



ISPA

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO
CIÊNCIAS PSICOLÓGICAS, SOCIAIS E DA VIDA

TRABALHADORES DIVERTIDOS, CLIENTES SATISFEITOS:
O IMPACTO DA DIVERSÃO LABORAL

CATARINA PESSOA DE AZEVEDO DIAS

Orientador de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Coordenador de Seminário de Dissertação:

PROF. DOUTOR FRANCISCO CESÁRIO

Tese submetida como requisito parcial para a obtenção do grau de:

MESTRE EM PSICOLOGIA

Especialidade em Psicologia Social e das Organizações

2021

Dissertação de Mestrado realizada sob a orientação de Prof. Doutor Francisco Cesário, apresentada no ISPA – Instituto Universitário para obtenção de grau de Mestre na especialidade de Psicologia Social e das Organizações

Agradecimentos

Ao longo dos últimos cinco anos, tive o privilégio de contar com um conjunto de pessoas que me acompanharam e às quais devo um enorme agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à minha mãe, que me apoiou e ajudou em tudo desde o primeiro dia. Este trabalho é tanto meu como teu. Obrigada por estares sempre pronta para me ouvires, mesmo quando já sabias o texto de cor. Obrigada por estares sempre pronta para seja o que for. ATM.

Agradeço também a toda a minha família e amigos que de alguma forma participaram neste percurso, quer tenha sido em dias de descanso ou em noitadas de estudo. Um agradecimento especial ao Karma, que me deu os melhores amigos que poderia pedir, e à Catarina, por ter sido a minha grande companhia e parceira de investigação. Conseguimos!

Agradeço ao meu namorado, por me motivar todos os dias e por me mostrar que sou capaz de tudo aquilo a que me proponho. Obrigada por estares ao meu lado nos dias menos bons, e por tornares os dias bons ainda melhores.

Por fim, mas não menos importante, agradeço aos professores que me acompanharam ao longo do curso, especialmente ao Prof. Francisco Cesário, que desde o início acreditou neste trabalho. Muito obrigada por toda a sua dedicação e apoio.

Resumo

Esta investigação teve como propósito estudar a diversão no trabalho em Portugal, testando se a promoção de atividades de diversão no trabalho terá um impacto positivo no serviço ao cliente, através de um aumento da satisfação laboral dos trabalhadores. Para tal, foi utilizada uma amostra de 256 trabalhadores portugueses, que responderam a um questionário *online* contendo escalas de medida das variáveis estudadas, nomeadamente *diversão no trabalho*, *perceção da qualidade do serviço ao cliente* e *satisfação laboral*.

Os resultados obtidos demonstraram um impacto positivo da promoção de atividades de diversão laboral na perceção da qualidade do serviço ao cliente. Demonstraram também que esta relação é parcialmente mediada pela satisfação laboral, sendo que a diversão no trabalho impacta positivamente a satisfação dos colaboradores que, conseqüentemente, aumenta a qualidade do serviço prestado pela sua organização.

Estes resultados, em linha com a literatura preexistente, contribuem para uma melhor compreensão do conceito de diversão no trabalho e demonstram benefícios da adoção destas práticas nas organizações, tanto para os colaboradores como para o sucesso das suas empresas.

Palavras-chave: Diversão no Trabalho; Qualidade do Serviço ao Cliente; Satisfação Laboral.

Abstract

This research aimed to study the concept of fun at work in Portugal, testing if the promotion of fun activities at work will positively impact the quality of customer service, through an increase of the workers job satisfaction. For such, a sample of 256 Portuguese workers completed an online survey, combining scale measures for the variables under analysis, namely *fun at work*, *perception of customer service quality* and *job satisfaction*.

The results demonstrated a positive impact of the promotion of fun job activities on the employees' perception of customer service quality. They also presented that this relation is partially mediated by job satisfaction, with fun at work positively impacting the workers job satisfaction, which consequently increases the quality of the companies' customer service.

These results, aligned with the previous literature, contribute to a better understanding of the concept of fun at work and demonstrate some benefits of the introduction of these practices in Portuguese organizations, both for employees as well as for the success of their companies.

Keywords: Fun At Work; Customer Service Quality; Job Satisfaction.

Índice

Introdução	1
Revisão da Literatura	3
Objetivos e Metodologia da Revisão	3
O Conceito de Diversão no Trabalho	4
Atividades Laborais Divertidas	6
Efeitos na Diversão no Trabalho	7
Modelo de Investigação	11
Método	12
Delineamento	12
Procedimento	12
Instrumentos	13
Participantes	14
Resultados	16
Análises às Propriedades Psicométricas das Escalas	16
<i>Escala da Diversão no Trabalho</i>	16
<i>Escala da Perceção da Qualidade do Serviço ao Cliente</i>	16
<i>Escala da Satisfação Laboral</i>	17
Estatística Descritiva das Variáveis	17
Correlações entre as Variáveis	18
Testes de Hipóteses	19
Discussão e Conclusão	21
Implicações Teóricas e Práticas	22
Limitações e Estudos Futuros	23

Referências	25
Anexos	32
Anexo A – Questionário Apresentado aos Participantes via <i>Online</i>	33
Anexo B – Estatística Descritiva da Amostra	38
Anexo C – Análises às Propriedades Psicométricas das Escalas.....	44
Anexo D – Estatística Descritiva das Variáveis	50
Anexo E – Correlações entre as Variáveis	51
Anexo F – Testes de Hipóteses	52

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Distribuição dos participantes por grupos etários.....	14
Tabela 3 – Distribuição dos participantes por grupos de antiguidade na organização	15
Tabela 4 – Matriz das correlações	18
Tabela 5 – Análise do efeito mediador	20

Índice de Figuras

Figura 1 – Artigos publicados por ano nos tópicos “ <i>fun at work</i> ” ou “ <i>workplace fun</i> ”	4
Figura 2 – Modelo de investigação	11

Introdução

A constante evolução da sociedade em que vivemos cria, cada vez mais, uma necessidade de mudança no mundo laboral. As organizações veem-se obrigadas a ajustar o seu funcionamento de modo a acompanhar as tendências de mercado e a manter os seus resultados. Assim, a forma como são geridos os colaboradores destas organizações deve adaptar-se a essas mudanças, adequando o seu foco e atualizando as práticas exercidas (Van Beek *et al.*, 2011). Uma destas mudanças tem-se centrado na preocupação pelo bem-estar dos trabalhadores, visto este ser um ponto fulcral para o seu desempenho e, conseqüentemente, para os resultados da sua organização (Jiang *et al.*, 2012).

Atualmente, e em linha com os seus benefícios para o desempenho das organizações, várias empresas procuram ser distinguidas como bons locais para trabalhar, tendo até sido tendência nos últimos anos o reconhecimento e premiação de empresas que representem bons ambientes de trabalho, com vários fatores positivos para os colaboradores (Chan *et al.*, 2000). Assim sendo, torna-se relevante que as empresas dominem estas características que contribuem para o desenvolvimento e manutenção de ambientes laborais saudáveis, proporcionando o bem-estar dos seus colaboradores e contribuindo para o seu bom desempenho dentro da organização.

Um dos fatores comuns às empresas distinguidas como saudáveis para os seus colaboradores, e que tem captado cada vez mais a atenção tanto dos gestores como de investigadores de várias áreas, é a diversão no trabalho (Chan *et al.*, 2000; Joyce, 2003). Várias empresas têm introduzido nas suas instalações equipamentos ou infraestruturas que propiciem a descontração e/ou o divertimento. Outras apostam na criação de um ambiente de diversão, através da incorporação de atividades na rotina do trabalho, ou fora dela mas com a promoção e suporte da organização (Society for Human Resources Management, 2002). Pretende-se com estas práticas gerar nas empresas um ambiente propício a um bom desempenho, através da contribuição para o bem-estar dos colaboradores, e que estes criem atitudes positivas em relação ao seu trabalho. Que gostem de ir trabalhar (Ford *et al.*, 2003).

"If you—and others—aren't having fun doing what you're doing, chances are people aren't doing the best they can do" (Kouzes & Posner, 1995, p. 59).

A diversão laboral tem demonstrado impactos positivos no desempenho dos colaboradores (*e.g.* Tews *et al.*, 2013) e em variadíssimos aspetos da vida laboral que contribuem para o mesmo, como nas relações interpessoais (*e.g.* Becker & Tews, 2016), na relação dos colaboradores com a empresa (*e.g.* McDowell, 2004), na atração e retenção dos

colaboradores (*e.g.* Dermody, 2002; Ford *et al.*, 2003), na diminuição dos riscos psicossociais (*e.g.* Xu *et al.*, 2020) e na satisfação laboral (*e.g.* Chan, 2016). Paralelamente, a investigação acerca da satisfação laboral continua a evoluir, mostrando que colaboradores satisfeitos levam a clientes satisfeitos através do aumento da qualidade do serviço prestado (*e.g.* Mallak *et al.*, 2003). Se assim é, então será que também trabalhadores divertidos levam a clientes satisfeitos?

Este estudo pretende então perceber se a diversão laboral também pode ter benefícios ao nível do relacionamento com os clientes. Isto é, se os trabalhadores de organizações que promovem atividades de diversão percecionam positivamente a qualidade do serviço prestado pela sua organização aos clientes. Este impacto da diversão laboral foi já estudado noutros contextos, como nos EUA (Karl & Peluchette, 2006b), ainda que brevemente. No entanto, pode constituir uma mais valia analisar os benefícios deste tipo de atividades numa outra cultura, com trabalhadores portugueses. Desta forma, poderemos com mais segurança aplicar os resultados obtidos no dia a dia laboral, desenvolvendo práticas de diversão de forma adequada e promovendo tanto o bem-estar dos nossos colaboradores como o desempenho das organizações. Esta investigação contribui ainda para um maior e melhor conhecimento acerca do que tem sido investigado nos últimos anos nesta área.

Posto isto, é apresentada em seguida uma revisão da literatura sobre os conceitos abrangidos no presente estudo, seguida do modelo de investigação realizado e respetivas hipóteses, o método através do qual foi realizada a investigação, os seus resultados, e a interpretação e discussão dos mesmos.

