre os membros das equipes. Para construir experiências significativas é importante ter uma rede colaborativa que inclua os empregados e, assim, trazer as expectativas sobre os processos e as formas de gestão, o design do ambiente, as recompensas e benefícios desejados.

Aguado e Arensburg (2017), estruturam a EX também em três dimensões: espacial, social e pessoal. A dimensão espacial além dos espaços de trabalho agradáveis aos sentidos reflete também as diversas formas de contato do empregado com a realidade da organização. Aqui entram aspectos tecnológicos, ferramentas de trabalho, conforto, ergonomia e saúde, e a comunicação. A dimensão espacial é avaliada em função dos indicadores de conforto, tecnologia e comunicação.

A dimensão social reflete as interações que os empregados têm com os diversos públicos de relacionamento da organização. Estão inseridos neste contexto, as atividades sociais como encontros, eventos, celebrações, *happy hour* e dia livre, por exemplo. Nesta dimensão, as atividades sociais e as relações interpessoais, proporcionam equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

Por último, a dimensão pessoal apresenta a realidade individual de cada membro da organização sob o enfoque da gestão de pessoas como o treinamento, desenvolvimento, o processo de avaliação e desempenho, o feedback entre outros, mas de forma inovadora e diferenciada, proporcionando uma experiência significativa para os colaboradores. Esta dimensão será avaliada de acordo com o desenvolvimento pessoal de cada indivíduo.

Não obstante cada autor citado ter sua própria perspectiva sobre o tema, o que se pode traduzir das diretrizes gerais é que a *Employee Experience* é sobre realizar um trabalho com significado e propósito, onde as expectativas dos colaboradores são transformadas em experiências relevantes e atendidas para que se sintam gratificados. Experiência significativa gera vínculo, criando comprometimento e engajamento.

1.4 Importância para as Organizações

É indiscutível que a competitividade acirrada no universo empresarial, trouxe a valorização do capital humano como elemento central das estratégias, antes focadas no relacionamento com clientes e na prestação de serviços. Houve naturalmente uma mudança de foco do produto para as relações, inicialmente entre empresas e consumidores, e na sequência com os colaboradores, sendo elevados a ativo estratégico das organizações.

As organizações estão revisando a jornada de seus colaboradores no trabalho como uma maneira de aperfeiçoar o desempenho e alcançar vantagem competitiva sustentada.

Aqui, portanto, serão apresentados alguns resultados que as organizações podem aspirar quando criam um ambiente mais positivo e humano.

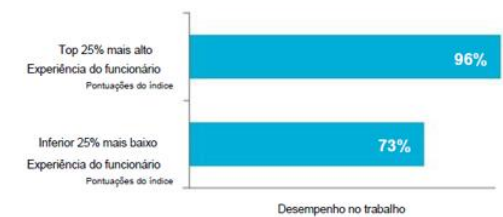
Pesquisa realizada por IBM & Globoforce (2016), apontou que os colaboradores que vivenciam experiências de propósito, pertencimento, realização, felicidade e vigor apresentam uma maior tendência a apresentar um desempenho em níveis mais elevados bem como contribuir acima das expectativas, sendo igualmente menos sujeitos a desistirem. Assim, pode-se dizer que a experiência positiva do colaborador impacta num melhor desempenho no trabalho.

Adicionalmente, os colaboradores com vivências mais positivas no ambiente laboral estão mais inclinados a apresentarem níveis mais elevados de esforço discricionário.

É de se considerar da essência humana que as pessoas tenham um engajamento natural nas atividades que realizam. O mesmo vale para as atividades laborais, os colaboradores sentem-se mais motivados por empresas e lideranças que os valorizem impactando num maior nível de engajamento (Maylett, Wride, 2017).

As conclusões das análises realizadas pela pesquisa indicam que uma experiência positiva do colaborador favorece uma maior motivação para desempenhar um esforço adicional no trabalho, indo além das responsabilidades da tarefa ou do cargo, e aumentando o nível de engajamento geral do empregado.

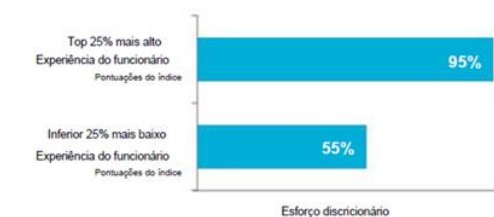
As figuras a seguir representam os dados apurados na citada pesquisa, demonstrando que a experiência do colaborador está positivamente associada ao desempenho no trabalho e ao esforço discricionário.



Fonte: WorkTrends 2016 Global sample for the IBM/Globeforce Employee Experience Index Study (n=23.070)
 Observação: as pontuações são relatadas como porcentagem favorável, o nível médio de concordância entre os três itens que medem o desempenho no trabalho.

Figura 5. Experiência do colaborador e desempenho no trabalho

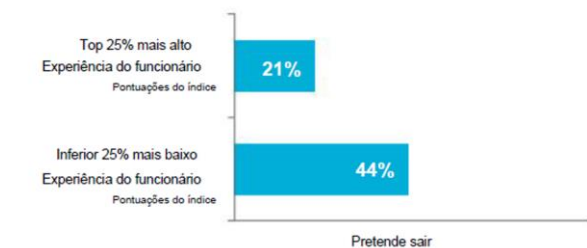
Fonte: Work Trands 2016 Global for the IBM/Globeforce *Employee experience* Index Study (2016).



Fonte: WorkTrends 2016 Global sample for the IBM/Globeforce Employee Experience Index Study (n=23.070)
 Nota: As pontuações são relatadas como porcentagem favorável, o nível médio de concordância entre os três itens que medem o esforço discricionário.

Figura 6. Experiência do colaborador e esforço discricionário no trabalho

O resultado da pesquisa também apontou que os empregados com experiências positivas têm 52% menos interesse em abandonar suas organizações (figura 7), indicando que colaboradores com menor índice de experiências positivas apresentam uma maior disposição em abandonar seus empregos, elevando o índice de rotatividade.



Fonte: WorkTrends 2016 Global sample for the IBM/Globeforce Employee Experience Index Study (n=23.070)
 Nota: As pontuações acima são relatadas como porcentagem favorável, o nível médio de concordância entre os dois itens que medem a intenção de rotatividade.iii

Figura 7. Experiência positiva do colaborador e intenção de rotatividade

Fonte: Work Trands 2016 Global for the IBM/Globeforce *Employee experience* Index Study (2016).

Colaboradores engajados estão satisfeitos e têm orgulho de pertencer à sua organização. Eles atuam como “embaixadores” da marca e reputação, e pretendem permanecer na sua organização.

Considerando que a retenção de talentos é um dos grandes desafios dos gestores na atualidade, ter uma jornada positiva do colaborador é certamente um incentivo para a entrega de experiências significativas.

Adicionalmente, cabe destacar que as pesquisas indicam que a jornada positiva do colaborador está relacionada a melhores resultados, como desempenho individual, desejo de permanecer (lealdade) e dedicação discricionária (Omar, 2018).

De acordo com Wright e Cropanzano (2004), as emoções positivas favorecem a conexão entre os colaboradores, impactando no nível de criatividade e resiliência. Colaboradores

socialmente conectados são mais saudáveis, física e mentalmente, refletindo na melhor produtividade. À vista disso, pode-se inferir que um ambiente organizacional saudável favorece uma força de trabalho igualmente saudável, sendo um diferencial competitivo das organizações. Colaboradores felizes e motivados são a essência para uma organização de sucesso.

No momento em que o propósito e os valores da organização estão alinhados aos dos colaboradores, cria-se uma relação psicológica entre estes e a organização, refletindo num maior envolvimento dos colaboradores e maior empenho no atingimento das metas estabelecidas.

A qualidade do comprometimento do colaborador com a organização está diretamente associada ao envolvimento dele com o seu trabalho, fazendo com que se esforce além das expectativas na realização das suas atividades (Sampaio, 1999).

Num crescente, pode-se inferir que numa organização positiva ou feliz a força de trabalho é mais inovadora e criativa, favorecendo a implementação de melhorias, não se restringindo apenas à solução de problemas. Um ambiente seguro e responsável é também um ambiente mais colaborativo, onde o trabalho em equipe floresce e há comprometimento e alinhamento estratégico entre colaboradores e organização (Baker, Greenberg & Hemingway, 2006).

Cabe destacar também que estudos sobre o impacto da felicidade no trabalho revelam que há uma relação positiva entre a felicidade e a produtividade, aumentando-a, ao passo que mais felicidade diminui a rotatividade e o absentismo (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Warr, 1999).

Para Matheny (2008), a felicidade dos colaboradores no ambiente de trabalho é caminho crítico para o sucesso das organizações, impactando positivamente em diversos aspectos organizacionais, notadamente ao reduzir a rotatividade, elevar a produtividade e melhorar a performance geral da organização. Portanto, ter uma jornada com experiências positivas e com significado certamente será um diferencial para as organizações.

Fisher (2010) aponta que o sentimento de felicidade e bem-estar produz resultados positivos para colaboradores e organizações, refletindo em maior engajamento e desempenho. Para a autora, a felicidade laboral extrapola a satisfação do colaborador com a realização da sua função, sendo exteriorizada sob 3 perspectivas: satisfação no trabalho; engajamento; e comprometimento com a organização. Sob este ponto de vista, as organizações que propiciem um ambiente feliz, com experiências positivas, alcançarão desempenho e resultados melhores.

Capítulo 2 – Questões e Modelos de Investigação

Em virtude das inovações tecnológicas constantes e da globalização, a competitividade entre as organizações vai além dos recursos tangíveis, como financeiros, sendo requerido um maior e melhor desempenho por parte da força de trabalho. Assim, gestores e organizações vão em busca de identificar jornadas que criem um ambiente organizacional favorável e positivo, proporcionando um melhor desempenho dos colaboradores e, conseqüentemente, da empresa.

Neste capítulo serão apresentadas as questões e os modelos de investigação que serviram de embasamento e suporte à investigação.

2.1 Questões de Investigação

Pine e Gilmore (1998) indicam a experiência como uma evolução natural da cadeia produtiva: commodities, bens e serviços; ou seja, como sendo uma quarta força da economia. Quando um consumidor compra um serviço, ele adquire um conjunto de atividades intangíveis para satisfazer suas necessidades. Mas quando compra uma experiência, acredita estar pagando para usufruir por um tempo de eventos e sensações memoráveis que a empresa performa – como num evento teatral – para engajá-lo de forma intrínseca e pessoal.

Assim, os últimos anos tem registrado um aumento dos estudos e das pesquisas sobre a Experiência do Colaborador ou a Jornada do Colaborador, como também as pesquisas sobre a Felicidade no Trabalho e o bem-estar, tanto por parte dos investigadores do comportamento humano como pelos gestores de pessoas. Atualmente, não é suficiente ter uma grande empresa, com investimentos, produtos de qualidade e elevada tecnologia, mas é fundamental também ter colaboradores engajados, motivados e alinhados à cultura da organização.

A era dita cognitiva é também a era humana, isto é, um momento de ressignificar o trabalho, que passa a ser uma experiência mais gratificante para os colaboradores. E qual é a experiência perfeita do colaborador no ambiente de trabalho?

A experiência do colaborador é uma experiência positiva e significativa, ou mesmo humana, de forma que os colaboradores se sintam estimulados e dedicam-se mais de si mesmos ao ambiente corporativo. Assim, as organizações melhoram o desempenho e a performance e obtêm vantagem competitiva.

Neste contexto, de identificação e valorização da jornada do colaborador, foram investigadas as seguintes questões (Pinheiro, 2020):

- quais experiências ou momentos são importantes para que os colaboradores se sintam mais felizes na organização: no processo de ingresso/entrada (recrutamento

e seleção); durante a estadia (na efetiva trajetória na empresa); e no processo de saída/desligamento?

- quais experiências/momentos fizeram com que os colaboradores se sentissem infelizes na organização: no processo de ingresso/entrada (recrutamento e seleção); durante a estadia (na efetiva trajetória na empresa); e no processo de saída/desligamento?
- quais as variáveis identificadas e como agrupá-las em fatores?
- quais as variáveis as organizações deverão trabalhar e dar mais foco no sentido de ter a melhor jornada do colaborador: a “*Happy Employee Journey*” (HEJ)?
- quais as políticas organizacionais (cultura) favorecem a felicidade organizacional?
- quais pesquisas futuras serão necessárias para validar o modelo?

A literatura analisada e apresentada no capítulo anterior confirma a importância de ter as questões acima elencadas investigadas, uma vez que o trabalho abrange grande parte da vida humana, sendo a maior atividade realizada no dia a dia. A atividade laboral pode ser excepcionalmente prazerosa, percebida como uma autorrealização pessoal, mas também pode ser excessivamente insalubre e até mesmo afetar a saúde física e mental do colaborador.

Neste cenário, os padrões e valores presentes no ambiente organizacional começam a ser questionados, notadamente pelas novas gerações que passam a serem inseridas no mercado de trabalho. Ambientes de trabalho tóxicos não são mais aceitos e afastam os talentos.

O anseio por um ambiente de trabalho alinhado às expectativas profissionais e pessoais, à singularidade do trabalho, à colaboração e à autonomia são fatores importantes e que devem estar na pauta estratégica das organizações.

Assim, a jornada do colaborador deve ser (re)desenhada, de forma holística por meio de um complexo de diretrizes e práticas que pretendem melhorar o nível de satisfação com o ambiente organizacional e promover experiências positivas de forma genuína e duradoura. A estratégia deve fundamentar-se em atitudes com foco na motivação e no engajamento a longo prazo, e no reconhecimento dos desejos e necessidades dos colaboradores de forma a criar um ambiente onde, além de trabalharem, sintam prazer em fazer parte.

Ainda que seja difícil mensurar a experiência do colaborador de forma efetiva, a investigação, tendo por base as 6 questões da pesquisa, foi fundamental para identificar e determinar os principais fatores e variáveis positivas vivenciados durante a jornada. A partir daí torna-se possível trabalhar práticas de gestão de pessoas convergentes com a satisfação, bem-estar e o engajamento do colaborador.

As respostas a essas questões derivaram no desenvolvimento da dissertação de mestrado ora em estudo e na construção do modelo de uma jornada positiva do colaborador, a *Happy Employee Journey* (HEJ).

Ao mesmo tempo em que o estudo procurou responder às questões, produziu também um corolário de práticas organizacionais para fomentar experiências positivas para os colaboradores, auxiliando os gestores de pessoas e negócios na condução de equipes energizadas e de melhor bem-estar e desempenho.

2.2 Modelos de Investigação

As experiências dos colaboradores são as percepções ou experiências que adquirem durante toda a estadia na empresa, oriundas da interação com a organização. A experiência positiva do colaborador também melhora o desempenho do trabalho, a retenção e o engajamento de forma geral. O engajamento e a experiência estão interligados, pois quando os colaboradores estão mais engajados e vivenciam experiências mais positivas, possuem uma favorabilidade e disposição a serem mais apaixonados pelo trabalho. (IBM & Globoforce, 2016). Uma experiência significativa cria vínculo, engajamento e comprometimento.

A experiência dos empregados traz práticas a serem aplicadas no ambiente de trabalho, de forma a tornar o trabalho mais do que um simples emprego, passando a ser considerado uma jornada de vida. A jornada do colaborador então tem marcos e interações e a qualidade dessas experiências influencia diretamente a satisfação, o engajamento, o comprometimento e, no final, o desempenho (Plaskoff, 2017).

Para sustentar a seleção do método de pesquisa da dissertação, vale resgatar um dos preceitos apresentados na revisão da literatura, onde fora apresentado que a gestão de recursos humanos transacional cede lugar a uma estratégia de gestão de pessoas com foco nas experiências vivenciadas pelos colaboradores. A organização precisa compreender genuinamente as necessidades, os medos, os desejos e as emoções de forma global de cada colaborador (Plaskoff, 2017)

Sob esta perspectiva, o estudo legítimo da jornada do colaborador deve ser conduzido com o próprio colaborador, estando o mesmo no centro dos estudos. É essencial que o colaborador tenha uma participação efetiva sobre como serão suas experiências ao longo da jornada, ajudando a desenhar as experiências ao invés de apenas observar a construção.

Desse modo, de início foi efetuado inquérito qualitativo representativo do público-alvo contemplando seis perguntas abertas. O objetivo foi identificar e conhecer as experiências que levaram o colaborador a sentir-se feliz e infeliz em sua jornada na organização. Foi possível

entender as experiências comuns dos respondentes, quais eram suas atitudes, seus desejos, ambições e anseios de uma jornada positiva. Esta etapa serviu fundamentalmente para identificar as variáveis que serviram de base para a construção do modelo proposto.

De um modo geral, as organizações planejam e implementam ações que afetam diretamente seus colaboradores, sem os ouvir, ou seja, sem envolvê-los nesta criação. Segundo Morgan (2017) é essencial perceber que os parâmetros ou as referências da organização não são necessariamente as mesmas dos colaboradores.

Além das questões elencadas acima, outros fatores para a condução do estudo foram os preceitos apresentados pelos diversos autores do tema de *Employee Experience* (EX) e já mencionados no capítulo anterior.

Morgan (2017) desdobra a experiência em três dimensões, que servem de base para projetar a estratégia de EX: tecnológica, cultural e física. Considerando essas três dimensões, indica escolhas que as organizações podem adotar para ter uma melhor experiência no ambiente laboral. Na dimensão tecnologia, o ambiente de trabalho deve possuir tecnologia alinhada às melhores práticas de mercado e atender às necessidades dos colaboradores, assim como estar disponível a todos – *ACE TECHNOLOGY*. No que tange à cultura da organização – *CELEBRATED CULTURE* – deve ser positiva, de valorização legítima das pessoas, com propósito significativo, com diversidade e inclusão. A organização promove a saúde e o bem-estar de todos os colaboradores. Por fim, os espaços físicos devem ser ambientes atraentes e agradáveis, proporcionar flexibilidade e reproduzir os valores da organização – *COOL PHYSICAL SPACES*.

Já Lesser (2016) apresenta uma perspectiva diferente das três dimensões de Morgan (2017), indicando que são as interações que os colaboradores possuem com o espaço físico, com as pessoas (entre si) e com as atividades e tarefas que lhe são atribuídas. Seus preceitos são: personalização, simplificação, transparência, autenticidade e capacidade de resposta da organização. É necessário avaliar e elaborar práticas e estratégias alinhadas à cultura e aos objetivos da organização. Recomenda começar as ações pelas práticas utilizadas na análise de dados de *customer experience* (CX), mas nesse caso orientadas ao público interno, os colaboradores. Indica mapear todos os pontos de interação entre os colaboradores e o ambiente de trabalho e dedicar-se a eles. Sintetizando, Lesser (2016) indica, nesta ordem: conhecer os colaboradores por meio de pesquisas; mapear os pontos de interação da jornada e criar experiências; levantar feedbacks rápidos.

Para Maylett e Wride (2017), o alinhamento de expectativas é a principal diretriz de EX, juntamente com o cumprimento de contratos, a confiança e os atributos: significado (*Meaning*); autonomia (*Autonomy*); crescimento (*Growth*); impacto (*Impact*) e conexão (*Connection*).

As abordagens estudadas e indicadas na bibliografia estão alinhadas à proposta da pesquisa em curso. A investigação evidenciou fatores e variáveis que permeiam as dimensões físicas, sociais e culturais do ambiente de trabalho. Ainda que os autores referenciados tenham abordagens próprias sobre o tema e aqui se tenha também trazido outras perspectivas, com base no próprio estudo conduzido na primeira etapa, o ponto em comum e transversal da jornada do colaborador é sobre ter um trabalho com propósito e significado, alinhamento de expectativas e que todos se sintam bem.

Considerando estas premissas, o modelo de investigação foi estruturado em duas grandes etapas de aplicação de questionários. Na primeira etapa foi aplicado um questionário preliminar (apêndice) composto por seis perguntas abertas para identificar as experiências que tornaram a jornada feliz e infeliz dos colaboradores. Esta etapa da pesquisa teve por objetivo conhecer, manifestado diretamente pelos próprios colaboradores, os fatores que influenciaram exatamente nas experiências positivas ou não durante toda a jornada, desde o processo de ingresso até o processo de desligamento da organização.

O propósito foi conhecer e entender os atributos comuns relatados pelos respondentes, quais ambições, desejos e expectativas sobre as experiências felizes ou não. A partir daí, seguiu-se a análise dos dados realizada em planilhas do *Software Excel*. Esta etapa da pesquisa foi muito rica, tendo sido identificados diversos fatores e variáveis da jornada do colaborador, e posteriormente quantificados e agrupados pelas experiências felizes/infelizes na entrada, na estadia e na saída do colaborador.

Em alinhamento às melhores práticas sugeridas pelos autores estudados, a pesquisa buscou preliminarmente mapear as necessidades e experiências para então desenhar o modelo sob um prisma holístico da jornada do colaborador.

O produto final da primeira etapa foi a elaboração do questionário final (apêndice), utilizando a Escala de Likert, com a proposta de modelo de uma jornada positiva do colaborador – *Happy Employee Journey* (Pinheiro, 2020).

A partir de então iniciou-se a segunda etapa da pesquisa com a aplicação do questionário final. Este questionário foi aplicado no âmbito de diferentes organizações, em um universo de respondentes consideravelmente maior que na primeira etapa. O questionário foi composto por uma sequência de 57 perguntas divididas em três blocos, sendo 3 questões abertas. O primeiro bloco continha 21 perguntas sobre as experiências que fizeram o respondente feliz no momento

de entrada na organização; o segundo bloco continha 25 perguntas sobre os momentos e as experiências que o fizeram feliz durante sua estadia na organização; e o terceiro e último bloco foi composto por 8 perguntas sobre as experiências que o tornaram feliz no momento da saída da organização.

Ao final de cada bloco foi incluída uma pergunta aberta, visando identificar eventuais novas variáveis diferentes das indicadas no questionário preliminar. A escala utilizada foi a de cinco níveis: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

Para a construção do modelo de *Happy Employee Journey* HEJ foi utilizado como referência os modelos de *Employee Experience* EX pesquisados, notadamente no que se refere às variáveis, dimensões e fatores identificados no estudo.

As variáveis identificadas foram agrupadas por semelhança em fatores observados no processo de entrada, estadia e saída, de modo a abranger toda a jornada do colaborador. Preliminarmente, foram evidenciados 5 grupos de fatores sendo designados todos no âmbito do “Bem-estar” diferenciando-se no que concerne às experiências na entrada, estadia e saída. Os grupos ou dimensões foram designados: Bem-estar na Sociedade; Bem-estar na Organização; Bem-estar Profissional; Bem-estar Pessoal; Bem-estar no Desligamento.

Cabe destacar que o método de investigação utilizado foi o modelo hipotético-dedutivo, partindo de hipóteses e inferindo resultados, com suporte estatístico. Dessa maneira, os fatores e variáveis foram sendo ajustados de acordo com o processo estatístico de forma a ter um modelo mais adequado.

Ao final o modelo proposto, após a análise fatorial confirmatória, apresentou 45 variáveis agrupadas em 8 fatores: Bem-estar na Sociedade, Bem-estar na Seleção, Bem-estar na Integração, Bem-estar na Organização, Bem-estar Cultural, Bem-estar Profissional, Bem-estar Pessoal e Bem-estar no Desligamento.

Nota-se que, quando comparado aos modelos pesquisados, o modelo proposto contempla a teoria das 3 dimensões – física, tecnológica e cultural (Morgan, 2017), bem como traz elementos do modelo holístico de Whitter (2019), amplamente apresentados e discutidos no capítulo anterior.

Capítulo 3. Metodologia

A metodologia aplicada neste trabalho permitiu definir e estudar o rol dos procedimentos utilizados que conduziram à sua realização. Cabe destacar que a seleção dos instrumentos de pesquisa deve estar adequada à problemática em análise e à realidade do campo empírico, para que sejam alcançadas respostas significativas.

Além de buscar responder às questões da investigação, o projeto também tem por fim controlar as potenciais fontes que podem influenciar nos resultados do estudo (viés, polarização). A estruturação correta do projeto de investigação possibilita eliminar ou reduzir as chances de erro (Fortin, 2003).

Os principais elementos do projeto de uma investigação são: a definição da amostra, dos participantes e da população; o tipo de estudo; a apresentação das medidas de coleta de dados e descrição dos procedimentos da análise, com as respectivas ferramentas estatísticas (Fortin, 2003).

Assim, no presente capítulo, serão descritos como foi construída a investigação e quais os procedimentos aplicados na elaboração, sendo apresentada e justificada a metodologia utilizada nesta dissertação.

3.1 Procedimentos da Investigação

Conforme projeto de dissertação apresentado, como abordagem metodológica inicial, foi utilizada a revisão sistemática da literatura, no intuito de identificar, analisar e utilizar como referência as eventuais conclusões e inferências de pesquisas precedentes (Pinheiro, 2020). Adicionalmente, foi aplicado estudo empírico onde a origem dos dados é, em parte, quantitativa, e também de inquérito de natureza qualitativa, sendo a natureza dos dados primária, no que concerne ao estudo de campo (pesquisa realizada).

Amplamente utilizada, a metodologia quantitativa envolve a aplicação de questionários em amostras, representativas do público-alvo, a fim de conhecer e aferir as suas opiniões e atitudes. É caracterizada por sínteses numéricas obtidas através do tratamento estatístico das informações obtidas.

Em termos metodológicos, a pesquisa organizou-se em 2 (duas) etapas de aplicação de questionários, sendo cada etapa composta de diferentes fases. A primeira fase da etapa 1 (um), composta de 3 (três) fases, consistiu na aplicação de questionário (questionário preliminar) (apêndice) composto por uma parte de dados sociodemográficos, com a intenção de ter as informações para a categorização do perfil dos respondentes, e por uma outra parte de 6 (seis)

perguntas qualitativas abertas sobre a jornada do colaborador, que virão a compor as variáveis propostas do modelo.

Assim, na primeira fase da etapa 1 da pesquisa, os dados levantados possuíram abordagem quantitativa e qualitativa, obtidos por meio do questionário com seis perguntas abertas sobre momentos e experiências que levaram o colaborador a se sentir FELIZ (Pinheiro, 2020):

- no processo de entrada/ingresso;
- durante sua trajetória na organização; e
- no processo de saída/desligamento

O mesmo fora solicitado para os momentos e experiências que fizeram o colaborador se sentir INFELIZ na organização:

- no processo de entrada/ingresso;
- durante sua trajetória na organização; e
- no processo de saída/desligamento

As questões abertas acima elencadas visavam permitir através da análise de conteúdo, identificar quais as variáveis/fatores contribuem para a FELICIDADE/INFELICIDADE na entrada/estadia/saída, ou seja, na jornada do colaborador.

Foi aplicado um questionário preliminar a um grupo de respondentes formadores de opinião incluindo: presidentes de empresas (CEOs), profissionais de recursos humanos (RH), doutorandos e profissionais de diversas áreas que passaram pelo ciclo inteiro da jornada, desde a entrada a saída em organizações.

Na segunda fase da etapa 1, após o recebimento dos questionários, as análises dos dados foram realizadas no *software Excel*. Os métodos utilizados para as análises foram: coleta e extração de dados em planilha excel; armazenamento de dados; filtros de codificação dos dados; refinamento e ordenação dos filtros; identificação de categorias/dimensão/fatores/varáveis. Estas análises foram utilizadas para todas as respostas.

Com as planilhas consolidadas com todos os fatores e variáveis identificadas, quantificadas e agrupadas pelas “experiências FELIZES x experiências INFELIZES” na entrada, na estadia e no processo de saída, foi efetuado mais um refinamento, agora com o filtro incluindo todas as variáveis a fim de identificar as convergentes e reagrupá-las de forma a ter toda a relação de fatores identificados na Jornada do Colaborador. Foi observado que algumas variáveis se repetiam nos diferentes momentos.

Complementarmente, com base na literatura pesquisada previamente, foram avaliadas e comparadas as variáveis encontradas na etapa 1 com as diversas variáveis dos modelos propostos anteriormente, de forma a identificar as semelhantes e aprimorar os filtros.

Após a citada comparação e sucessivos refinamentos por filtro e ordenação, foi possível identificar e agrupar as variáveis semelhantes o que nos levou a um total de 36 variáveis identificadas pelos respondentes da amostra, já ajustadas aos modelos estudados. Na tabela 1 a seguir são apresentadas as 36 variáveis encontradas preliminarmente e suas respectivas correlações de evidência e/ou referência bibliográfica bem como da coleta de dados da etapa 1 da pesquisa.

Tabela 1

Correlação de Variáveis da Jornada do Colaborador x Evidências e Referências

VARIÁVEIS	EVIDÊNCIAS E REFERÊNCIAS
ALINHAMENTO DE PROPÓSITO EMPRESA/EMPREGADO	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); BEN WHITTER (2019)
AUTONOMIA	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); MAYLETT e WRIDE (2017)
CAPACIDADE TÉCNICA/QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS	ETAPA 1
CLIMA ORGANIZACIONAL/BOM AMBIENTE DE TRABALHO	LESSER (2016); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
COMPETÊNCIA/MOTIVAÇÃO DA LIDERANÇA	ETAPA 1
COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE/DIRETA/EFICAZ	ETAPA 1
CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA/SÁIDA	ETAPA 1 + PLASKOFF (2017)
CUIDADO DA EMPRESA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	LESSER (2016); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
CULTURA ORGANIZACIONAL DE INOVAÇÃO	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); BEN WHITTER (2019); AGUADO e ARENSBURG (2017)
DESAFIOS/OPORTUNIDADES	ETAPA 1
DESEMPENHO/RESULTADOS/CONQUISTAS/PREMIOS	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); BEN WHITTER (2019)
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL/TREINAMENTO/APRENDIZADO	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
DESLIGAMENTO HUMANIZADO	ETAPA 1 + BEN WHITTER (2019)
DEVER CUMPRIDO/FECHAMENTO DE CICLO/NOVOS DESAFIOS	ETAPA 1
DISPONIBILIDADE E ACESSO AOS GESTORES	ETAPA 1
DIVERSIDADE CULTURAL	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017)
EQUILIBRAR VIDA PESSOAL X TRABALHO	LESSER (2016); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
ESPÍRITO/TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL BOM	LESSER (2016); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
FEEDBACK	ETAPA 1 + LESSER (2016)
INDENIZAÇÃO/PIDV/INDEP FINANC	ETAPA 1
MERITOCRACIA	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017)
MOBILIDADE	ETAPA 1
ON BOARDING/ACOLHIMENTO	ETAPA 1 + BEN WHITTER (2019)
ORGULHO DE FAZER PARTE	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017)
PACOTE REMUNERATÓRIO/BENEFÍCIOS/PERSPECTIVA DE CARREIRA	ETAPA 1 + BEN WHITTER (2019)
PARTICIPAR DAS DECISÕES	ETAPA 1
PESSOALIDADE DO RH/PROXIMIDADE	ETAPA 1
PROJETOS DESAFIADORES/INOVADORES	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); BEN WHITTER (2019)
PROMOÇÃO FUNCIONAL	ETAPA 1
RECONHECIMENTO EQUIPE/PARES/LIDERANÇA	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
REPUTAÇÃO DA CIA/MARCA FORTE DA CIA	ETAPA 1
RESPEITO/CUIDADO/VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
SUORTE/DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PARA REALIZAR O TRABALHO	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)
SUSTENTABILIDADE	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017)
TRABALHAR NA ÁREA DESEJADA	ETAPA 1
TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO ENTRE COLEGAS	ETAPA 1 + JACOB MORGAN (2017); PLASKOFF (2017); MAYLETT e WRIDE (2017); AGUADO e ARENSBURG (2017)

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma chegou-se a terceira fase da etapa 1, a partir das respostas obtidas, devidamente ordenadas pelas variáveis e alinhadas aos modelos pesquisados, foi elaborado um questionário, que será denominado de questionário final (apêndice), utilizando a Escala de Likert, com a proposta de modelo de uma jornada positiva do colaborador – *Happy Employee Journey*. Esse segundo questionário final, compondo já a etapa 2, foi aplicado a um universo amostral mais amplo que o inicialmente da etapa 1.