Revisão da Literatura

Objetivos e Metodologia da Revisão

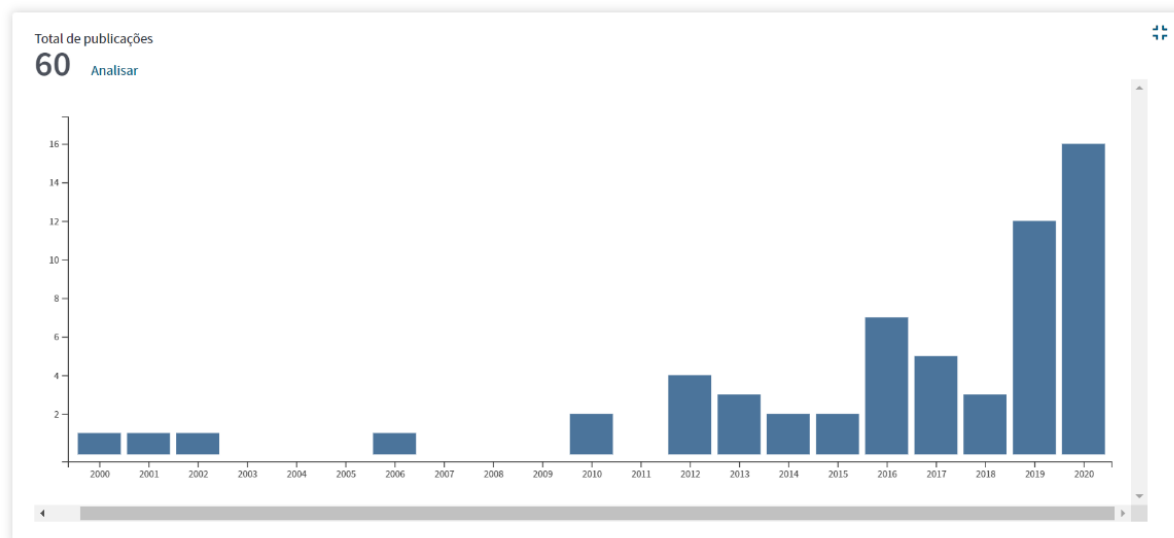
A revisão que aqui se apresenta tem dois principais objetivos. Por um lado, clarificar os conceitos de Fun At Work, Satisfação Laboral e Qualidade do Serviço ao Cliente, reunindo perspectivas de vários autores e a sua evolução. Por outro lado, pretende esta revisão reunir a informação obtida nas últimas décadas por vários investigadores acerca das relações entre os conceitos acima mencionados, e, principalmente, dos impactos da introdução de atividades e ambientes de diversão no local de trabalho.

Para a presente revisão da literatura, foram utilizadas as bases de dados académicas da plataforma EBSCO. A pesquisa inicial centrou-se em artigos científicos de revistas académicas analisados pelos pares nos últimos 10 anos (entre 2011 e 2021), utilizando as palavras-chave “*Fun At Work*” OR “*workplace fun*” AND “*satisfaction*” AND “*customer service*”. Desta pesquisa resultaram 1572 artigos. Em seguida foi introduzido como critério de inclusão a presença dos termos “*fun at work*” ou “*workplace fun*” no título do artigo, visto ser este o foco do estudo realizado, obtendo um total de 26 artigos. De forma a verificar se existiriam estudos anteriores que acrescentassem à revisão da literatura a realizar, a restrição temporal foi alargada por mais 5 anos (entre 2006 e 2021), aumentando o número total de artigos científicos para 31. Através da leitura dos seus *abstracts*, de forma a clarificar se enquadravam os objetivos da revisão pretendida, o número final de artigos obtidos através da plataforma EBSCO foi de 22 artigos. Por fim, com o objetivo de enriquecer a revisão dos conceitos em estudo e suas relações, foi ainda realizada uma pesquisa no Google Académico com os mesmos critérios e foram analisadas as listas de referências dos artigos já obtidos, concluindo assim um conjunto final de 45 artigos utilizados.

É de realçar o notável aumento do número de estudos acerca da diversão no trabalho (Figura 1) ao longo da última década, e principalmente desde 2018. Este pico atual indica um interesse crescente em compreender a adequação (ou não) da diversão no local de trabalho, e de que forma esta pode afetar os colaboradores de uma organização e, por consequência, o sucesso do negócio.

Figura 1

Artigos publicados por ano nos tópicos “*fun at work*” ou “*workplace fun*”.



Nota. Retirado de *Relatório de Citações*, Web of Science

(https://apps.webofknowledge.com/CitationReport.do?product=WOS&search_mode=CitationReport&SID=E6gbSdsnMqV3De3n7Qv&page=1&cr_pqid=3&viewType=summary&colName=WOS).

O Conceito de Diversão no Trabalho

A visão tradicional de que a diversão atrapalha o trabalho faz parte da filosofia da maioria das organizações há já várias décadas (Jaffe, 1990). No entanto, alguns estudos recentes, como as “100 Melhores Empresas para Trabalhar” da revista *Fortune*, revelam que um dos fatores comuns às organizações de topo, e que as distingue das outras, consiste nos seus ambientes e iniciativas de diversão no trabalho (Chan *et al.*, 2000; Joyce, 2003). Estes resultados vieram mudar o paradigma da diversão no trabalho, levando a que, atualmente, cada vez mais empresas em todo o mundo tentem integrar a diversão nos seus ambientes laborais (Society for Human Resources Management, 2002). Esta nova tendência deu origem ao conceito de *fun at work* ou *workplace fun*.

Ainda que não exista uma definição consensual de *fun at work*, este construto é descrito como qualquer atividade no local de trabalho que proporcione divertimento ou prazer aos trabalhadores (Fluegge, 2008; Ford *et al.*, 2003; Meeks, 2009). Esta diversão pode ser transmitida através de atividades de promoção da relação entre colegas, atividades lúdicas, como jogos e brincadeiras, ou até através das próprias responsabilidades associadas à função

do trabalhador (McDowell, 2004; Tews *et al.*, 2012). Contudo, vários autores defendem que o *workplace fun* deve envolver atividades que não estejam diretamente relacionadas com o trabalho (Becker & Tews, 2016; McDowell, 2004; Tews *et al.*, 2014). Assim, atividades laborais *fun* são definidas como atividades desenvolvidas em contexto laboral, que sejam interativas por natureza e realizadas com o objetivo subjacente de divertir quem nelas participa (Celestine & Yeo, 2020). Um ambiente de trabalho considerado *fun* deve suportar e incentivar a realização deste tipo de atividades, que levam a que o trabalhador aprecie o tempo passado no seu local de trabalho (Ford *et al.*, 2003; Plester, 2009).

A diversão no trabalho pode ser classificada de várias formas. Plester e Hutchison (2016) reconhecem três formas de diversão no trabalho: a diversão gerida (estruturada de acordo com os objetivos da organização), a diversão orgânica (natural nos trabalhadores) e a diversão da tarefa (associada às responsabilidades laborais). Chan (2010) classifica o *fun* conforme o seu alvo. Este pode ser orientado para o *staff*, para os supervisores, para as relações sociais ou para as estratégias da própria empresa. Bolton e Houlihan (2009) classificam o *fun* conforme a sua utilização como estratégia de recursos humanos. Este pode ter como objetivo a recompensa, o *engagement*, a atenuação da carga laboral ou a retenção do efetivo.

Diferentes contextos e trabalhadores são impactados de forma diferente pelas práticas de diversão no trabalho (Becker & Tews, 2016). O facto de um trabalhador percecionar o *workplace fun* como mais ou menos apropriado pode depender de vários fatores, como as suas experiências sociais (Aldag & Sherony, 2001), as dimensões *Big Five* da sua personalidade (Karl *et al.*, 2007) e até a geração a que pertencem, visto que gerações mais recentes associam mais a diversão no trabalho a *outcomes* positivos (Meeks, 2009; Samuelson, 2001). A aceitação da incorporação de diversão no ambiente laboral pode diferir conforme o contexto de trabalho em questão (Karl *et al.*, 2005). Ainda que não existam, aparentemente, diferenças na perceção do *fun* entre trabalhadores de diferentes setores (público, privado e organizações sem fins lucrativos) (Karl *et al.*, 2005), um estudo de Mulaomerovic *et al.* (2019) demonstrou que a cultura organizacional das empresas pode moldar a forma como a diversão no trabalho é recebida pelos seus colaboradores. Por exemplo, organizações com maiores níveis de aversão à incerteza (segundo o modelo de Hofstede, 1991) demonstram uma menor aderência à implementação de práticas divertidas no local de trabalho, visto que culturalmente se demonstram menos disponíveis à mudança e a novas ideias (Mulaomerovic *et al.*, 2019). Estas atitudes dos indivíduos relativas à diversão laboral são compostas por três dimensões (Aldag &

Sherony, 2001): importância da diversão, a sua adequação, e consequências percebidas da mesma.

Não existe ainda uma conclusão clara e consensual acerca de qual a melhor forma de implementar este tipo de ambientes laborais, e de quem é esta responsabilidade. Inúmeros estudos realizados em vários setores de atividade concluem que, do ponto de vista dos trabalhadores, a diversão no trabalho deve “vir de cima”. Ou seja, é da responsabilidade dos supervisores, gestores, chefias ou até da própria cultura da empresa proporcionar diversão e um ambiente de lazer (Bilginoğlu, 2018; Feigon, 2013; Ford *et al.*, 2003; Gropper & Kleiner, 1992; Kahle, 2015; Losyk, 2005; Parker, 2008; Pierce, 2001). Alguns autores, como Gostick e Christopher (2008) levantam uma perspetiva ligeiramente diferente, segundo a qual a diversão nem sempre tem de ser iniciada pelos superiores, mas é sempre necessário o seu suporte e permissão, e é ainda desejado o seu incentivo. Contudo, apesar de ser benéfico que a gestão reconheça e recompense formalmente a promoção de diversão no trabalho (Ford *et al.*, 2003), se esta for forçada pela organização os trabalhadores podem mostrar-se resistentes (Whitelely & Hessian, 1996).

Atividades Laborais Divertidas

Existe uma grande diversidade de atividades *fun* que se podem agrupar em diversas categorias (*e.g.* Ford *et al.*, 2003; Karl *et al.*, 2005). Estas categorias acabam por servir de base aos vários tipos de atividades realizadas nas organizações, ainda que as atividades específicas variem ou sofram alterações conforme o contexto em questão. Ford *et al.* (2003) distinguem 10 categorias de atividades de diversão no trabalho, que são as mais referidas em contexto dos EUA: reconhecimento de metas pessoais (ex: aniversários, aniversários de contratação), eventos sociais (ex: picnics, festas, reuniões sociais), celebrações públicas de conquistas profissionais (ex: entrega de prémios), oportunidades de voluntariado comunitário (ex: grupos cívicos), atividades de alívio do *stress* (ex: instalações de exercício, massagens), humor (ex: anedotas, emails engraçados, caricaturas), jogos (ex: setas, bingo, equipas desportivas patrocinadas pela empresa), competições amigáveis entre colaboradores (ex: concursos de vendas), oportunidades de desenvolvimento pessoal (ex: aula de *tricot*, clube de leitura) e entretenimento (ex: bandas musicais, apresentações, teatros).

Tendo em conta a heterogeneidade dos impactos do *fun at work*, distinguem-se atividades percebidas como mais e menos adequadas em diferentes contextos. Estudos de Karl *et al.* (2005; Peluchette & Karl, 2005) demonstram que as atividades mais apreciadas por uma

amostra de trabalhadores americanos são as atividades que envolvam comida à disposição, seguidas das saídas em grupo e celebrações ou concursos. Pelo contrário, as atividades que os trabalhadores consideram menos divertidas em contexto laboral são as *wild and wacky* (“maluquices”) e os jogos.

Ao longo do desenvolvimento desta tendência, foi possível observar o tipo de atividades divertidas a que as organizações mais recorrem. Em 2003, as atividades aparentemente mais utilizadas pelas organizações são os dias de *casual dress*, atividades de reconhecimento e recompensa de trabalhadores, e “comes e bebes” proporcionados pela organização, atividades estas bastante tradicionais e realizadas já há vários anos no mundo do trabalho (Ford *et al.*, 2003). No entanto, é possível que estas atividades se tenham alterado ao longo do tempo, pois estudos mais recentes sugerem o reconhecimento de marcos pessoais, oportunidades de voluntariado comunitário, o entretenimento e os jogos como as atividades mais recorrentes (Bilginoğlu, 2018). Ainda assim, a adesão ao *fun at work* está longe de ser a norma no mundo empresarial. Os fatores que mais parecem inibir a criação de ambientes e atividades laborais divertidos centram-se nos custos envolvidos e no receio de que a organização seja percecionada como pouco profissional (Ford *et al.*, 2003).

Efeitos da Diversão no Trabalho

Nos últimos anos, tem sido demonstrada uma relação entre o *fun at work* e vários *outcomes* e comportamentos laborais. A diversão no trabalho aparenta ser um forte preditor da atração de candidatos e novos colaboradores (Ford *et al.*, 2003; Tews *et al.*, 2012). Já a relação entre a diversão no trabalho e o *turnover* não é consensual. Por um lado, a diversão parece ser a principal forma de retenção dos colaboradores (Dermody, 2002), e o *fun* experienciado na organização relaciona-se negativamente com o *turnover* (Karl *et al.*, 2008; McDowell, 2004). Por outro lado, autores como Tews (2013; Becker & Tews, 2016) demonstraram que não existe esta relação, mas sim uma relação negativa entre o suporte dos superiores à diversão e o *turnover*, principalmente nos trabalhadores mais novos. Um estudo de Gu *et al.* (2020), realizado numa amostra de marinheiros na China, demonstrou até que um ambiente laboral divertido modera a relação entre as exigências laborais e a intenção de *turnover*. No entanto, em momentos de altas exigências laborais, um ambiente de diversão poderá tornar-se numa exigência adicional, visto que criar e manter um ambiente *fun* requer esforço nesse sentido. Por outras palavras, com altos níveis de exigência laboral, os trabalhadores (neste caso, marinheiros) podem não ter a energia suficiente para participar em atividades recreativas. Assim, forçar os

mesmos a interagir com este tipo de ambiente poderá aumentar a carga psicológica exigida e a intenção de *turnover* (Gu *et al.*, 2020).

A diversão no trabalho apresenta ainda um efeito positivo no compromisso organizacional (Pryor *et al.*, 2010, Temkin, 1994), principalmente na sua dimensão afetiva (McDowell, 2004), que representa a ligação emocional que estabelecemos com a nossa organização (Allen & Meyer, 1990, citados por Fluegge-Woolf, 2014). A cidadania organizacional é outro dos *outcomes* positivos do *fun at work*. (Fluegge, 2008; Fluegge-Woolf, 2014). Segundo Fluegge-Woolf (2014), a socialização com os colegas e a celebração conjunta aumentam a possibilidade de estes se conhecerem e criarem relações mais próximas, criando mais abertura e disponibilidade para situações de interajuda e colaboração. Consequentemente, quanto às relações interpessoais, ambientes de trabalho divertidos levam a uma diminuição dos conflitos interpessoais (Ford *et al.*, 2003) e a um aumento da qualidade das relações laborais (Becker & Tews, 2016; Meyer, 1999). Ajudam também na construção e manutenção de relações de confiança (Chan, 2016) e respeito (Ford *et al.*, 2003) entre os colaboradores e os seus superiores, e ainda num maior compromisso (Plester & Hutchison, 2016) e coesão de grupo nas equipas e departamentos da organização, possivelmente com base nos sentimentos de prazer e camaradagem que a diversão proporciona (Becker & Tews, 2016).

O *workplace fun* funciona também como preditor do *engagement* nos trabalhadores (Chan, 2016; Fluegge-Woolf, 2014; Plester & Hutchison, 2016; Zandkarimi *et al.*, 2020), principalmente quando estes têm uma variedade de atividades divertidas que podem realizar consoante o seu interesse (Becker & Tews, 2016). A presença de diversão no local de trabalho permite e facilita que os trabalhadores façam pausas eficazes e percecionadas como refrescantes, o que causa efeitos no seu humor e promove um *reengagement* na tarefa mais facilmente (Plester & Hutchison, 2016). Alguns trabalhadores relatam até que a diversão experienciada na realização do próprio trabalho permite uma sensação de absorção, isto é, um tipo específico de *engagement* designado por *flow* (Rich *et al.*, 2010). Mais ainda, Zandkarimi *et al.* (2020) demonstraram que a diversão no trabalho tem um papel mediador no efeito da liderança carismática no *engagement*, sendo que a liderança carismática impacta significativamente o *fun at work*, que por sua vez apresenta um efeito positivo no *engagement*.

A realização de atividades divertidas no trabalho apresenta uma associação positiva com o desempenho dos trabalhadores (Fluegge, 2008; Pryor *et al.*, 2010; Tews *et al.*, 2013), e um efeito positivo na sua capacidade de inovação e criatividade (Abramis, 1989; Caudron, 1992; Fluegge, 2008; Pryer *et al.*, 2010). Fluegge-Woolf (2014) demonstrou que a relação entre o *fun*

at work e o desempenho criativo é mediada pelo *engagement*, sendo que colaboradores que se divertem no ambiente laboral apresentam maiores níveis de *engagement* e, conseqüentemente, exibem um melhor desempenho criativo, através do aumento da flexibilidade mental e do pensamento divergente. Estas práticas laborais mantêm ainda os trabalhadores motivados (Stern & Borcia, 1999; Tews *et al.*, 2013) e, segundo Urquhart (2014), parecem ser a única forma eficaz de manter essa motivação a longo prazo.

Quanto aos riscos psicossociais nos trabalhadores, estudos demonstram que quando as pessoas se divertem no seu trabalho, reduzem os níveis de stresse (McGhee, 2000), absentismo, *burnout* (Mayer, 1999) e exaustão emocional (Karl *et al.*, 2007). Um ambiente laboral divertido ajuda também a reduzir de forma eficaz os conflitos trabalho-família (Xu *et al.*, 2020), melhorando este equilíbrio que tem demonstrado ser um preditor importante do bem-estar dos trabalhadores (*e.g.*, Boyar *et al.*, 2003; Grandey & Melloy, 2017; Ryan *et al.*, 2015, citados por Xu *et al.*, 2020).

Um outro aspeto que tem sido relacionado com o *fun at work* é a **satisfação laboral**. A satisfação no trabalho ou satisfação laboral é definida como um sentimento no qual os trabalhadores se consideram realizados e preenchidos pelos valores do seu trabalho (Graham & Messner, 1998). Funciona como um indicador global da satisfação de um trabalhador (Fields, 2002) e representa a resposta afetiva do mesmo ao seu trabalho (O'Brien & Allen, 2008), chegando até a motivá-lo (Pugh *et al.*, 2002). Vários fatores influenciam de forma favorável esta satisfação, tais como ter um trabalho desafiante, com boas condições (Graham & Messner, 1998; Locke, 1983) e, aparentemente, a existência de diversão no trabalho (Lundin *et al.*, 2002).

A Southwest Airlines foi uma das primeiras organizações a implementar práticas e atividades divertidas nos seus locais de trabalho e na cultura da organização, o que resultou num aumento da satisfação dos seus trabalhadores (Freiberg & Freiberg, 1996; Lancaster, 1999). Mais recentemente, vários estudos demonstram uma relação positiva entre a diversão experienciada no trabalho e a satisfação laboral (Chan, 2016; Karl & Peluchette, 2006a; Karl *et al.*, 2007, 2008; McDowell, 2004; Peluchette & Karl, 2005). Esta relação aparenta ser mais forte nos trabalhadores que valorizam positivamente esta diversão (Karl & Peluchette, 2006a). Assim como a diminuição de emoções desagradáveis no trabalho reduz a insatisfação laboral, também a presença de emoções agradáveis pode aumentar a satisfação laboral (Cote & Morgan, 2002). Mais ainda, Karl e Peluchette (2006a) observaram que a diversão experienciada no trabalho atenua o impacto da exaustão emocional causada pela insatisfação.

O sentimento de satisfação está ainda associado a vários comportamentos tais como a tendência para ouvir mais os outros, a preocupação pelas suas necessidades, e o altruísmo, aspetos estes importantes na prestação de **serviços ao cliente** (Karl & Peluchette, 2006b; Motowildo, 1984). Visto que a prestação de um serviço não é apenas um ato de consumo, mas envolve também uma experiência psicológica para o cliente, o trabalhador que presta o serviço tem um papel importante na satisfação desse cliente (Schneider *et al.*, 2005). Trabalhadores satisfeitos levam a clientes satisfeitos (Mallak *et al.*, 2003). Desta forma, o *fun at work* é essencial para o aumento da satisfação dos clientes (Berg, 2001). A Walt Disney Corporation é talvez dos maiores exemplos desta relação, trabalhando desde a sua origem na satisfação dos trabalhadores com base na filosofia “*You don't work for a dollar—you work to create and have fun*” (Walt Disney, 1994, p. 80, citado por Ford *et al.*, 2003) e sendo até hoje um exemplo na área do serviço ao cliente.

Distinguem-se cinco dimensões da qualidade do serviço ao cliente. Os aspetos tangíveis referem-se às instalações, equipamentos e aparência dos colaboradores. A confiabilidade centra-se na execução do serviço prometido de maneira confiável e precisa. A responsividade consiste na disponibilidade do colaborador em atender os clientes de forma rápida. A garantia concerne o conhecimento dos funcionários e a sua capacidade de transmitir confiança. Por último, a empatia diz respeito à atenção e preocupação dadas aos clientes (Parasuraman *et al.*, 1988).

A presença e participação em atividades divertidas no trabalho, não só melhora o serviço prestado pelos trabalhadores ao cliente (Berg, 2001; Karl & Peluchette, 2006a), como aumenta a perceção dos próprios trabalhadores em relação à qualidade deste serviço (Ford *et al.*, 2003; Watson, 2003; Karl & Peluchette, 2006b). A perceção da qualidade do serviço ao cliente consiste no juízo do cliente ou do trabalhador acerca do serviço prestado, geralmente com base numa comparação entre as expectativas e a perceção do desempenho (Karl & Peluchette, 2006b).

Modelo de Investigação

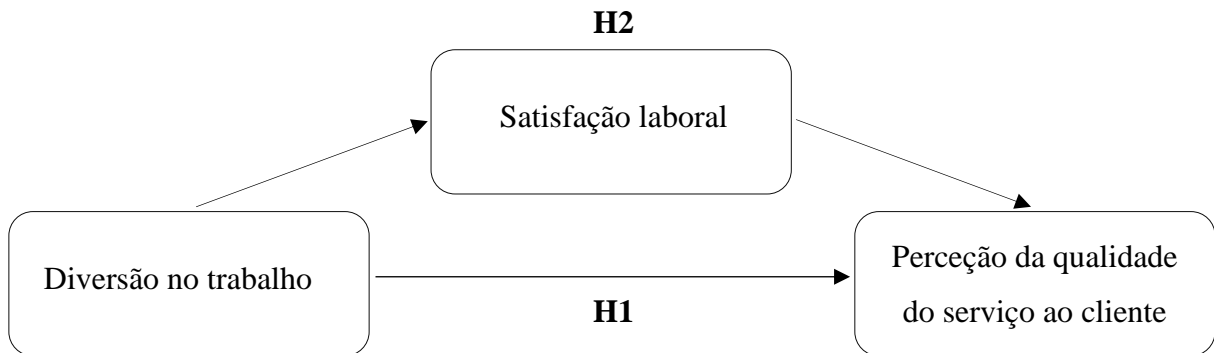
Com base na revisão da literatura efetuada, o presente estudo pretende demonstrar a existência de um efeito positivo para as organizações onde sejam estimulados ambientes de diversão no trabalho, com benefício para a qualidade do serviço prestado aos clientes, relação esta que poderá ser melhor explicada através da satisfação laboral dos colaboradores (Figura 2). Com este objetivo, foram formuladas as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a promoção de atividades de diversão no local de trabalho e a perceção dos colaboradores em relação à qualidade do serviço ao cliente.