O questionário final foi então enviado a mais de 15 empresas dispersas pelos diferentes estados brasileiros, sendo encaminhado e-mail (apêndice) aos presidentes e/ou diretores de RH das respectivas organizações informando do propósito da pesquisa e convidando a participarem.

Adicionalmente à pesquisa da coleta de dados efetuada por meio do levantamento bibliográfico, os dados foram obtidos diretamente pelas pessoas objeto do estudo, através da aplicação de questionário (*survey*) qualitativo e quantitativo, recorrendo-se à técnica de tratamento estatístico dos dados de origem primária, no que tange ao estudo de campo.

3.2. População, Amostra e Participantes

Os elementos fundamentais de um projeto de investigação são a definição da população e a amostra, os participantes, o tipo de estudo, o controle das variáveis externas, os instrumentos para a obtenção dos dados e o respectivo tratamento. (Fortin, 2003).

Uma população é um conjunto de elementos com características comuns definidas através de um rol de critérios. O elemento é a unidade de base da população na qual a informação é obtida, podendo ser um indivíduo, uma empresa ou outro caso a estudar. A população concreta que se pretende estudar denomina-se população objetivo ou população-alvo.

A população-alvo é composta pelos elementos integrantes dos critérios de seleção previamente definidos pelo investigador e sobre os quais pretende fazer generalizações. Tendo em vista que a população objetivo nem sempre é acessível ao investigador em sua totalidade, seja pela restrição de acesso aos dados seja pela limitação de tempo, costuma-se trabalhar com amostras representativas da população.

Uma amostra pode ser entendida como um subconjunto da população-alvo, sendo considerada representativa quando suas características são o mais próximas possível às da população. Por isso, selecionar uma amostra é uma etapa tão importante.

Para a determinação do tamanho da amostra deve-se levar em consideração diferentes fatores como: o tipo de amostragem, o parâmetro a estimar, o erro de amostra admissível, a variação populacional e o nível de confiança.

No presente trabalho a população a ser estudada será constituída pela População Ocupada (PO) no Brasil - pessoas que trabalharam ou tinham trabalho, estimada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, em janeiro de 2021, como sendo de 86,1 milhões de indivíduos (Lameiras *et al.*, 2021).

Segundo Oliveira (2012), na definição da população a ser estudada são considerados os elementos, as unidades de investigação, o âmbito e a data:

- Definição da População – Questionário Preliminar
- Elementos: População Ocupada (PO) no Brasil
- Unidades de Investigação: Empresas
- Âmbito: Diversos estados brasileiros
- Data: 24 de agosto de 2020 a 30 de setembro de 2020.
- Definição da População – Questionário Final
- Elementos: População Ocupada (PO) no Brasil
- Unidades de Investigação: Empresas
- Âmbito: Diversos estados brasileiros
- Data: 20 de março de 2021 a 30 de junho de 2021.

Na aplicação do questionário preliminar, como já relatado no item 3.1, a amostra de participantes foi constituída basicamente por presidentes de empresas, profissionais da área de recursos humanos (RH) e profissionais que vivenciaram o processo completo da jornada (entrada, permanência e saída) em diferentes organizações. A coleta se realizou por amostragem aleatória simples, tipo muito utilizado que dá exatidão e eficácia à amostragem, além de ser um procedimento mais fácil de ser aplicado – todos os elementos da população têm a mesma probabilidade de pertencerem à amostra.

O questionário foi enviado por *WhatsApp* e redes sociais para a base de contatos pessoais da mestranda, com o *link* para o preenchimento do questionário *online* na plataforma *Google Forms*. Cabe destacar também que a mestranda incentivou o repasse do *link* (efeito cascata) com a pesquisa pelos participantes de forma a ampliar a amostra e a divulgação do trabalho.

O questionário final, utilizando a Escala de *Likert*, com a proposta de modelo de uma jornada positiva do colaborador – *Happy Employee Journey*, foi enviado a mais de 15 empresas de diversos segmentos de mercado e dispersas pelos diferentes estados brasileiros. A estratégia de divulgação foi mais formal, sendo encaminhado e-mail aos presidentes e/ou diretores de RH convidando-os a participarem e informando do propósito da pesquisa acadêmica, da relevância para suas organizações e colaboradores e da garantia do anonimato dos participantes.

Adicionalmente, e no sentido de estimular a participação dos colaboradores das respectivas organizações, a mestranda se disponibilizou a apresentar o trabalho de pesquisa e os principais benefícios para as empresas e todos os envolvidos. Após as apresentações o *link* de acesso ao questionário foi encaminhado ao ponto de contato da empresa (geralmente o gestor de RH) para a divulgação e distribuição à força de trabalho. Certamente essa apresentação incentivou a participação dos inqueridos.

Para as pesquisas de investigação na área das Ciências Sociais é considerado como aceitável um erro amostral máximo de 10% e um nível de confiança mínimo de 95% (Murteira, 1993; Fortin, 1999). Desta forma, para que a amostra represente adequadamente a população é necessário obter um número mínimo de 97 respostas no presente inquérito.

Assim, nesta investigação, a população a ser estudada é a população ocupada, desempenhando funções diversas, de diferentes empresas e áreas de atividade, distribuídas pelos estados brasileiros.

3.3. Medidas e Instrumentos de Coleta de Dados e Variáveis

Etapa essencial do trabalho de investigação, a coleta de dados demanda instrumento apropriado e compatível com os objetivos da pesquisa. Para a coleta de dados neste estudo foi utilizado o inquérito por questionário. O questionário é um instrumento de medida que viabiliza a obtenção dos dados essenciais por meio de variáveis mensuráveis, e quando estruturado limita as respostas às perguntas formuladas não sendo possível a sua alteração.

Algumas das vantagens do inquérito por questionário são a economicidade e o baixo custo, a praticidade e agilidade na coleta e análise, a ampla cobertura dos aspectos da pesquisa e respectivo alcance, e a sistematização do conteúdo. Como limitações, podem-se citar as diferenças de entendimentos e interpretações, o questionário poderá não capturar completamente as respostas emocionais ou os sentimentos dos inquiridos, e pode vir a apresentar uma taxa elevada de questões dispensadas (Carmo & Ferreira, 2015).

Adicionalmente, os questionários *online* facilitam que os inqueridos considerem todas as respostas, reduzindo a possibilidade de viés – uma vantagem diferente dos métodos presenciais ou por telefone que podem inibir os respondentes. Podem ser enviados de forma rápida e os resultados obtidos relativamente num curto prazo. Chega-se ao público-alvo em momentos da sua melhor conveniência e interesse – enquanto eles estão a navegar nas suas redes ou mídias sociais, por exemplo. Neste trabalho de dissertação foi utilizado o questionário *online*, aplicado de forma direta para a obtenção de dados.

Na presente pesquisa foi utilizado o aplicativo *Google Forms*, para os dois questionários enviados, em virtude da facilidade de acesso e envio rápido, amplitude da amostra e a funcionalidade de integração com planilha *Microsoft Excel* para a exportação e posterior análise dos dados.

As etapas fundamentais na criação de um questionário são: a definição da informação a obter; a concepção das questões; a organização da sequência e formação das questões; a revisão do questionário (preliminar); o pré-teste ou validação; a redação final e o envio (Fortin, 2003).

O questionário preliminar contendo 6 (seis) perguntas abertas foi elaborado com o objetivo de identificar quais as variáveis/fatores contribuem para a felicidade/infelicidade na entrada/estadia/saída, ou seja, como impactam na experiência do colaborador.

O questionário do tipo aberto é aquele que utiliza questões de resposta aberta e possibilita respostas de maior profundidade, ou seja, permite ao inquerido uma maior liberdade de resposta quando redigida pelo próprio.

A finalidade da análise de conteúdo (qualitativa) aqui foi conhecer as variáveis que irão compor a proposta do modelo de *Happy Employee Journey*.

A pesquisa com o link do questionário preliminar on line foi enviada por *WhatsApp* e redes sociais para a base de contatos pessoais da mestranda, alcançando um grupo de até 200 (duzentos) participantes de diferentes formações e áreas de atuação, visando ter amplitude de dimensões e variáveis para a construção do modelo.

O questionário final foi elaborado com base nas variáveis apuradas no questionário preliminar, fruto da análise qualitativa das respostas, alinhado aos modelos estudados e disponíveis na literatura. Esse questionário foi então enviado a especialistas para validação. Foram realizadas três interações até a última versão do questionário final, possível de testar.

Antes do envio do *link* definitivo do questionário final, foi realizado um pré-teste com dez profissionais para avaliação geral das condições de acesso à ferramenta (*Google Forms*), clareza e compreensão das questões, tempo de resposta entre outros pontos pertinentes.

Visando alcançar um número máximo possível de respondentes e ter uma amostra representativa, o questionário, já em sua versão final, foi enviado a um número de respondentes consideravelmente maior, distribuídos pelos diferentes estados e regiões do Brasil.

O questionário final foi composto por 2 seções, sendo a primeira constituída por 11 perguntas de cunho sociodemográfico, de forma a coletar dados de classificação dos respondentes. A segunda seção foi organizada de acordo com as experiências vividas pelo colaborador durante toda a sua trajetória na organização, abrangendo desde o momento em que

se torna um potencial candidato (entrada – processo de seleção), passando pela permanência ou estadia, até o momento em que se torna um ex-colaborador (saída – processo de desligamento).

A segunda seção continha uma sequência de 57 perguntas divididas em três segmentos: 54 na escala Likert, sendo 21 perguntas sobre as experiências que fizeram o respondente feliz no momento de ENTRADA na organização; 25 perguntas sobre as experiências que o fizeram feliz durante sua ESTADIA na organização; e por fim 8 perguntas sobre as experiências que o tornaram feliz no momento da SAÍDA da organização. Ao final de cada segmento, foi incluída uma pergunta aberta para o respondente indicar se existe alguma outra experiência, não mencionada nas perguntas antecedentes, que o fez se sentir FELIZ na entrada, na estadia e na saída da organização, visando identificar eventuais novas variáveis diferentes das indicadas no questionário preliminar.

A Escala de *Likert* foi adotada por ser considerada um tipo de “escala de atitudes”, viabilizando mensurar as opiniões e comportamentos, ao solicitar aos questionados a sua posição, mais ou menos de acordo sobre um determinado assunto. Dessa forma, acaba por aferir as atitudes e indicar o nível de concordância do respondente para todas as afirmações (Gauthier, 1992; Fortin, 2003).

Nesta pesquisa foi utilizada a escala de cinco níveis: (1) discordo totalmente; (2) discordo parcialmente; (3) nem concordo nem discordo; (4) concordo parcialmente; e (5) concordo totalmente.

Em síntese, o questionário final era composto por 3 perguntas abertas, 12 de caráter informativo e as 54 restantes em escala de *Likert* de cinco pontos. O questionário foi disponibilizado na plataforma *Google Forms*, sendo acessível por 90 dias (de 20 de março a 20 de junho de 2021), tendo sido obtidas um total de **687** respostas válidas, recebidas de forma anônima. Os participantes são profissionais laboralmente ativos, atuantes em empresas de diversos segmentos e distribuídos pelos diferentes estados brasileiros, em especial na região Sudeste, sendo São Paulo e Rio de Janeiro os mais relevantes.

3.4. Procedimento de Análise dos Dados

A análise dos dados traduz-se na transformação dos dados obtidos em resultados úteis e aceitáveis, sendo, portanto, uma análise do conteúdo e estatístico dos dados, permitindo interpretar e discutir os resultados de forma a inferir se as hipóteses indicadas previamente são ou não válidas.

Na presente investigação os dados obtidos com as respostas aos questionários foram tratados e interpretados estatisticamente, visando alcançar o objetivo deste estudo, e, construir

um modelo de jornada positiva do colaborador. A análise dos dados foi então efetuada tendo em conta as experiências vividas nos três momentos da jornada: na entrada, na estadia e na saída da organização.

O *software* R versão 4.0.5 (R Core Team, 2014) foi utilizado para a análise estatística dos dados, permitindo estudar a correlação entre as variáveis e realizar a estatística descritiva, bem como para a construção de gráficos e análises.

A avaliação da confiabilidade foi utilizada para a análise da amostragem, com base na escala de Likert de 5 pontos (grau de confiabilidade previsto maior/acima de 95%) e a apuração do limite de erros da amostragem (previsto menor/abaixo de 10%).

P-valor, também denominado de probabilidade de significância do teste, é uma medida usada para resumir o resultado de um teste de hipóteses. Rejeita-se H_0 para $P\text{-valor} < \alpha$, pois a possibilidade de uma próxima amostra possuir valores tão extremos quanto o encontrado é reduzida, apontando para a rejeição da hipótese nula.

O coeficiente de correlação de *Spearman* (r) é uma grandeza não paramétrica que afere o nível de correlação linear entre duas variáveis, por meio de postos de variáveis quantitativas ou qualitativas ordinais. Seu valor varia entre -1 e 1, sendo o zero indicativo de que não há relação linear entre as variáveis. Para variáveis diretamente proporcionais tem-se um coeficiente r positivo, ao passo que quando seu valor é negativo, as variáveis são inversamente proporcionais.

A análise fatorial é utilizada para a criação de fatores ou constructos, de forma a reduzir a relatividade dos dados e ter a melhor aproximação possível da matriz de covariâncias. Tem-se um *loading* (carga) adequado quando este aparece apenas uma vez em cada fator e com valores acima de 0,5.

Em determinadas ocorrências é difícil interpretar os fatores obtidos, sendo indicado rotacionar a solução inicial. Há dois tipos de rotação: a oblíqua (fatores correlacionados entre si) e a ortogonal ou *varimax* (fatores não correlacionados). A finalidade de rotacionar é reconhecer fatores com variáveis de alta correlação e outros com baixa, auxiliando na análise (Hair, *et al.*, 2009).

A análise fatorial exploratória é uma ferramenta estatística que serve para diversos fins, sendo uma técnica multivariada empregada para identificar interrelações entre as variáveis, quando não há ainda pressuposto acerca dos constructos. Primeiramente, através do teste de Bartlett, é testado se há favorabilidade com as hipóteses: H_0 : Não há diferenciação expressiva entre a matriz de correlação e a identidade da mesma dimensão; e H_1 : Há diferenciação expressiva, indicando, dessa forma, a possibilidade de terem fatores subjacentes. Em sendo a

hipótese nula rejeitada, conclui-se que há correlação aceitável para a execução da análise fatorial (Bartlett, 1937).

A etapa seguinte, que antecede a definição do número ideal de fatores, é verificar a fiabilidade e a coerência do modelo alcançado. Assim, é indicada a análise de dois coeficientes: Alfa de *Cronbach* e o coeficiente *Split-Half*.

Um alfa de *Cronbach* que apresenta valores menores que 0,65 sugere um modelo não adequado; entre 0,65 e 0,9 é considerado um modelo aceitável; e para valores maiores que 0,9 indica a existência de multicolinearidade (Cronbach, 1971). Assim, o coeficiente de alfa de Cronbach afere a correlação entre resultados por meio da análise dos retornos dos inquiridos, apontando uma correlação média entre as questões Pasquali (2003).

O método de *Split-Half* avalia a consistência interna de um inquérito ou teste psicométrico, mensurando se todas as partes integrantes do teste concorrem da mesma forma para o que está sendo avaliado. A análise do coeficiente *Split-Half* é análoga à do alfa de *Cronbach*.

Para alcançar um modelo mais ajustado, quando os coeficientes de confiabilidade apresentarem valores não adequados, é recomendado remover itens um a um.

Os métodos mais comuns de estimativa dos fatores são os métodos de: mínimos quadrados, componentes principais e máxima verossimilhança. Para definir a quantidade ideal de fatores pode-se utilizar o *Scree Plot* ou a Análise Paralela.

As medidas de *Fit* absoluto são aplicadas para averiguar se o modelo está ajustado aos dados, enquanto as medidas de *Fit* relativo para a comparação de dois modelos e avaliação de qual deles é o melhor.

Na análise fatorial confirmatória o modelo resultante da etapa exploratória é então comparado ao modelo teórico, avaliando-se as medidas de *Fit* relativo e absoluto. Esta etapa visa confrontar os resultados atingidos na etapa exploratória com a hipótese teórica determinada, estabelecendo exclusivamente as associações entre fatores e variáveis enumeradas.

Na etapa posterior foi verificada a validade dos constructos, podendo ter validade convergente ou divergente. A validade divergente, também denominada validade discriminante, significa o grau em que uma medida não se correlaciona com outras medidas das quais se infere que deve divergir, podendo ser avaliada pelo coeficiente ômega (Sánchez, 1999). Já a validade convergente pode ser definida como a relação significativa entre duas ou mais medidas de um mesmo constructo ou de constructos teoricamente relacionados, podendo ser avaliada pela variância média (Pasquali, 2003).

Para terminar, foi avaliada a validade de critério onde é examinado se a escala de medida se comporta conforme o esperado em relação a outras variáveis, as quais são selecionadas por meio de critérios significativos, podendo apresentar validade concorrente ou preditiva. A validade concorrente é o grau com que um novo método ou modelo se correlaciona com outro já existente e tido como válido. A validade preditiva é o grau com que o resultado de um teste (ou medida) prevê o comportamento futuro, podendo, portanto, ser empregado para fazer previsões no futuro.

O coeficiente de correlação é utilizado para a avaliação da validade concorrente, ao passo que o coeficiente R Quadrado (R^2) e os scores dos fatores são empregados na avaliação da validade preditiva. Considera-se uma boa capacidade preditiva quando os valores de R^2 obtidos são acima de 0,7.

Capítulo 4 - Análise de Resultados

Neste capítulo será apresentada como a pesquisa se desenvolveu, sendo retratadas as duas etapas de aplicação do questionário separadamente. Na primeira etapa foi aplicado um questionário com perguntas abertas, e na segunda um questionário em Escala de Likert.

4.1 Primeira etapa da pesquisa, tratamento e análise dos dados obtidos

Nesta primeira etapa da pesquisa, denominada “etapa 1”, como apresentado no item 3.1 do capítulo 3, o questionário aplicado constituía-se de seis questões abertas sobre momentos e experiências que levaram o colaborador a se sentir FELIZ e INFELIZ: no processo de entrada/ingresso; durante sua trajetória na organização; e no processo de saída/desligamento. Essas questões visavam permitir através da análise de conteúdo, identificar quais as variáveis/fatores contribuem para a FELICIDADE/INFELICIDADE na jornada do colaborador.

O questionário, elaborado na plataforma *Google Forms*, foi enviado por WhatsApp e redes sociais a uma relação de cerca de 200 contatos da mestranda, com o link para o preenchimento online, de forma anônima. O link ficou disponível de 24/08/2020 a 30/09/2020, tendo retornado 119 respostas válidas.

A primeira parte do questionário foi destinada à obtenção de dados sociodemográficos, composta por 11 questões, de forma a identificar o perfil e classificar os respondentes. Foram identificados 14 setores da indústria, incluindo setor de energia, O&G, mineração, educação, saúde, varejo, financeiro, entre outros.

As figuras a seguir apresentam os dados: da distribuição etária dos respondentes por geração; do gênero; do nível de escolaridade; e o tempo na organização, respectivamente.

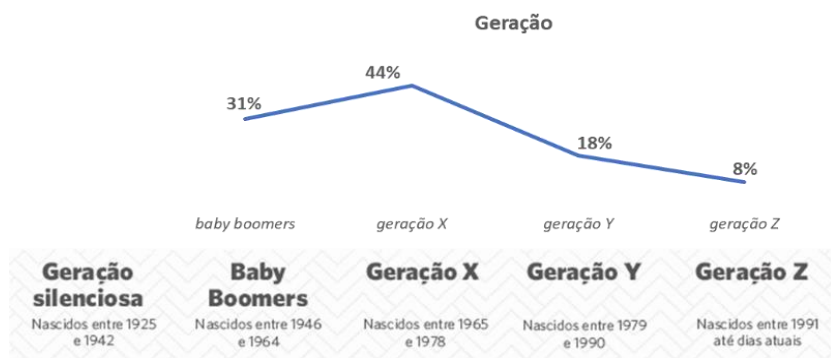


Figura 8. Geração dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora.

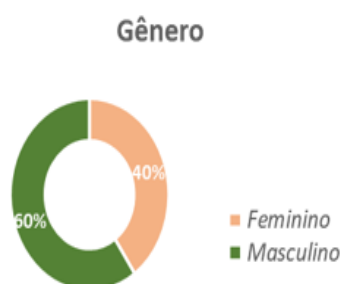


Figura 9. Gênero dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora.



Figura 10. Escolaridade dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora.

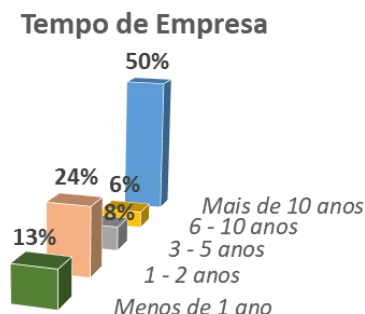


Figura 11. Tempo dos respondentes na organização

Fonte: Elaborado pela autora.

A participação foi voluntária e foi assegurada a confidencialidade e o anonimato dos dados e dos respondentes. Não foi evidenciada dificuldade quanto ao preenchimento dos questionários. Os resultados apontam para um balanceamento da amostra, representando satisfatoriamente a população alvo desejada.

Após o recebimento dos questionários, as análises dos dados foram realizadas no software Excel, sendo utilizados os métodos de coleta, extração e armazenamento de dados; filtros de codificação dos dados; refinamento e ordenação dos filtros; identificação de categorias/dimensão/fatores/variáveis. Estas análises foram utilizadas para todas as respostas.

Com as planilhas consolidadas, foram correlacionados os fatores e variáveis associados às “experiências FELIZES (377 ocorrências) x experiências INFELIZES (259 ocorrências)” na entrada (208 ocorrências), na estadia (307 ocorrências) e no processo de saída (121 ocorrências), de forma a identificar, quantificar e agrupar fatores e variáveis semelhantes, através de criação de filtros e ordenamentos sucessivos, utilizando a funcionalidade do *Excel* de planilhas dinâmicas.

Em seguida à efetivação das correlações acima, os resultados foram comparados “experiências FELIZES x experiências INFELIZES” para aferir a correlação dos fatores e variáveis identificados como também perceber novos fatores não identificados na primeira análise. Foi possível confirmar os fatores identificados: presentes nas experiências FELIZES e ausentes nas experiências INFELIZES e identificar outros eventualmente.

Com as planilhas consolidadas com todos os fatores e variáveis identificadas, quantificadas e agrupadas pelas “experiências FELIZES x experiências INFELIZES” na entrada, na estadia e no processo de saída, foi efetuado mais um refinamento, agora com o filtro incluindo todos os fatores e variáveis. A meta foi identificar variáveis convergentes, reagrupando-as de forma a ter toda a relação de variáveis identificadas na Jornada do Colaborador.

Assim, foi possível identificar e agrupar as variáveis semelhantes, alcançando um total de 36 variáveis identificadas pelos respondentes da amostra, fruto da análise qualitativa das respostas, conforme Tabela 1. Foi constatado que algumas experiências se repetiam nos diferentes momentos da jornada.

Tabela 2.
Relação de Variáveis da Jornada do Colaborador

VARIÁVEIS
ALINHAMENTO DE PROPÓSITO EMPRESA/EMPREGADO
AUTONOMIA
CAPACIDADE TÉCNICA/QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS
CLIMA ORGANIZACIONAL/BOM AMBIENTE DE TRABALHO
COMPETÊNCIA/MOTIVAÇÃO DA LIDERANÇA
COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE/DIRETA/EFICAZ
CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA/SAÍDA
CUIDADO DA EMPRESA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS
CULTURA ORGANIZACIONAL DE INOVAÇÃO
DESAFIOS/OPORTUNIDADES
DESEMPENHO/RESULTADOS/CONQUISTAS/PREMIOS
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL/TREINAMENTO/APRENDIZADO
DESLIGAMENTO HUMANIZADO
DEVER CUMPRIDO/FECHAMENTO DE CICLO/NOVOS DESAFIOS
DISPONIBILIDADE E ACESSO AOS GESTORES
DIVERSIDADE CULTURAL
EQUILIBRAR VIDA PESSOAL X TRABALHO
ESPÍRITO/TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL BOM
FEEDBACK
INDENIZAÇÃO/PIDV/INDEP FINANC
MERITOCRACIA
MOBILIDADE
ON BOARDING/ACOLHIMENTO
ORGULHO DE FAZER PARTE
PACOTE REMUNERATÓRIO/BENEFÍCIOS/PERSPECTIVA DE CARREIRA
PARTICIPAR DAS DECISÕES
PESSOALIDADE DO RH/PROXIMIDADE
PROJETOS DESAFIADORES/INOVADORES
PROMOÇÃO FUNCIONAL
RECONHECIMENTO EQUIPE/PARES/LIDERANÇA
REPUTAÇÃO DA CIA/MARCA FORTE DA CIA
RESPEITO/CUIDADO/VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS
SUORTE/DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PARA REALIZAR O TRABALHO
SUSTENTABILIDADE
TRABALHAR NA ÁREA DESEJADA
TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO ENTRE COLEGAS

Fonte: Elaborado pela autora

O objetivo do primeiro questionário, denominado questionário preliminar, foi identificar as variáveis, através das experiências indicadas pelos respondentes, que as organizações deverão ter ou desenvolver no sentido de construírem uma jornada positiva do colaborador, de forma a terem profissionais mais felizes.

As 36 variáveis identificadas foram agrupadas por semelhança em fatores/experiências presentes na entrada, na estadia e na saída, de forma a contemplar toda a jornada do empregado. De início foram apontados 5 grupos de fatores/experiências, os quais foram designados: Bem-estar na Integração (Critérios de Seleção Transparentes); Bem-estar na Sociedade; Bem-estar na Organização; Bem-estar Profissional; Bem-estar Pessoal; Bem-estar na Saída/Desligamento, representados Tabela a seguir:

Tabela 3.

Experiências da Jornada do Colaborador

JORNADA	FATORES/EXPERIÊNCIAS
ENTRADA	BEM-ESTAR PROFISSIONAL
	BEM-ESTAR NA SOCIEDADE
	BEM-ESTAR NA INTEGRAÇÃO
	BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO
ESTADIA	BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO
	BEM-ESTAR PESSOAL
	BEM-ESTAR PROFISSIONAL
	BEM-ESTAR NA SOCIEDADE
SAÍDA	BEM-ESTAR NO DESLIGAMENTO

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência, as questões foram elaboradas de forma a expressar a variável correlacionada e em alinhamento às informações disponíveis na literatura. Assim, o segundo questionário, denominado questionário final, foi elaborado com um total de 57 questões, sendo 54 delas na escala *Likert*.

A visão consolidada dos fatores, variáveis e das 54 perguntas correlacionadas, que comporão o questionário final, é apresentada na tabela 3 a seguir. Pode-se observar que as perguntas foram distribuídas pelos 3 momentos da jornada do colaborador.

Utilizando por base esse questionário, foram realizadas três interações com especialistas para validação da versão final, tendo sido realizado posteriormente um pré-teste com dez profissionais para avaliação geral das condições de acesso à ferramenta (*Google Forms*). Essas etapas foram realizadas antes do envio do link definitivo do questionário final.

Tabela 4.
Correlação entre fatores, variáveis e perguntas da Jornada do Colaborador

FATORES	VARIÁVEIS	PERGUNTAS
ENTRADA	ENTRADA	16. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na ENTRADA.
BEM-ESTAR NA SOCIEDADE	MARCA FORTE DA CIA/REPUTAÇÃO DA CIA	PE1 Reconhecia a organização como um bom lugar para se trabalhar, despertando minha admiração e respeito
	VALORES E MISSÃO DA CIA ALINHADOS/CONVERGÊNCIA DE OBJETIVOS	PE2 Percebia que os valores essenciais da organização eram consistentes e alinhados aos meus próprios valores de vida
	DIVERSIDADE CULTURAL	PE3 A organização buscava manter um local de trabalho diverso, justo e inclusivo
	SUSTENTABILIDADE	PE4 A organização era reconhecida como uma organização sustentável (sócio, econômico e ambiental)
CRITÉRIO DE SELEÇÃO TRANSPARENTE/	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE5 Os critérios de recrutamento e seleção na empresa foram confiáveis e transparentes
	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE6 Os critérios de seleção foram consistentes com os requisitos do trabalho a ser realizado
BEM-ESTAR NA INTEGRAÇÃO	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE7 Informações importantes do trabalho, como o salário, benefícios, horário e local do trabalho foram apresentadas durante o processo de seleção
	ON BOARDING/ACOLHIMENTO	PE8 O onboarding da organização foi acolhedor, sendo um período de familiarização e ambientação à cultura organizacional e às minhas novas atribuições
	PESSOALIDADE DO RH/PROXIMIDADE	PE9 A área de RH da organização foi acessível e próxima dos novos colaboradores
BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO	TRABALHAR NA ÁREA DESEJADA	PE10 Minha admissão foi numa área em que gostava
	SUPORTE/DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PARA REALIZAR O TRABALHO	PE11 A organização disponibilizou os recursos necessários para realizar o meu trabalho
	CAPACIDADE TÉCNICA/QUALIFICAÇÃO DOS PROFISSIONAIS	PE12 A maior parte dos profissionais da organização possuía capacidade técnica e qualificação para desempenhar suas funções
	CLIMA ORGANIZACIONAL	PE13 Percebi um clima de cordialidade, favorecendo a relação entre os colaboradores
	TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO ENTRE COLEGAS	PE14 Havia na organização um bom espírito de equipe, o que favorecia o relacionamento entre colegas
BEM-ESTAR NA PROFISSIONAL	DESAFIOS/OPORTUNIDADES	PE15 A organização me permitia ter novos desafios e oportunidades
	DESAFIOS/OPORTUNIDADES	PE16 A organização oferecia uma perspectiva de carreira satisfatória
	PACOTE REMUNERATÓRIO/BENEFÍCIOS/PERSPECTIVA DE CARREIRA	PE17 O pacote remuneratório (salário e outros benefícios) ofertado era compatível com as responsabilidades e expectativas do trabalho
	TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO	PE18 Os novos colaboradores receberam treinamento para um melhor desempenho do trabalho e desenvolvimento profissional
	RECONHECIMENTO/VALORIZAÇÃO	PE19 Me senti reconhecido e respeitado
	DISPONIBILIDADE E ACESSO AOS GESTORES	PE20 Os líderes demonstraram estar próximos e acessíveis aos novos colaboradores
	PROJETOS DESAFIADORES/INOVADORES	PE21 Meu trabalho me possibilitava participar de projetos desafiadores e inovadores
ESTADIA	ESTADIA	17. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na ESTADIA
BEM-ESTAR NA SOCIEDADE	ALINHAMENTO DE PROPÓSITO EMPRESA/EMPREGADO	PM1 Percebo que existe alinhamento estratégico nos níveis hierárquicos da organização, permitindo com que todos estejam em sintonia com o propósito do negócio
	CRESCIMENTO DA EMPRESA / REPUTAÇÃO DA EMPRESA	PM9 Considero que o meu trabalho contribui para o crescimento da organização
BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO	AMIZADES CONSTRUÍDAS/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL BOM	PM2 Tenho um bom relacionamento pessoal com os meus colegas de trabalho, gerando conexões e amizades
	CLIMA ORGANIZACIONAL/BOM AMBIENTE DE TRABALHO	PM4 Estou satisfeito com o ambiente organizacional de trabalho da minha organização
	COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE/DIRETA/EFICAZ	PM6 A comunicação na organização é transparente, direta e eficaz
	CULTURA ORGANIZACIONAL DE INOVAÇÃO	PM11 A organização é inovadora e promove a inovação
	ESPÍRITO/TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL BOM/COLABORAÇÃO	PM13 Existe na organização um bom espírito de equipe que favorece a colaboração entre equipes e áreas diferentes
	FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	PM15 A organização tem processos de trabalho formais e estruturados
	ORGULHO DE FAZER PARTE	PM18 Sinto orgulho em trabalhar na minha organização
BEM-ESTAR PROFISSIONAL	PLANEJAMENTO/CONTINUIDADE DE PROJETOS E ESTRATÉGIA	PM20 Há um planejamento de atividades no meu trabalho que favorece a continuidade dos projetos
	COMPETÊNCIA/MOTIVAÇÃO DA LIDERANÇA	PM5 A liderança é competente e está motivada no desempenho do trabalho
	CONFIANÇA	PM8 Meu líder demonstra confiança em mim, no desempenho do meu trabalho
	CUIDADO DA EMPRESA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	PM10 A organização promove o bem-estar dos seus colaboradores
	DESEMPENHO/RESULTADOS/CONQUISTAS/PREMIOS	PM7 Meu bom desempenho contribui para os resultados e conquistas da organização
	FEEDBACK	PM14 Recebo feedback regular e oportuno do meu desempenho no trabalho
	MERITOCRACIA	PM16 Há na organização um sistema de recompensas baseado na meritocracia
	MOBILIDADE	PM17 A organização me permite ter mobilidade de atividades
	PARTICIPAR DAS DECISÕES	PM19 Participo das decisões que impactam diretamente no desempenho do meu trabalho
	PROMOÇÃO FUNCIONAL	PM21 Na organização há oportunidades de promoção funcional
BEM-ESTAR PESSOAL	RECONHECIMENTO DO TRABALHO EQUIPE/PARES	PM22 Sou reconhecido pela equipe e por meus pares por um trabalho bem executado
	RECONHECIMENTO DO TRABALHO LÍDERES	PM23 Sou reconhecido pela liderança por um trabalho bem executado
	AUTONOMIA	PM3 Tenho autonomia para realizar o meu trabalho
	CONCILIAR/EQUILIBRAR VIDA PESSOAL X TRABALHO	PM12 Meu trabalho permite ter equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal
	TRABALHO/PROJETO ESTRATÉGICO/DESAFIADOR/INOVADOR	PM24 Meu trabalho me permite participar de projetos desafiadores
BEM-ESTAR DESLIGAMENTO	TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL/APRENDIZADO	PM25 Tenho a oportunidade de me aperfeiçoar e desenvolver por meio de treinamentos
	CLAREZA/TRANSPARÊNCIA DO PROC SAÍDA	PS1 Os critérios e procedimentos de saída da organização foram claros e transparentes
	DESLIGAMENTO HUMANIZADO	PS2 O processo de desligamento da organização foi humanizado
	FEEDBACK	PS3 Recebi feedback adequado sobre meu desempenho no trabalho
	INDENIZAÇÃO/PIDV/INDEP FINANC	PS4 A organização ofereceu incentivo financeiro aos colaboradores como forma de incentivo à saída
	CARINHO/COMPREENSÃO DOS COLEGAS/ESPÍRITO DE EQUIPE	PS5 Recebi atenção e compreensão dos colegas no momento da minha saída
	RECONHECIMENTO EQUIPE/PARES/LIDERANÇA/AGRADECIMENTO	PS6 Me senti reconhecido pela equipe, pares e liderança
	DEVER CUMPRIDO/FECHAMENTO DE CICLO/NOVOS DESAFIOS	PS7 O sentimento de dever cumprido e fechamento de ciclo estavam presentes no momento da minha saída
	RESPEITO/CUIDADO/VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	PS8 A organização demonstrou respeito e valorização a mim, como ex-colaborador.
SAÍDA	SAÍDA	21. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na SAÍDA

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Segunda etapa da pesquisa - Aplicação do segundo questionário (final)

Nesta etapa da pesquisa, denominada “etapa 2”, foi enviado e-mail aos presidentes e/ou diretores de RH de empresas de diversos segmentos, dispersas pelos diferentes estados brasileiros, informando do propósito da pesquisa e convidando a participarem. Adicionalmente, a mestrandos também convidou os profissionais de sua rede pessoal e profissional do *LinkedIn* a participarem da pesquisa, assim como os estimulou a compartilharem o link em suas respectivas redes de contato.

No dia 20/03/2021, Dia Internacional da Felicidade, o *link* de acesso ao segundo questionário (questionário final) foi disponibilizado na plataforma *Google Forms*, permanecendo ativo até o dia 30/06/2021.

Este questionário final, utilizando a Escala de *Likert*, com a proposta de modelo de uma jornada positiva do colaborador – *Happy Employee journey*, foi aplicado a um conjunto amostral significativamente mais abrangente que o da primeira etapa, tendo sido obtidas 687 respostas válidas.

4.2.1 Caracterização, Representatividade e Confiabilidade da Amostra

Para melhor caracterizar a amostra, identificar o perfil e classificar os respondentes, a primeira parte do questionário final foi destinada à obtenção de dados sociodemográficos, composta por 11 questões. Dessa forma, foi possível identificar mais de 25 setores da indústria, incluindo a indústria de energia, química, mineração, O&G, construção civil, logística, hotelaria, alimentícia, varejista, educação, saúde, desporto, comércio, financeiro, contabilidade, tecnologia, entre outros. As respostas retornaram de 15 estados diferentes do Brasil.

De acordo com o resultado acima, de dispersão geográfica e diversidade dos segmentos da indústria, é possível considerar a amostra como representativa da população ocupada no Brasil.

Para a caracterização do perfil dos respondentes da amostra, as questões de 3 a 11 serão apresentadas nos gráficos a seguir:



Figura 12. Função exercida pelos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora

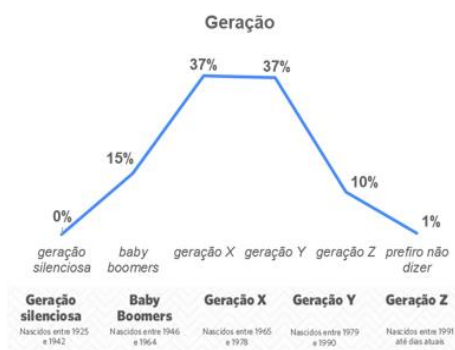


Figura 13. Geração dos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora

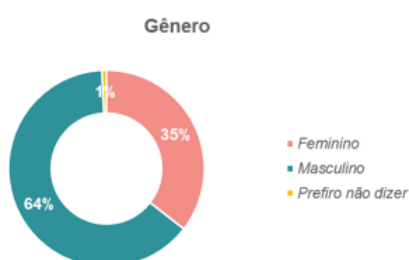


Figura 14. Gênero dos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora



Figura 15. Escolaridade dos respondentes
Fonte: Elaborado pela autora

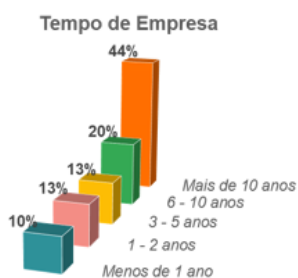


Figura 16. Tempo dos respondentes na organização
Fonte: Elaborado pela autora



Figura 17. Tempo dos respondentes na função atual
Fonte: Elaborado pela autora



Figura 18. Produtividade dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora

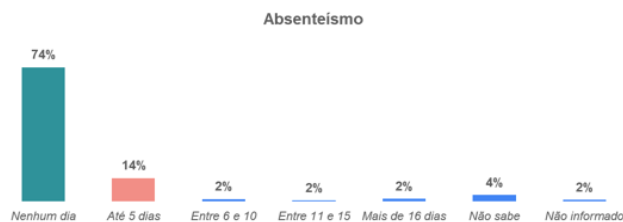


Figura 19. Absenteísmo dos respondentes

Fonte: Elaborado pela autora



Figura 20. Desejo de mudar de empresa

Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que a População Ocupada (PO) no Brasil é de 86,1 milhões de indivíduos (excessivamente grande), foi utilizada uma população de tamanho infinito para o cálculo da confiança da amostra.

Para se determinar a confiança da amostra, supondo uma margem de erro de 4%, foi realizado o processo inverso da amostragem, usando o inverso das fórmulas, assim:

$$z_{\frac{\alpha}{2}}^2 = \frac{\varepsilon^2 \times n'}{s^2} \quad z_{\frac{\alpha}{2}}^2 = \frac{0,04^2 \times 687}{0,25} \quad z_{\frac{\alpha}{2}}^2 = 4,3968$$

$$z_{\frac{\alpha}{2}} = \sqrt{4,3968} \quad z_{\frac{\alpha}{2}} = 2,0969$$

De acordo com a metodologia, o α que dá esse valor para os quartis da distribuição normal é de aproximadamente 0,0734 (tabela de distribuição normal cumulativa), o que equivale a um nível de confiança de 96,33% para um tamanho amostral de 687.

Observando as demais barras de erro para as 687 amostras e suas respectivas confianças, obtém-se:

Tabela 5.

Confiança da Amostra para as margens de erro

Margem de Erro	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05
Confiança da Amostra	39,69%	70,16%	88,35%	96,33%	99,12 %

Fonte: Elaborado pela autora

O erro obtido para uma confiabilidade de 95% seria:

$$\varepsilon^2 = \frac{z_{\frac{\alpha}{2}}^2 \times s^2}{n'}$$
$$\varepsilon^2 = \frac{1,95^2 \times 0,25}{687}$$
$$\varepsilon^2 = 0,001383734 \quad \varepsilon = \sqrt{0,001383734}$$
$$\varepsilon = 0,03719857$$

Ou seja, para uma confiança de 95%, o erro amostral seria de aproximadamente 3,71%.

4.2.2 Análise das Médias da Jornada do Colaborador

Para a realização da análise descritiva quantitativa foi utilizada como medida de tendência central a média aritmética, permitindo, assim, a partir de um único número, apresentar como as variáveis estudadas se distribuem.

A definição de média aritmética corresponde em somar todos os valores da variável “X” e dividir pelo número total de observações, isto é, o tamanho do conjunto dos elementos (Carvalho, 2011).

A média das experiências apresentadas no momento da Entrada do colaborador foi de 4,17, com quase todas as variáveis acima de 4,0, com exceção do “Bem-Estar Profissional”, cuja média foi a menor, igual a 3,61. O fator de maior média foi “Critérios de Seleção Transparente”, com média 4,42, denotando que o bem-estar na integração é fortemente impactado por essa variável/experiência, seguido pelo “Bem-Estar na Organização”, com apenas 0,01 de diferença. A figura a seguir apresenta todos os resultados.

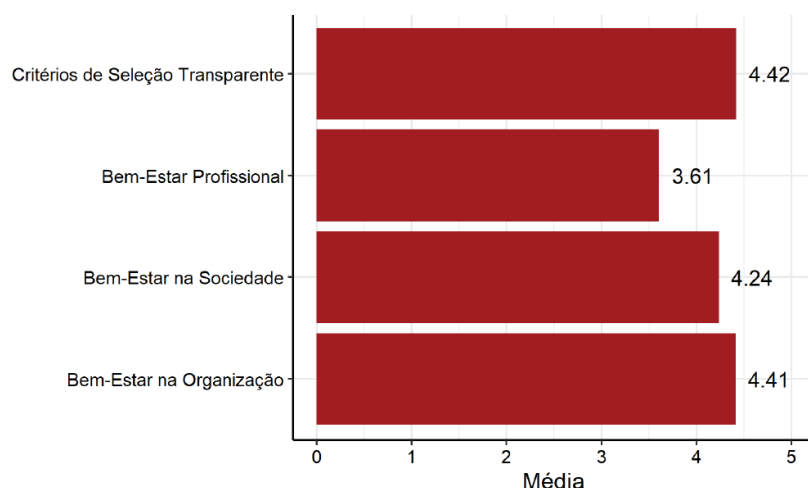


Figura 21. Média das variáveis apresentadas na Entrada

Fonte: Elaborado pela autora

A média das experiências apresentadas no momento da Entrada do colaborador foi de 4,17, com quase todas as variáveis acima de 4,0, com exceção do “Bem-Estar Profissional”, cuja média foi a menor, igual a 3,61. O fator de maior média foi “Critérios de Seleção Transparente”, com média 4,42, denotando que o bem-estar na integração é fortemente impactado por essa variável/experiência, seguido pelo “Bem-Estar na Organização”, com apenas 0,01 de diferença. A figura 21 apresenta todos os resultados.

Em relação às experiências da jornada do colaborador na Estadia, observa-se que as médias variam entre 3,63 (“Bem-Estar na Sociedade”) até 4,34 (“Bem-Estar na Organização”). Quando comparados com os mesmos fatores da jornada na Entrada, percebe-se que houve um acréscimo no fator “Bem-Estar Profissional” (de 3,61 para 3,99), o que parece natural em virtude do momento da trajetória profissional; e decréscimos nos fatores “Bem-Estar na Sociedade” (de 4,24 para 3,63) e “Bem-Estar na Organização” (de 4,41 para 4,34). Esses dois fatores indicam uma oportunidade de aprofundamento em futuras análises, no sentido de se conhecer e reforçar as experiências positivas.

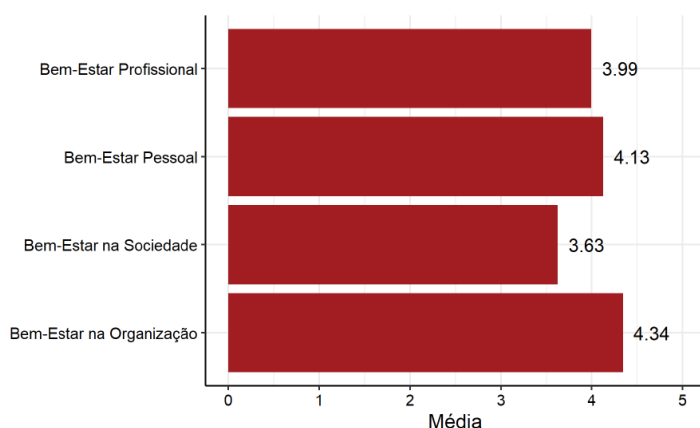


Figura 22. Média das variáveis apresentadas na Estadia
Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, o “Bem-Estar na Saída”, fator único, apresentou média igual a 3,79, a menor de todos os momentos da jornada do colaborador. Esse resultado sinaliza que ainda há espaço para o desenvolvimento de ações na construção de experiências positivas no momento da saída do colaborador.

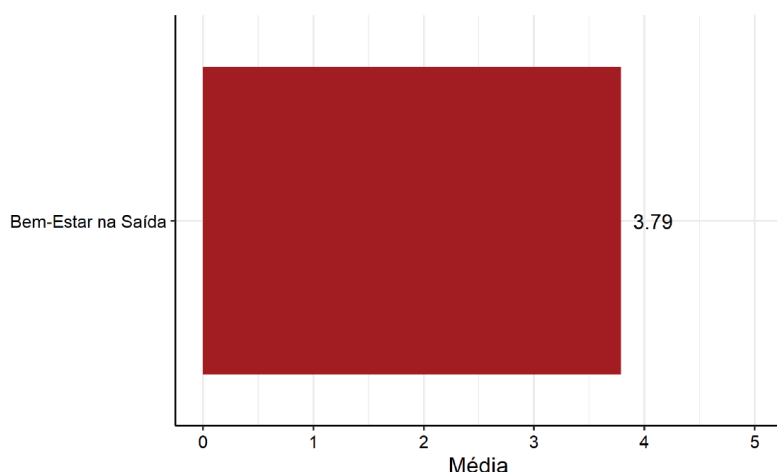


Figura 23. Média das variáveis apresentadas na Saída
Fonte: Elaborado pela autora

4.2.3 Análise das Correlações da Jornada do Colaborador

A análise de correlação examina simultaneamente duas ou mais variáveis, permitindo determinar relações entre as variáveis avaliadas em uma amostra, estabelecendo se há e qual o grau de dependência entre as variáveis.

O coeficiente de correlação mede as relações entre variáveis e o que elas representam, e serão aqui representados numa escala de cores nos gráficos a seguir. Já o **P-valor** será expresso pelos valores no interior das células de correlação.

A correlação de *Spearman* é muito utilizada para avaliar relações que envolvam variáveis ordinais.

Quando não há correlação entre as variáveis observadas, e o coeficiente de correlação de Sperman $r=0$, diz-se Hipótese Nula (H_0), e Hipótese Alternativa (H_1), quando há uma correlação entre as variáveis, e o coeficiente de correlação de Sperman $r \neq 0$.

Será utilizada como referência 95% de confiança - existe uma correlação entre as variáveis, de forma que será rejeitado H_0 (hipótese nula) para um P-valor $< 0,05$ (5%), aceitando-se H_1 .

Esta análise será efetuada para os 3 momentos da Jornada do Colaborador e demonstradas através de gráficos, que serão apresentados nas figuras a cada resultado.

Pelos testes foi observado que todas as variáveis relacionadas na Entrada da Jornada do Colaborador apresentam correlação umas com as outras (P-valor $< 0,01$), conforme demonstrado na figura 24. Logo, os resultados das perguntas sofrem influência das outras respostas.

Já em relação à amostra, observa-se que as variáveis PE1, PE10, PE11 e PE12 aparentam estarem bem correlacionadas entre si (correlações na cor azul) e pouco correlacionadas com as demais (correlações na cor marsala). Adicionalmente, outro grupo aparente é das variáveis PE4 a PE9, que, assim como as anteriores, estão bem correlacionadas entre si (cor azul) e fracamente correlacionadas com as demais (cor marsala).

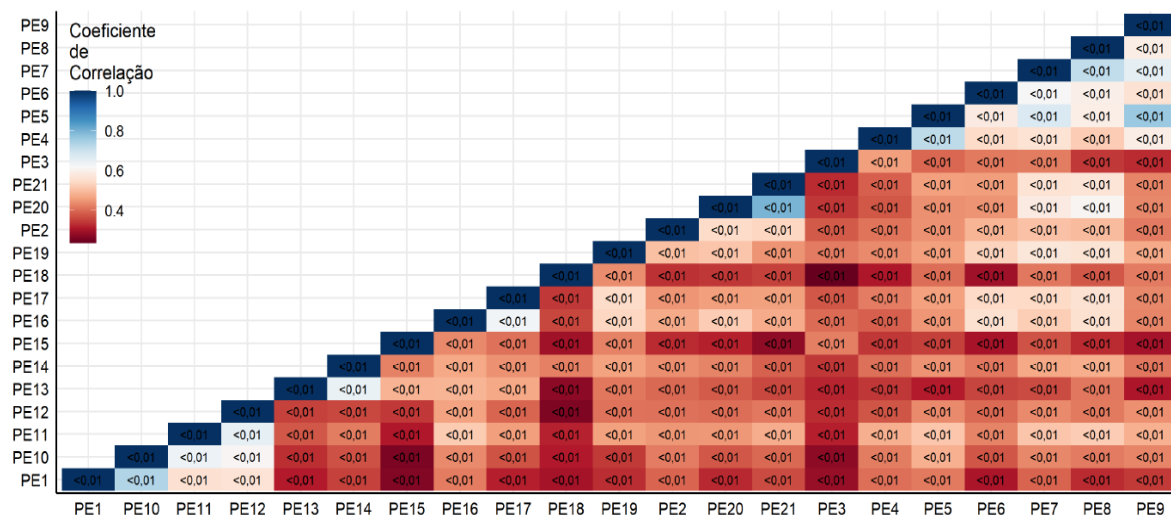


Figura 24. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de Spearman, entre variáveis apresentadas na Entrada da Jornada do Colaborador
Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com a figura 25, todas as variáveis relacionadas na Estadia da Jornada do Colaborador também apresentam correlação umas com as outras.

Na amostra analisada, entretanto, as variáveis PM1, PM12, PM13 e PM14 aparentam possuir correlação forte entre si, mas também apresentam correlações razoáveis com diversas outras variáveis. Não há a existência de nenhum grupo evidente muito correlacionado entre si, apenas os pares de variáveis: PM1 e PM14, PM12 e PM14, PM12 e PM13, PM2 e PM17, PM3 e PM4, PM3 e PM8, PM6 e PM7, PM14 e PM20 e PM12 e PM20.

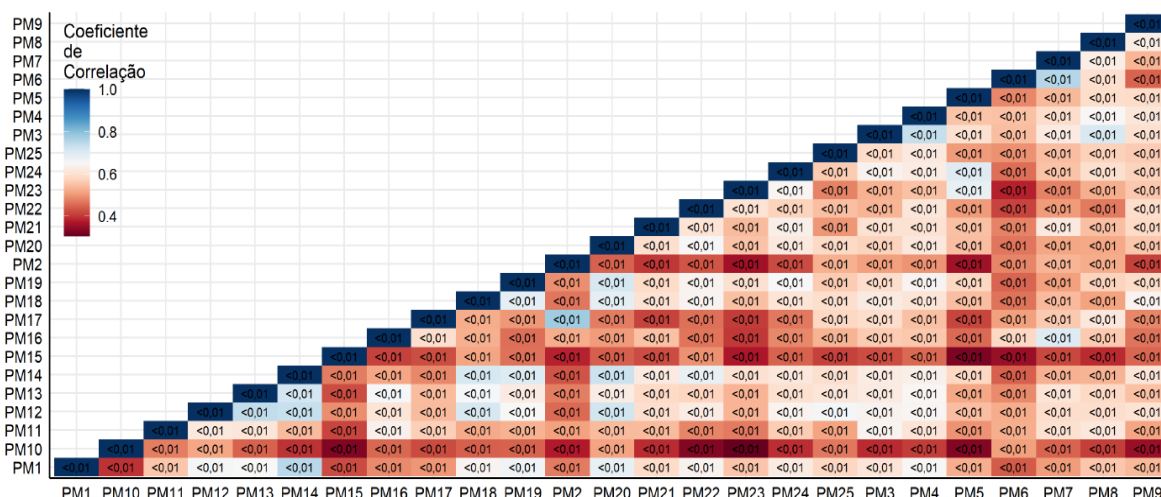


Figura 25. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de Spearman, entre variáveis apresentadas na Estadia da Jornada do Colaborador
Fonte: Elaborado pela autora

Observando-se a figura 26, as únicas variáveis que não apresentam correlação uma com a outra são: PS4 com PS2, PS4 com PS1 e PS4 com PS7 (nas cores marsala). Cabe destacar a comparação entre as variáveis: PS4 (Indenização/Incentivo Financeiro) e PS2 (Desligamento humanizado), onde o valor do coeficiente de correlação entre ambas é de 0,07 e o p-valor de 0,297, reforçando a ausência de correlação entre elas.

Já na amostra analisada, todas as variáveis estão bem correlacionadas, com exceção da variável PS4, que não se correlaciona bem com nenhuma outra variável. Este fato pode evidenciar que o incentivo financeiro à saída do colaborador não está impactando diretamente na experiência positiva no desligamento. Este “prêmio financeiro” concedido pelas empresas não é comum, e muitas vezes pode ser entendido como um incentivo negativo à saída do funcionário, que tem a sensação de estar sendo “excluído” e não de reconhecimento.

É interessante destacar também a maior correlação entre as variáveis PS2 (Desligamento Humanizado) e PS8 (Respeito da Equipe/Valorização das Pessoas) o que pode contribuir para uma experiência positiva na saída, com um desligamento humanizado, quando a organização valoriza as pessoas e reconhece a dedicação de anos ao trabalho (cor azul mais forte).

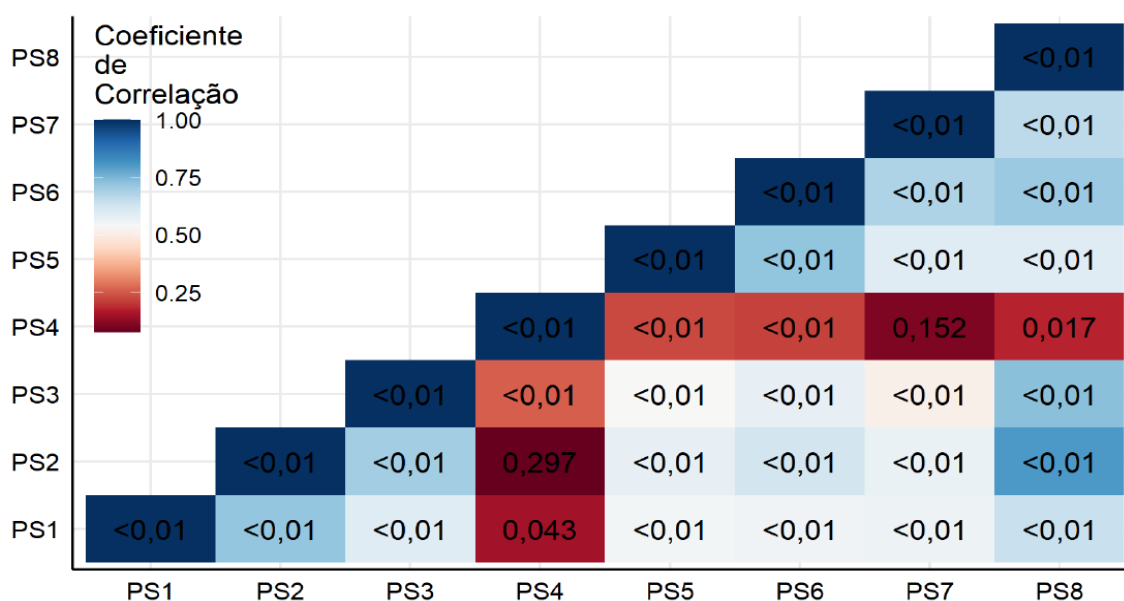


Figura 26. Coeficiente de correlação e P-valor do teste de Spearman, entre variáveis apresentadas na Saída da Jornada do Colaborador

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4 Análise Fatorial Exploratória e Confirmatória da Jornada Feliz do Colaborador

Análise fatorial é uma técnica de interdependência utilizada para descrever a variabilidade entre variáveis observadas e possivelmente correlacionadas em um número menor de variáveis não observadas chamadas fatores.

O objetivo é simplificar os dados, encontrando uma forma de resumir diversas variáveis originais em um conjunto menor, ou seja, buscar e definir os constructos fundamentais (Rezende, Fernandes & Silva, 2007). A redução das variáveis considera as correlações existentes entre elas.

De início, considerando que a Jornada do Colaborador abrange 3 momentos distintos: entrada, estadia e saída, a análise fatorial foi realizada separadamente de forma a validar as diferentes variáveis (experiências) de cada momento. Assim, foi efetuada a análise fatorial das variáveis que permitem caracterizar os 3 momentos da Jornada do Colaborador.

A realização da análise fatorial para cada um dos 3 tipos de variáveis permite identificar fatores de per si que possam validar os constructos considerados no questionário e procurar correlações entre os 3 momentos distintos da Jornada do Colaborador (entrada, estadia e saída) que induzam a conclusões.

De uma forma geral, há 4 etapas para se fazer uma análise fatorial: entrada de dados, cálculo das correlações entre as variáveis, extração inicial dos fatores e a rotação da matriz.

Para testar a conveniência do modelo fatorial, foi utilizado o Teste de Esfericidade de *Bartlett* ($P\text{-valor} = 0$, rejeita H_0) para testar a hipótese de que as variáveis não sejam correlacionadas na amostra. Este teste é importante para avaliar se existe uma correlação aceitável para realizar a análise fatorial.

O teste *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) foi utilizado como medida de viabilidade da amostra: quanto mais próximo de 1 melhor o resultado, indicando que a amostra está adequada à aplicação da análise fatorial. Adicionalmente, foram calculados Alfa de *Cronbach* e o coeficiente *Split-Half* (*Spearman*) como medidas das correlações da consistência interna e da confiabilidade.

As representações gráficas *Scree Plot* e *Parallel Plot* foram utilizadas para a avaliação do número ideal de fatores, de forma a agrupar fatores com a mais alta correlação e reduzir as informações presentes nas variáveis originais. Após esta análise e com a indicação do número sugerido de fatores, inicia-se o processo de seleção da melhor alternativa do modelo, designadas medidas de *Fit* (*Comparative Fit Index* e *Goodness of Fit Index*). As medidas estatísticas utilizadas foram: o Critério de Informação *Baysiano* - BIC (quanto menor, melhor), o Erro Médio Quadrático de Aproximação - RMSEA (desejável $< 0,05$) e o Índice de *Tucker Lewis* -

TLI (desejável > 0,9). Esta análise é iterativa, repetindo e ajustando o modelo até alcançar uma configuração julgada ideal.

Os constructos serão apontados como confiáveis, discriminantes, convergentes ou preditivos na fase final da análise fatorial confirmatória, quando então serão validados.

4.2.4.1 Jornada Feliz do Colaborador: Entrada

A fim de deduzir se é possível ou não a realização da análise fatorial, deve-se analisar os coeficientes de *Keyser-Meyer-Olkin* (KMO) para cada item da amostra, através do teste de *Bartlett*, verificando-se a fatorabilidade dos dados. A demonstração segue nas tabelas subsequentes.

Tabela 6.

Teste de fatorabilidade de Bartlett na Entrada

Estatística	P-Valor	Decisão do teste
8.692,229	0	Rejeita H_0

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 7.

Valores do coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin na Entrada

Item	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11
KMO	0,87	0,88	0,95	0,94	0,88	0,92	0,90	0,96	0,95	0,94	0,96
Item	PE12	PE13	PE14	PE15	PE16	PE17	PE18	PE19	PE20	PE21	
KMO	0,98	0,88	0,88	0,93	0,94	0,92	0,96	0,96	0,96	0,93	

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados demonstram que é possível a realização da análise fatorial e que todos os coeficientes são maiores que 0,80 (KMO quanto mais próximo de 1 melhor), o que é considerado ideal, contribuindo para o modelo, sendo o menor KMO 0,87.

Na sequência prossegue-se para a análise das medidas de confiabilidade com o cálculo dos coeficientes alpha de *Cronbach* e *SplitHalf*, apresentados na tabela 7. Os resultados apresentados são aceitáveis para a consistência interna da amostra, mas os valores elevados sugerem que existem itens com correlações muito elevadas entre si (multicolinearidade), perto de 1, o que seria indesejável, inicialmente.

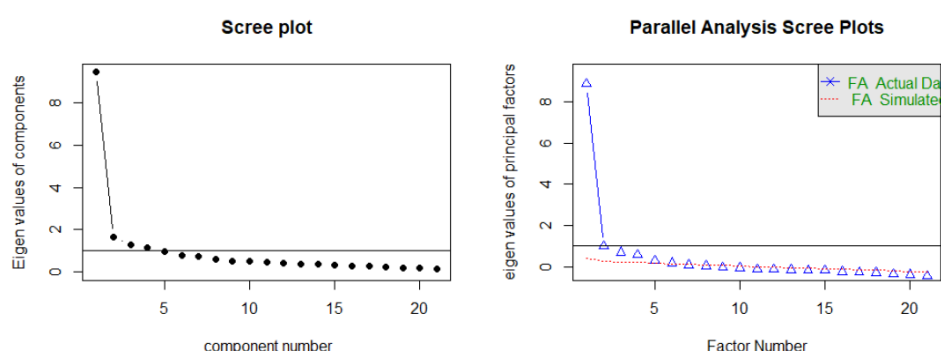
Tabela 8.

Medidas de confiabilidade para a Entrada

Alpha de Cronbach	SplitHalf
0,94	0,94

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do *Scree Plot* e do *Parallel Plot*, figura 27, sugere um número de fatores entre 4 (pelo *Scree Plot*) e 6 (pelo *Parallel Plot*). Com o objetivo de se obter a melhor escolha, todas essas possibilidades serão avaliadas, através das medidas de Fit, utilizando-se a rotação de fatores varimax para todos os casos.