Hipótese 2: A satisfação dos colaboradores apresenta um efeito mediador entre a promoção de atividades de diversão no local de trabalho e a perceção dos colaboradores em relação à qualidade do serviço ao cliente.

Figura 2

Modelo de investigação.



Nota. Diversão no trabalho = promoção de atividades de diversão no local de trabalho.

Método

Delineamento

A presente investigação assume um *design* hipotético-dedutivo de natureza quantitativa, pretendendo testar as hipóteses formuladas. O estudo realizado teve uma abordagem não-experimental, uma vez que não foi manipulada qualquer variável independente. O seu delineamento é correlacional, com o objetivo de analisar a relação entre as variáveis em estudo. Visto que os dados de cada participante foram recolhidos num só momento, esta investigação representa um estudo transversal.

Procedimento

Previamente à recolha de dados, foi necessário adaptar os instrumentos utilizados à população em estudo. Para tal, começaram por ser traduzidos os itens utilizados das escalas de Kettinger e Lee (1997), e de Brayfield e Rothe (1951) (descritas adiante), de acordo com Cha (2007). Este processo teve início na tradução de inglês, a língua original das escalas, para a língua portuguesa por um bilingue. Em seguida, procedeu-se à sua retroversão, isto é, os itens foram traduzidos da versão portuguesa novamente para o inglês por outro bilingue. Por fim, foi comparada a versão original e a final de cada instrumento, e a versão portuguesa é ajustada até que não haja diferenças entre ambas. A versão final de cada escala foi aplicada a uma amostra reduzida de 10 pessoas com o objetivo de testar a sua compreensão e adaptabilidade à realidade portuguesa. Finalizado o processo de tradução, a nova versão da escala de Kettinger e Lee (1997) foi adaptada para que fosse respondida pelo trabalhador, e não pelo cliente, através de pequenos ajustes na formulação dos itens. Depois de todos os ajustes necessários, foi iniciada a recolha de dados.

Com recurso à plataforma Qualtrics, foi criado um questionário *online* (Anexo A) que reuniu as instruções aos participantes, algumas questões demográficas e as três escalas previamente adaptadas na seguinte ordem: escala da diversão no trabalho, escala da perceção da qualidade do serviço ao cliente e escala da satisfação no trabalho. As instruções aos participantes, no início do questionário, reforçam os critérios de seleção da amostra e referem que a participação no estudo é totalmente voluntária, assim como o abandono do mesmo a qualquer momento, que todos os dados são anónimos e que o preenchimento do questionário não deverá ocupar mais de 10 minutos. É ainda agradecida a participação do indivíduo no estudo.

De modo a potenciar o alcance do questionário, e consequentemente os dados recolhidos, o contacto com os participantes do presente estudo foi realizado *online*, através da metodologia de *snowball*, pelo que foi utilizado um processo de amostragem não-probabilístico. Deste modo, o *link* do questionário foi enviado à rede de contactos do investigador, pedindo aos mesmos que o enviassem também aos seus contactos.

A recolha de dados ocorreu entre novembro de 2020 e fevereiro de 2021, tendo sido obtido um total de 263 respostas completas, 256 das quais válidas para análise. Estas respostas foram exportadas para o programa IBM SPSS *Statistics* (V.27), onde todos os dados foram revistos. Foram ainda invertidas as cotações das respostas aos itens que assim o exigiam (itens 3 e 5 da escala de satisfação laboral).

Instrumentos

A variável *Diversão no Trabalho* foi avaliada recorrendo à escala de Tews *et al.* (2014). Esta medida foi desenvolvida com base no trabalho de Ford *et al.* (2003) acerca dos vários tipos de atividades divertidas no trabalho. No presente estudo foi utilizada uma versão desta escala, traduzida e adaptada ao contexto português por Oliveira (2018). A escala utilizada é composta por 7 itens que avaliam a frequência com que ocorrem determinados tipos de atividades divertidas no local de trabalho do participante, numa escala de resposta de frequência tipo *Likert* de 5 pontos, desde “Nunca” (1) a “Bastantes vezes” (5).

A variável *Perceção da Qualidade do Serviço ao Cliente* foi avaliada com base na escala de Kettinger e Lee (1997). Os autores desenvolveram o IS-adapted SERVQUAL, com 13 itens para avaliar a qualidade do serviço esperada pelo cliente, e outros 13 focados na perceção da qualidade do serviço. Esta medida engloba quatro subescalas baseadas em quatro das dimensões do serviço (Parasuraman *et al.*, 1988): confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Neste estudo foram utilizados apenas os itens direcionadas à perceção da qualidade do serviço, com uma escala de resposta de *Likert* de 5 pontos, desde “Discordo fortemente” (1) a “Concordo fortemente” (5). Estes itens foram adaptados para que fossem respondidos pelo trabalhador e não pelo cliente, à semelhança do que fizeram Karl *et al.* (2005).

A variável *Satisfação no Trabalho* foi avaliada por 5 itens da escala criada por Brayfield e Rothe (1951). Apesar da sua antiguidade, estes itens têm sido utilizados por vários autores como uma versão reduzida da escala original (*e.g.* Karl & Peluchette, 2006; Karl *et al.* 2007; Lee *et al.* 2021). Os participantes devem responder a cada item numa escala de resposta de *Likert* de 5 pontos, desde “Discordo fortemente” (1) a “Concordo fortemente” (5).

Participantes

Como critérios de inclusão para que os participantes pudessem contribuir para o estudo, estes deveriam ter no mínimo 18 anos de idade, residir em Portugal e trabalhar ou já ter trabalhado pelo menos 6 meses numa organização, realizando tarefas que incluam contacto com o cliente, de forma a ser possível avaliar a perceção da qualidade deste serviço na organização. Posto isto, este estudo teve como população alvo os trabalhadores portugueses com contacto com o cliente.

A amostra obtida foi composta por um conjunto de 256 participantes (Anexo B), dos quais 32% do género masculino e 68% do género feminino. A idades dos participantes, cujas distribuições se encontram na Tabela 1, variaram entre os 21 e os 77 anos, com uma média de 42.39 anos (DP = 12.57). Quanto às habilitações literárias dos participantes, 3.5% da amostra tinha o Ensino Básico (9º ano) ou abaixo, 24.2% tinha concluído o Ensino Secundário (12º ano) e 72.3% o Ensino Superior. Em relação à sua antiguidade na empresa, cujas distribuições se encontram na Tabela 2, os valores variaram entre 1 e 41 anos, apresentando uma média de 12.11 anos de trabalho na organização atual (DP = 10.43).

Tabela 1

Distribuição dos participantes por grupos etários.

<i>Idade por grupos</i>					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Inferior a 35	70	27,3	27,3	27,3
	35 a 50	111	43,4	43,4	70,7
	Superior a 50	75	29,3	29,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

Tabela 2

Distribuição dos participantes por grupos de antiguidade na organização.

Antiguidade por grupos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Inferior a 10	126	49,2	49,2	49,2
	10 a 20	72	28,1	28,1	77,3
	21 a 30	43	16,8	16,8	94,1
	Superior a 30	15	5,9	5,9	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

Resultados

Após terminada a recolha dos dados, deu-se início à análise dos mesmos. Foram analisadas as propriedades psicométricas das escalas utilizadas (Anexo C) e, seguidamente, foram realizadas análises de forma a testar e suportar as hipóteses propostas (Anexos D a F). Todos os dados foram analisados recorrendo aos programas IBM SPSS *Statistics* (V.27) e IBM SPSS *Amos* (V.27).

Análises às Propriedades Psicométricas das Escalas

Escala de Diversão no Trabalho

Devido à dimensão da escala utilizada para avaliar a promoção de atividades de diversão no local de trabalho (7 itens) e ao facto de ser, segundo o seu autor original (Tews *et al.*, 2014), uma escala unidimensional, não foi testada a sua validade fatorial, tendo sido apenas verificada a sua fiabilidade (Anexo C.1).

Para testar a fiabilidade deste instrumento, foi avaliada a sua consistência interna através do valor do *alpha de Cronbach*. Este valor foi de $\alpha = .89$, o que representa um bom indicador da fiabilidade da medida (Marôco, 2014). Através desta análise, foi também verificado que não existia nenhum item desta escala que, ao ser excluído, aumentasse significativamente o *alfa de Cronbach*, pelo que nenhum item foi excluído.

Escala da Perceção da Qualidade do Serviço ao Cliente

De modo a testar a validade fatorial da escala da Perceção da Qualidade do Serviço ao Cliente (Anexo C.2), realizou-se uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), uma vez que a estrutura fatorial da escala é conhecida à partida. Este instrumento foi definido pelos seus autores originais (Kettinger & Lee, 1997) como multidimensional, medindo quatro dimensões da qualidade do serviço ao cliente (confiabilidade, responsividade, garantia e empatia). Assim, através do programa IBM SPSS *Amos* (V.27), foi efetuada uma AFC a quatro fatores.

Este modelo apresentou alguns indicadores de bondade de ajustamento fracos, e ainda correlações altas entre as várias dimensões, o que indica que o modelo poderia ajustar-se melhor considerando a variável em estudo como unidimensional. Para além disso, a revisão teórica e as hipóteses propostas para investigação sugerem a análise da perceção da qualidade do serviço ao cliente como um todo, e não a análise específica das suas dimensões. Posto isto, foi testado em seguida um modelo unidimensional. Este modelo foi reespecificado até apresentar indicadores de ajustamento adequados ($\chi^2/g1 = 2.19$, GFI = .95, CFI = .97, NFI = .93, RMSEA

= .07), pelo que todas as análises efetuadas posteriormente se basearam nesta variável como sendo unidimensional.

Para testar a fiabilidade deste instrumento (Anexo C.2), foi avaliada a sua consistência interna através do valor do *alpha de Cronbach*. Este valor foi de $\alpha = .94$, o que representa um bom indicador da fiabilidade da medida (Marôco, 2014). Através desta análise, foi também verificado que não existia nenhum item desta escala que, ao ser excluído, aumentasse significativamente o *alfa de Cronbach*, pelo que nenhum item foi excluído.

Escala da Satisfação Laboral

Devido à dimensão da escala utilizada para avaliar a Satisfação Laboral dos trabalhadores (5 itens) e ao facto de ser, segundo os seus autores originais (Brayfield & Rothe, 1951), uma escala unidimensional, não foi testada a sua validade fatorial, tendo sido apenas verificada a sua fiabilidade (Anexo C.3).