**Figura 27.** Scree plot e Parallel plot na Entrada

Fonte: Elaborado pela autora

As medidas de *Fit* são apresentadas na tabela 9 e a figura 22 apresenta os diagramas dos modelos exploratórios da Jornada Feliz do Colaborador na Entrada, para uma avaliação conjunta e, assim, melhor indicação do modelo.

Tabela 9.

Medidas de FIT na Entrada

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
4	-155,99	0,08	0,892
5	-261,96	0,069	0,919
6	-298,65	0,06	0,937

Fonte: Elaborado pela autora

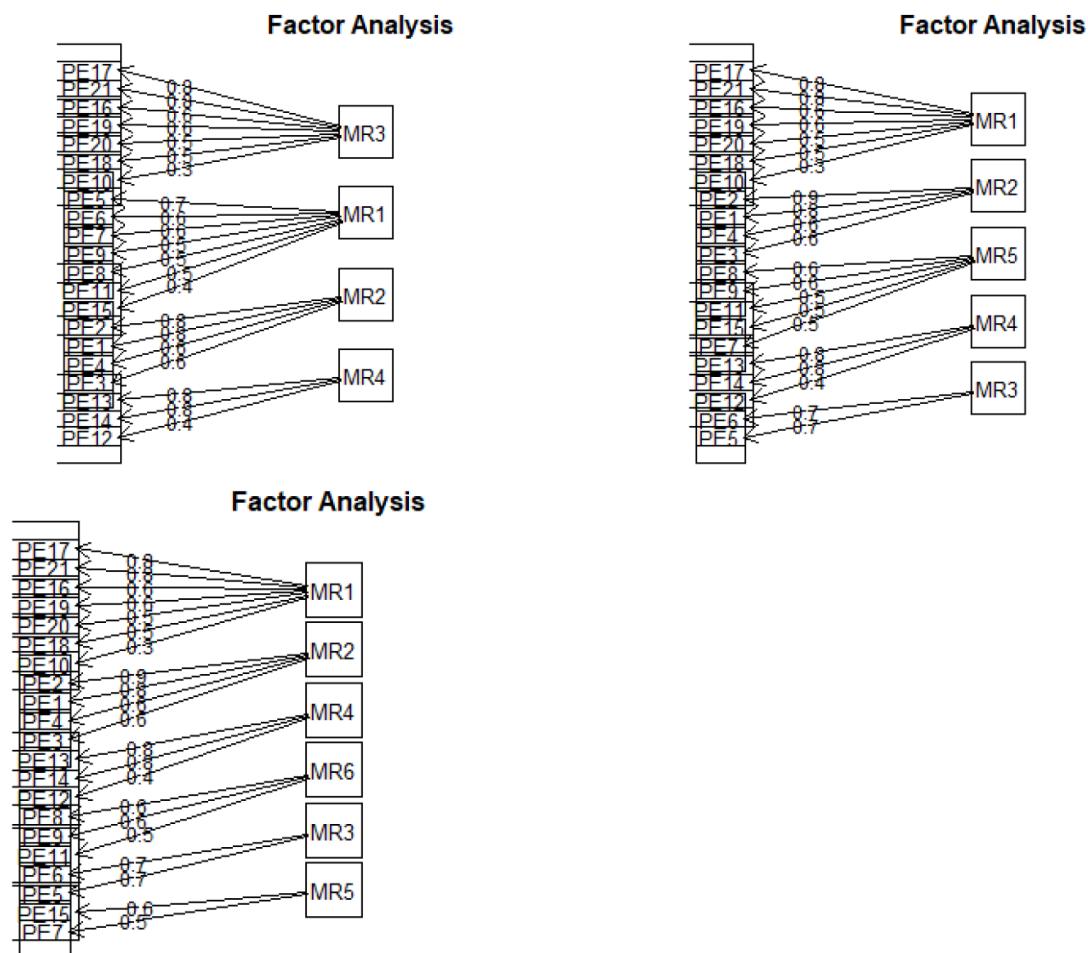


Figura 28. Diagramas dos Modelos Exploratórios na Entrada

Fonte: Elaborado pela autora

Após analisar os diagramas dos modelos (figura 28) e as medidas de *Fit* (tabela 9) para cada uma delas, observa-se que um modelo com 5 ou 6 fatores poderia ser indicado, uma vez que esses possuem menores valores para o erro médio quadrático RMSEA e maiores valores para o índice de *Tucker Lewis* (TLI). Por outro lado, o modelo com 4 fatores apresenta uma melhor distribuição das variáveis, com uma melhor correlação entre variáveis e respectivos fatores, demonstrado pelos coeficientes de correlação ao longo da seta. Adicionalmente, um menor número de fatores aponta para uma otimização do modelo, tendendo a aproximar-se mais do modelo de referência inicialmente previsto. Assim, será escolhido o modelo com 4 fatores.

Analisando o diagrama do modelo com 4 fatores (figura 29), observa-se que os itens 10 (Minha admissão foi numa área em que gostava), 12 (A maior parte dos profissionais da organização possuía capacidade técnica e qualificação para desempenhar suas funções) e 15 (O pacote remuneratório (salário e outros benefícios) ofertado era compatível com as responsabilidades e expectativas do trabalho) não estão muito bem correlacionados com seus

respectivos fatores (correlação < 0,5). Dessa forma, esses itens serão retirados do modelo em estudo.

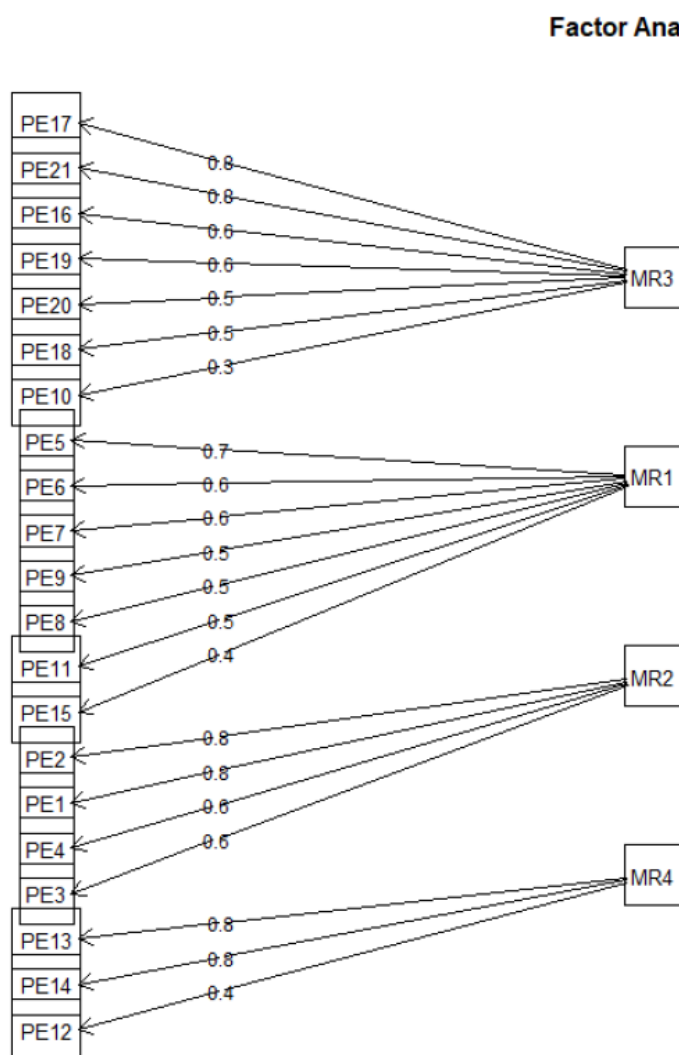


Figura 29. Diagrama do Modelo Exploratório na Entrada – 4 fatores

Fonte: Elaborado pela autora

Após a retirada dos itens 10, 12 e 15, tem-se uma sugestão de 4 fatores pelo *Scree plot* e 5 fatores pelo *Parallel plot*, conforme a figura 30. Assim, esses modelos serão analisados.

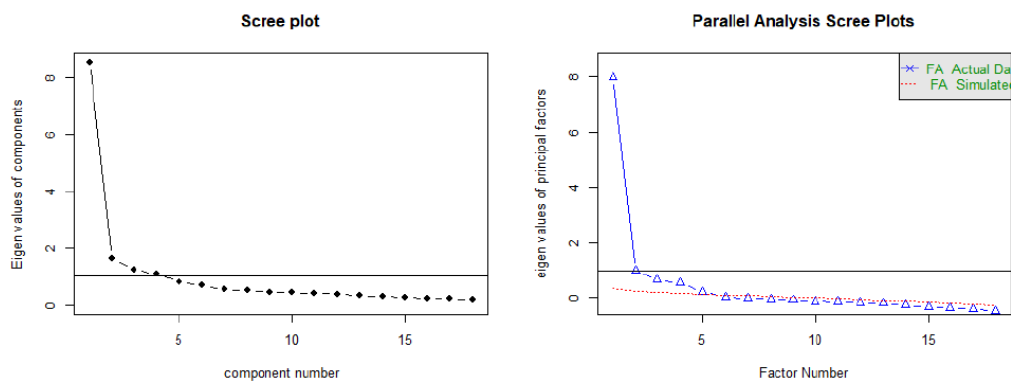


Figura 30. Scree plot e Parallel plot após a retirada de itens na Entrada

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das medidas de *Fit* indica que o modelo de 5 fatores é razoavelmente melhor que o modelo com 4 fatores.

Tabela 10.

Medidas de Fit após a Retirada de Itens na Entrada

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
4	-41,71	0,086	0,898
5	-196,33	0,064	0,943

Fonte: Elaborado pela autora

Em sequência as análises, são apresentados os diagramas dos modelos exploratórios para 4 e 5 fatores, após também da retirada dos itens 10, 12 e 15.

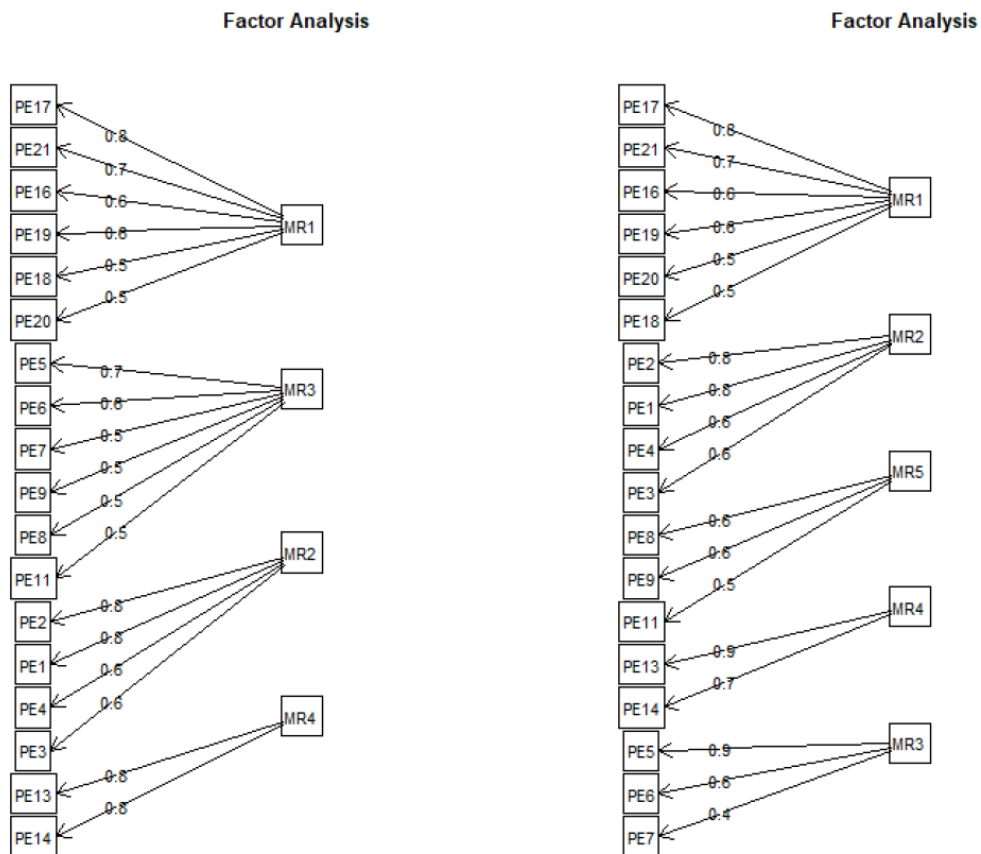


Figura 31. Diagramas dos Modelos Exploratórios após a Retirada de Itens da Jornada Feliz do Colaborador na Entrada
 Fonte: Elaborado pela autora

Assim, corroborado pela análise de *Fit* e pelos diagramas dos modelos, foi escolhido como modelo final o modelo com 5 fatores, apresentado na figura 32.

Factor Analysis

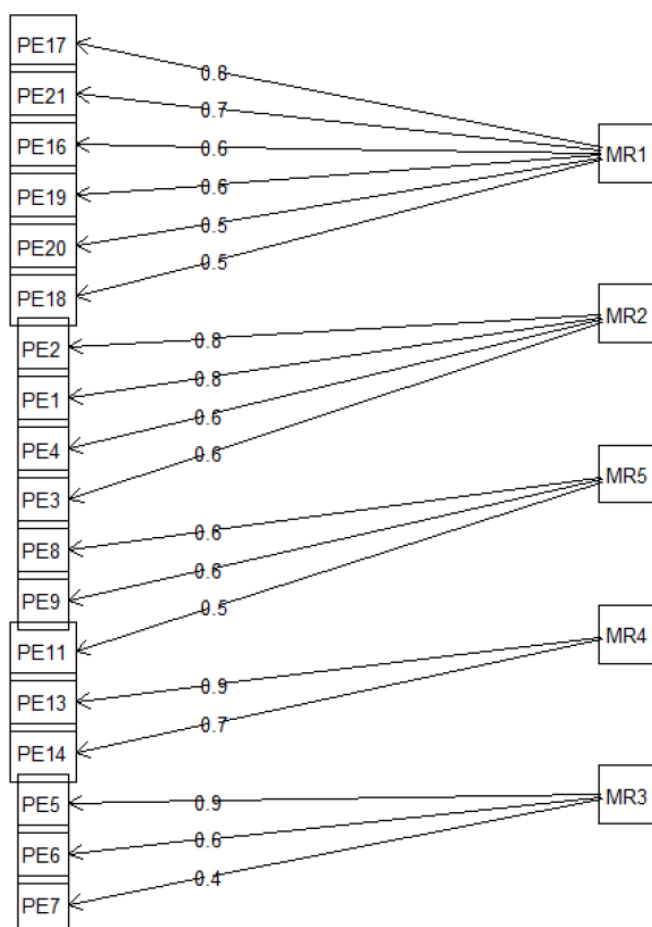


Figura 32. Diagrama do Modelo Exploratório após a Retirada de Itens na Entrada
Fonte: Elaborado pela autora

O diagrama do modelo com 5 fatores apresentou boas correlações, com apenas uma delas sendo menor que 0,5, o que pode ser considerado razoável.

Conforme consta da tabela 11, a comparação dos modelos indica que o modelo teórico com 4 fatores apresentou, no geral, desempenho melhor que o modelo exploratório. No entanto, considerando as análises complementares RMSEA, CFI e GFI, o modelo exploratório obtido pode ser considerado adequado também.

Tabela 11.

Comparação dos Modelos para da Jornada Feliz do Colaborador na Entrada

Modelo	BIC	RMSEA	CFI	GFI
Teórico	298,968	0,102	0,847	0,809
Exploratório	717,225	0,127	0,815	0,757

Fonte: Elaborado pela autora

Os *loadings* dos modelos exploratório (5 fatores) e teórico (4 fatores) constam das tabelas 12 e 13. *Loadings* são coeficientes/pesos de influência dos inqueritos para todos os fatores de *per si*.

Tabela 12.

Loadings do Modelo Teórico na Entrada

Item	SOC	SEL	ORG	PRO
PE1	0,785			
PE2	0,904			
PE3	0,863			
PE4	0,794			
PE5		0,611		
PE6		0,669		
PE7		0,460		
PE8		0,885		
PE9		0,918		
PE10			0,458	
PE11			0,649	
PE12			0,645	
PE13			0,805	
PE14			0,794	
PE15			0,534	
PE16				0,923
PE17				0,950
PF18				0,976
PE19				0,933
PE20				0,863
PE21				0,929

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 13.

Loadings do Modelo Exploratório na Entrada

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5
PE1		0,826			
PE2		0,954			
PE3		0,648			0,364
PE4		0,736			
PE5			0,876		
PE6			0,688		
PE7			0,311		0,240
PE8					0,923
PE9					0,967
PE11	0,220				0,565
PE13				0,935	
PE14				0,847	
PE16	0,960				
PE17	1,037				
PF18	0,579				0,598
PE19	0,546			0,298	0,292
PE20	0,436			0,330	0,303
PE21	0,972				

Fonte: Elaborado pela autora

Deve-se verificar também a validade dos constructos e dos critérios de ambos os modelos. Os resultados seguem abaixo a seguir:

Tabela 14.

Validade dos Construtos do Modelo Teórico na Entrada

Fator	Alpha	Confiabilidade	Omega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
SOC	0,866	Sim	0,868	Sim	0,624	Sim
SEL	0,802	Sim	0,811	Sim	0,476	Não
ORG	0,800	Sim	0,814	Sim	0,431	Não
PRO	0,904	Sim	0,904	Sim	0,613	Sim

Fonte:

Elaborado pela autora

Tabela 15.

Validade dos Critérios do Modelo Teórico para Felicidade na Entrada

Item	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9	PE10	PE11
R^2	0,600	0,736	0,605	0,559	0,420	0,457	0,277	0,567	0,540	0,211	0,454
Item	PE12	PE13	PE14	PE15	PE16	PE17	PE18	PE19	PE20	PE21	
R^2	0,444	0,663	0,641	0,232	0,531	0,692	0,539	0,713	0,621	0,636	

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os resultados apresentados, nota-se que o modelo teórico apenas não apresentou validade convergente para os fatores SEL (Critérios de Seleção Transparente) e ORG (Bem-Estar na Organização). Já os demais fatores SOC (Bem-Estar na Sociedade) e PRO (Bem-Estar Profissional) apresentaram todas as validades e confiabilidades.

Em relação aos constructos, os únicos itens com boas capacidades preditivas são 2 (Percebia que os valores essenciais da organização eram consistentes e alinhados aos meus próprios valores de vida) e 19 (Me senti reconhecido e respeitado).

Já para o modelo exploratório, todos os 5 fatores apresentaram confiabilidade, validade convergente e validade divergente. Em relação aos constructos, os itens com boa validade preditiva foram 2 (Percebia que os valores essenciais da organização eram consistentes e alinhados aos meus próprios valores de vida), 14 (Havia na organização um bom espírito de equipe, o que favorecia o relacionamento entre colegas) e 19 (Me senti reconhecido e respeitado). Seguem apresentados nas tabelas.

Tabela 16.

Validade dos Construtos do Modelo Exploratório na Entrada

Fator	Alpha	Confiabilidade	Omega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
1	0,904	Sim	0,904	Sim	0,613	Sim
2	0,866	Sim	0,868	Sim	0,624	Sim
3	0,744	Sim	0,766	Sim	0,533	Sim
4	0,895	Sim	0,895	Sim	0,810	Sim
5	0,797	Sim	0,803	Sim	0,580	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 17.

Validade dos Critérios do Modelo Exploratório na Entrada

Item	PE1	PE2	PE3	PE4	PE5	PE6	PE7	PE8	PE9
R^2	0,599	0,736	0,605	0,559	0,613	0,650	0,293	0,603	0,584
Item	PE11	PE13	PE14	PE16	PE17	PE18	PE19	PE20	PE21
R^2	0,543	0,826	0,795	0,529	0,691	0,540	0,712	0,623	0,638

Fonte: Elaborado pela autora

As correlações entre os fatores e entre itens, bem como as variâncias dos itens (canto inferior da imagem) estão representadas na figura 33 abaixo:

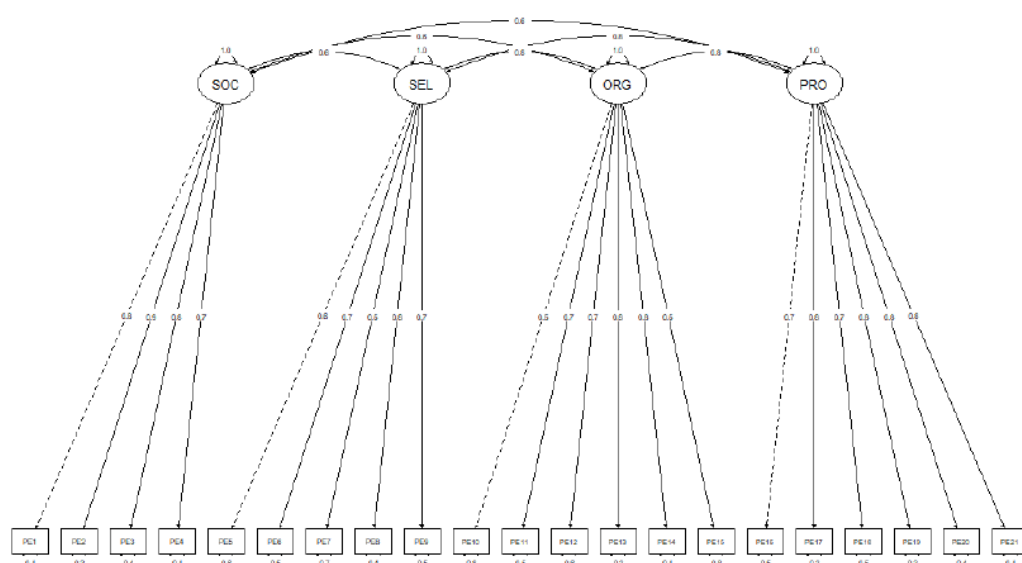


Figura 33. Correlações dos Fatores do Modelo Teórico para a Jornada Feliz do Colaborador na Entrada

Fonte: Elaborado pela autora

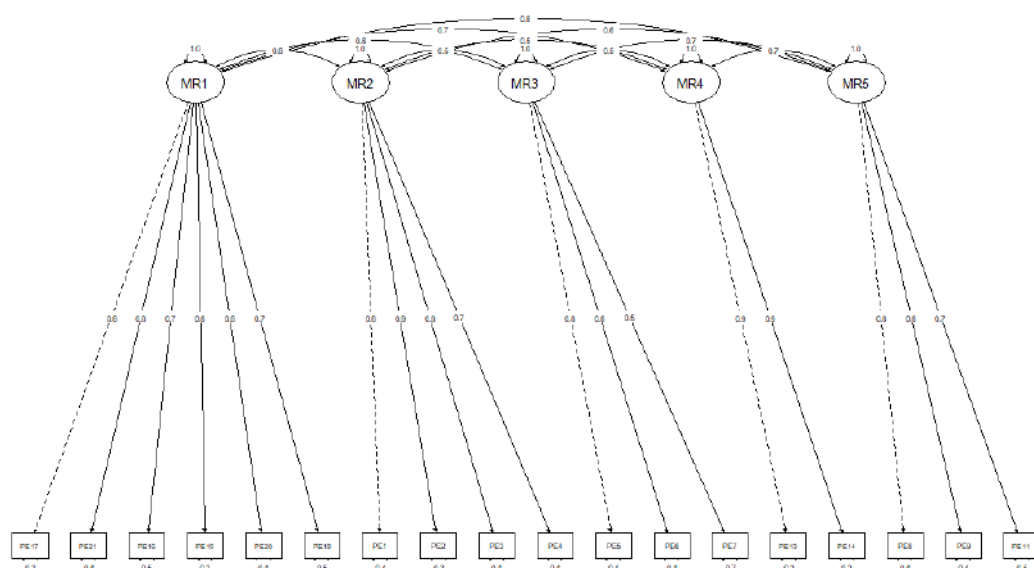


Figura 34. Correlações dos Fatores do Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador na Entrada

Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4.2 Jornada Feliz do Colaborador: Estadia

Para as experiências felizes no momento da Estadia da Jornada do Colaborador, o mesmo processo de verificar os pressupostos para a análise fatorial deve ser realizado. Assim, foram efetuados o teste de *Bartlett*, e a análise dos coeficientes de *Keyser-Meyer-Olkin* (KMO), apresentados nas tabelas a seguir:

Tabela 18.

Teste de Fatorabilidade de Bartlett na Estadia

Estatística	P-Valor	Decisão do teste
13.891,31	0	Rejeita H_0

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 19.

Valores do Coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin na Estadia

Item	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8	PM9	PM10	PM11	PM12	PM13
KMO	0,98	0,95	0,98	0,97	0,97	0,97	0,97	0,96	0,94	0,98	0,98	0,93	0,97
Item	PM14	PM15	PM16	PM17	PM18	PM19	PM20	PM21	PM22	PM23	PM24	PM25	
KMO	0,98	0,97	0,96	0,97	0,98	0,97	0,98	0,96	0,94	0,95	0,97	0,98	

Fonte: Elaborado pela autora

Por meio das tabelas 18 e 19, percebe-se que a análise fatorial pode ser realizada, uma vez que a hipótese nula foi rejeitada e todos os itens parecem contribuir para o modelo, uma vez que o KMO de todos eles foram maiores que 0,90, sendo o menor 0,94.

Na sequência prossegue-se para a análise das medidas de confiabilidade com o cálculo dos coeficientes alpha de *Cronbach* e *SplitHalf*, apresentados na tabela 20. Os resultados

apresentados são aceitáveis para a consistência interna da amostra, mas os valores elevados sugerem que existem itens com correlações muito elevadas entre si (multicolinearidade), perto de 1, o que seria indesejável, inicialmente.

Tabela 20.

Medidas de confiabilidade para a Estadia

Alpha de Cronbach	SplitHalf
0,97	0,96

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do *Scree Plot* e do *Parallel Plot*, figura 35, sugere 3 fatores (pelo *Scree Plot*) ou 5 (pelo *Parallel Plot*). Com o objetivo de se obter a melhor escolha, os modelos com 3, 4 e 5 fatores serão analisados, utilizando-se a rotação de fatores varimax para todos os casos.

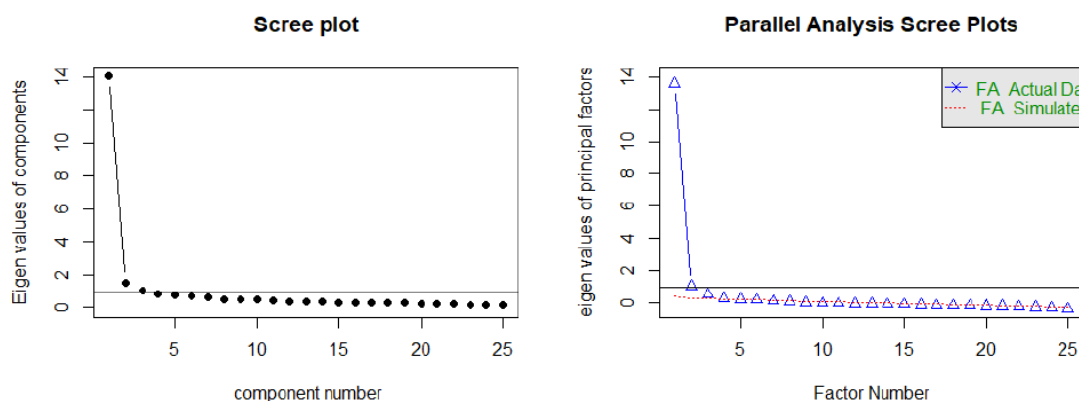


Figura 35. Scree plot e Parallel plot na Estadia

Fonte: Elaborado pela autora

As medidas de *Fit* são apresentadas na tabela 21 e a figura 36 apresenta os diagramas dos modelos exploratórios da Jornada Feliz do Colaborador na Estadia, para uma avaliação conjunta e, assim, melhor indicação do modelo.

Tabela 21.

Medidas de FIT na Estadia

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
3	-292,85	0,079	0,906
4	-450,75	0,07	0,926
5	-493,56	0,065	0,936

Fonte: Elaborado pela autora

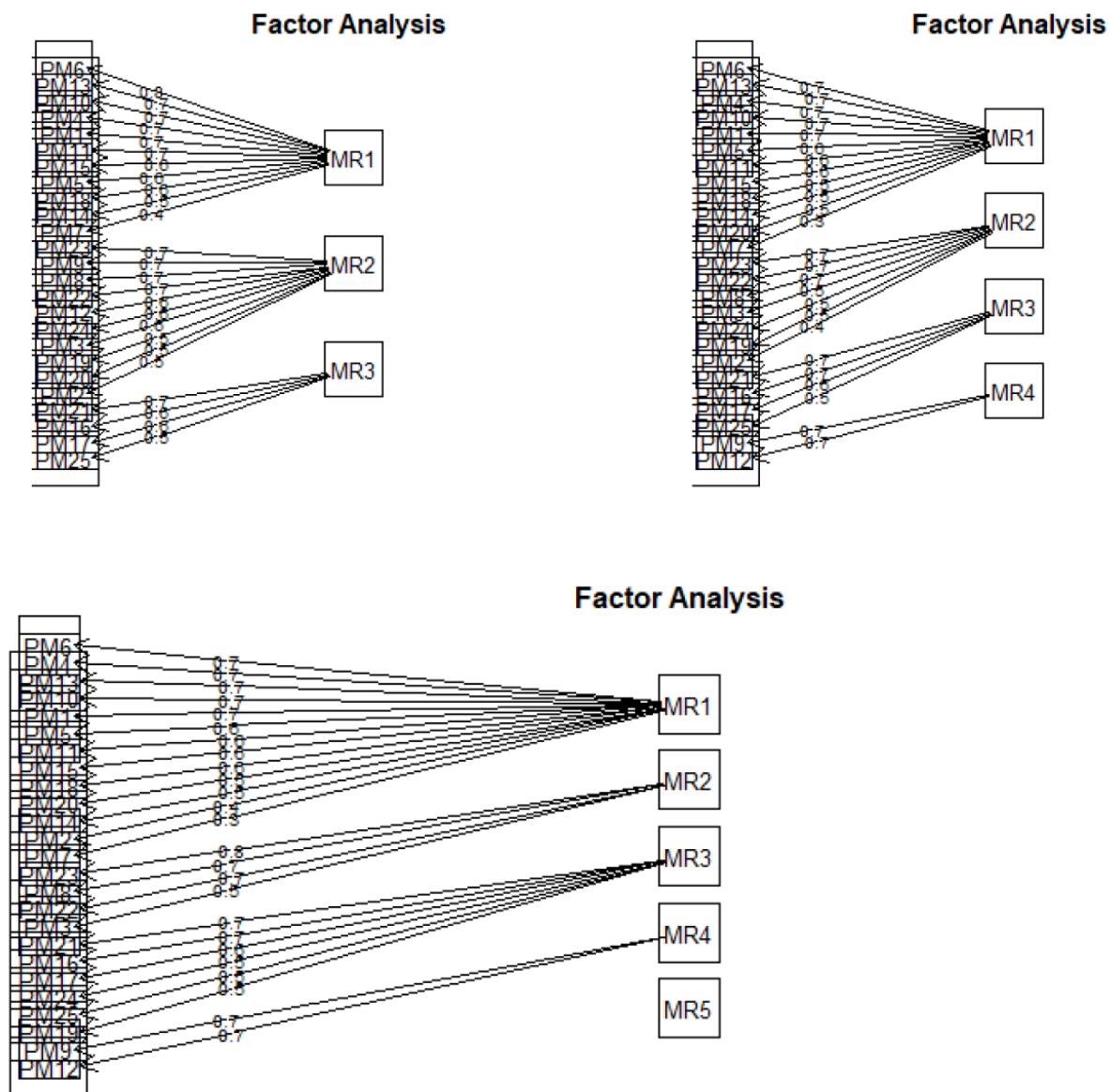


Figura 36. Diagramas dos Modelos Exploratórios da Jornada Feliz do Colaborador na Entrada (3, 4 e 5 Fatores)
 Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise de todos os modelos e seus diagramas, percebe-se que o quinto fator não se correlaciona com nenhum item. Assim, esse modelo será descartado. Por fim, o modelo com 4 fatores apresentou melhores medidas de *FIT* do que o modelo com 3 fatores. Logo, esse será o modelo escolhido e apresentado na figura 37.