Para testar a fiabilidade deste instrumento, foi avaliada a sua consistência interna através do valor do *alpha de Cronbach*. Este valor foi de $\alpha = .94$, o que representa um bom indicador da fiabilidade da medida (Marôco, 2014). Através desta análise, foi também verificado que não existia nenhum item desta escala que, ao ser excluído, aumentasse significativamente o *alfa de Cronbach*, pelo que nenhum item foi excluído.

Estatística Descritiva das Variáveis

Foi realizada uma estatística descritiva das variáveis em estudo (Anexo D), de modo a permitir uma melhor compreensão das respostas dos participantes e do seu posicionamento geral em relação aos construtos analisados. Os resultados desta análise podem ser observados na Tabela 3.

A análise efetuada à variável Diversão no Trabalho (frequência da existência de atividades de diversão no local de trabalho) demonstrou um valor médio de resposta de 2.23, com um desvio padrão de 0.90. De acordo com estes valores, e tendo em conta o ponto central da escala (3 – Algumas vezes), conclui-se que os participantes relatam uma baixa frequência destas atividades laborais (Raramente).

A análise efetuada à variável Perceção da Qualidade do Serviço ao Cliente demonstrou que os trabalhadores percecionam a qualidade do serviço da sua empresa como positiva ($M = 3.78$, $DP = 0.72$), visto que a média se encontra acima do valor central da escala de resposta (3).

Por último, a análise efetuada à variável Satisfação Laboral demonstrou uma tendência positiva ($M = 3.58$, $DP = 0.72$) em relação ao valor central da escala (3), segundo a qual os trabalhadores aparentam estar satisfeitos no seu trabalho.

Tabela 3

Estatística descritiva das variáveis em estudo.

<i>Estatística Descritiva</i>					
	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Fun	256	1,00	5,00	2,2338	,89680
Satisfação	256	1,00	5,00	3,5758	,99183
Serviço	256	1,15	5,00	3,7785	,71804
N válido (de lista)	256				

Nota. Fun = promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Satisfação = satisfação laboral; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

Correlações entre as Variáveis

Em seguida foram analisadas, através do teste de correlações de *Pearson* (Anexo E), a direção e intensidade das relações entre as três variáveis em estudo. Como é possível observar na matriz das correlações (Tabela 4), a Diversão no Trabalho apresenta uma correlação positiva moderada (Marôco, 2014) com as variáveis Percepção da Qualidade do Serviço ao Cliente ($r = .46$, $p < .001$) e Satisfação Laboral ($r = .46$, $p < .001$). Entre a Satisfação Laboral e a Percepção da Qualidade do Serviço ao Cliente verificou-se também uma correlação positiva moderada ($r = .65$, $p < .001$; Marôco, 2014).

Tabela 4

Matriz das correlações.

<i>Correlações</i>		Fun	Satisfação	Serviço
Fun	Correlação de Pearson	1		
Satisfação	Correlação de Pearson	,457*	1	
Serviço	Correlação de Pearson	,460*	,652*	1

Nota. Fun = Promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Satisfação = satisfação laboral; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

* $p < .05$

Testes de Hipóteses

Para finalizar a análise dos resultados obtidos, procedeu-se à testagem das hipóteses propostas para investigação (Anexo F):

Hipótese 1: Existe uma relação positiva entre a promoção de atividades *fun* no local de trabalho e a percepção dos colaboradores em relação à qualidade do serviço ao cliente.

Hipótese 2: A satisfação dos colaboradores apresenta um efeito mediador entre a promoção de atividades *fun* no local de trabalho e a percepção dos colaboradores em relação à qualidade do serviço ao cliente.

De modo a testar a hipótese 1, foi realizada uma regressão linear simples para compreender o impacto que a promoção de atividades *fun* no local de trabalho tem sobre a percepção dos colaboradores acerca da qualidade do serviço ao cliente (Anexo F.1). Os resultados desta regressão revelam que a variável preditora produz um impacto significativo na variável critério, sendo que 21.1% da percepção da qualidade do serviço ao cliente é explicada pela diversão no trabalho ($R^2 = .21$, $F = 68.11$, $p < .001$). Este impacto é, tal como verificado na matriz das correlações, positivo ($\beta = 4.60$, $p < .001$), suportando a hipótese proposta.

Para testar a hipótese 2, foi realizado um teste de mediação através de uma extensão do SPSS, o programa *PROCESS* 3.5 (Anexo F.2). Através deste teste, foi possível concluir a existência do papel moderador da satisfação na relação entre a Diversão no Trabalho e a

Percepção da Qualidade do Serviço ao Cliente (95% IC [0.14, 0.28]). Esta mediação é parcial, visto que o efeito direto da variável preditora na variável critério não deixa de ser significativo quando inserida na equação a variável mediadora ($p < .001$, Tabela 5). Posto isto, também a segunda hipótese proposta foi corroborada.

Tabela 5

Análise do efeito mediador.

Mediação

Efeito do *fun* na satisfação, $R^2 = .21$, $MSE = .78$, $F(1,254) = 67.23$, $p < .001$

	B	SE	t	p	95% CI	
					LL	UL
Constante	2.45	.15	16.47	.00	2.15	2.74
<i>Fun</i>	.51	.06	8.20	.00	.38	.63

Efeito do *fun* e da satisfação no serviço, $R^2 = .46$, $MSE = .28$, $F(2,253) = 106.84$, $p < .001$

	B	SE	t	p	95% CI	
					LL	UL
Constante	1.97	.13	15.34	.00	1.72	2.22
<i>Fun</i>	.16	.04	3.93	.00	.08	.25
Satisfação	.40	.04	10.72	.00	.33	.48

Efeito do *fun* no serviço através da satisfação

	B	SE	95% CI	
			LL	UL
Satisfação	.20	.04	.14	.28

Nota. *Fun* = Promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Satisfação = Satisfação laboral; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

Discussão e Conclusão

O conceito de *fun at work* tem vindo a ser aprofundado ao longo dos últimos anos como uma mais valia para as organizações atualmente (Society for Human Resources Management, 2002). Foram já demonstrados por vários autores (*e.g.* Karl *et al.*, 2007; McDowell, 2004; Tews *et al.*, 2013) em diversos contextos os efeitos positivos que a introdução de ambientes e atividades laborais de diversão apresenta para os colaboradores das organizações, melhorando aspetos como a sua saúde, desempenho e compromisso para com a organização. No entanto, menos foco tem tido o impacto destas práticas em fatores externos à empresa que as desenvolve, fatores estes que podem ter um papel fulcral no sucesso das organizações, como a satisfação dos clientes. Posto isto, este estudo tinha como principal objetivo contribuir para uma melhor compreensão da relação entre a diversão no trabalho e a qualidade do serviço prestado aos clientes. Este propósito foi alcançado através dos resultados obtidos.

Em primeiro lugar, e através dos resultados referentes à primeira hipótese proposta, é possível verificar que a promoção de atividades *fun* em ambiente laboral impacta de forma positiva a perceção dos colaboradores acerca da qualidade do serviço prestado pela sua empresa aos clientes. Estes resultados vão ao encontro das investigações realizadas previamente por autores como Berg (2001), Karl e Peluchette (2006a), e Ford *et al.* (2003), mostrando o benefício de um ambiente laboral de diversão na relação estabelecida entre os colaboradores e os clientes da organização.

Em segundo lugar, e através dos resultados referentes à segunda hipótese proposta, é possível verificar que esta relação entre a diversão no trabalho e o serviço ao cliente é melhor explicada através da satisfação laboral dos colaboradores. Isto significa que os ambientes laborais caracterizados pela promoção e organização de atividades de diversão desempenham um papel importante na satisfação laboral dos seus colaboradores. Consequentemente, os colaboradores destas organizações, à partida com uma maior satisfação laboral, percecionam como mais positivo o serviço prestado pela sua empresa aos clientes. É possível que este processo tenha por base alguns comportamentos específicos potenciados pela sensação de satisfação, como a empatia e o altruísmo, que desempenham um papel relevante no serviço ao cliente, visto que se focam na satisfação das necessidades do outro (Motowildo, 1984; Karl & Peluchette, 2006b).

A promoção de práticas de diversão laboral tem um claro impacto positivo na forma como os trabalhadores percecionam o serviço prestado pela sua organização aos seus clientes.

Ainda assim, apesar de existir de facto uma relação direta entre a diversão no trabalho e a perceção da qualidade do serviço ao cliente, o facto de esta relação ser parcialmente mediada pela satisfação laboral não pode ser descurado. É, em parte, a satisfação laboral que leva a que o serviço prestado pela empresa seja visto como melhor, pelo que, caso não haja satisfação laboral, parte deste efeito poderá ser perdido. Posto isto, apresenta-se uma dicotomia que deve ser tida em conta, mas que, dominando o seu equilíbrio, pode trazer grandes benefícios às organizações. Por um lado, a diversão no trabalho pode ser também uma prática utilizada como suporte à satisfação laboral dos colaboradores. Por outro lado, deve ser mantida alguma monitorização desta satisfação, de modo a tirar o melhor partido possível dos benefícios do *fun at work*, visto que sem colaboradores satisfeitos, grande parte do impacto do *fun* como fator impulsionador da qualidade do serviço ao cliente fica sem efeito.

Esta investigação, em suma com estudos anteriores, torna mais e mais indiscutíveis os *outcomes* positivos da criação e manutenção de ambientes de diversão no trabalho, nomeadamente através da promoção de atividades *fun* nas organizações, tendência esta com ainda pouca adesão nas organizações portuguesas, como foi possível verificar ao longo do presente estudo.

Implicações Teóricas e Práticas

A atual investigação apresenta várias contribuições, tanto para a teoria acerca do conceito de *fun at work*, como para a prática de gestão das organizações.

Para além de apresentar uma revisão da literatura já desenvolvida por outros autores sobre a diversão no trabalho e os seus efeitos, este estudo contribui para uma melhor perceção e compreensão desta literatura, confirmando numa amostra de trabalhadores portugueses algumas das relações já encontradas previamente noutros contextos. Foram suportadas as propriedades psicométricas da escala de diversão no trabalho adaptada para a população portuguesa por Oliveira (2018), oferecendo mais robustez e confiança à sua utilização em futuros estudos nesta população. Esta contribuição tem especial importância devido à escassez de instrumentos disponíveis para o estudo deste construto na população portuguesa, em função da fraca extensão de literatura desenvolvida em volta do tema da diversão no trabalho no nosso país. Mais ainda, são fruto deste trabalho duas escalas traduzidas para a língua portuguesa como medidas da satisfação laboral e da perceção da qualidade do serviço ao cliente, com boas propriedades psicométricas, permitindo a sua futura utilização.

Podem também destacar-se implicações práticas para a gestão das organizações inerentes aos resultados e conclusões do estudo. O efeito positivo do *fun at work* no serviço ao cliente apresentado é de uma enorme relevância para as empresas, visto que na grande maioria dos casos os resultados e sucesso do negócio de uma organização passam pela satisfação dos seus consumidores e/ou utilizadores, ou seja, os clientes (Kotler & Keller, 2006). Considerando a prestação de um serviço como uma experiência psicológica e emocional (Schneider *et al.*, 2005), a atitude e postura do trabalhador enquanto prestador do serviço representa um fator de atenção para o cliente. Além do mais, um mau serviço prestado representa um dos principais motivos da perda de clientes (Tang *et al.*, 2006). Desta forma, a aposta na diversão no trabalho, impactando a satisfação dos colaboradores e a consequente qualidade do serviço ao cliente, parece ser uma aposta ganha e, aliás, já demonstrada como benéfica por empresas reconhecidas pela sua qualidade do serviço, como a Walt Disney Corporation (Ford *et al.*, 2003) e a Southwest Airlines (Lancaster, 1999).

Este tipo de investigações acerca da diversão no trabalho traz consistentemente utilidade para as empresas e seus gestores, contribuindo para que estes recorram com cada vez mais confiança a estas práticas *fun* em Portugal.

Limitações e Estudos Futuros

É importante referir, para melhor interpretação dos dados aqui apresentados, alguns aspetos que podem ter condicionado os resultados obtidos. São também apresentadas algumas sugestões de estudos futuros que contornem estas limitações, bem como investigações adicionais que poderão contribuir ainda mais para um maior conhecimento das implicações do *fun at work* na sociedade atual.

O contacto com os participantes foi realizado *online*, através da metodologia de *snowball*. Apesar de ser um método de recolha de dados fiável (Dandurand & Shultz, 2008), consiste num processo de amostragem não probabilístico. Assim, os resultados deste estudo poderiam ser extrapolados para a população portuguesa com mais confiança caso fosse utilizado um tipo de amostragem probabilístico.

Quanto às escalas utilizadas como instrumentos de medida das variáveis em estudo, foram utilizadas três escalas de autorresposta. As variáveis *diversão no trabalho* e *satisfação laboral* requerem, à partida, a resposta do próprio colaborador. Porém, a qualidade do serviço prestado ao cliente foi avaliada com base na perceção do colaborador em relação ao serviço da sua organização. Ainda que a perceção do colaborador nos forneça uma ideia aproximada

acerca da forma como a organização executa o serviço ao cliente, a qualidade deste serviço é, no final, objetivamente definida pelo cliente, visto ser este o recipiente deste serviço, e cujas necessidades devem ser satisfeitas (Parasuraman *et al.*, 1988). Deste modo, seria de grande interesse para a prática e gestão organizacional se o impacto da diversão laboral na qualidade do serviço ao cliente fosse avaliado recorrendo a outra fonte que não a perspectiva do colaborador. Algumas possibilidades a analisar poderiam passar pela avaliação da satisfação do cliente ou o *Net Promoter Score* (NPS, indicador da probabilidade de divulgação do serviço por parte do cliente à sua rede de contactos; Reichheld, 2003).

Um outro fator que teve impacto na forma como foi desenvolvida esta investigação e, possivelmente, nos seus resultados foi o contexto social específico no qual decorreu o estudo. A sociedade está atualmente condicionada a nível mundial por uma pandemia de SARS-CoV2, uma doença do foro respiratório. Consequentemente, a grande maioria das organizações estão neste momento, por obrigação legal ou por uma opção de gestão, a funcionar em moto remoto, pelo que os seus colaboradores se encontram em teletrabalho. Este pode ser um fator condicionante dos resultados obtidos neste estudo, visto que ainda não está totalmente claro na literatura o impacto do trabalho à distância nos sentimentos dos colaboradores em relação ao trabalho, podendo esta ter efeitos em aspetos como satisfação dos colaboradores e a sua relação afetiva com a empresa (Bellmann & Hübler, 2020; Haubrich & Froehlich, 2020). Posto isto, talvez fosse interessante que esta investigação fosse replicada no futuro, num contexto pós-pandémico onde as condições laborais estejam já mais estabilizadas, de forma perceber se os resultados obtidos se mantêm ou se são afetados por esta característica do contexto.

São apresentadas ainda duas propostas para futuras investigações, com o objetivo de ampliar mais ainda o conhecimento acerca deste tema. Poderá ser pertinente a análise das relações demonstradas neste estudo, com um foco individual. Isto é, ao invés de testar a promoção de atividades *fun* no local de trabalho e o seu efeito na qualidade do serviço ao cliente da organização, testar a participação do colaborador inquerido nessas mesmas atividades e a qualidade do serviço ao cliente por ele prestado. Por fim, e como complemento às conclusões retiradas tanto deste estudo como de estudos anteriores, seria bastante proveitoso para a gestão das organizações e dos recursos humanos em contexto português, a realização de uma investigação que permita conhecer que tipo de atividades de diversão no trabalho são mais valorizadas e reconhecidas como relevantes no nosso país. Este tipo de investigação exploratória daria alguma confiança às empresas na forma como poderiam tirar o melhor partido possível dos resultados aqui discutidos.

Referências

- Aldag, R. & Sherony, K. (2001). A spoonful of sugar: some thoughts on 'fun at work'. *Current Issues in Management*, 1(1), 62-76.
https://www.academia.edu/2323220/A_spoonful_of_sugar_Some_thoughts_on_fun_at_work
- Becker, F., & Tews, M. J. (2016). Fun activities at work: do they matter to hospitality employees? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 279-296.
<https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147938>
- Bellmann, L., & Hübler, O. (2020). Job satisfaction and work-life balance: differences between homework and work at the workplace of the company. *IZA Discussion Paper*, 13504.
<https://ssrn.com/abstract=3660250>
- Berg, D. H. (2001). The power of a playful spirit at work. *The Journal for Quality & Participation*, 24(2), 57-62.
<https://search.proquest.com/openview/e9f7e4b0dbaf63570cc42a70adcd8460/1?pq-origsite=gscholar&cbl=37083>
- Bolton, S. C., & Houlihan, M. (2009). Are we having fun yet? A consideration of workplace fun and engagement. *Employee Relations*, 31(6), 556-568.
<https://doi.org/10.1108/01425450910991721>
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Celestine, N. A., & Yeo, G. (2020). Having some fun with it: a theoretical review and typology of activity-based play-at-work. *Journal of Organizational Behaviour*, 2020; 1-17.
<https://doi.org/10.1002/job.2444>
- Cha, E. S., Kim, K. H., & Erlen, J. A. (2007). Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. *Journal of Advanced Nursing*, 58(4), 386-395.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04242.x>
- Chan, K., Gee, M., & Steiner, T. (2000). Employee happiness and corporate financial performance. *Financial Practice & Education*, 10(2), 47-53.
<http://www.jstor.org/stable/25790702>

- Chan, S. C. H. (2010). Does workplace fun matter? Developing a useable typology of workplace fun in a qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 720-728. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.03.001>
- Chan, S. C. H. & Mak, W. M. (2016). Have you experienced fun in the workplace? An empirical study of workplace fun, trust-in-management and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(1), 27-38. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-03-2016-0002>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155–159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Dandurand, F., & Shultz, T. (2008). Comparing online and lab methods in a problem-solving experiment. *Behavior Research Methods*, 40(2), 428-434. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.2.428>
- Dermody, M. B. (2002). Recruitment and retention practices in independent and chain restaurants. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 3(1), 107-117. https://doi.org/10.1300/J149v03n01_06
- Fluegge, E. R. (2008). *Who put the fun in functional? Fun at work and its effects on job performance*. (Dissertação de doutoramento, University of Florida, Florida). <http://ufdc.ufl.edu/UFE0021955/00001>
- Fluegge-Woolf, E. R. (2014). Play hard, work hard: fun at work and job performance. *Management Research Review*, 37(8); 682-705. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-11-2012-0252>
- Ford, R. C., McLaughlin, F. S., & Newstrom, J. W. (2003). Questions and answers about fun at work. *Human Resource Planning*, 26(4), 18-33. <https://www.semanticscholar.org/paper/Questions-and-Answers-about-Fun-at-Work-Ford-McLaughlin/3b349a3cd0fad79c80e14b295780409a4b48ce78>
- Freiberg, K., & Freiberg, J. (1996). *Nuts! Southwest airline's crazy recipe for business and personal success*. Bard Press. https://www.academia.edu/986755/Nuts_Southwest_Airlines_crazy_recipe_for_business_and_personal_success

- Gostick, A., & Christopher, S. (2008). *The levity effect: why it pays to lighten up*. John Wiley & Sons, Inc.
- Graham, M. W. & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202. <https://doi.org/10.1108/09513549810225925>
- Gu, Y., Liu, D., Zheng, G., Yang, C., Dong, Z., & Tee, E. Y. J. (2020). The effects of chinese seafarers' job demands on turnover intention: the role of fun at work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14); [://doi.org/10.3390/ijerph17145247](https://doi.org/10.3390/ijerph17145247)
- Haubrich, D. B., & Froehlich, C. (2020). Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. *Revista Gestão & Conexões*, 9(1), 167–184. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*. McGraw-Hill.
- Jaffe, C. A. (1990). Management by fun. *Nation's Business*, 78, 58-60.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytical investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Joyce, K. (2003). Lessons for employers from Fortune's 100 best. *Business Horizons*, 46(2), 77-84. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00013-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00013-2)
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *The Journal of applied psychology*, 83(1), 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Karl, K. A., & Peluchette, J. (2006a). Does workplace fun buffer the impact of emotional exhaustion on job dissatisfaction? A study of health care workers. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 7(2), 128-41. <https://www.researchgate.net/publication/288867633>
- Karl, K. A., & Peluchette, J. (2006b). How does workplace fun impact employee perceptions of customer service quality? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 2-13. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020201>

- Karl, K., Peluchette, J., & Hall, L. (2008). Give them something to smile about: a marketing strategy for recruiting and retaining volunteers. *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 20(1), 71-96. <https://doi.org/10.1080/10495140802165360>
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., Hall, L. M., & Harland, L. (2005). Attitudes toward workplace fun: a three sector comparison. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 1–17. <https://doi.org/10.1177/107179190501200201>
- Karl, K. A., Peluchette, J. V., & Harland, L. (2007). Is fun for everyone? Personality differences in healthcare providers' attitudes toward fun. *Journal of health and human services administration*, 29(4), 409–447. <http://www.jstor.org/stable/25790702>
- Kettinger, W. K., & Lee, C. C. (1997). Pragmatic perspectives on the measurement of information systems service quality. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 21(2), 223-240. <https://www.jstor.org/stable/249421?seq=1>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª Edição. Pearson Education.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (1995). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass Ltd.
- Lee, M. H., Hwang, Y. K., Lee, C. S. (2021). The effect of job stress, emotional commitment, and job satisfaction on child-care center teachers' turnover intention: the moderated mediation effect of grit. *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 8(2), 1570-1584. https://www.ejmcm.com/article_7885.html
- Locke, E. A. (1983). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.) *Handbook of industrial psychology*. John Wiley & Sons.
- Lundin, S., Christensen, J., Paul, H., & Strand, P. (2002). *Fish! Tales: Real-Life Stories to Help Transform Your Workplace and Your Life*. Hyperion.
- Mallak, L. A., Lyth, D. M., Olson, S. D., Ulshafer, S. M., & Sardone, F. J. (2003). Culture, the built environment and healthcare organizational performance. *Managing Service Quality*, 13(1), 27-38. <https://doi.org/10.1108/09604520310456690>
- Marôco, J. (2014). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. 6ª Edição. ReportNumber, Lda