Factor Analysis

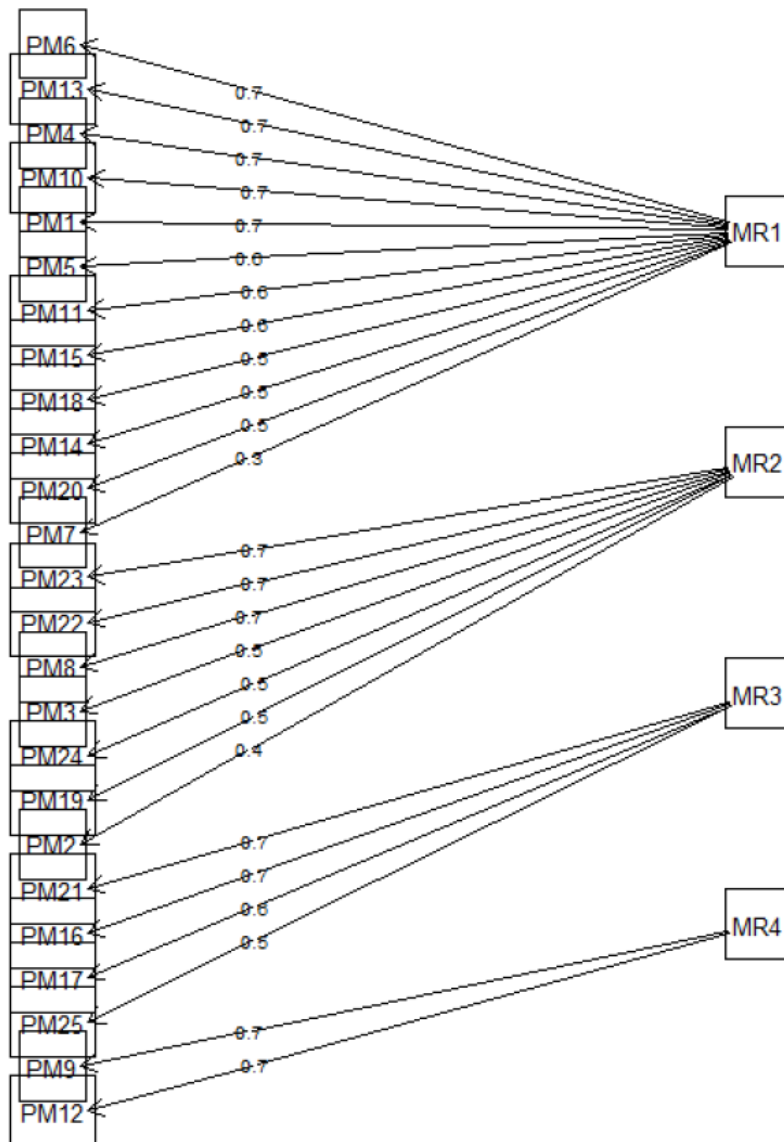


Figura 37. Diagrama do Modelo Exploratório na Estadia – 4 fatores

Fonte: Elaborado pela autora

Após a análise do diagrama do modelo com 4 fatores, nota-se que seria sugerível a retirada dos itens 2 (Tenho um bom relacionamento pessoal com os meus colegas de trabalho, gerando conexões e amizades) e 7 (Meu trabalho permite ter equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal), uma vez que estes se correlacionam muito fracamente com seus fatores, sendo a correlação 0,4 e 0,3, respectivamente. Assim, esses itens foram removidos do modelo exploratório.

Uma nova análise fatorial após a retirada dos itens 2 e 7, resultou na sugestão de 2 a 4 fatores, conforme demonstrado pelo *Scree plot* e pelo *Parallel plot*, figura 38. Assim, todas essas possibilidades serão analisadas.

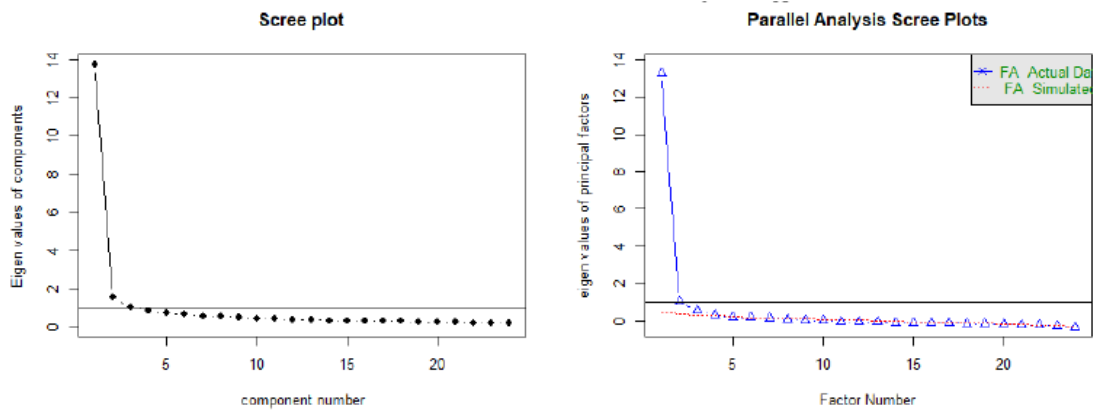


Figura 38. Scree plot e Parallel plot após a retirada de itens na Estadia

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 22.

Medidas de Fit após a Retirada de Itens na Estadia

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
2	90,79	0,093	0,884
3	-190,82	0,081	0,912
4	-367,22	0,070	0,935

Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 39 são apresentados os diagramas dos modelos exploratórios para 2, 3 e 4 fatores, após a retirada dos itens.

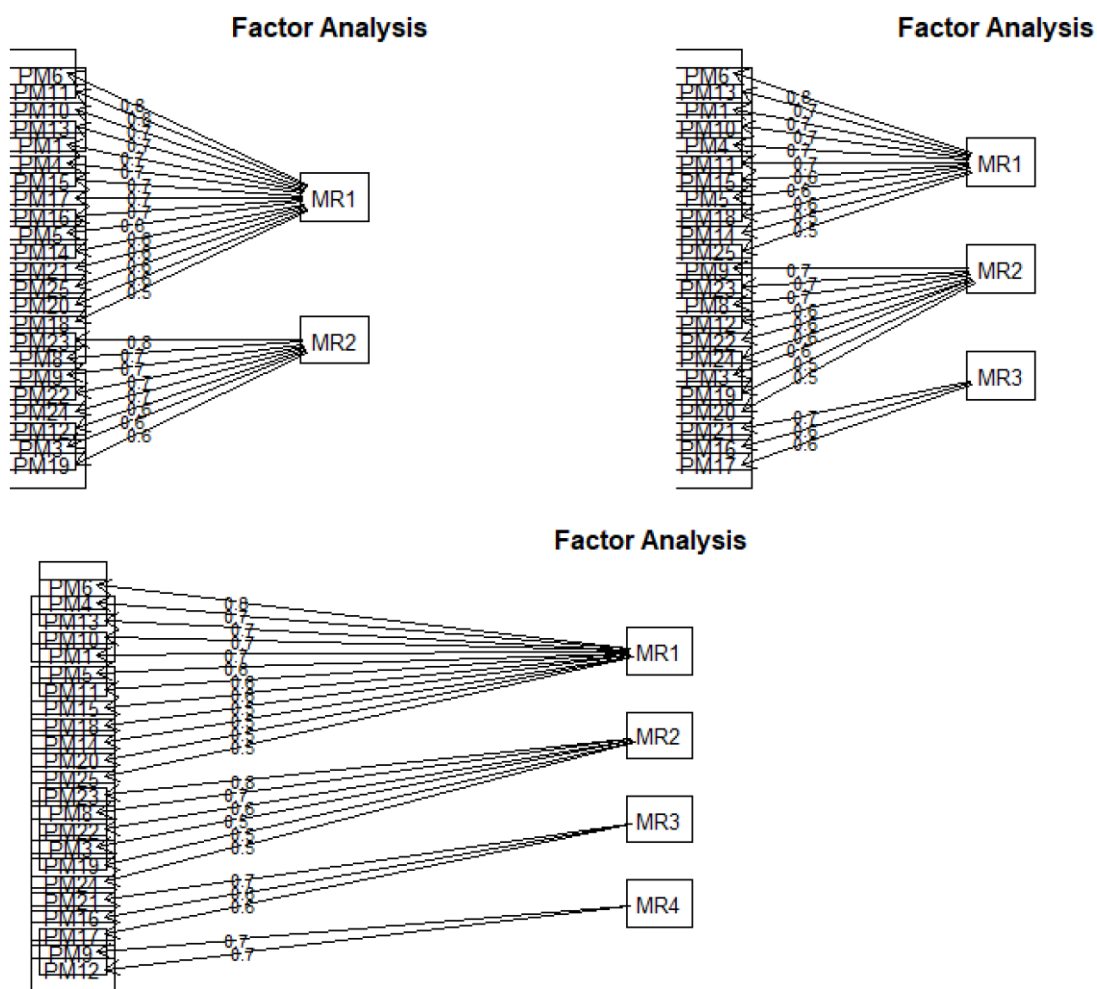


Figura 39. Diagramas dos Modelos Exploratórios após a Retirada de Itens da Jornada Feliz do Colaborador na Estadia
 Fonte: Elaborado pela autora

Após analisar os diagramas dos modelos e suas medidas de ajustamento, percebeu-se que o modelo com 4 fatores obteve os melhores resultados, entretanto, o modelo com 3 fatores possui melhores correlações entre fatores e variáveis. Assim, este será o modelo adotado, uma vez que a diferença de ajustamento entre ambos os modelos é bem pequena, conforme visto de forma ampliada na figura 40.

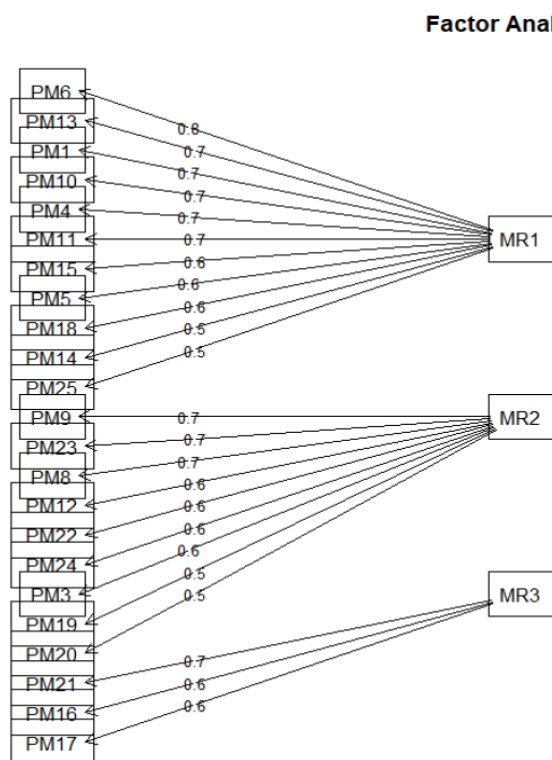


Figura 40. Diagrama do Modelo Exploratório após a Retirada de Itens da Felicidade na Estadia – 3 fatores

Fonte: Elaborado pela autora

Após a seleção do modelo a ser comparado, foi dado seguimento com a análise confirmatória, a fim de compará-lo com o modelo teórico inicialmente idealizado.

Tabela 23.

Comparação dos Modelos para da Jornada Feliz do Colaborador na Estadia

Modelo	BIC	RMSEA	CFI	GFI
Teórico	665,92	0,108	0,843	0,737
Exploratório	30,91	0,091	0,913	0,854

Fonte: Elaborado pela autora

É possível notar que o modelo exploratório obteve melhor desempenho nesse caso, apresentando menor BIC e RMSEA de 0,091. Adicionalmente, observa-se uma diferença considerável entre os modelos, sendo, o modelo exploratório mais indicado. Os *loadings* de ambos os modelos foram colocados nas tabelas 22 e 23 a seguir:

Tabela 24.

Loadings do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia

Item	SOC	PES	ORG	PRO
PM1	0,869			
PM2			0,451	
PM3		0,723		
PM4			0,992	
PM5				0,942
PM6			1,074	
PM7		0,547		
PM8				0,713
PM9	0,534			
PM10				0,898
PM11			0,977	
PM12				0,471
PM13			0,916	
PM14				0,996
PM15			0,846	
PM16				0,982
PM17				1,020
PM18			0,734	
PM19				1,004
PM20			0,917	
PM21				1,014
PM22				0,609
PM23				0,826
PM24		0,902		
PM25		0,914		

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 25.

Loadings do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia

Item	Fator 1	Fator 2	Fator 3
PM1	0,865	0,142	
PM3	0,309	0,494	0,141
PM4	0,774	0,366	
PM5	0,695	0,428	
PM6	1,105		0,082
PM8	0,190	0,695	
PM9	0,149	0,564	
PM10	0,823	0,184	0,076
PM11	0,941		0,228
PM12		0,534	
PM13	0,829	0,172	
PM14	0,672	0,341	0,329
PM15	0,831		0,139
PM16	0,839		0,655
PM17	0,748	0,187	0,544
PM18	0,495	0,363	
PM19	0,524	0,529	0,308
PM20	0,553	0,452	0,224
PM21	0,752		0,822
PM22		0,622	0,272
PM23		0,824	0,312
PM24	0,355	0,561	0,353
PM25	0,654	0,248	0,353

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, avaliando-se os construtos e critérios de cada modelo, tem-se:

Tabela 26.

Validade dos Constructos do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia

Fator	Alpha	Confiabilidade	Omega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
ORG	0,922	Sim	0,928	Sim	0,629	Sim
SOC	0,616	Não	0,653	Não	0,498	Não
PES	0,782	Sim	0,792	Sim	0,497	Não
PRO	0,927	Sim	0,930	Sim	0,559	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 27.

Validade dos Critérios do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia

Item	PM1	PM2	PM3	PM4	PM5	PM6	PM7	PM8	PM9	PM10	PM11	PM12	PM13
R^2	0,563	0,308	0,560	0,744	0,648	0,706	0,261	0,531	0,384	0,628	0,642	0,351	0,677
Item	PM14	PM15	PM16	PM17	PM18	PM19	PM20	PM21	PM22	PM23	PM24	PM25	
R^2	0,581	0,545	0,477	0,607	0,576	0,670	0,646	0,508	0,434	0,597	0,622	0,528	

Fonte: Elaborado pela autora

Para o modelo teórico, o fator SOC (Bem-Estar na Sociedade) não apresentou confiabilidade e nem validades discriminante ou convergente. O fator PES (Bem-Estar Pessoal) também não apresentou validade convergente. Os demais fatores ORG (Bem-Estar na

Organização) e PRO (Bem-Estar Profissional) apresentaram todas as validades e confiabilidade.

Quanto aos construtos, os itens 4 (Estou satisfeito com o ambiente organizacional de trabalho da minha organização) e 6 (A comunicação na organização é transparente, direta e eficaz) podem ser considerados com boa validade preditiva para futuros respondentes.

Tabela 28.

Validade dos Constructos do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
1	0,948	Sim	0,950	Sim	0,635	Sim
2	0,928	Sim	0,932	Sim	0,614	Sim
3	0,862	Sim	0,859	Sim	0,671	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 29.

Validade dos Critérios do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia

Item	PM1	PM3	PM4	PM5	PM6	PM8	PM9	PM10	PM11	PM12	PM13	PM14
R^2	0,636	0,585	0,748	0,666	0,739	0,591	0,527	0,694	0,645	0,424	0,673	0,559
Item	PM15	PM16	PM17	PM18	PM19	PM20	PM21	PM22	PM23	PM24	PM25	
R^2	0,561	0,618	0,737	0,555	0,695	0,672	0,671	0,516	0,669	0,659	0,513	

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, no modelo exploratório todos os fatores possuíram confiabilidade e validades convergente e divergente. Ademais, os itens com validade preditiva são: 4 (Estou satisfeito com o ambiente organizacional de trabalho da minha organização), 6 (A comunicação na organização é transparente, direta e eficaz) e 17 (A organização me permite ter mobilidade de atividades).

As correlações entre os fatores e entre itens, bem como as variâncias dos itens (canto inferior da imagem) estão representadas nas figuras 41 e 42:

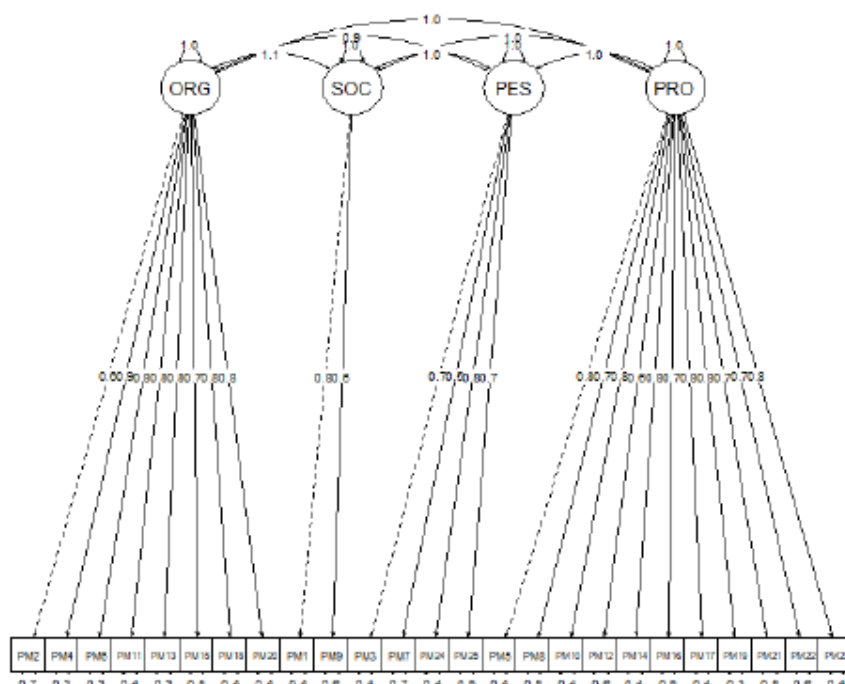


Figura 41. Correlações dos Fatores do Modelo Teórico para Felicidade na Estadia
Fonte: Elaborado pela autora

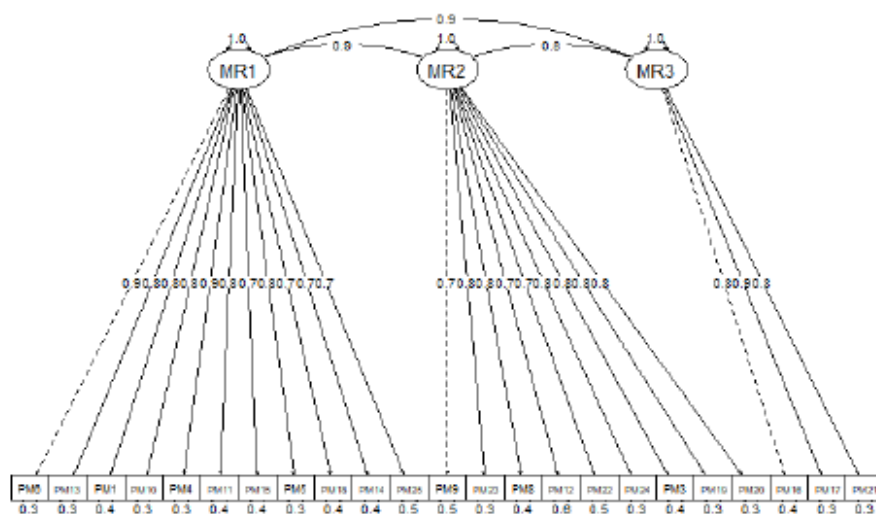


Figura 42. Correlações dos Fatores do Modelo Exploratório para Felicidade na Estadia
Fonte: Elaborado pela autora

4.2.4.3 Jornada Feliz do Colaborador: Saída

Para a Jornada Feliz do Colaborador na Saída, prossegue-se com a análise de fatorabilidade dos dados, através do teste de *Bartlett*, e análise dos coeficientes de *Keyser-Meyer-Olkin* (KMO) para cada item, a fim de concluir se é possível ou não a realização da análise fatorial.

Tabela 30.

Teste de fatorabilidade de Bartlett na Saída

Estatística	P-Valor	Decisão do teste
3.380,376	0	Rejeita H_0

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 31.

Valores do coeficiente de Keyser-Meyer-Olkin na Saída

Item	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7	PS8
KMO	0,91	0,82	0,91	0,67	0,87	0,86	0,91	0,88

Fonte: Elaborado pela autora

Os resultados demonstram que é possível a realização da análise fatorial e que todos os itens são considerados relevantes para o modelo, com KMOs maiores que 0,8.

Na sequência prossegue-se para a análise das medidas de confiabilidade com o cálculo dos coeficientes alpha de *Cronbach* e *SplitHalf*, apresentados na tabela 30. Os resultados apresentaram valores excelentes, elevados, mas menores que 0,9, o que é considerado o ideal.

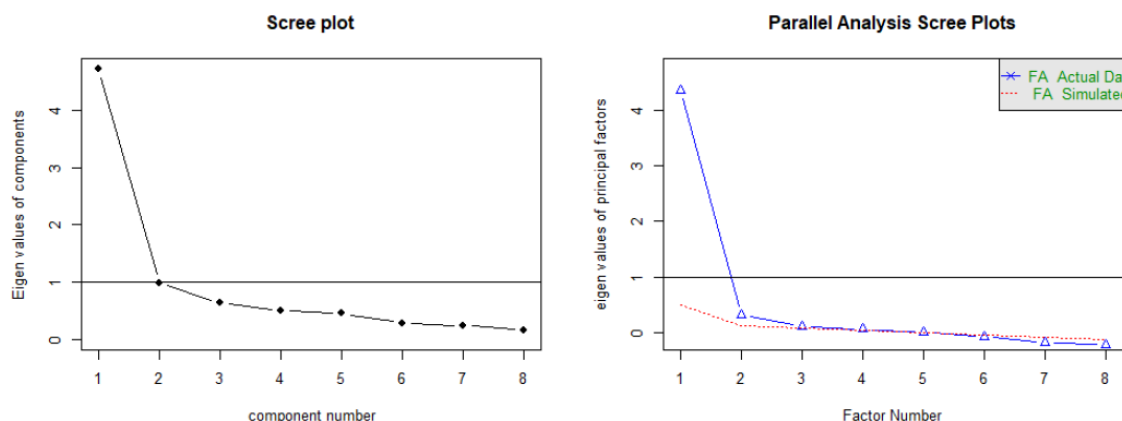
Tabela 32.

Medidas de confiabilidade para a Saída

Alpha de Cronbach	SplitHalf
0,88	0,89

Fonte: Elaborado pela autora

A análise do *Scree Plot* e do *Parallel Plot*, figura 43, sugere um número entre 1 e 4 fatores. Com o objetivo de se obter a melhor escolha, todas essas possibilidades serão avaliadas, através das medidas de *Fit*, utilizando-se a rotação de fatores varimax para todos os casos.

**Figura 43.** Scree plot e Parallel plot na Saída

Fonte: Elaborado pela autora

As medidas de *Fit* são apresentadas na tabela 33 e a figura 44 apresenta os diagramas dos modelos exploratórios da Jornada Feliz do Colaborador na Saída, para uma avaliação conjunta e, assim, melhor indicação do modelo.

Tabela 33.

Medidas de FIT na Saída

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
1	234,49	0,158	0,853
2	43,05	0,113	0,924
3	21,62	0,112	0,926
4	6,24	0,112	0,926

Fonte: Elaborado pela autora

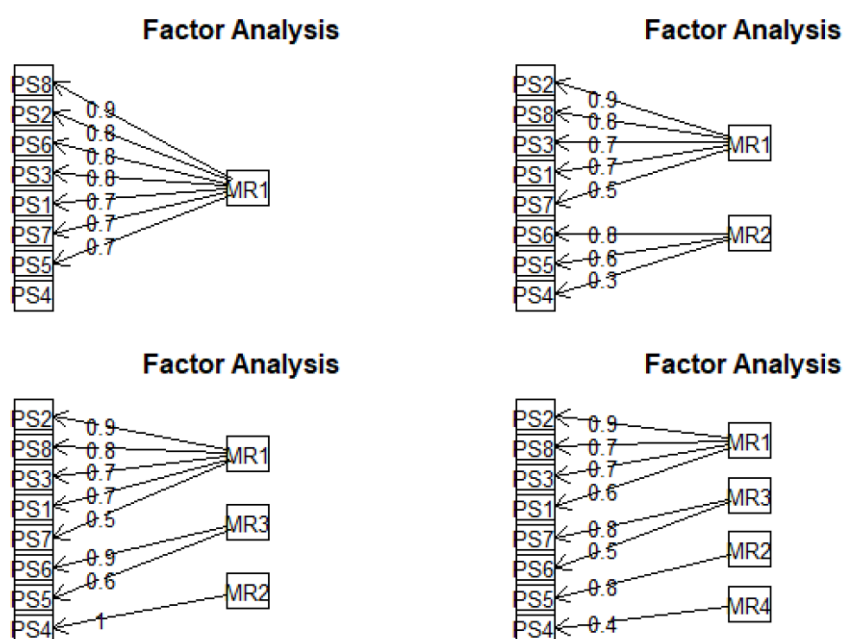


Figura 44. Diagramas dos Modelos Exploratórios na Saída

Fonte: Elaborado pela autora

Após analisar os diagramas dos modelos (figura 44) e as medidas de *Fit* (tabela 33) percebe-se que um fator apenas já é suficiente para representar bem os dados. Assim, a fim de simplificar o modelo, será escolhido o modelo com apenas um fator.

Analisando o diagrama ampliado do modelo com 1 fator (figura 45), observa-se que o item 4 (A organização ofereceu incentivo financeiro aos colaboradores como forma de incentivo à saída) não se correlaciona com seu fator. Assim, ele será retirado, a fim de se obter um melhor modelo.

Factor Analysis

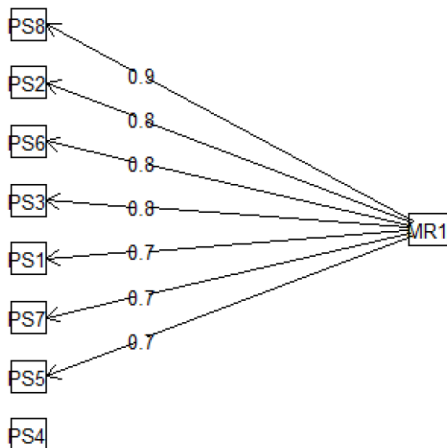


Figura 45. Diagrama do Modelo Exploratório na Saida – 1 fator

Fonte: Elaborado pela autora

Após a retirada do item 4 do modelo, novamente, o *scree plot* e o *parallel plot* sugerem 1 e 4 fatores, respectivamente. Assim, todos os modelos entre 1 e 4 fatores serão analisados:

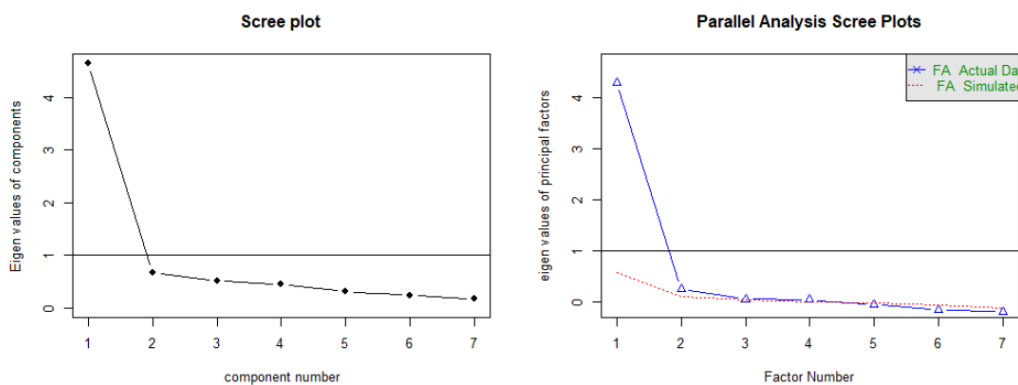


Figura 46. Scree plot e Parallel plot após a retirada de itens na Saída

Fonte: Elaborado pela autora

A análise das medidas de *Fit* (tabela 34), após a retirada do item 4, para modelos entre 1 a 4 fatores.

Tabela 34.

Medidas de Fit após a Retirada de Itens na Saída

Número de Fatores	BIC	RMSEA	TLI
1	209,07	0,173	0,865
2	13,98	0,103	0,952
3	14,85	0,124	0,931
4	-	-	1,007

Fonte: Elaborado pela autora

Na figura 47 são apresentados os diagramas dos modelos exploratórios para 1 a 4 fatores, após a retirada dos itens.

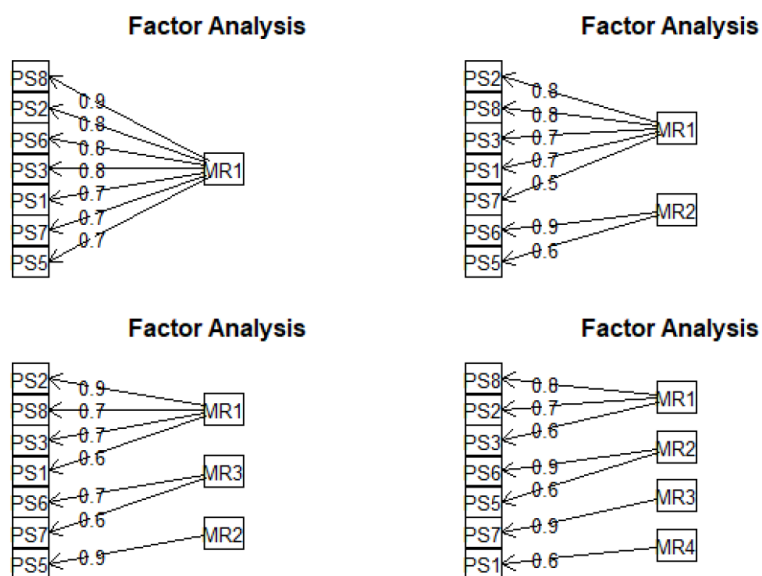


Figura 47. Diagramas dos Modelos Exploratórios após a Retirada de Itens da Jornada Feliz do Colaborador na Saída
Fonte: Elaborado pela autora

Após a retirada do item 4 (A organização ofereceu incentivo financeiro aos colaboradores como forma de incentivo à saída), percebe-se uma melhora, no geral, nas medidas de FIT e nas correlações. Assim, foi escolhido o modelo com 1 fator, ampliado na figura 48 para a melhor visualização.

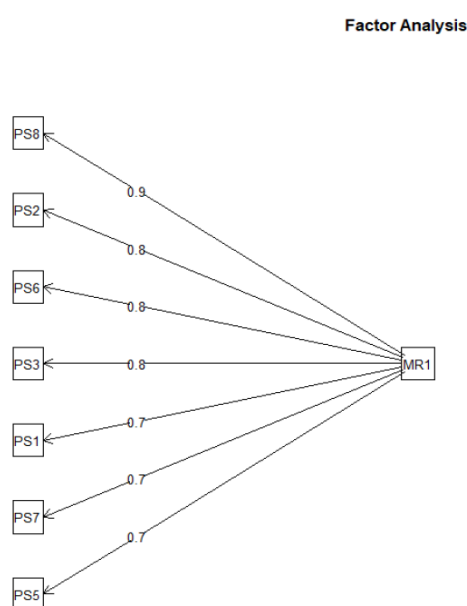


Figura 48. Diagrama do Modelo Exploratório após a Retirada de Itens na Saída
Fonte: Elaborado pela autora

Todos os itens possuem correlações superiores a 0,7 com seus respectivos fatores. Assim, esse será o modelo escolhido para se prosseguir com a análise confirmatória.

Tabela 35.

Comparação dos Modelos para da Jornada Feliz do Colaborador na Saída

Modelo	BIC	RMSEA	CFI	GFI
Teórico	-6,61	0,150	0,905	0,880
Exploratório	5,88	0,163	0,919	0,889

Fonte: Elaborado pela autora

Nesse caso, comparou-se o modelo teórico (um único fator, todos os itens) com o modelo exploratório (um único fator, removendo-se item 4). Foi observado que o modelo exploratório (sem o item 4) obteve um desempenho levemente melhor. No entanto, ele não invalida o modelo teórico, uma vez que os resultados foram bem parecidos.

As tabelas 36 e 37 apresentam os *loadings* dos modelos exploratório e teórico.

Tabela 36.

Loadings do Modelo Teórico na Saída

Item	SAI
PS1	0,975
PS2	1,145
PS3	1,145
PS4	0,388
PS5	0,828
PS6	0,992
PS7	0,935
PS8	1,333

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 37.

Loadings do Modelo Exploratório na Saída

Item	1
PS1	0,981
PS2	1,147
PS3	1,128
PS5	0,829
PS6	0,995
PS7	0,932
PS8	1,329

Fonte: Elaborado pela autora

Por fim, deve-se calcular a validade dos construtos e dos critérios. Os resultados de ambos os modelos seguem abaixo:

Tabela 38.

Validade dos Construtos do Modelo Teórico na Saída

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
SAI	0,881	Sim	0,889	Sim	0,518	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 39.

Validade dos Critérios do Modelo Teórico na Saída

Item	PS1	PS2	PS3	PS4	PS5	PS6	PS7	PS8
R^2	0,555	0,706	0,660	0,052	0,454	0,600	0,520	0,799

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com os resultados apresentados, para o modelo com o item 4 (teórico), o fator possui todas as validades e confiabilidade. Quanto à validade dos critérios, apenas os itens 2 (O processo de desligamento da organização foi humanizado) e 8 (A organização demonstrou respeito e valorização a mim, como ex-colaborador) podem ser considerados com boa validade preditiva.

Tabela 40.

Validade dos Construtos do Modelo Exploratório na Saída

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
1	0,916	Sim	0,919	Sim	0,623	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 41.

Validade dos Critérios do Modelo Exploratório na Saída

Item	PS1	PS2	PS3	PS5	PS6	PS7	PS8
R^2	0,560	0,711	0,641	0,453	0,600	0,521	0,798

Fonte: Elaborado pela autora

Já em relação ao modelo com a retirada do item 4 (exploratório), nota-se os mesmos resultados que o modelo anterior, em termos de confiabilidade, validade divergente, discriminante e preditiva.

As correlações entre os fatores e entre itens, bem como as variâncias dos itens (canto inferior da imagem) estão representadas nas figuras a seguir:

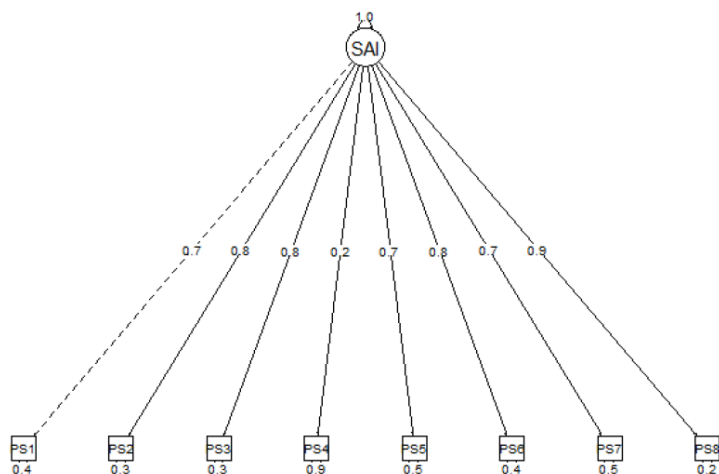


Figura 49. Correlações dos Fatores do Modelo Teórico para a Jornada Feliz do Colaborador na Saída

Fonte: Elaborado pela autora

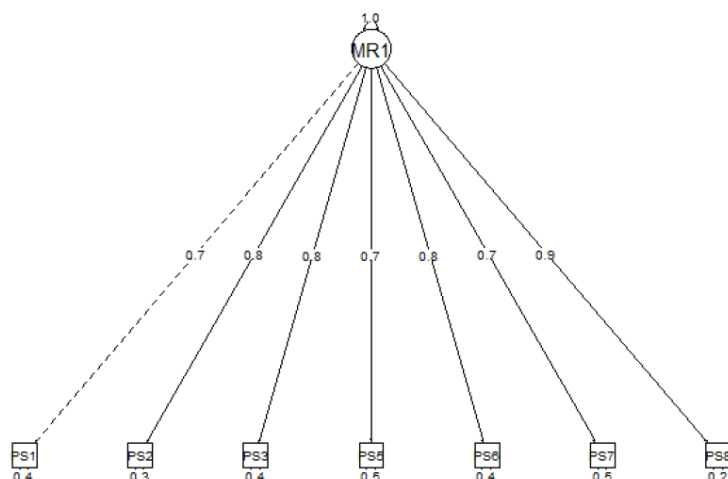


Figura 50. Correlações dos Fatores do Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador na Saída

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Resultado da Análise Estatística da Jornada Feliz do Colaborador

Conclui-se que, adotando-se uma confiança de 95%, o erro amostral é de aproximadamente 3,71%. Ademais, dentro da amostra analisada, o fator com menor média foi Bem-Estar Profissional (3,61) para Jornada na Entrada e Bem-Estar na Sociedade (3,63) para Jornada na Estadia, enquanto as maiores médias foram no fator Critérios de Seleção Transparente (4,42) para Jornada na Entrada e Bem-Estar na Organização (4,34) para Jornada na Estadia. Para Jornada na Saída, apenas um fator foi adotado, com média igual a 3,79.

A análise fatorial para Jornada na Entrada indicou que o modelo teórico com 4 fatores proposto (Bem-Estar na Sociedade, Bem-Estar na Organização, Bem-Estar Profissional e

Critérios de Seleção Transparente) apresentou melhor desempenho, apesar de dois de seus fatores (Critérios de Seleção Transparente) e (Bem-Estar na Organização) não apresentarem validade convergente. O diagrama das componentes de cada fator está representado na Figura 29 e os *loadings* do modelo estão descritos no Tabela 12.

Para a Jornada na Estadia, a análise fatorial indicou que o modelo exploratório obtido teve desempenho bem superior ao modelo teórico utilizado, além de todos seus construtos apresentarem confiabilidade e validades convergente e divergente. O diagrama das componentes de cada fator está representado na Figura 40 e os *loadings* do modelo estão descritos no Tabela 25.

Por fim, a análise fatorial para Jornada na Saída indicou que o modelo sem a pergunta 4 (A organização ofereceu incentivo financeiro aos colaboradores como forma de incentivo à saída) seria levemente melhor do que o modelo com essa pergunta. Entretanto, isso não invalida o modelo com essa pergunta. Assim, o modelo final obtido possuía apenas um fator, com todas as suas validades e confiabilidade. O diagrama das componentes de cada fator está representado na Figura 48 e os *loadings* do modelo estão descritos no Tabela 37.

Tendo em vista que o objetivo deste projeto de dissertação é propor um modelo da jornada positiva do colaborador – *Happy Employee Journey*, o trabalho de análise fatorial será complementado com a análise fatorial confirmatória de segunda e terceira ordem, o que será apresentado no próximo item do capítulo.

4.4 Análise Fatorial Confirmatória de segunda e terceira ordens da Jornada Feliz do Colaborador

Dando prosseguimento a análise fatorial foram realizadas as análises confirmatórias de segunda e de terceira ordem a fim de comparar os dois modelos e chegar à jornada feliz do colaborador – *Happy Employee Journey* (HEJ).

O modelo de segunda ordem será composto pelos fatores iniciais já encontrados durante a análise fatorial exploratória, apresentada no item anterior, e estes fatores irão compor a felicidade geral (fator de segunda ordem). Já na análise fatorial confirmatória de terceira ordem, os fatores encontrados anteriormente formarão os fatores Entrada, Estadia e Saída (fatores de segunda ordem) e estes três, por sua vez, formarão a felicidade geral ou consolidada da jornada (fator de terceira ordem).

4.4.1 Análise Fatorial Confirmatória de segunda ordem da Jornada Feliz do Colaborador

A análise fatorial confirmatória de segunda ordem partiu do modelo exploratório da jornada feliz do colaborador, tendo sido considerados: o modelo de 5 fatores para a entrada, de 3 fatores para a estadia e de 1 fator para a saída. Estes modelos foram considerados visto que foram os modelos da análise exploratória que apresentaram melhor desempenho.

Deste modo, o modelo de segunda ordem obtido apresentou a seguinte forma:

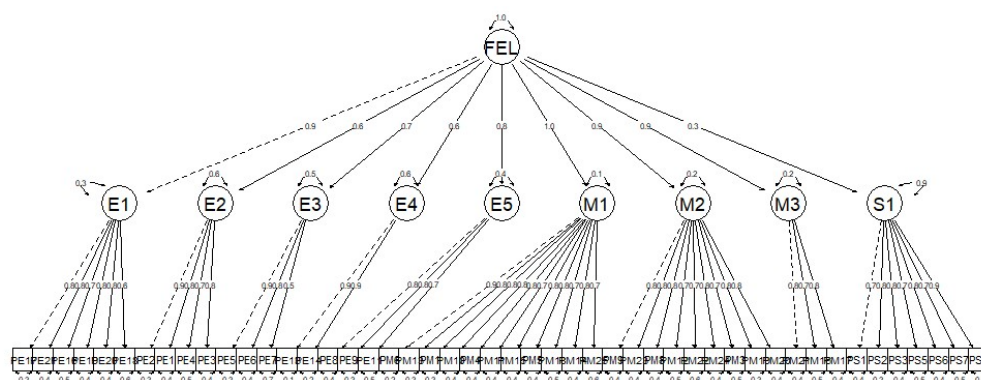


Figura 51. Modelo de segunda ordem para a Jornada Feliz do Colaborador

Fonte: Elaborado pela autora

As cargas fatoriais de cada variável em cada fator e dos fatores na felicidade final são apresentadas na tabela 42.

Tabela 42.

Cargas Fatoriais dos Itens para o Modelo de Segunda Ordem

Item	E1	E2	E3	E4	E5	M1	M2	M3	S1
PE16	0,740	0	0	0	0	0	0	0	0
PE17	0,814	0	0	0	0	0	0	0	0
PE18	0,646	0	0	0	0	0	0	0	0
PE19	0,793	0	0	0	0	0	0	0	0
PE20	0,795	0	0	0	0	0	0	0	0
PE21	0,783	0	0	0	0	0	0	0	0
PE1	0	0,766	0	0	0	0	0	0	0
PE2	0	0,856	0	0	0	0	0	0	0
PE3	0	0,798	0	0	0	0	0	0	0
PE4	0	0,733	0	0	0	0	0	0	0
PE5	0	0	0,855	0	0	0	0	0	0
PE6	0	0	0,762	0	0	0	0	0	0
PE7	0	0	0,538	0	0	0	0	0	0
PE13	0	0	0	0,941	0	0	0	0	0
PE14	0	0	0	0,833	0	0	0	0	0
PE8	0	0	0	0	0,751	0	0	0	0
PE9	0	0	0	0	0,833	0	0	0	0
PE11	0	0	0	0	0,700	0	0	0	0
PM1	0	0	0	0	0	0,824	0	0	0
PM4	0	0	0	0	0	0,798	0	0	0
PM5	0	0	0	0	0	0,779	0	0	0
PM6	0	0	0	0	0	0,871	0	0	0
PM10	0	0	0	0	0	0,800	0	0	0
PM11	0	0	0	0	0	0,748	0	0	0
PM13	0	0	0	0	0	0,813	0	0	0
PM14	0	0	0	0	0	0,780	0	0	0
PM15	0	0	0	0	0	0,756	0	0	0
PM18	0	0	0	0	0	0,730	0	0	0
PM25	0	0	0	0	0	0,666	0	0	0
PM3	0	0	0	0	0	0	0,726	0	0
PM8	0	0	0	0	0	0	0,794	0	0
PM9	0	0	0	0	0	0	0,787	0	0
PM12	0	0	0	0	0	0	0,711	0	0
PM19	0	0	0	0	0	0	0,823	0	0
PM20	0	0	0	0	0	0	0,800	0	0
PM22	0	0	0	0	0	0	0,650	0	0
PM23	0	0	0	0	0	0	0,778	0	0
PM24	0	0	0	0	0	0	0,805	0	0
PM16	0	0	0	0	0	0	0	0,723	0
PM17	0	0	0	0	0	0	0	0,774	0
PM21	0	0	0	0	0	0	0	0,792	0
PS1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,744
PS2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,839
PS3	0	0	0	0	0	0	0	0	0,802
PS5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,675
PS6	0	0	0	0	0	0	0	0	0,775
PS7	0	0	0	0	0	0	0	0	0,725
PS8	0	0	0	0	0	0	0	0	0,895

Fonte: Elaborado pela autora

Como resultado foram obtidas as cargas fatoriais dos fatores para o modelo de segunda ordem, apresentados na tabela 43.

Tabela 43.

Cargas Fatoriais dos Fatores para o Modelo de Segunda Ordem

Fator	Felicidade
E1	0,861
E2	0,630
E3	0,685
E4	0,613
E5	0,775
M1	0,960
M2	0,903
M3	0,882
S1	0,347

Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se que para o modelo de segunda ordem, o fator de maior peso na felicidade foi M1 (Fator 1 para Felicidade na Estadia), enquanto o de menor peso foi S1 (fator único da saída). Para a Felicidade na Entrada, o fator de maior peso na felicidade final foi E1, enquanto o menor foi E4 e para a Estadia, o maior peso foi M1 (conforme já comentado anteriormente) e o de menor foi M3. Adicionalmente, observa-se que os fatores da Estadia são os de maiores pesos na Jornada Feliz do Colaborador.

As validades dos construtos e critérios do modelo são apresentados nas tabelas subsequentes:

Tabela 44.

Validade dos Construtos do Modelo de Segunda Ordem – Fatores

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
E1	0,888	Sim	0,888	Sim	0,571	Sim
E2	0,866	Sim	0,868	Sim	0,624	Sim
E3	0,752	Sim	0,764	Sim	0,527	Sim
E4	0,907	Sim	0,908	Sim	0,831	Sim
E5	0,799	Sim	0,813	Sim	0,601	Sim
M1	0,943	Sim	0,945	Sim	0,612	Sim
M2	0,924	Sim	0,929	Sim	0,606	Sim
M3	0,802	Sim	0,806	Sim	0,582	Sim
S1	0,916	Sim	0,919	Sim	0,623	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 45.

Validade dos Construtos do Modelo de Segunda Ordem – Variáveis

Item	PE17	PE21	PE16	PE19	PE20	PE18	PE2	PE1	PE4	PE3	PE5	PE6
R ²	0,663	0,613	0,548	0,628	0,632	0,417	0,733	0,586	0,538	0,636	0,730	0,580
Item	PE7	PE13	PE14	PE8	PE9	PE11	PM6	PM13	PM1	PM10	PM4	PM11
R ²	0,289	0,885	0,779	0,563	0,694	0,490	0,758	0,661	0,679	0,640	0,636	0,560
Item	PM15	PM5	PM18	PM14	PM25	PM9	PM23	PM8	PM12	PM22	PM24	PM3
R ²	0,572	0,606	0,533	0,609	0,443	0,619	0,606	0,631	0,506	0,423	0,649	0,528
Item	PM19	PM20	PM21	PM16	PM17	PS1	PS2	PS3	PS5	PS6	PS7	PS8
R ²	0,677	0,641	0,626	0,522	0,600	0,553	0,704	0,643	0,456	0,601	0,526	0,801
Item	E1	E2	E3	E4	E5	M1	M2	M3	S1			
R ²	0,741	0,397	0,469	0,375	0,601	0,922	0,816	0,778	0,121			

Fonte: Elaborado pela autora

É possível observar que os itens (variáveis) PE2, PE5, PE13, PE14, PM6, PS2 e PS8 e os fatores E1, M1, M2 e M3 apresentaram validade preditiva, enquanto todos os fatores apresentaram confiabilidade, validade discriminante e validade convergente.

4.4.2 Análise Fatorial Confirmatória de 3ª ordem da Jornada Feliz do Colaborador

Aqui a análise confirmatória foi efetuada para se ter a visão geral da jornada feliz e dessa forma identificar os fatores e variáveis que compõem o modelo *Happy Employee Journey* (HEJ).

O modelo de terceira ordem obtido possui a seguinte forma:

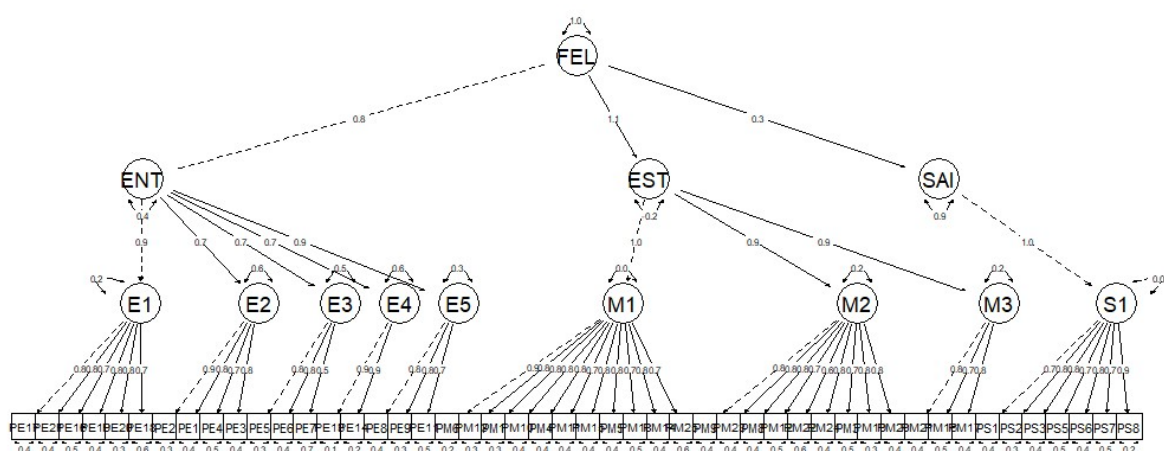


Figura 52. Modelo de terceira ordem para a Jornada Feliz do Colaborador

Fonte: Elaborado pela autora

As cargas fatoriais dos itens, fatores iniciais e fatores secundários na felicidade geral encontram-se nas tabelas abaixo:

Tabela 46.

Cargas Fatoriais dos Itens para o Modelo de Terceira Ordem

Item	E1	E2	E3	E4	E5	M1	M2	M3	S1
PE16	0,723	0	0	0	0	0	0	0	0
PE17	0,799	0	0	0	0	0	0	0	0
PE18	0,666	0	0	0	0	0	0	0	0
PE19	0,804	0	0	0	0	0	0	0	0
PE20	0,811	0	0	0	0	0	0	0	0
PE21	0,761	0	0	0	0	0	0	0	0
PE1	0	0,765	0	0	0	0	0	0	0
PE2	0	0,861	0	0	0	0	0	0	0
PE3	0	0,792	0	0	0	0	0	0	0
PE4	0	0,735	0	0	0	0	0	0	0
PE5	0	0	0,849	0	0	0	0	0	0
PE6	0	0	0,760	0	0	0	0	0	0
PE7	0	0	0,550	0	0	0	0	0	0
PE13	0	0	0	0,943	0	0	0	0	0
PE14	0	0	0	0,881	0	0	0	0	0
PE8	0	0	0	0	0,756	0	0	0	0
PE9	0	0	0	0	0,829	0	0	0	0
PE11	0	0	0	0	0,700	0	0	0	0
PM1	0	0	0	0	0	0,822	0	0	0
PM4	0	0	0	0	0	0,806	0	0	0
PM5	0	0	0	0	0	0,782	0	0	0
PM6	0	0	0	0	0	0,868	0	0	0
PM10	0	0	0	0	0	0,801	0	0	0
PM11	0	0	0	0	0	0,747	0	0	0
PM13	0	0	0	0	0	0,811	0	0	0
PM14	0	0	0	0	0	0,780	0	0	0
PM15	0	0	0	0	0	0,752	0	0	0
PM18	0	0	0	0	0	0,732	0	0	0
PM25	0	0	0	0	0	0,663	0	0	0
PM3	0	0	0	0	0	0	0,727	0	0
PM8	0	0	0	0	0	0	0,799	0	0
PM9	0	0	0	0	0	0	0,782	0	0
PM12	0	0	0	0	0	0	0,709	0	0
PM19	0	0	0	0	0	0	0,822	0	0
PM20	0	0	0	0	0	0	0,801	0	0
PM22	0	0	0	0	0	0	0,649	0	0
PM23	0	0	0	0	0	0	0,781	0	0
PM24	0	0	0	0	0	0	0,804	0	0
PM16	0	0	0	0	0	0	0	0,720	0
PM17	0	0	0	0	0	0	0	0,783	0
PM21	0	0	0	0	0	0	0	0,784	0
PS1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,743
PS2	0	0	0	0	0	0	0	0	0,840
PS3	0	0	0	0	0	0	0	0	0,801
PS5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,675
PS6	0	0	0	0	0	0	0	0	0,776
PS7	0	0	0	0	0	0	0	0	0,725
PS8	0	0	0	0	0	0	0	0	0,895

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 47.

Cargas Fatoriais dos Primeiros Fatores para o Modelo de Terceira Ordem

Fator	ENT	EST	SAI
E1	0,921	0	0
E2	0,662	0	0
E3	0,712	0	0
E4	0,661	0	0
E5	0,851	0	0
M1	0	0,986	0
M2	0	0,906	0
M3	0	0,887	0
S1	0	0	1

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto às cargas fatoriais dos itens, nota-se valores muito parecidos com as cargas do modelo de segunda ordem.

Ademais, percebe-se que na Entrada, o fator de maior peso foi E1 e o de menor peso foi E4 (muito próximo de E2). Para a Estadia, o fator de maior peso foi M1 e o de menor foi M3 e para a Saída, teve-se apenas um fator.

Tabela 48.

Cargas Fatoriais dos Segundos Fatores para o Modelo de Terceira Ordem

Fator	Felicidade
ENT	0,795
EST	1,112
SAI	0,329

Fonte: Elaborado pela autora

Analisando-se as cargas fatoriais de cada um dos fatores de segunda ordem no fator final de terceira ordem Felicidade, tem-se que a Felicidade na Estadia parece ter a maior influência na felicidade do colaborador, enquanto a Felicidade na Saída possui o menor peso de todos.

As validades dos construtos e critérios do modelo são:

Tabela 49.

Validade dos Construtos do Modelo de Terceira Ordem – Fatores

Fator	Alpha	Confiabilidade	Ômega	Validade Discriminante	Avevar	Validade Convergente
E1	0,888	Sim	0,888	Sim	0,570	Sim
E2	0,866	Sim	0,868	Sim	0,624	Sim
E3	0,752	Sim	0,766	Sim	0,528	Sim
E4	0,907	Sim	0,908	Sim	0,832	Sim
E5	0,799	Sim	0,813	Sim	0,600	Sim
M1	0,943	Sim	0,944	Sim	0,612	Sim
M2	0,924	Sim	0,929	Sim	0,606	Sim
M3	0,802	Sim	0,805	Sim	0,580	Sim
S1	0,916	Sim	0,919	Sim	0,623	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 50.

Validade dos Construtos do Modelo de Terceira Ordem – Variáveis

Item	PE17	PE21	PE16	PE19	PE20	PE18	PE2	PE1	PE4	PE3	PE5	PE6
R²	0,638	0,578	0,522	0,647	0,657	0,443	0,742	0,585	0,540	0,627	0,721	0,578
Item	PE7	PE13	PE14	PE8	PE9	PE11	PM6	PM13	PM1	PM10	PM4	PM11
R²	0,302	0,889	0,776	0,571	0,687	0,490	0,753	0,658	0,675	0,641	0,649	0,559
Item	PM15	PM5	PM18	PM14	PM25	PM9	PM23	PM8	PM12	PM22	PM24	PM3
R²	0,565	0,612	0,536	0,609	0,440	0,612	0,610	0,639	0,502	0,421	0,646	0,529
Item	PM19	PM20	PM21	PM16	PM17	PS1	PS2	PS3	PS5	PS6	PS7	PS8
R²	0,676	0,642	0,615	0,518	0,613	0,552	0,705	0,641	0,456	0,601	0,526	0,802
Item	E1	E2	E3	E4	E5	M1	M2	M3	S1	ENT	EST	SAI
R²	0,848	0,438	0,507	0,436	0,725	0,971	0,821	0,787	1	0,632	-	0,108

Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que os itens PE2, PE5, PE13, PE14, PM6, PS2 e PS8 e os fatores E1, E5, M1, M2, M3 e S1 apresentaram validade preditiva, enquanto todos os fatores apresentaram confiabilidade, validade discriminante e validade convergente.

Comparação

A fim de comparar-se os modelos, tem-se a seguinte tabela com as medidas de ajuste:

Tabela 51.

Medidas de Ajuste dos Modelos

Modelo	CFI	TLI	BIC	RMSEA
Segunda Ordem	0,792	0,780	19300,87	0,087
Terceira Ordem	0,797	0,786	19272,97	0,086

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, nota-se que ambos os modelos possuem medidas de ajuste muito próximas entre si, com valores levemente menores de BIC e RMSEA, assim como valores maiores de CFI e TLI para o Modelo de Terceira Ordem. Entretanto, isso não invalida o modelo de Segunda Ordem.

4.5 Resultado da Análise Estatística da Jornada Feliz do Colaborador

Após a realização da análise estatística fatorial foi possível observar que a Felicidade na Estadia apresentou cargas fatoriais mais elevadas dos fatores de segunda ordem no fator final de terceira ordem, indicando assim ter a maior influência na jornada feliz do colaborador. Por outro lado, a Felicidade na Saída apresentou o menor peso de todos indicando ter menor influência na jornada.

Considerando que o modelo exploratório para a felicidade na Entrada de 5 fatores obteve um melhor desempenho, foi o modelo adotado para a análise fatorial confirmatória de 3ª ordem. O modelo obtido está representado na figura a seguir:

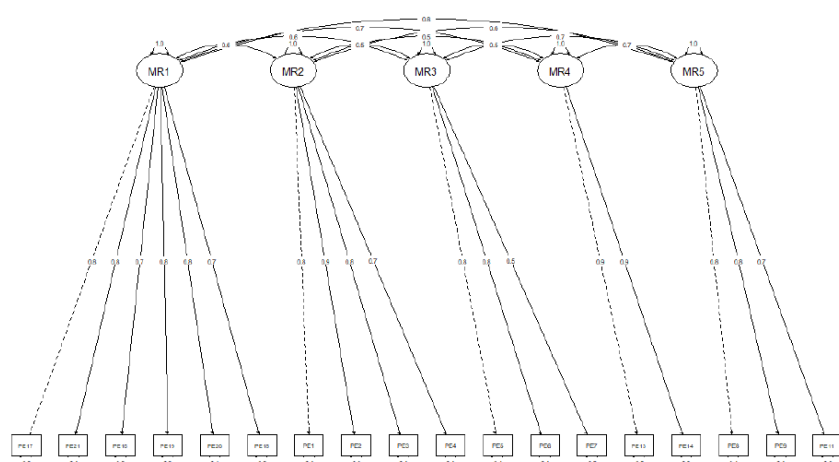


Figura 53. Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador - Entrada
Fonte: Elaborado pela autora

Com base no modelo exploratório de 5 fatores, as variáveis associadas e respectivas perguntas estão apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 52.

Modelo Exploratório – Entrada: Fatores, Variáveis e Perguntas

FATORES	VARIÁVEIS	PERGUNTAS ENTRADA
ENTRADA	ENTRADA	16. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na ENTRADA .
BEM-ESTAR PROFISSIONAL E1	PACOTE REMUNERATÓRIO/BENEFÍCIOS/PERSPECTIVA DE CARREIRA	PE15 O pacote remuneratório (salário e outros benefícios) ofertado era compatível com as responsabilidades e expectativas do trabalho
	DESAFIOS/OPORTUNIDADES	PE16 A organização oferecia uma perspectiva de carreira satisfatória
	TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO	PE18 Os novos colaboradores receberam treinamento para um melhor desempenho do trabalho e desenvolvimento profissional
	RECONHECIMENTO/VALORIZAÇÃO	PE19 Me senti reconhecido e respeitado
	DISPONIBILIDADE E ACESSO AOS GESTORES	PE20 Os líderes demonstraram estar próximos e acessíveis aos novos colaboradores
	PROJETOS DESAFIADORES/INOVADORES	PE21 Meu trabalho me possibilitava participar de projetos desafiadores e inovadores
BEM-ESTAR NA SOCIEDADE E2	MARCA FORTE DA CIA/REPUTAÇÃO DA CIA VALORES E MISSÃO DA CIA ALINHADOS/CONVERGÊNCIA DE OBJETIVOS	PE1 Reconhecia a organização como um bom lugar para se trabalhar, despertando minha admiração e respeito
	DIVERSIDADE CULTURAL	PE2 Percebia que os valores essenciais da organização eram consistentes e alinhados aos meus próprios valores de vida
	SUSTENTABILIDADE	PE3 A organização buscava manter um local de trabalho diverso, justo e inclusivo
BEM-ESTAR NA SELEÇÃO E3	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE4 A organização era reconhecida como uma organização sustentável (sócio, econômico e ambiental)
	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE5 Os critérios de recrutamento e seleção na empresa foram confiáveis e transparentes
	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE6 Os critérios de seleção foram consistentes com os requisitos do trabalho a ser realizado
BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO E4	CLIMA ORGANIZACIONAL	PE7 Informações importantes do trabalho, como o salário, benefícios, horário e local do trabalho foram apresentadas durante o processo de seleção
	TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO ENTRE COLEGAS	PE13 Percebi um clima de cordialidade, favorecendo a relação entre os colaboradores
BEM-ESTAR NA INTEGRAÇÃO E5	ON BOARDING/ACOLHIMENTO	PE14 Havia na organização um bom espírito de equipe, o que favorecia o relacionamento entre colegas
	PESSOALIDADE DO RH/PROXIMIDADE SUPORTE/DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PARA REALIZAR O TRABALHO	PE8 familiarização e ambientação à cultura organizacional e às minhas novas atribuições
		PE9 A área de RH da organização foi acessível e próxima dos novos colaboradores
		PE11 A organização disponibilizou os recursos necessários para realizar o meu trabalho

Fonte: Elaborado pela autora

O fator mais importante na entrada (E1) foi designado Bem-estar Profissional contemplando as oportunidades e desafios de crescimento e desenvolvimento do colaborador, assim como o reconhecimento. As variáveis associadas reforçam esse entendimento.