- McDowell, T. (2004). *Fun at work: scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes* (Tese de doutoramento, Alliant International University, San Diego, CA).
<https://search.proquest.com/openview/f95de9451163bd22650cfab2e507b9f2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- McGhee, P. (2000). The key to stress management, retention, and profitability? More workplace fun. *HR Focus*, 77(9), 5-6.
- Meeks, E. L. M. D. (2009). Workplace fun: the moderating effects of generational differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631. <http://dx.doi.org/10.1108/01425450910991767>
- Meyer, H. (1999). Fun for everyone. *Journal of Business Strategy*, 20(2), 13-17.
<https://doi.org/10.1108/eb039989>
- Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27(4), 910-915. <https://doi.org/10.5465/255889>
- Mulaomerovic, E., Wang, E. M. Y., & Markovic, M. (2019). The influence of cultural dimensions when implementing fun in the workplace approach as a driver of creativity. *Ergonomics*, 62(10), 1243-1253. <https://doi.org/10.1080/00140139.2019.1612100>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. 2ª Edição. McGraw-Hill.
- Oliveira, M. M. D. P. (2018). *Mais diversão, mais satisfação e mais engagement* (Tese de Mestrado, ISPA-Instituto Universitário, Lisboa). <http://hdl.handle.net/10400.12/6648>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40. https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/225083802
- Peluchette, J., & Karl, K. A. (2005). Attitudes toward incorporating fun into the health care workplace. *The Health Care Manager*, 24(3), 268-75.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200507000-00011>
- Plester, B. (2009). Crossing the line: boundaries of workplace humour and fun. *Employee Relations*, 31(6), 584-599. <https://doi.org/10.1108/01425450910991749>

- Plester, B., & Hutchison, A. (2016). Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332-350. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0027>
- Pryor, M. G. , Singleton, L. P., Taneja, S. & Humphreys, J. H. (2010). Workplace fun and its correlates: a conceptual inquiry. *International Journal of Management*, 27(2), 294-302. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/53160327/workplace-fun-correlates-conceptual-inquiry>
- Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard Business Review*, 81(12), 46-54. <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Rich, B. L., LePine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.51468988>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D.M., Saltz, J., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573107>
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2002). *Fun Work Environment Survey*. SHRM.
- Tang, X., Jia, J., Zhou, T., & Yin, H. (2010). Research on satisfaction recovery from service failure due to attitude defect and unfair price: a dynamic and longitudinal evaluation model based on customer win-back management. *Frontiers of Business Research in China*, 4, 380–408. doi: 10.1007/s11782-010-0103-2
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). Fun and friends: the impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context. *Human Relations*, 67(8); 923-946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Bartlett, A. L. (2012). The fundamental role of workplace fun in applicant attraction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 105-114. <https://www.researchgate.net/publication/254116622>
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Stafford, K. (2013). Does fun pay? The impact of workplace fun on employee turnover and performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 370-382. <http://doi.org/10.1177/1938965513505355>

- Urquhart, J. (2014, December). *13 Steps to Have Fun at Work*.
<http://www.idoinspire.com/creating-a-fun-workplace/>
- Van Beek, I., Hu, Q., Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Schreurs, B. H. J. (2011). For fun, love, or money: what drives workaholic, engaged, and burned-out employees at work? *Applied Psychology, 61*(1), 30–55. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00454.x>
- Whitelely, R. & Hessian, D. (1996). *Customer centered growth: five proven strategies for building competitive advantage*. Perseus Books.
- Xu, S., Wang, Y. C., Ma, E., & Wang, R. (2020). Hotel employees' fun climate at work: effects on work-family conflict and employee deep acting through a collectivistic perspective. *International Journal of Hospitality Management, 91*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102666>
- Zandkarimi, M., Parvaresh, B., & Ghadampour, E. (2020). The study impact charismatic leadership on work engagement with role fun at work of the mediator. *Educational and Scholastic Studies, 9*(3); 105-130. http://pma.cfu.ac.ir/article_1417.html?lang=en

Anexos

Anexo A

Questionário Apresentado aos Participantes via *Online*

Anexo A.1 – Instruções aos participantes.

Convido-o a participar num estudo que estou a desenvolver no ISPA – Instituto Universitário, respondendo ao seguinte questionário consoante as instruções que serão fornecidas.

Por favor, responda de forma sincera de acordo com a sua perceção acerca do seu local de trabalho, antes da atual situação pandémica. Não existem respostas certas ou erradas. O tempo total previsto de duração deste questionário é de 2 a 5 minutos. Todos os dados recolhidos são anónimos e as suas respostas são estritamente confidenciais.

Caso tenha alguma dúvida em relação à presente investigação, pode contactar-me através do email: 2493@alunos.ispa.pt

Agradeço desde já a sua participação.

Por favor, prossiga apenas caso seja/tenha sido trabalhador em Portugal, realizando tarefas que incluam contacto com o cliente.

Anexo A.2 – Questões sociodemográficas

Género:

- Masculino
- Feminino
- Outro

Idade:

Habilitações literárias:

- Ensino Básico ($\leq 9^{\circ}$ ano)
- Ensino Secundário (12^o ano)
- Ensino Superior

Antiguidade na empresa:

Anexo A.3 – Escala da presença de atividades divertidas na organização.

Indique com que periodicidade a sua empresa organiza, durante o ano, as seguintes atividades:

1 – Nunca 2 – Raramente 3 – Algumas vezes 4 – Com frequência 5 – Bastantes vezes

(Responda tendo em conta a realidade antes da atual situação pandémica)

- 1- Eventos Sociais (por ex: almoços ou jantares em grupo).
- 2- Atividades de *team building* (fora da empresa).
- 3- Competições entre colegas (por ex: concursos de ideias ou concursos de fotografia).
- 4- Atividades desportivas ou culturais com colegas (por ex: corrida, BTT, futebol, grupo de teatro ou banda de música).
- 5- Celebrações de sucessos da empresa (por ex: objetivos alcançados ou prémios obtidos).
- 6- Celebrações de sucessos individuais (por ex: reconhecimento público por um bom desempenho ou reconhecimento por anos de serviço na empresa).
- 7- Festas internas (por ex: celebração do aniversário da empresa, aniversário de um colega, casamento ou nascimento de um filho).

Anexo A.4 – Escala da percepção da qualidade do serviço ao cliente.

Indique o quanto concorda com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo totalmente

(Responda tendo em conta a realidade antes da atual situação pandémica)

- 1- Quando a minha empresa promete fazer algo num determinado prazo, fá-lo.
- 2- A minha empresa desempenha bem o serviço à primeira.
- 3- A minha empresa fornece os seus serviços no prazo prometido.
- 4- Os colaboradores da minha empresa fornecem aos clientes um serviço rápido.
- 5- Os colaboradores da minha empresa estão sempre disponíveis para ajudar os clientes.
- 6- Os colaboradores da minha empresa nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos dos clientes.
- 7- O comportamento dos colaboradores da minha empresa inspira confiança nos clientes.
- 8- Os colaboradores da minha empresa são consistentemente cordiais com os clientes.
- 9- Os colaboradores da minha empresa têm conhecimentos para responder às questões dos clientes.
- 10- A minha empresa fornece atenção individualizada aos clientes.
- 11- A minha empresa tem colaboradores que fornecem atenção personalizada aos clientes.
- 12- A minha empresa tem em consideração os melhores interesses dos clientes.
- 13- Os colaboradores da minha empresa compreendem as necessidades específicas dos clientes.

Anexo A.5 – Escala da satisfação laboral.

Indique o quanto concorda com cada uma das seguintes afirmações, tendo em conta a seguinte escala:

1 – Discordo totalmente 2 – Discordo 3 – Não concordo nem discordo 4 – Concordo 5 – Concordo totalmente

(Responda tendo em conta a realidade antes da atual situação pandémica)

- 1- Sinto-me bastante satisfeito com o meu atual trabalho.
- 2- Maioritariamente, sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.
- 3- Cada dia de trabalho parece que nunca acaba.
- 4- Sinto prazer no meu trabalho.
- 5- Considero o meu trabalho desagradável.

Anexo B

Estatística Descritiva da Amostra

Anexo B.1 – Género

Género:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	82	32,0	32,0	32,0
	Feminino	174	68,0	68,0	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

Anexo B.2 - Idade

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Idade (em anos):	256	21	77	42,39	12,566
N válido (de lista)	256				

Idade (em anos):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21	2	,8	,8	,8
22	7	2,7	2,7	3,5
23	10	3,9	3,9	7,4
24	8	3,1	3,1	10,5
25	6	2,3	2,3	12,9
26	3	1,2	1,2	14,1
27	10	3,9	3,9	18,0
28	2	,8	,8	18,8
29	5	2,0	2,0	20,7
30	9	3,5	3,5	24,2
31	4	1,6	1,6	25,8
32	2	,8	,8	26,6
34	2	,8	,8	27,3
35	9	3,5	3,5	30,9
36	7	2,7	2,7	33,6
37	2	,8	,8	34,4
38	5	2,0	2,0	36,3
39	10	3,9	3,9	40,2
40	9	3,5	3,5	43,8
41	9	3,5	3,5	47,3
42	7	2,7	2,7	50,0
43	7	2,7	2,7	52,7
44	5	2,0	2,0	54,7
45	11	4,3	4,3	59,0
46	7	2,7	2,7	61,7
47	3	1,2	1,2	62,9
48	3	1,2	1,2	64,1

49	9	3,5	3,5	67,6
50	8	3,1	3,1	70,7
51	6	2,3	2,3	73,0
52	7	2,7	2,7	75,8
53	6	2,3	2,3	78,1
54	9	3,5	3,5	81,6
55	8	3,1	3,1	84,8
56	10	3,9	3,9	88,7
57	4	1,6	1,6	90,2
58	2	,8	,8	91,0
59	2	,8	,8	91,8
60	3	1,2	1,2	93,0
61	2	,8	,8	93,8
62	2	,8	,8	94,5
63	1	,4	,4	94,9
64	3	1,2	1,2	96,1
65	3	1,2	1,2	97,3
67	2	,8	,8	98,0
68	1	,4	,4	98,4
69	1	,4	,4	98,8
70	1	,4	,4	99,2
71	1	,4	,4	99,6
77	1	,4	,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

Idade por grupos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Válido	Inferior a 35	70	27,3	27,3	27,3
	35 a 50	111	43,4	43,4	70,7
	Superior a 50	75	29,3	29,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

Anexo B.3 – Habilitações literárias

Habilitações literárias:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ensino Básico ($\leq 9^{\circ}$ ano)	9	3,5	3,5	3,5
	Ensino Secundário (12 ^o ano)	62	24,2	24,2	27,7
	Ensino Superior	185	72,3	72,3	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

Anexo B.4 – Antiguidade na empresa

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Antiguidade na empresa (em anos):	256	1	41	12,11	10,428
N válido (de lista)	256				

Antiguidade na empresa (em anos):

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	37	14,5	14,5	14,5
2	18	7,0	7,0	21,5
3	25	9,8	9,8	31,3
4	12	4,7	4,7	35,9
5	5	2,0	2,0	37,9
6	9	3,5	3,5	41,4
7	7	2,7	2,7	44,1
8	11	4,3	4,3	48,4
9	2	,8	,8	49,2
10	12	4,7	4,7	53,9
11	4	1,6	1,6	55,5
12	7	2,7	2,7	58,2
13	9	3,5	3,5	61,7
14	6	2,3	2,3	64,1
15	10	3,9	3,9	68,0
16	5	2,0	2,0	69,9
17	4	1,6	1,6	71,5
18	3	1,2	1,2	72,7
19	2	,8	,8	73,4
20	10	3,9	3,9	77,3
21	3	1,2	1,2	78,5
22	4	1,6	1,6	80,1
23	5	2,0	2,0	82,0
24	3	1,2	1,2	83,2
25	9	3,5	3,5	86,7
26	3	1,2	1,2	87,9
27	1	,4	,4	88,3

28	4	1,6	1,6	89,8
29	4	1,6	1,6	91,4
30	7	2,7	2,7	94,1
31	3	1,2	1,2	95,3
32	2	,8	,8	96,1
33	3	1,2	1,2	97,3
36	1	,4	,4	97,7
37	1	,4	,4	98,0
38	3	1,2	1,2	99,2
40	1	,4	,4	99,6
41	1	,4	,4	100,0
Total	256	100,0	100,0	

Antiguidade por grupos

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cuulative Percent
Válido	Inferior a 10	126	49,2	49,2	49,2
	10 a 20	72	28,1	28,1	77,3
	21 a 30	43	16,8	16,8	94,1
	Superior a 30	15	5,9	5,9	100,0
	Total	256	100,0	100,0	

Anexo C

Análises às Propriedades Psicométricas das Escalas

Anexo C.1 – Escala da Diversão no Trabalho

Fiabilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,891	7

Estatísticas de item-total

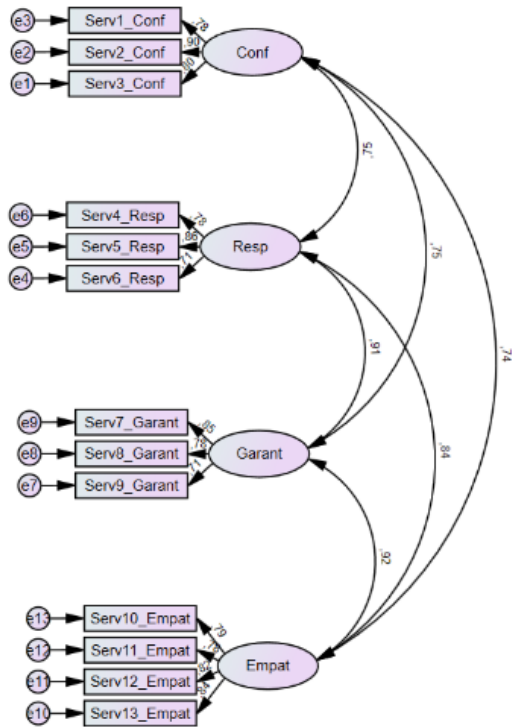
	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1-Eventos sociais (por ex: almoços ou jantares em grupo)	12,94	29,267	,745	,869
2-Atividades de team building (fora da empresa)	13,65	29,805	,732	,871
3-Competições entre colegas (por ex: concursos de ideias ou concursos de fotografia)	13,77	31,041	,629	,882
4-Atividades desportivas ou culturais com colegas (por ex: corrida, BTT, futebol, grupo de teatro ou banda de música)	13,65	30,032	,638	,881

5-Celebrações de sucessos da empresa (por ex: objetivos alcançados ou prémios obtidos)	13,29	27,860	,767	,865
6-Celebrações de sucessos individuais (por ex: reconhecimento público por um bom desempenho ou reconhecimento por anos de serviço na empresa)	13,42	29,123	,693	,875
7-Festas internas (por ex: celebração do aniversário da empresa, aniversário de um colega ou nascimento de um filho)	13,11	29,216	,627	,884

Anexo C.2 – Escala da Percepção da Qualidade do Serviço ao Cliente

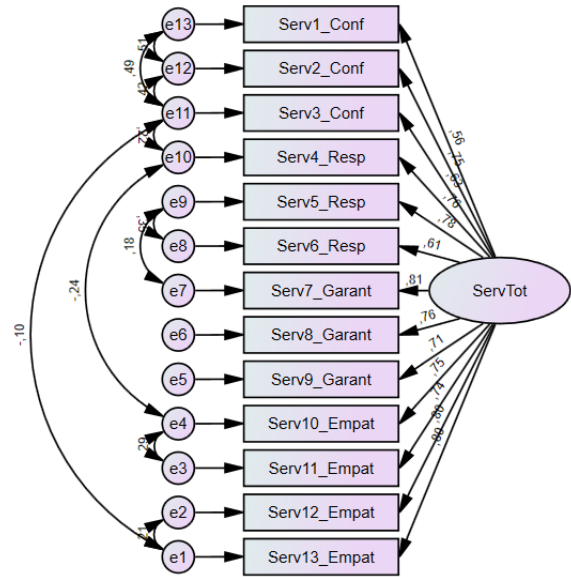
Análise Fatorial Confirmatória

Modelo Teórico Multidimensional



Nota. Conf = confiabilidade; Resp = responsividade; do serviço ao cliente.

Modelo Final Unidimensional



Nota. ServTot = percepção da qualidade; Garant = Garantia; Empat = empatia.

	χ^2/df (<3)	RMSEA (<.07)	CFI (>0.8)	GFI (>0.8)	NFI (>0.8)	Observações Adicionais
Modelo Teórico Multidimensional	3.220	.093	.942	.903	.919	Correlações altas antes dimensões.
Modelo Final Unidimensional	2.192	.068	.971	.949	.933	Modelo reespecificado

Nota. X^2/df = chi-squared/degrees of freedom; CFI = comparative fit index; GFI = goodness-of-fit index; NFI = normed fit index; RMSEA = root-mean-square error of approximation.

Fiabilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,937	13

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1-Quando a minha empresa promete fazer algo num determinado prazo, fá-lo.	45,61	74,175	,609	,936
2-A minha empresa desempenha bem o serviço à primeira	45,49	72,949	,771	,930
3-A minha empresa fornece os seus serviços no prazo prometido.	45,55	74,359	,668	,933
4-Os colaboradores da minha empresa fornecem aos clientes um serviço rápido.	45,39	74,811	,745	,931
5-Os colaboradores da minha empresa estão sempre disponíveis para ajudar os clientes.	45,17	74,140	,752	,930

6-Os colaboradores da minha empresa nunca estão demasiado ocupados para responder aos pedidos dos clientes.	45,70	74,566	,598	,936
7-O comportamento dos colaboradores da minha empresa inspira confiança nos clientes.	45,22	74,525	,786	,930
8-Os colaboradores da minha empresa são consistentemente cordiais com os clientes.	45,21	75,012	,715	,932
9-Os colaboradores da minha empresa têm conhecimentos para responder às questões dos clientes.	45,14	77,408	,665	,933
10-A minha empresa fornece atenção individualizada aos clientes.	45,25	74,571	,715	,932
11-A minha empresa tem colaboradores que fornecem atenção personalizada aos clientes.	45,15	74,867	,703	,932
12-A minha empresa tem em consideração os melhores interesses dos clientes.	45,33	73,962	,763	,930
13-Os colaboradores da minha empresa compreendem as necessidades específicas dos clientes.	45,26	74,914	,763	,930

Anexo C.3 – Escala da Satisfação Laboral

Fiabilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,935	5

Estatísticas de item-total

	Média de escala se o item for excluído	Variância de escala se o item for excluído	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
1-Sinto-me bastante satisfeito com o meu atual trabalho.	14,40	15,794	,827	,921
2-Na maioria das vezes sinto-me entusiasmado com o meu trabalho.	14,33	15,383	,888	,909
3-Cada dia de trabalho parece que nunca acaba.	14,60	16,350	,753	,935
4-Sinto prazer no meu trabalho.	14,25	15,845	,877	,912
5-Considero o meu trabalho desagradável.	13,93	16,594	,798	,926

Anexo D

Estatísticas Descritivas das Variáveis

Estatística Descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Erro Desvio
Fun	256	1,00	5,00	2,2338	,89680
Satisfação	256	1,00	5,00	3,5758	,99183
Serviço	256	1,15	5,00	3,7785	,71804
N válido (de lista)	256				

Nota. Fun = Promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Satisfação = satisfação laboral; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

Anexo E

Correlações entre as Variáveis

Correlações

		Fun	Satisfação	Serviço
Fun	Correlação de Pearson	1	,457*	,460*
	Sig. (2 extremidades)		,000	,000
	N	256	256	256
Satisfação	Correlação de Pearson	,457*	1	,652*
	Sig. (2 extremidades)	,000		,000
	N	256	256	256
Serviço	Correlação de Pearson	,460*	,652*	1
	Sig. (2 extremidades)	,000	,000	
	N	256	256	256

Nota. Fun = Promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Satisfação = satisfação laboral; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

* $p < .05$

Anexo F

Testes de Hipóteses

Anexo F.1 – Hipótese 1: Regressão Linear Simples

Variáveis Inseridas/Removidas^a

Modelo	Variáveis inseridas	Variáveis removidas	Método
1	Fun ^b	.	Inserir

a. Variável Dependente: Serviço

b. Todas as variáveis solicitadas inseridas.

Nota. Fun = Promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

Resumo do modelo

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,460 ^a	,211	,208	,63888

a. Preditores: (Constante), Fun

Nota. Fun = promoção de atividades de diversão no local de trabalho.

ANOVA^a

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	27,801	1	27,801	68,111	,000 ^b
	Resíduo	103,674	254	,408		
	Total	131,475	255			

a. Variável Dependente: Serviço

b. Preditores: (Constante), Fun

Nota. Fun = promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		95,0% Intervalo de Confiança para B		
		B	Erro Erro	Beta	t	Limite inferior	Limite superior	
1	(Constante)	2,956	,107		27,535	,000	2,745	3,168
	Fun	,368	,045	,460	8,253	,000	,280	,456

a. Variável Dependente: Serviço

Nota. Fun = Promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.

Anexo F.2 – Hipótese 2: Mediação

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.3 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : Serviço
X : Fun
M : Satisfação

Sample
Size: 256

OUTCOME VARIABLE:
Satisfação

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,4575	,2093	,7809	67,2292	1,0000	254,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	2,4456	,1485	16,4691	,0000	2,1531	2,7380	
Fun	,5060	,0617	8,1993	,0000	,3844	,6275	

OUTCOME VARIABLE:
Serviço

Model Summary							
	R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
	,6767	,4579	,2817	106,8356	2,0000	253,0000	,0000

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1,9677	,1283	15,3420	,0000	1,7152	2,2203	
Fun	,1637	,0417	3,9275	,0001	,0816	,2458	
Satisfação	,4041	,0377	10,7235	,0000	,3299	,4784	

***** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Direct effect of X on Y						
Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	
	,1637	,0417	3,9275	,0001	,0816	,2458

Indirect effect(s) of X on Y:				
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
Satisfação	,2045	,0345	,1407	,2772

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
5000

----- END MATRIX -----

Nota. Fun = Promoção de atividades de diversão no local de trabalho; Satisfação = satisfação laboral; Serviço = percepção da qualidade do serviço ao cliente.