O fator (E5) Bem-estar na Integração foi o segundo fator determinante na jornada feliz na entrada. Este fator está relacionado às boas-vindas aos novos colaboradores, aos recursos disponíveis e ao acolhimento.

O fator (E3) designado Bem-estar na Seleção traz a experiência do candidato ainda no processo de seleção, indicando que um processo de confiança e transparência gera impacto positivo na entrada do colaborador.

O fator (E2) Bem-estar na Sociedade apresenta a experiência prévia do colaborador, ainda como candidato, sobre a empresa, a marca, o produto ou serviço oferecido. As variáveis apontam também a percepção e o alinhamento dos valores essenciais da organização com os próprios valores de vida do colaborador.

Por fim o fator (E4) Bem-estar na Organização traz a percepção de clima organizacional, o que deve favorecer a relação positiva entre os colaboradores e a valorização da força de trabalho.

Cabe destacar que o processo estatístico, que levou ao modelo final exploratório de 5 fatores, indicou a retirada das perguntas PE10, PE12 e PE17 por apresentarem baixa carga de correlação com seus fatores: PE10 (0,3) - Minha admissão foi numa área em que gostava (Bem-estar na Organização); PE12 (0,4) - A maior parte dos profissionais da organização possuía capacidade técnica e qualificação para desempenhar suas funções (Bem-estar Organização); e PE17 (0,4) - A organização me permitia ter novos desafios e oportunidades (Bem-estar Profissional). Considerando todas as demais variáveis, acredita-se que a retirada das PE10 e PE12 melhora a performance do modelo de uma forma geral e podem ser retiradas. No entanto, a PE15 sobre remuneração é importante avaliar a perda da sua retirada. Essa variável pode não estar bem associada ao fator ou ao momento da jornada (entrada X estadia). Questão a ser analisada em investigação futura, para a confirmação do entendimento.

A seguir a representação gráfica do modelo exploratório para a jornada feliz do colaborador na entrada com a indicação dos fatores e variáveis.

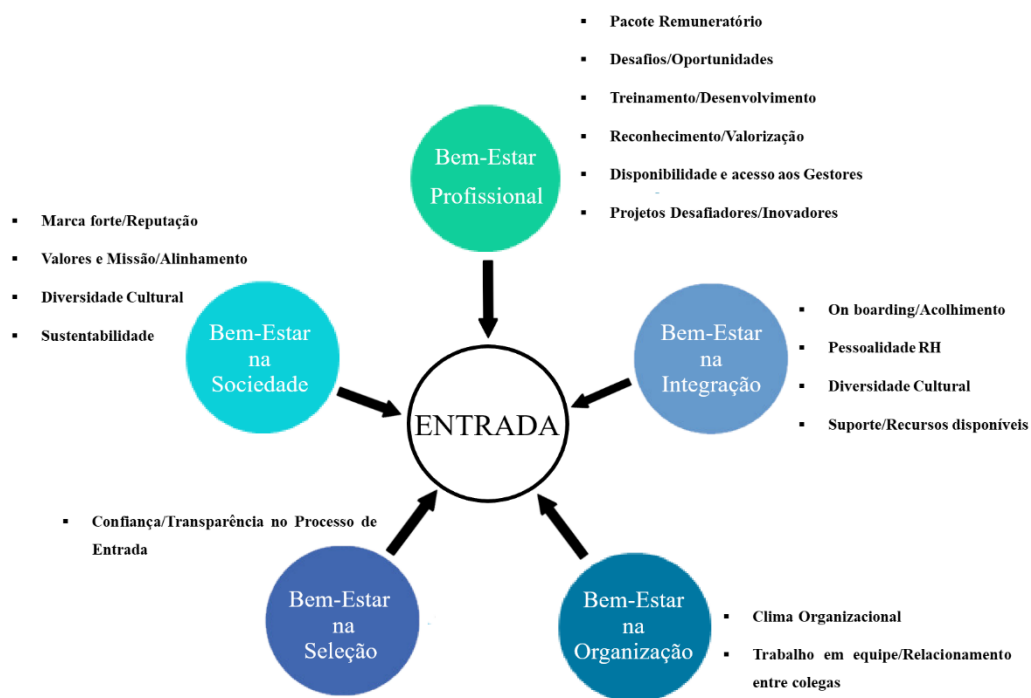


Figura 54. Modelo Exploratório – Entrada: Fatores e Variáveis
Fonte: Elaborado pela autora

O modelo exploratório de 3 fatores foi adotado por possuir melhores correlações entre fatores e variáveis, apresentando melhor desempenho. Adicionalmente, no modelo exploratório todos os fatores possuíram confiabilidade e validades convergente e divergente. Assim, este foi o modelo adotado para a análise fatorial confirmatória de 3ª ordem.

O modelo obtido está representado na figura a seguir:

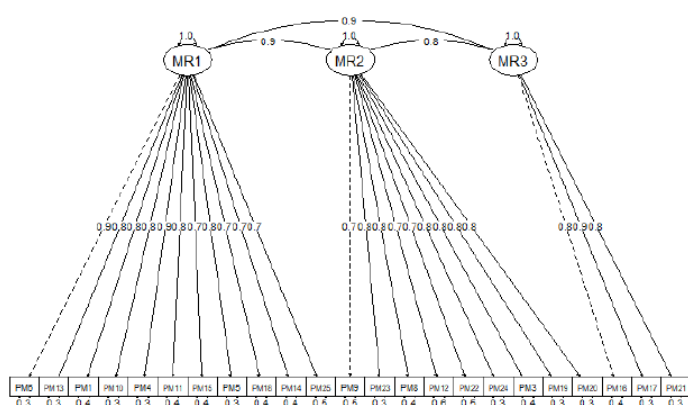


Figura 55. Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador - Estadia
Fonte: Elaborado pela autora

Com base no modelo exploratório de 3 fatores, as variáveis associadas e respectivas perguntas estão apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 53.

Modelo Exploratório – Estadia: Fatores, Variáveis e Perguntas

FATORES	VARIÁVEIS	PERGUNTAS ESTADIA
ESTADIA	ESTADIA	
BEM-ESTAR CULTURAL M1	ALINHAMENTO DE PROPÓSITO EMPRESA/EMPREGADO	PM1 17. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na ESTADIA . organização, permitindo com que todos estejam em sintonia com o propósito do negócio
	CLIMA ORGANIZACIONAL/BOM AMBIENTE DE TRABALHO	PM4 Estou satisfeito com o ambiente organizacional de trabalho da minha organização
	COMPETÊNCIA/MOTIVAÇÃO DA LIDERANÇA	PM5 A liderança é competente e está motivada no desempenho do trabalho
	COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE/DIRETA/EFICAZ	PM6 A comunicação na organização é transparente, direta e eficaz
	CUIDADO DA EMPRESA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	PM10 A organização promove o bem-estar dos seus colaboradores
	CULTURA ORGANIZACIONAL DE INOVAÇÃO	PM11 A organização é inovadora e promove a inovação
	ESPÍRITO/TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO INTERPESSOAL BOM/COLABORAÇÃO	PM13 Existe na organização um bom espírito de equipe que favorece a colaboração entre equipes e áreas diferentes
	FEEDBACK	PM14 Recebo feedback regular e oportuno do meu desempenho no trabalho
	FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	PM15 A organização tem processos de trabalho formais e estruturados
	ORGULHO DE FAZER PARTE	PM18 Sinto orgulho em trabalhar na minha organização
BEM-ESTAR PESSOAL M2	TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL/APRENDIZADO	PM25 Tenho a oportunidade de me aperfeiçoar e desenvolver por meio de treinamentos
	AUTONOMIA	PM3 Tenho autonomia para realizar o meu trabalho
	EQUILIBRAR VIDA PESSOAL X TRABALHO	PM7 Meu trabalho permite ter equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal
	CONFIANÇA	PM8 Meu líder demonstra confiança em mim, no desempenho do meu trabalho
	CRESCIMENTO DA EMPRESA / REPUTAÇÃO DA EMPRESA	PM9 Considero que o meu trabalho contribui para o crescimento da organização
	PARTICIPAR DAS DECISÕES	PM19 Participo das decisões que impactam diretamente no desempenho do meu trabalho
	PLANEJAMENTO/CONTINUIDADE DE PROJETOS E ESTRATÉGIA	PM20 Há um planejamento de atividades no meu trabalho que favorece a continuidade dos projetos
	RECONHECIMENTO DO TRABALHO EQUIPE/PARES	PM22 Sou reconhecido pela equipe e por meus pares por um trabalho bem executado
BEM-ESTAR PROFISSIONAL M3	RECONHECIMENTO DO TRABALHO LÍDERES	PM23 Sou reconhecido pela liderança por um trabalho bem executado
	TRABALHO/PROJETO ESTRATÉGICO/DESAFIADOR/INOVADOR	PM24 Meu trabalho me permite participar de projetos desafiadores
	MERITOCRACIA	PM16 Há na organização um sistema de recompensas baseado na meritocracia
	MOBILIDADE	PM17 A organização me permite ter mobilidade de atividades
	PROMOÇÃO FUNCIONAL	PM21 Na organização há oportunidades de promoção funcional

Fonte: Elaborado pela autora

A felicidade na estadia apresentou os fatores com maior carga fatorial para toda a jornada, sendo o fator mais importante (M1) com carga de 0,986. Designado Bem-estar Cultural apresentou o maior número de variáveis associadas.

Este fator contempla alinhamento de propósitos colaborador e empresa, valorização e reconhecimento da força de trabalho com forte senso de pertencimento, aprendizagem contínua e recursos para o desenvolvimento. Uma liderança efetiva e atuando como mentores com *feedback* constante com atenção à saúde e bem-estar dos colaboradores.

O fator seguinte (M2) denominado Bem-estar Pessoal tem destaque nas questões e trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores como indivíduos, assim congrega as variáveis de autonomia e confiança, participação efetiva nas decisões e na estratégia da organização.

Reconhecimento do trabalho de equipe e uma liderança positiva também são variáveis ligadas a esse fator.

Por último, o fator (M3) com carga fatorial 0,887 e denominado de Bem-estar Profissional consolidando um menor número de variáveis apresenta as oportunidades de crescimento, desenvolvimento e promoção. Meritocracia, tratamento justo e trabalho com o desempenho dos colaboradores.

Assim como ocorreu no modelo exploratório na entrada, aqui também ocorreu a retirada de variáveis que apresentaram baixa correlação com os respectivos fatores. Neste caso, foram retiradas: PM2 (Tenho um bom relacionamento pessoal com os meus colegas de trabalho, gerando conexões e amizades) e PM12 (Meu bom desempenho contribui para os resultados e conquistas da organização), que apresentaram correlação 0,4 e 0,3 respectivamente.

À primeira vista, as perguntas são pertinentes e representam as variáveis, devendo ser avaliada a manutenção das mesmas. Pode-se avaliar se as variáveis já foram contempladas em outras perguntas ou estão melhor associadas a outros fatores.

A seguir a representação gráfica do modelo exploratório para a jornada feliz do colaborador na estadia com a indicação dos fatores e variáveis.

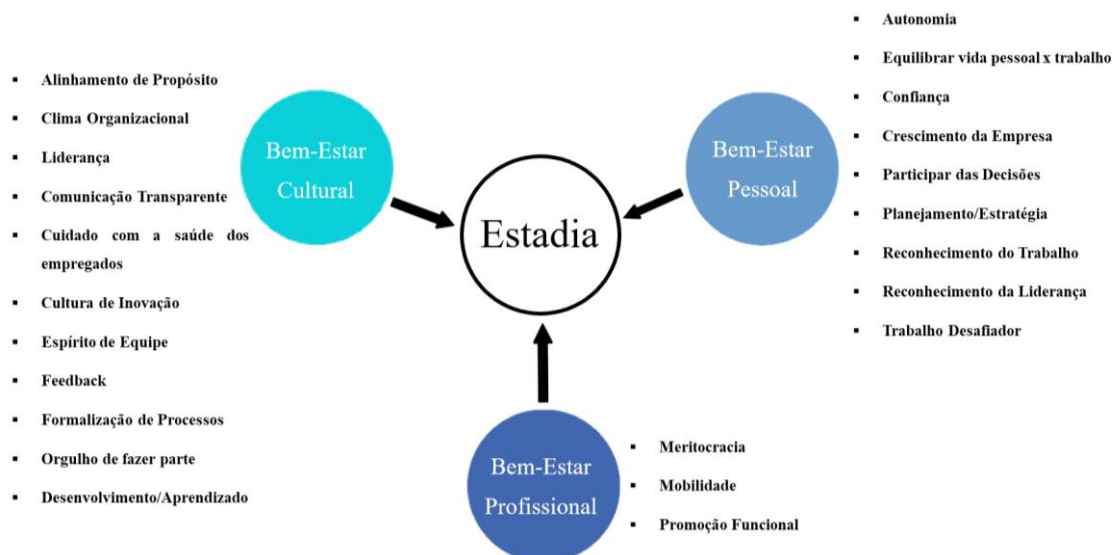


Figura 56. Modelo Exploratório – Estadia: Fatores e Variáveis
Fonte: Elaborado pela autora

O modelo exploratório para a jornada feliz do colaborador na Saída apresentou a menor carga fatorial (0,329) de todos indicando ter menor influência na jornada. Foi identificado que um fator apenas já era suficiente para representar bem os dados.

A variável retirada foi PS4 (A organização ofereceu incentivo financeiro aos colaboradores como forma de incentivo à saída). Após a sua retirada foi percebida uma melhora, no geral, nas medidas de FIT e nas correlações. Assim, esse foi o modelo escolhido para se prosseguir com a análise confirmatória. A retirada dessa variável parece coerente uma vez que oferecer incentivo para a saída é um recurso pouco utilizado, sendo pontual.

O modelo obtido está representado na figura a seguir:

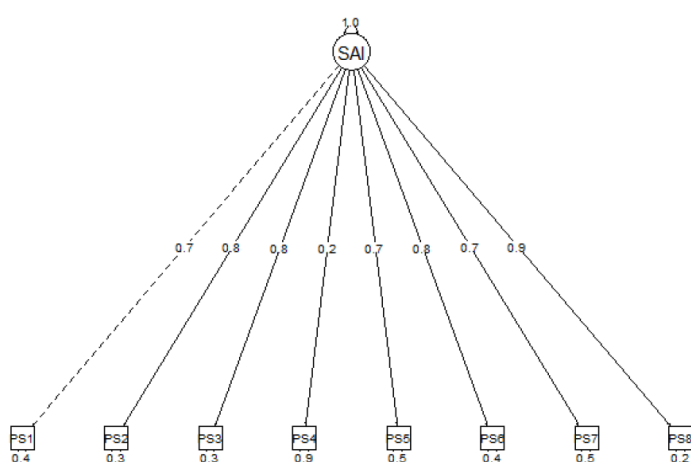


Figura 57. Modelo Exploratório para a Jornada Feliz do Colaborador - Saída

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no modelo exploratório de 1 fator, as variáveis associadas e respectivas perguntas estão apresentadas na tabela a seguir:

Tabela 54.

Modelo Exploratório – Saída: Fatores, Variáveis e Perguntas

FATORES	VARIÁVEIS	PERGUNTAS SAÍDA
ESTADIA	SAÍDA	18. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na SAÍDA.
BEM-ESTAR NO DESLIGAMENTO S1	CLAREZA/TRANSPARÊNCIA DO PROC SAÍDA	PS1 Os critérios e procedimentos de saída da organização foram claros e transparentes
	DESLIGAMENTO HUMANIZADO	PS2 O processo de desligamento da organização foi humanizado
	FEEDBACK	PS3 Recebi feedback adequado sobre meu desempenho no trabalho
	CARINHO/COMPREENSÃO DOS COLEGAS/ESPÍRITO DE EQUIPE	PS5 Recebi atenção e compreensão dos colegas no momento da minha saída
	RECONHECIMENTO EQUIPE/PARES/LIDERANÇA/AGRADECIMENTO	PS6 Me senti reconhecido pela equipe, pares e liderança
	DEVER CUMPRIDO/FECHAMENTO DE CICLO/NOVOS DESAFIOS	PS7 O sentimento de dever cumprido e fechamento de ciclo estavam presentes no momento da minha saída
	RESPEITO/CUIDADO/VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	PS8 A organização demonstrou respeito e valorização a mim, como ex-colaborador.

Fonte: Elaborado pela autora

O fator (S1) foi designado de Bem-estar no Desligamento é contempla basicamente a percepção dos ex-colaboradores sobre a empresa, trazendo variáveis como desligamento humanizado, reconhecimento, respeito e valorização das pessoas e de suas trajetórias.

A seguir a representação gráfica do modelo exploratório para a jornada feliz do colaborador na estadia com a indicação dos fatores e variáveis.

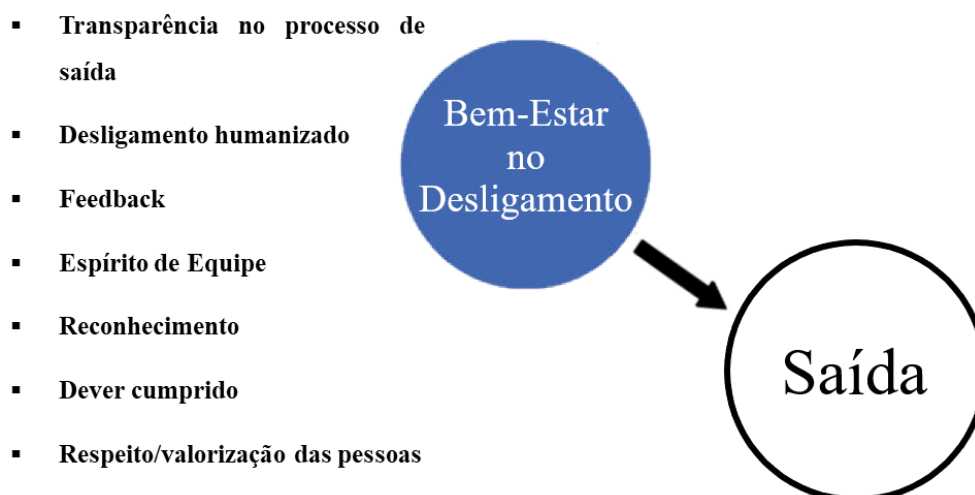


Figura 58. Modelo Exploratório – Saída: Fatores e Variáveis

Fonte: Elaborado pela autora

Assim, com a análise fatorial confirmatória de 3ª ordem foi possível desenhar um modelo da jornada positiva do colaborador - *Happy Employee Journey* (HEJ), englobando todas as fases da jornada: entrada, estadia e saída.

O modelo exploratório resultante da jornada é composto por **45** variáveis agrupadas em **8** fatores, sendo que algumas variáveis iguais estão associadas a diferentes fatores, ou seja, se repetem. Os fatores são: Bem-estar na Sociedade, Bem-estar na Seleção, Bem-estar na Integração, Bem-estar na Organização, Bem-estar Cultural, Bem-estar Profissional, Bem-estar Pessoal e Bem-estar no Desligamento.

A tabela a seguir apresenta o modelo final *Happy Employee Journey* (HEJ).

Tabela 55.
Modelo *Happy Employee Journey* (HEJ)

HAPPY EMPLOYEE JORNEY			
FATORES	VARIÁVEIS		PERGUNTAS
BEM-ESTAR NA SOCIEDADE	MARCA FORTE DA CIA/REPUTAÇÃO DA CIA	PE1	Reconhecia a organização como um bom lugar para se trabalhar, despertando minha admiração e respeito
	VALORES E MISSÃO DA CIA ALINHADOS/CONVERGÊNCIA DE OBJETIVOS	PE2	Percebia que os valores essenciais da organização eram consistentes e alinhados aos meus próprios valores de vida
	DIVERSIDADE CULTURAL	PE3	A organização buscava manter um local de trabalho diverso, justo e inclusivo
	SUSTENTABILIDADE	PE4	A organização era reconhecida como uma organização sustentável (sócio, econômico e ambiental)
BEM-ESTAR NA SELEÇÃO	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE5	Os critérios de recrutamento e seleção na empresa foram confiáveis e transparentes
	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE6	Os critérios de seleção foram consistentes com os requisitos do trabalho a ser realizado
	CONFIANÇA/TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ENTRADA	PE7	Informações importantes do trabalho, como o salário, benefícios, horário e local do trabalho foram apresentadas durante o processo de seleção
BEM-ESTAR NA INTEGRAÇÃO	ON BOARDING/ACOLHIMENTO	PE8	O <i>onboarding</i> da organização foi acolhedor, sendo um período de familiarização e ambientação à cultura organizacional e às minhas novas atribuições
	PESSOALIDADE DO RH/PROXIMIDADE	PE9	A área de RH da organização foi acessível e próxima dos novos colaboradores
	SUORTE/DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PARA REALIZAR O TRABALHO	PE11	A organização disponibilizou os recursos necessários para realizar o meu trabalho
BEM-ESTAR NA ORGANIZAÇÃO	CLIMA ORGANIZACIONAL	PE13	Percebi um clima de cordialidade, favorecendo a relação entre os colaboradores
	TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO ENTRE COLEGAS	PE14	Havia na organização um bom espírito de equipe, o que favorecia o relacionamento entre colegas
BEM-ESTAR CULTURAL	ALINHAMENTO DE PROPÓSITO EMPRESA/EMPREGADO	PM1	organização, permitindo com que todos estejam em sintonia com o propósito do negócio
	BOM AMBIENTE DE TRABALHO	PM4	Estou satisfeito com o ambiente organizacional de trabalho da minha organização
	COMPETÊNCIA/MOTIVAÇÃO DA LIDERANÇA	PM5	A liderança é competente e está motivada no desempenho do trabalho
	COMUNICAÇÃO TRANSPARENTE/DIRETA/EFICAZ	PM6	A comunicação na organização é transparente, direta e eficaz
	CUIDADO DA EMPRESA COM A SAÚDE DOS EMPREGADOS	PM10	A organização promove o bem-estar dos seus colaboradores
	CULTURA ORGANIZACIONAL DE INOVAÇÃO	PM11	A organização é inovadora e promove a inovação
	ESPÍRITO/TRABALHO DE EQUIPE/RELACIONAMENTO		Existe na organização um bom espírito de equipe que favorece a colaboração
	INTERPESSOAL BOM/COLABORAÇÃO	PM13	entre equipes e áreas diferentes
	FEEDBACK	PM14	Recebo feedback regular e oportuno do meu desempenho no trabalho
	FORMALIZAÇÃO DOS PROCESSOS	PM15	A organização tem processos de trabalho formais e estruturados
BEM-ESTAR PROFISSIONAL	ORGULHO DE FAZER PARTE	PM18	Sinto orgulho em trabalhar na minha organização
	DESENVOLVIMENTO		
	PROFISSIONAL/APRENDIZADO/TREINAMENTO	PM25	Tenho a oportunidade de me aperfeiçoar e desenvolver por meio de treinamentos
	PACOTE REMUNERATÓRIO/BENEFÍCIOS/PERSPECTIVA DE CARREIRA	PE15	O pacote remuneratório (salário e outros benefícios) ofertado era compatível com as responsabilidades e expectativas do trabalho
	DESAFIOS/OPORTUNIDADES	PE16	A organização oferecia uma perspectiva de carreira satisfatória
	TREINAMENTO/DESENVOLVIMENTO	PE18	Os novos colaboradores receberam treinamento para um melhor desempenho do trabalho e desenvolvimento profissional
	RECONHECIMENTO/VALORIZAÇÃO	PE19	Me senti reconhecido e respeitado
BEM-ESTAR PESSOAL	DISPONIBILIDADE E ACESSO AOS GESTORES	PE20	Os líderes demonstraram estar próximos e acessíveis aos novos colaboradores
	PROJETOS DESAFIADORES/INOVADORES	PE21	Meu trabalho me possibilitava participar de projetos desafiadores e inovadores
	AUTONOMIA	PM3	Tenho autonomia para realizar o meu trabalho
	EQUILBRAR VIDA PESSOAL X TRABALHO	PM7	Meu trabalho permite ter equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal
	CONFIANÇA	PM8	Meu líder demonstra confiança em mim, no desempenho do meu trabalho
	CRESCIMENTO DA EMPRESA / REPUTAÇÃO DA EMPRESA	PM9	Considero que o meu trabalho contribui para o crescimento da organização
	PARTICIPAR DAS DECISÕES	PM19	Participo das decisões que impactam diretamente no desempenho do meu trabalho
	PLANEJAMENTO/CONTINUIDADE DE PROJETOS E ESTRATÉGI	PM20	Há um planejamento de atividades no meu trabalho que favorece a continuidade dos projetos
	RECONHECIMENTO DO TRABALHO EQUIPE/PARES	PM22	Sou reconhecido pela equipe e por meus pares por um trabalho bem executado
BEM-ESTAR NO DESLIGAMENTO	RECONHECIMENTO DO TRABALHO LÍDERES	PM23	Sou reconhecido pela liderança por um trabalho bem executado
	TRABALHO/PROJETO ESTRATEGICO/DESAFIADOR/INOVADOR	PM24	Meu trabalho me permite participar de projetos desafiadores
	CLAREZA/TRANSPARÊNCIA DO PROC SAIDA	PS1	Os critérios e procedimentos de saída da organização foram claros e transparentes
	DESLIGAMENTO HUMANIZADO	PS2	O processo de desligamento da organização foi humanizado
	FEEDBACK	PS3	Recebi feedback adequado sobre meu desempenho no trabalho
	CARINHO/COMPREENSÃO DOS COLEGAS/ESPÍRITO DE EQUIPE	PS5	Recebi atenção e compreensão dos colegas no momento da minha saída
	RECONHECIMENTO EQUIPE/PARES/LIDERANÇA	PS6	Me senti reconhecido pela equipe, pares e liderança
	DEVER CUMPRIDO/FECHAMENTO DE CICLO/NOVOS DESAFIOS	PS7	O sentimento de dever cumprido e fechamento de ciclo estavam presentes no momento da minha saída
	RESPEITO/CUIDADO/VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS	PS8	A organização demonstrou respeito e valorização a mim, como ex-colaborador.

Fonte: Elaborado pela autora

Capítulo 5 – Conclusões, Limitações e Sugestão para futura investigação

Este capítulo será dedicado às ponderações finais do presente estudo. Serão também respondidas as questões iniciais apresentadas, evidenciadas as novas variáveis e apontadas as referências.

Abaixo as questões de investigação preliminarmente identificadas e as respectivas considerações ao final do estudo (Pinheiro, 2020):

- 1) Quais experiências ou momentos são importantes para que os colaboradores se sintam mais felizes na organização: no processo de ingresso/entrada (recrutamento e seleção); durante a estadia (na efetiva trajetória na empresa); e no processo de saída/desligamento.

Com base nas respostas aos questionários e posteriormente nas análises estatísticas, como também com respaldo na literatura estudada, foram identificadas as experiências positivas (variáveis) na entrada, na estadia e na saída, apresentadas nas tabelas 52, 53 e 54, respectivamente.

- 2) Quais experiências/momentos fizeram com que os colaboradores se sentissem infelizes na organização: no processo de ingresso/entrada (recrutamento e seleção); durante a estadia (na efetiva trajetória na empresa); e no processo de saída/desligamento.

As experiências que fizeram os colaboradores se sentirem infelizes foram identificadas na primeira etapa da pesquisa no questionário preliminar, servindo como contraponto na análise dos momentos felizes.

- 3) Quais as variáveis identificadas e como agrupá-las em fatores.

De início, fruto das respostas ao questionário preliminar e com base na referência bibliográfica estudada, foram identificadas 34 variáveis (Tabelas 2 e 3) e agrupadas em fatores (Tabela 4).

- 4) quais as variáveis as organizações deverão trabalhar e dar mais foco no sentido de ter a melhor jornada do colaborador: a “*Happy Employee Journey*”.

Após a realização da análise estatística, chegou-se ao Modelo da Jornada Feliz do Colaborador - *Happy Employee Journey* (HEJ)- ilustrado na Figura 52 e apresentado na Tabela 55.

- 5) Quais as políticas organizacionais (cultura) favorecem a felicidade organizacional.

Políticas organizacionais centradas na pessoa do colaborador favorecem a criação de uma cultura de felicidade. Como forma de viabilizar as condições para o florescimento humano

(Cameron, 2010), as organizações devem concentrar esforços em busca de práticas organizacionais positivas.

6) Quais pesquisas futuras serão necessárias para validar o modelo.

Importante aplicar o modelo em organizações de forma a utilizar a pesquisa e o seu resultado para avaliação das experiências positivas dos colaboradores, validando as variáveis já identificadas e eventualmente indentificando novas variáveis.

Assim, com a pesquisa foi possível responder às questões iniciais levantadas.

5.1 Conclusões

Na época atual, o fator de diferenciação mais relevante das organizações são seus colaboradores, sendo mesmo sua vantagem competitiva mais expressiva (Campbell, Coff, & Kryscynski, 2012, Samuel & Chipunza, 2009). Nesse sentido, autores e gestores tem-se dedicado às práticas organizacionais positivas, de forma a viabilizar as condições para o florescimento humano (Cameron, 2010).

Ainda que seja complexo mensurar a experiência do colaborador visando identificar as principais práticas para o desenvolvimento de ações bem-sucedidas e resultados quantificáveis, vale o esforço. Isso porque as pesquisas indicam que conhecer os principais pontos de contato das experiências do colaborador favorecerá a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas, melhorando o bem-estar, à satisfação, o engajamento e o alinhamento da força de trabalho.

A pesquisa ora apresentada vai ao encontro das atuais demandas no momento em que aprofunda o estudo sobre as experiências que tornam a jornada do colaborador feliz, trazendo satisfação, bem-estar e realização.

Nesta acepção, o estudo culmina com a proposta do modelo da jornada feliz do colaborador - *Happy Employee Journey* (HEJ), após as 2 etapas da pesquisa (questionário preliminar e questionário final) e das análises fatorial exploratória e confirmatória. A análise estatística visou validar um modelo com respectivos componentes e fatores.

O modelo ora proposto e, apresentado na tabela 55, é composto por **45** variáveis agrupadas em **8** fatores. Os fatores são: Bem-estar na Sociedade, Bem-estar na Seleção, Bem-estar na Integração, Bem-estar na Organização, Bem-estar Cultural, Bem-estar Profissional, Bem-estar Pessoal e Bem-estar no Desligamento.

É possível observar que o modelo proposto traz em sua essência as principais teorias dos autores referenciados da EX – *employee experience*: a) modelo analítico de Morgan (EEI - *Employee Experience Index*), apresentando três macroambientes que impactam a experiência

dos colaboradores: tecnológico, físico e cultural, com 17 atributos (Morgan, 2017); b) *Holistic Employee Experience* (HEX), modelo de Ben Whitter (2019) construído a partir de 6 elementos e centrado na definição de “Verdade” pela organização, são autores e exemplos citados na revisão da literatura. Outros autores trazem também a metodologias de EX sob a perspectiva das 3 dimensões: física, tecnológica e cultural e, também amplamente aqui citados.

Adicionalmente, ao examinar a bibliografia das variadas fontes e áreas correlatas como psicologia positiva, comportamental e humanística, a presente dissertação apresentou o constructo da jornada positiva do colaborador sob uma perspectiva holística da vida do colaborador no trabalho, envolvendo o bem-estar global, com *feedback* e acompanhamento contínuos e genuínos. Desse modo, as principais características identificadas nos momentos da jornada do colaborador como propósito, pertencimento, realização, felicidade e disposição (ânimo) orientaram a pesquisa e foram contempladas nos 8 fatores encontrados, resultando no modelo da Jornada Feliz do Colaborador.

Ainda que o tema pesquisado seja objeto de estudos recentes, foi possível observar alguns fatores aflorando como às variáveis da dimensão do Bem-estar na Sociedade. Este fator contempla algumas variáveis ESG (*Environmental, Social and Governance*), como diversidade cultural e sustentabilidade que surgem na percepção do colaborador como um fator de reputação da empresa, impactando tanto como um fator de atratividade como também de pertencimento, ou seja, afetam na atração, no orgulho e na retenção dos colaboradores.

Este tema é especialmente relevante quando há uma forte disputa por talentos. Incorporar essas variáveis à jornada do colaborador certamente aumentará a competitividade da organização na busca pelo encantamento e atração dos melhores talentos.

Complementarmente, as ações coletivas vêm ganhando mais destaque, assim, ter um trabalho que esteja alinhado com o propósito de fazer o bem, com valores genuínos, passa a ter um valor ainda maior.

Um outro fator que surgiu ampliando as 3 dimensões originais (espaço físico, tecnológico e cultural) das referências citadas, foi o que se denominou de Bem-estar Pessoal. As variáveis como autonomia, flexibilidade, participação nas decisões, confiança e equilíbrio vida pessoal x trabalho despontaram com significância.

Há de se ressaltar que a pesquisa foi conduzida em meio a pandemia 2020/2021, o que pode ter evidenciado as variáveis em destaque, acelerando os modelos de flexibilidade e alterando a rotina dos colaboradores.

A flexibilidade traz mais autonomia ao colaborador para realizar suas atividades, criando uma relação de confiança mútua com a liderança, o que acaba por gerar também uma

maior participação nas decisões. Essas variáveis se interrelacionam e propiciam a melhora de diferentes perspectivas, trazendo impactos positivos no nível de satisfação do colaborador com toda a organização.

Por conseguinte, a variável equilíbrio vida pessoal x trabalho emerge como ponto importante de uma jornada positiva, conciliando um bom desenvolvimento profissional e pessoal. Esse equilíbrio dependerá da harmonia entre saúde, família e relacionamentos (pessoal/profissional). Embora esta variável apareça em alguns modelos citados, na pesquisa ela tem uma relevância e está encadeada com outras variáveis, numa relação quase de reciprocidade.

Oportuno destacar também as variáveis associadas ao fator Bem-estar no Desligamento. O processo de desligamento ou *offboarding* é crucial para a *employee experience*, embora seja relegado na maioria das organizações, por ser o último contato profissional entre empresa e colaborador.

Nesta perspectiva, as variáveis: transparência no processo de saída; desligamento humanizado; *feedback*; respeito/valorização das pessoas e sentimento de dever cumprido se fazem presentes e forma apontadas na pesquisa.

O processo de desligamento humanizado é uma estratégia utilizada para reduzir os danos emocionais para o colaborador, levando-se em conta o respeito por toda a sua trajetória dentro da organização. Deve ser conduzido com clareza e transparência, comunicando a motivação e com abertura para o *feedback* entre as partes.

A dimensão Bem-estar no Desligamento aflora na jornada trazendo um impacto positivo para todos os envolvidos nesse processo, quem efetivamente está sendo desligado e para os colaboradores que permanecem na organização. A jornada do colaborador vai além da etapa de demissão, e um processo de desligamento humanizado certamente contribuirá de forma positiva para a imagem e reputação da organização.

As variáveis: capacidade técnica/qualificação da equipe; desafios/oportunidades; competência/motivação da liderança e disponibilidade e acesso aos gestores são variáveis que foram evidenciadas na pesquisa e que se correlacionam a diferentes fatores de bem-estar. Essas variáveis reforçam a importância da liderança no *design* da jornada positiva do colaborador.

Fato é que as iniciativas para a melhora da experiência do colaborador tem sido objeto de estudos acadêmicos e avanços nas organizações, pois ao contribuir para o maior engajamento, retenção e produtividade impacta positivamente os resultados. Acrescente-se que, no mundo pós pandêmico, o bem-estar dos colaboradores em todas as dimensões passou a ser

uma das prioridades dos líderes. Assim, a experiência positiva, ou feliz, do colaborador está intimamente ligada ao seu bem-estar global.

5.2 Limitações e Sugestão para futura investigação

O relatório publicado anualmente pela consultoria Deloitte (2017) sobre as Tendências Globais de Capital Humano apontou em pesquisa realizada em 2017 que 79% dos entrevistados destacaram a importância da *employee experience* nas estratégias das organizações, entretanto, 59% não se sentem preparados para enfrentar os desafios em desenvolver uma melhor experiência por parte dos empregados. De acordo com o relatório de 2020, 80% dos respondentes identificaram o bem-estar como uma prioridade relevante para o sucesso de sua organização, porém somente 12% estão preparados para abordar o tema.

A lacuna existente entre importância e prontidão identificada, e potencializada com a pandemia, evidenciou a premente exigência de priorizar o bem-estar na experiência do colaborador.

No mesmo sentido, a pesquisa ora conduzida, com base em estudo qualitativo e quantitativo, teve por objetivo identificar as experiências positivas que contribuem para que os colaboradores tenham uma jornada feliz na organização. O estudo utilizou como base referências de pesquisas anteriores sobre experiência do colaborador, mas aqui trouxe a jornada consolidada e feliz (positiva).

Como exaustivamente ressaltado os estudos ainda carecem de um aprofundamento, já que há uma limitação no que concerne ao referencial teórico sobre a experiência do empregado, os estudos disponíveis, suas técnicas e mesmo a quantidade de autores do tema. Acrescente-se o fato da dificuldade em ter informação disponível no Brasil e em Portugal sobre o tema ora estudado, sendo que a maior parte dos artigos e referências encontram-se em língua inglesa.

Sendo uma temática recente, não existe ainda um consenso entre os autores e os estudos empíricos para extrapolar o resultado das pesquisas dos casos locais para as organizações em geral.

Assim, constata-se aqui também a oportunidade de continuar a pesquisa no sentido de confirmar os fatores e variáveis encontradas e como interagem uns com os outros.

A princípio, recomenda-se aplicar a pesquisa com o modelo exploratório final - *Happy Employee Journey* (HEJ), avaliar e auferir o resultado final. Sugere-se que um novo formulário seja elaborado contendo as variáveis agrupadas pelos fatores finais indicados e com as respectivas denominações associadas. Uma aplicação mais abrangente é recomendada também de forma a se ter uma maior base amostral.

Da mesma forma é indicado efetuar análises segmentadas pelas variáveis sociodemográficas, como: faixa etária, tempo na organização, escolaridade, entre outras, e entre os diversos segmentos da indústria, para orientar novos estudos como também práticas e políticas de gestão de pessoas com foco na cultura de felicidade.

Realizar a pesquisa em outra cultura também pode ser recomendado para a avaliação e consistência do modelo ora proposto. É certo que as culturas nacionais guardam algumas especificidades, mas avaliar como se dá o comportamento do modelo em culturas semelhantes seria desejável.

Cabe destacar a importância para as organizações conhecer as variáveis e fatores que podem ser trabalhados e desenvolvidos para melhorar a jornada de seus colaboradores. De acordo com Burgin (2007), considerando que grande parte da vida é dedicada ao trabalho, é essencial ser feliz naquilo que se faz.

Neste sentido, o caráter exploratório do presente estudo subsidia novos trabalhos de investigação de forma a aprofundar a pesquisa das dimensões das experiências do colaborador, ou mesmo conhecer o impacto a longo prazo no resultado das organizações que dedicaram-se ao tema.

Assim, a repetição da pesquisa é importante sob alguns aspectos: (1) validar o questionário *Happy Employee Journey* (HEJ), no sentido de verificar mais uma vez a consistência e correlação entre variáveis e fatores; (2) para verificar se a realização da pesquisa em período de pandemia afetou a jornada feliz do colaborador; e 3) auferir efetivamente o resultado da jornada feliz, de forma a criar uma referência.

Por fim, de forma pragmática, acredita-se que a temática e todo o conteúdo apresentado neste estudo disponibiliza material empírico que poderá colaborar e subsidiar novos inquéritos sobre a experiência do colaborador em ambientes organizacionais, servindo aos estudiosos do tema e principalmente aos gestores e profissionais de gestão de pessoas.

Referências Bibliográficas

- Achor, S. (2012, jan.-feb.). *Positive intelligence*. Harvard Business Review, 100-102. HRB Reprint R1201H.
- Aguado, M., & Arensburg, I. (2017). *La Experiencia del empleado*. *Gestión del Talento*. 34-35.
- Andrews, F., & Withey, S. (1976). *Social indicators of well-being: The development and measurement of perceptual indicators*. New York, NY: Plenum.
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Baker, W. (2000). *Achieving success through social capital*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bakker, A. B. (2008). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. G. (2011). *Subjective well-being in organizations*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bartlett, M. S. (1937). Properties of sufficiency and statistical tests. *Proceedings of the Royal Statistical Society*, 160(901).
- Batey, M. (2010). *O significado da marca: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores*. Rio de Janeiro: Best Business.
- Bendasolli, P. F. (2007). Felicidade e trabalho. *GV Executivo*, 6(4), 56-61. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.12660/gv-executivo.v6i4.34637>.

- Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A., & Melian, V. (2017). *The employee experience: Culture, engagement, and beyond. Deloitte Insights.*
- Bitencourt, B. M., Onuma, F. M. S., Piccinini, V. C., Moreira, L. B., & Severo, R. B. (2014). Sentidos do trabalho para jovens de um empreendimento solidário e para trainees. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 7(2), 142-155.
- Blanch, J. M., Sahagún, M., & Cervantes, G. (2010). Factor structure of working conditions questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 175-189. doi: 10.5093/tr2010v26n3a2
- Burgin, A. (2007, Sep.). Managing Employee Happiness. *The Lawyer*, 21(37), 51. Centaur Communications.
- Cameron, K. S. (2008). *Paradox in positive organizational change. Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7–24. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886308314703>.
- Cameron, K. S. (2010). Five keys to flourishing in trying times. *Leader to Leader*, 55, 45–51. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/ltl.401>.
- Cameron, K. S. (2011). Responsible leadership as virtuous leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(S1), 25-35. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1023-6>.
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0002764203260209>.
- Cameron, K., M., C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886310395514>.
- Campbell, B. A., Coff, R., & Kryscynski, D. (2012). Rethinking sustained competitive advantage from human capital. *Academy of Management Review*, 37(3), 376-395.

- Caplan, J., (2014). Develop and engage all your people for business success. *Strategic HR Review*, 13(2), 75-80.
- Carmo, H., & Ferreira, M. (2015). *Metodologia da investigação: Guia para auto-aprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carvalho, J. E. F. (2011). *Média aritmética nos livros didáticos dos anos finais do ensino fundamental*. Dissertação (Mestrado em Educação Matemática) Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- Caza, A., & Cameron, K. S. (2008). *Positive organizational scholarship: What does it achieve?:* In C. L. Cooper & S.
- Chiavenato, I. (2005). *Administração nos novos tempos*. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil.
- Clet, J. C., Guerrero, A. M., Kaziras, N. K., Olano, M. J. (2015). *Determining the Correlation between Best Practices in Human Resource Management and Employee Engagement at R.B. Hortaleza Vaciador and Beauty Supply*. (Unpublished undergraduate thesis). De La Salle University. Manila, Philippines.
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (1981). *The experience of work*. London : Academic Press.
- Craig, W. (2017, sep.). Why a Strong Employee/Employer Relationship is Important. *Revista Forbes*. Retirado de <https://www.forbes.com/sites/williamcraig/2017/09/20/why-a-strong-employeeemployer-relationship-is-important/?sh=5104e68364d9>.
- Cronbach, L. J. (1971). Test Validation. In R. T. (ed.). *Educational Measurement* (2 ed., p. 443). Washington DC: American Council on Education, USA.
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M. (1989). Optimal experience in work and leisure. *Journal of Personality*

and *Social Psychology*, 56(5), 815-822.

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Creativity*. New York: Harper Collins.

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow*. New York: Basic.

Csikszentmihalyi, M. (2013). *Flow: The psychology of happiness*. New York: Random House.

Csikszentmihalyi, M.(1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper and Row.

Cusumano, A. (2014). The connected *employee experience*: Capturing hearts and minds drives greater *employee experience* and business performance. *PWC*. Recuperado de <https://www.pwc.com/mt/en/publications/assets/hrs-pwc-technology-connected-employee-experience.pdf>.

Deloitte (2017). *Global Human Capital Trends 2017 Rewriting the rules for the digital age*. United States: Deloitte University Press. Retirado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/central-europe/ce-global-human-capital-trends.pdf>

Diener, E. (2000). Subjective *well-being*: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.

Dutschke, G. (2013). Factores condicionantes de la felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, 1, 21-43. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/819>.

Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>.

Etimologia. (2022); Dicionário etimológico on line, Retirado de

<http://www.dicionarioetimologico.com.br/>.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Portugal: Lusociência.

Gauthier, B. (1992). *Reserche social: de la problematique à la collecte de données*. Canadá: Les Presses de l'Université du Quebec.

Gering, J., & Conner, J. (2002). A strategic approach to employee retention. *Healthcare Financial Management*, 56(11), 40-44.

Geue, P. E. (2018). Positive practices in the workplace: Impact on team climate, work engagement and task performance. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(3), 272–201. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0021886318773459>.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. São Paulo: Bookman Editora.

Harris, P. (2007). We the people: The importance of employees in the process of building customer experience. *Brand Management*, 15(2), 102–114.

Heathfield, S. M. (2017). *What Is Human Resource Development (HRD) in the Workplace?* Recuperado de <https://www.thebalancecareers.com/what-is-human-resource-development-hrd-191814>.

Huppert, F. A. (2009). Bem-estar psicológico: evidências sobre suas causas e consequências. *Psicologia Aplicada: Saúde e Bem-Estar*, 1, 137-164. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x>.

Iaffaldano, M., & Muchinsky, P. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97(2), pp. 251-273.

- IBM and Globoforce. (2016). *The Employee experience Index- A new global measure of a human workplace and its impact*. NY: Software Group. Retirado de <https://www.ibm.com/downloads/cas/QDAVJA5E>
- Jacobsen, B. (2007). What is happiness? The concept of happiness in existential psychology and therapy. *Existential Analysis*, 18(1), 39-50.
- Japiassú, H.; Marcondes, D. (1996). *Dicionário básico de filosofia*. Rio de Janeiro: Zahar, p 96.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective *well-being* at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The Science of Subjective Well-being* New York, NY: The Guilford Press. (pp. 393-413).
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Kamper, D. (1998). *O trabalho como vida*. São Paulo: Annablume.
- Lameiras, M. A. P., Corseuil, C. H., Ramos, L., Russo, F. M. (2021). Desempenho recente do mercado de trabalho e perspectivas. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada: IPEA. População ocupada, Carta de Conjuntura - Ipea. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/tag/populacao-ocupada>
- Layard, R. (2011). *Felicidade: Lições de uma nova ciência*. Londres: Pinguim. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14733140600986227>.
- Lesser, E. (2016). *Designing employee experience: How a unifying approach can enhance engagement and productivity*. New York: IBM.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). *The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?* *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>.

- Matheny, G. (2008). Money not key to happiness. *Survey Finds - The Physician Executive*, 14-15.
- Maylett, T.; Wride, M. (2017). *The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Morgan, J. (2015). The three environments that create every *employee experience*. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/12/15/the-three-environments-that-create-every-employee-experience/#29c2ae4d66c6>
- Morgan, J. (2017). *The Employee experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate*. London: Wiley
- Mota, G. A. (2010). *Three essays on happiness in economics. Exploring the usefulness of subjective well-being data for the economic analysis of welfare* (Tese de doutoramento). Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.
- Murteira, B. J. F. (1993). *Análise Exploratória de Dados. Estatística Descritiva*. Portugal: McGraw-Hill.
- O'Boyle, E., Harter, J. (2013). *State of the American workplace: employee engagement insights for U.S. business leaders*. Gallup. Recuperado de: http://www.gallup.com/file/services/176708/State_of_the_American_Workplace_ .
- Oliveira, J. (2012). *Marketing Research - Volume I - Investigação em Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Omar, S. (2018). The influence of career adaptability and work happiness on ICT professionals' intention to Leave. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 9(1), 23-36.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração Contemporânea* -

ANPAD, 14(6), 1054-1072.

Páscoa, C., Telha, A., & Santos, T. (2019). Online Organization: A Flexible, Agile and Adaptable Organizational Instrument. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 10(1), 55–75. doi:10.4018/IJHCITP.2019010104

Pasquali, L. (2003). *Psicometria: Teoria dos testes na psicologia e na educação*. Petrópolis: Ed. Vozes.

Peiró, J. M., & Prieto, F.(1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Madri: Editorial Síntesis.

Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues*. New York:Oxford University Press.

Pine, I; Gilmore, JH. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 4, 97-105, July 1998. ISSN: 00178012.

Pinheiro, JHF. (2020). *Jornada do colaborador: Proposta de um Modelo de “Happy Employee Journey”*. Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas) Universidade Autônoma de Lisboa. Lisboa, Portugal.

Plaskoff, J. (2017). *Employee experience: The new human resource management approach*. *Strategic HR Review*, 16(3) 136-141.

Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004) Trabalho Saudável, Feliz e Produtivo: Um Desafio de Liderança. *Dinâmica Organizacional*, 33, 329-337. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.001>.

Ramiall, S. (2003). Organizational Application Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied HRM Research*, 8(2), 63-72.

Rezende, M. L.; Fernandes, L. P. S., & Silva, A. M. R. E. (2007). Utilização da análise fatorial para determinar o potencial de crescimento econômico em uma região do sudeste do Brasil. *Economia e Desenvolvimento*, 19, 92–109.

- Richardson, M. (2012). *Recruitment Strategies: Managing/Effecting the Recruitment Process*. Recuperado de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf>.
- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and *well-being* at work: A special issue introduction. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 29, 95-97. doi: 10.5093/tr2013a14.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership, organizational learning capability and happiness at work. *Personnel Review*, 46(2), 314-338.
- Sampaio, J. R. (1999). *Qualidade de Vida, Saúde mental e psicologia social: estudos contemporâneos II*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Samuel, M. O., & Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3(8), 410-415.
- Sánchez F. J. S. (1999). Validez y fiabilidad de escalas. In PIRÁMIDE, E. *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Espanha: Ediciones Pirámide.
- Schaufeli, W. B., Martínez, I., Marqués-Pinto, A., Salanova, M., & Bakker, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross-national study. *Journal of Cross-cultural Studies*, 33, 464-481.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. New York: Free Press.

- Siqueira, M. M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. In M. M. M. Siqueira. *Medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão* (pp. 257-266). Porto Alegre: Artmed.
- Smith, R. C. (2009). *Greed is good*. Wall Street Journal, W1.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). *Psicologia Positiva: uma abordagem científica e prática das qualidades humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Spreitzer, G., & Porath, C. (2012). *Creating sustainable performance*. Harvard Business Review. 90(1-2) 92-99.
- Spreitzer, G., & Sonenshein, S. (2003). *Positive deviance and extraordinary organizing*. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 207–226). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Umamaheswari, S., & Krishnan, J. (2015). Retention Factors and Their Relative Significance in Ceramic Manufacturing Industries in India. *Asian Social Science*, 11(13), p 260.
- Vacharkulksemsuk, T., & Fredrickson, B. L. (2013). *One decade later: An update of the broaden and build theory of positive emotions in organizations*. UK: Emerald.
- Van Laar, D. L., Edwards, J. A. & Easton, S. (2007). The work-Related quality of life (QoWL) scale for healthcare workers. *Journal of Advanced Nursing*, 60 (3), 325-333.
- Warr, P. B. (1999). Well-being and the workplace. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *The Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation.
- Warr, P. B. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. Nova York: Routledge.
- Whitter, Bem (2019). *Employee experience: Develop a Happy, Productive and Supported Workforce for Exceptional Individual and Business Performance*. Kogan Page.

Wright, T. A. & Cropanzano, R. (2004), The role of psychological *well-being* in job performance: A fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4) 338-351.

Apêndice I– Questionário de Pesquisa Preliminar

Felicidade no Trabalho e Jornada do Colaborador

Este questionário compõe o trabalho de dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, pela Universidade Autônoma de Lisboa, que tem por objetivo conhecer as experiências dos colaboradores que os fizeram felizes em sua jornada na organização para então propor um modelo de Happy Employee Journey (HEJ).

Está dividido em 2 seções: a primeira contém questões gerais e sociodemográficas. A segunda seção é dedicada a conhecer as experiências da jornada do colaborador.

Não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas são anônimas. O sistema não irá disponibilizar informações que permitam associar as respostas a quem as enviou.

O questionário leva, em média 8 minutos para ser respondido.

Muito obrigada pela sua disponibilidade.

Jane Helena (janehelena@verticeconsultoriavc.com.br)

***Obrigatório**

Questões Gerais

1. 1. Qual é o setor de atividade da organização onde trabalha? *

2. 2. Qual é o nome da empresa/organização onde trabalha? (opcional)

3. 3. Qual é a sua função? *

4. 4. Idade *

5. 5. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não dizer

6. 6. Nível de Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

☐ Formação Superior (universitária)

☐ Não fez ou não concluiu a universidade

7. 7. Há quanto tempo desempenha a função atual? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 - 2 anos

☐ 3 - 5 anos

☐ 6 - 10 anos

☐ Mais de 10 anos

8. Há quantos anos está na empresa/organização? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 - 2 anos

☐ 3 - 5 anos

☐ 6 - 10 anos

☐ Mais de 10 anos

9. Como considera ter sido a sua produtividade profissional em 2019? (1. Muito má; 5. Muito boa) *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

10. Quantos dias faltou ao seu trabalho em 2020? *

11. Gostaria de mudar de empresa em 2020/21? (1. Não gostaria nada; 5. Gostaria muito) *

Marcar apenas uma oval.

1 2 3 4 5

☐	☐	☐	☐	☐
-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Jornada do
Colaborador

A jornada feliz do colaborador são as experiências/momentos positivos vivenciados no processo de ingresso, na estadia e no processo de saída da organização, de forma a desenvolver uma cultura de felicidade organizacional.

O objetivo dessa parte da pesquisa é identificar as experiências/momentos que tornaram feliz a jornada do colaborador na organização. Dessa forma, identificar variáveis semelhantes que compõem um atributo.

12. 12. Indique, pf, momentos/experiências que o fizeram FELIZ na organização onde trabalha no processo de ingresso. *

13. 13. Indique, pf, momentos/experiências que o fizeram FELIZ na organização onde trabalha durante sua estadia. *

14. 14. Indique, pf, momentos/experiências que o fizeram FELIZ na organização onde trabalha no processo de saída. *

15. 15. Indique, pf, momentos/experiências que o fizeram INFELIZ na organização onde trabalha no processo de ingresso. *

16. 16. Indique, pf, momentos/experiências que o fizeram INFELIZ na organização onde trabalha durante sua estadia. *

17. 17. Indique, pf, momentos/experiências que o fizeram INFELIZ na organização onde trabalha no processo de saída. *

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

Apêndice II – Questionário de Pesquisa Final

Felicidade no Trabalho e Jornada do Colaborador

Este questionário compõe o trabalho de dissertação de mestrado em Gestão de Empresas, pela Universidade Autónoma de Lisboa, que tem por objetivo conhecer as experiências dos colaboradores que os fizeram felizes em sua jornada na organização para então propor um modelo de Happy Employee Journey (HEJ).

Esta dividido em 2 seções: a primeira contém questões gerais e sócio demográficas. A segunda seção é dedicada a Jornada do Colaborador.

Não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas são anónimas.
O sistema não irá disponibilizar informações que permitam associar as respostas a quem as enviou.
O tempo médio de resposta estimado é de 10 minutos.

Com o intuito de ampliarmos o alcance e a abrangência da amostra de respondentes, solicitamos que compartilhe a pesquisa com a sua rede de contatos profissionais e pessoais.
Para tal, basta repassar por e-mail ou WhatsApp o link recebido.

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

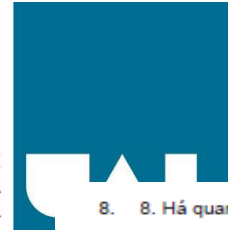
Jane Helena Flores Pinheiro (janehelenajh@gmail.com)

*Obrigatório

1. 1. Qual é o setor de atividade da organização onde trabalha? *

2. 2. Qual é o nome da empresa / organização onde trabalha? (opcional)

3. 3. Qual é a sua função? *



4. 4. Idade *

5. 5. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
☐ Masculino
☐ Prefiro não dizer

6. 6. Nível de escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Formação pós-universitária (MBA, especialização, mestrado ou doutorado)
☐ Formação superior (universitária)
☐ Não fez ou não concluiu a universidade

7. 7. Há quanto tempo desempenha a função atual? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
☐ 1 - 2 anos
☐ 3 - 5 anos
☐ 6 - 10 anos
☐ Mais de 10 anos

8. 8. Há quantos anos está na empresa / organização? *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 1 ano
☐ 1 - 2 anos
☐ 3 - 5 anos
☐ 6 - 10 anos
☐ Mais de 10 anos

9. 9. Como considera ter sido a sua produtividade profissional em 2020? (1. muito *
baixa; 2. baixa; 3. razoável; 4. boa; 5. muito boa)

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

10. 10. Quantos dias faltou ao seu trabalho em 2020? *

11. 11. Gostaria de mudar de empresa em 2021? (1. discordo totalmente; 2. *
discordo parcialmente; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo
parcialmente; 5. concordo totalmente)

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

Jornada do Colaborador

A Jornada do Colaborador (Employee Journey / Employee Experience) são as experiências vividas durante toda a sua trajetória na organização, desde o momento em que se torna um potencial candidato (entrada – processo de seleção) até o momento em que se torna um ex-colaborador (saída – processo de desligamento).

O objetivo dessa parte da pesquisa é identificar as experiências positivas da jornada do colaborador de forma a propor um modelo com base teórica – Happy Employee Journey – que possa ser aplicado pelas organizações na criação de uma jornada feliz do colaborador e contribuir para desenvolver uma cultura de felicidade organizacional.

Não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas são anônimas.

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

Experiências na Entrada

Para responder as questões abaixo, pense no momento de ENTRADA na organização, desde o momento em que se tornou potencial candidato, passando pelo processo seletivo até a efetiva entrada na organização, tornando-se um colaborador.

12. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na ENTRADA.

(1. discordo totalmente; 2. discordo parcialmente; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo parcialmente; 5. concordo totalmente)

12. Reconhecia a organização como um bom lugar para se trabalhar, despertando *
minha admiração e respeito

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

13. Percebia que os valores essenciais da organização eram consistentes e alinhados aos meus próprios valores de vida *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

14. A organização buscava manter um local de trabalho diverso, justo e inclusivo *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

15. A organização era reconhecida como uma organização sustentável (sócio, econômico e ambiental) *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

16. Os critérios de recrutamento e seleção na empresa foram confiáveis e transparentes *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

17. Os critérios de seleção foram consistentes com os requisitos do trabalho a ser realizado *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

18. Informações importantes do trabalho, como o salário, benefícios, horário e local do trabalho foram apresentadas durante o processo de seleção *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

19. O onboarding da organização foi acolhedor, sendo um período de familiarização e ambientação à cultura organizacional e às minhas novas atribuições *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

20. A área de RH da organização foi acessível e próxima dos novos colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

21. Minha admissão foi numa área em que gostava *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

22. A organização disponibilizou os recursos necessários para realizar o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

23. A maior parte dos profissionais da organização possuía capacidade técnica e qualificação para desempenhar suas funções *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

24. Percebi um clima de cordialidade, favorecendo a relação entre os colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

25. Havia na organização um bom espírito de equipe, o que favorecia o relacionamento entre colegas *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

26. O pacote remuneratório (salário e outros benefícios) ofertado era compatível com as responsabilidades e expectativas do trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

27. A organização oferecia uma perspectiva de carreira satisfatória *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

28. A organização me permitia ter novos desafios e oportunidades *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

29. Os novos colaboradores receberam treinamento para um melhor desempenho do trabalho e desenvolvimento profissional *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

30. Me senti reconhecido e respeitado *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

31. Os líderes demonstraram estar próximos e acessíveis aos novos colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

32. Meu trabalho me possibilitava participar de projetos desafiadores e inovadores *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

33. 13. Existe alguma outra razão pela qual se sentiu FELIZ na ENTRADA da organização?

Experiências na Estadia

Para responder as questões abaixo, pense nos momentos vividos durante a sua ESTADIA na organização, nas experiências vivenciadas ao longo da sua permanência.

14. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na ESTADIA.
(1. discordo totalmente; 2. discordo parcialmente; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo parcialmente; 5. concordo totalmente)

34. Percebo que existe alinhamento estratégico nos níveis hierárquicos da organização, permitindo com que todos estejam em sintonia com o propósito do negócio *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

35. Tenho um bom relacionamento pessoal com os meus colegas de trabalho, gerando conexões e amizades *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

36. Tenho autonomia para realizar o meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

37. Estou satisfeito com o ambiente organizacional de trabalho da minha organização

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

38. A liderança é competente e está motivada no desempenho do trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

39. A comunicação na organização é transparente, direta e eficaz *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

40. Meu trabalho permite ter equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

41. Meu líder demonstra confiança em mim, no desempenho do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

42. Considero que o meu trabalho contribui para o crescimento da organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

43. A organização promove o bem-estar dos seus colaboradores *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

44. A organização é inovadora e promove a inovação *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

45. Meu bom desempenho contribui para os resultados e conquistas da organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

46. Existe na organização um bom espírito de equipe que favorece a colaboração entre equipes e áreas diferentes *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

47. Recebo feedback regular e oportuno do meu desempenho no trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

48. A organização tem processos de trabalho formais e estruturados *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

49. Há na organização um sistema de recompensas baseado na meritocracia *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

50. A organização me permite ter mobilidade de atividades *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

51. Sinto orgulho em trabalhar na minha organização *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

52. Participo das decisões que impactam diretamente no desempenho do meu trabalho *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

53. Há um planejamento de atividades no meu trabalho que favorece a continuidade dos projetos *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

54. Na organização há oportunidades de promoção funcional *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

55. Sou reconhecido pela equipe e por meus pares por um trabalho bem executado *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

56. Sou reconhecido pela liderança por um trabalho bem executado *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

57. Meu trabalho me permite participar de projetos desafiadores *

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

58. Tenho a oportunidade de me aperfeiçoar e desenvolver por meio de treinamentos

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

59. 15. Existe alguma outra razão pela qual se sente FELIZ na ESTADIA da organização?

Experiências na Saída

Para responder as questões abaixo, pense nos momentos vividos durante a sua SAÍDA da organização, desde a comunicação da saída, o processo de desligamento até o fim da relação de trabalho e mesmo depois.

Considere para as suas respostas a saída da última organização.

60. 16. Caso ainda não tenha vivenciado em sua trajetória profissional um momento de saída, indique abaixo. Neste caso, não necessita responder o restante da pesquisa

Marcar apenas uma oval.

☐ não vivenciei momento de saída

17. Em que medida as experiências relacionadas a seguir contribuíram para que você se sentisse FELIZ na SAÍDA.

(1. discordo totalmente; 2. discordo parcialmente; 3. nem concordo nem discordo; 4. concordo parcialmente; 5. concordo totalmente)

61. Os critérios e procedimentos de saída da organização foram claros e transparentes

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

62. O processo de desligamento da organização foi humanizado

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

63. Recebi feedback adequado sobre meu desempenho no trabalho

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

64. A organização ofereceu incentivo financeiro aos colaboradores como forma de incentivo à saída

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

65. Recebi atenção e compreensão dos colegas no momento da minha saída

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

66. Me senti reconhecido pela equipe, pares e liderança

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

67. O sentimento de dever cumprido e fechamento de ciclo estavam presentes no momento da minha saída

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

68. A organização demonstrou respeito e valorização a mim, como ex-colaborador

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐

69. 18. Existe alguma outra razão pela qual se sente FELIZ na SAÍDA da organização?

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários