

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

GESTÃO ESTRATÉGICA DA FELICIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Rita Ferreira

Lisboa, julho de 2023

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

GESTÃO ESTRATÉGICA DA FELICIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Rita Ferreira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Maria do Rosário Teixeira Fernandes Justino, especialista em Gestão da Qualidade e Desempenho Empresarial.

Constituição do júri:

Presidente – Prof.^a Doutora Marina Antunes

Arguente – Prof.^a Doutora Sandra Ribeiro

Vogal – Prof.^a Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, julho de 2023

Agradecimentos

Apesar de um trabalho de investigação ser algo muito solitário, o investigador só o consegue com a colaboração e contributo de todos os que o rodeiam. Eu não poderia concluir esta etapa sem demonstrar a minha profunda gratidão a todos os que iluminaram o meu caminho e contribuíram com a sua energia.

Agradeço à Professora Doutora Maria do Rosário Justino, que me orientou com as suas palavras de sabedoria e conhecimento na matéria.

Agradeço ao Professor Doutor Georg Dutschke pela disponibilidade e simpatia.

Não poderia esquecer nestas palavras de agradecimento, o amparo e a ajuda da Dra. Ana Patrícia, a superar o *burnout* que atravessei no decorrer deste percurso.

Agradeço à Sara, à Cheila e ao Diogo, colegas de mestrado por tornarem esta experiência ainda mais valiosa, através da sua partilha de diferentes pontos de vista, bem como, o auxílio e disponibilidade sempre que necessário. A todos os docentes que fizeram parte deste percurso e deram o seu contributo na partilha de conhecimentos para a realização deste mestrado.

Agradeço às minhas irmãs Magui e Marta, por todo o apoio e cumplicidade. À minha mãe pelo apoio incondicional. Ao meu pai, que apesar de não estar fisicamente connosco, foi uma pedra basilar na minha educação e formação enquanto pessoa.

Aos meus filhos Francisco e Rafael, de quem imensamente me orgulho e que sempre incentivaram a minha caminhada académica. Ao Alexandre, que aprendi a amar como a um filho, que tem sempre um abraço bom e reconfortante. São um grande contributo para a minha felicidade.

Por fim, mas não menos importante, uma palavra de gratidão e agradecimento ao Sérgio, por ser tão especial, pelo seu amor, amizade e carinho diário, por todo o positivismo, tranquilidade e consistência que trouxe à minha vida. Por acreditar incansavelmente em mim e ter apoiado incondicionalmente esta minha aventura. Sem ele, a minha felicidade não seria igual.

Bem-haja a todos os que se interessam pelo tema e dão e darão o seu contributo para incrementar a literatura nesta temática.

Resumo

A procura pela felicidade no local de trabalho tem se tornado uma prioridade cada vez maior nas organizações, tanto no setor público como no privado. A gestão estratégica da felicidade emerge como uma abordagem promissora para promover o bem-estar dos colaboradores e melhorar o desempenho organizacional. Neste contexto, o presente estudo propõe a aplicação do modelo conceptual do Job Design Happiness em empresas de ambos os setores em Portugal.

O modelo JDH fundamenta-se na ideia de que a felicidade dos colaboradores está fortemente ligada à organização do trabalho. Considera fatores como autorrealização, trabalho organizacional e em grupo, atingir objetivos, liderança e equilíbrio trabalho/família. A aplicação desses princípios na gestão estratégica poderá influenciar positivamente a satisfação no trabalho, a motivação dos funcionários e a eficácia organizacional.

Com recurso à metodologia qualitativa, em combinação com investigação empírica realizada através de fontes diretas, decorrentes de seminários, conferências, congressos e palestras associados ao tema. A análise de conteúdo identifica temas, padrões e tendências relacionados à gestão estratégica da felicidade.

Será realizado um estudo comparativo de organizações representativas dos setores público e privado, procurando compreender em que medida têm abordado a gestão da felicidade e como têm aplicado os princípios do modelo Job Design Happiness nas suas práticas.

Os resultados esperados contribuirão para compreender a aplicação do modelo JDH em diferentes contextos organizacionais. A pesquisa fornecerá orientações para gestores, profissionais de recursos humanos e investigadores interessados em promover a felicidade e o bem-estar dos colaboradores nas organizações.

Palavras-chave: Felicidade, gestão estratégica da felicidade, Job Design Happiness, bem-estar no trabalho, eficácia organizacional

Abstract

The pursuit of happiness in the workplace has become an increasing priority in organizations, both in the public and private sectors. Strategic happiness management emerges as a promising approach to promoting employee well-being and improving organizational performance. In this context, this study proposes the application of the conceptual model of Job Design Happiness in organizations of both sectors in Portugal.

The JDH model is based on the principle that employee happiness is strongly linked to the work organization. It considers factors such as self-fulfillment, group and organizational work, attaining goals, leadership, and job/family balance. The application of these principles in strategic management can positively influence job satisfaction, employee motivation and organizational effectiveness.

Using qualitative methodology, in combination with empirical research carried out through direct sources, resulting from seminars, conferences, congresses and lectures associated with the theme. Content analysis identifies themes, patterns, and trends related to the strategic management of happiness.

A comparative study of representative organizations of the public and private sectors will be carried out, seeking to understand to what extent they have approached the management of happiness and how they have applied the principles of Job Design Happiness model in their practices.

The expected results will contribute to understand the application of the JDH model in different organizational contexts. The research will provide guidance for managers, human resources professionals and researchers interested in promoting employee's happiness and well-being in organizations.

Keywords: Happiness, strategic happiness management, Job design happiness, job well-being, organizational effectiveness

Índice

Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Abreviaturas	ix
1. Introdução.....	1
1.1. Relevância do Tema.....	2
1.2. Justificação da escolha do tema.....	4
1.3. Objetivos da investigação.....	4
1.4. Estrutura da dissertação.....	4
2. Enquadramento Teórico	6
2.1. Gestão e a sua génese.....	6
2.2. Gestão Estratégica	8
2.2.1. Visão	13
2.2.2. Missão.....	14
2.2.3. Valores	16
2.2.4. Objetivos	16
2.2.5. Comunicação.....	18
2.3. Felicidade e Bem-Estar Subjetivo	19
2.3.1. Felicidade Organizacional.....	20
3. Metodologia	30
3.1. O Modelo Job Design Happiness.....	31
3.1.1. Autorrealização.....	32
3.1.2. Trabalho Organizacional e em Grupo	33
3.1.3. Atingir Objetivos	34
3.1.4. Liderança.....	35
3.1.5. Sustentabilidade e equilíbrio Trabalho / Família	36
3.2. Absentismo e <i>Turnover</i> : Custo para as organizações.....	37

4.	Estudo comparativo: Setor Público vs Setor Privado	40
4.1.	Estado e Organizações Públicas	41
4.2.	Empresas privadas	42
4.3.	Comissão Técnica 219 – Bem-Estar e Felicidade Organizacional	43
4.4.	Estudo comparativo: Setor Público vs Setor Privado	46
4.4.1.	Autorrealização.....	47
4.4.2.	Trabalho Organizacional e em Grupo	48
4.4.3.	Atingir Objetivos	49
4.4.4.	Liderança.....	50
4.4.5.	Sustentabilidade e equilíbrio Trabalho/Família	51
5.	Conclusão.....	52
	Referências Bibliográficas	54
	Apêndices.....	61

Lista de Abreviaturas

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

ARSLVT – Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

CEO – Chief Executive Officer

CS – Capital Social

CT219 – Comissão Técnica 219

FIB – Felicidade Interna Bruta

H2H – Human to Human

HPI – Happy Planet Index

IPQ – Instituto Português para a Qualidade

ISO – International Organization for Standardization

NEF – New Economics Foundation

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONG – Organização Não Governamental

ONS-APEE – Organismo Normalizador Setorial – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCA – Plan-Do-Check-Act

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PMS – Performance Management System

PNSOC – Programa Nacional da Saúde Ocupacional

RH – Recursos Humanos

SG BE&FO – Sistema de Gestão e Bem-Estar e Felicidade Organizacional

SMART – Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bounded

SWB – Subjective Well-being

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TAD – Teoria da Autodeterminação

TQM – Total Quality Management

UE – União Europeia

WHR – World Happiness Report

WIF – Work Interfering with Family conflict

1. Introdução

O Mundo é um lugar que está em mudança acelerada, entre os aspetos que mudam mais rapidamente, estão aqueles que se relacionam com a forma como as pessoas comunicam e interagem umas com as outras, seja nas escolas, nos locais de trabalho, nas cidades ou em partes distantes do mundo. Esta evidência torna-se num forte argumento de que as grandes diferenças nas avaliações da qualidade de vida, são influenciadas pelas diferenças de como as pessoas se ligam umas com as outras e com a qualidade das instituições e normas sociais que partilham. A felicidade é, de facto, um campo de investigação em plena expansão, a ideia de felicidade nas suas múltiplas dimensões e abordagens, fundamenta a procura de explicações para os paradoxos das sociedades modernas e revela em particular, que a felicidade é subjetiva. Os resultados dos estudos sobre a felicidade devem ser tomados muito seriamente não só no âmbito empresarial, mas também na orientação das políticas públicas e de saúde.

Nos últimos anos tem havido um aumento significativo na medição do bem-estar e mais recentemente constata-se uma grande evolução nos estudos sobre felicidade organizacional. Há uma notória preocupação sobre o bem-estar dos colaboradores no local de trabalho, realizam-se inquéritos, promovem-se eventos e *rankings* para destacar as empresas mais felizes. Nesse sentido, verifica-se um crescimento da literatura na área financeira sobre a produtividade individual. No entanto, fala-se pouco sobre a interação entre as emoções e a produtividade humana e em que medida a sensação de bem-estar poderá impactar (ou não) nos resultados e sucesso da organização. É emergente que as organizações olhem para dentro, se preocupem em ouvir os seus colaboradores e tenham em conta as suas preocupações. A colaboração entre quem gere a empresa e quem nela trabalha é fundamental para a criação de um ambiente interno que seja flexível e inclusivo, pois só assim será possível potenciar a eventual evolução de carreira dos colaboradores, fazer com que eles se sintam felizes e sejam produtivos.

A pandemia que todo o mundo vivenciou em 2020 e 2021 foi um marco enquanto crise na saúde a nível mundial e foi péssimo para a economia global, levando ao encerramento de muitas empresas. Contudo, o ser humano tem uma capacidade exímia de se reinventar e novas ideias surgiram, muitas empresas revolucionaram formas de trabalhar e ajustaram o seu negócio e novas empresas foram criadas para fazer face às mais recentes necessidades. O teletrabalho, que já existia na lei portuguesa, mas era uma realidade muito distante para algumas empresas, passou a fazer parte do dia a dia da grande maioria dos trabalhadores. Essa realidade veio trazer algumas vantagens aos trabalhadores na poupança de tempo e custos em deslocações, numa forma mais flexível e menos restritiva,

ou maior liberdade na organização do trabalho mais por objetivos em vez de ser por controlo de horário.

É imperativo investir em iniciativas internas que retenham o talento. Ao auscultar os colaboradores, providenciar as condições necessárias, proporcionar regalias que contribuam para o aumento da felicidade e produtividade, as empresas irão apostar nos seus recursos humanos e a investir num caminho mais eficaz para os seus objetivos.

1.1. Relevância do Tema

Com a evolução das sociedades, dos mercados e da economia, as relações empresariais na sua grande maioria, deixaram de ser *Business to Business* (B2B) ou *Business to Consumer* (B2C), passando a ser *Human to Human* (H2H), focadas maioritariamente nas relações entre as pessoas. O objetivo com o *mindset* H2H, a ideia é humanizar todo o processo, desde a conceção e marketing do produto até à venda e o pós-venda. O objetivo é construir relacionamentos verdadeiramente duradouros, fidelizando os consumidores por meio de produtos e serviços que façam sentido para suas necessidades. Atualmente, passou a haver maior preocupação por todos os elos que fazem parte do processo, desde a conceção da ideia, até à concretização da venda e satisfação do cliente. A ideia de uma organização se focar na compra do cliente e conseqüente rentabilidade da empresa, está desatualizada. Nesse sentido, é importante sensibilizar os diretores e gestores das organizações que é fundamental olhar para o seu capital ativo: os colaboradores. Se estes se sentirem bem, vão querer evoluir, desenvolver-se e demonstrar os seus pontos fortes na concretização das suas tarefas, para chegar ao final do dia com orgulho e sensação de realização pelo trabalho exercido. Como refere Brites (2011, p. 19), atravessa-se um momento de «deslocação dos grandes objetivos coletivos para os pequenos objetivos individuais», em que o tipo de trabalho, as formas de socialização e o modo como as pessoas relacionam a vida profissional com a vida familiar e social, são os alicerces para o seu equilíbrio psicossocial (Brites, 2011).

É sabido que a homeostasia assenta no equilíbrio entre as necessidades de um ser e a sua satisfação. Quando as necessidades não são satisfeitas, assiste-se a um desequilíbrio interno. Damásio (2010) defende que «[n]o caso da homeostase sociocultural, esse objetivo [da sobrevivência] expande-se, englobando a procura deliberada do bem-estar. Escusado será dizer que a forma como o cérebro humano gere a vida necessita de ambas as variedades de homeostase [básica e sociocultural] numa interação contínua.»

(Damásio, 2010, p. 47). A pessoa procura alcançar um estado de equilíbrio através de comportamentos que lhe permitam satisfazer essas necessidades e sentir-se bem.

Estudos afirmam que, à medida que os trabalhadores se sentem mais felizes, tendem a manter níveis de desempenho elevados até mesmo nas tarefas menos interessantes (Guest, 2002; Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008). Esta felicidade tem vindo a mostrar-se que não está diretamente relacionada com a remuneração, mas sim com situações que promovem emoções positivas e são estas emoções que influenciam as capacidades de escolha e o conteúdo inovador, melhoram a memória e conduzem a um maior altruísmo. Boehm e Lyubomirsky (2008) definem uma pessoa feliz como alguém que experimenta frequentemente emoções positivas como alegria, satisfação, contentamento, entusiasmo e interesse (Boehm & Lyubomirsky, 2008). Estas emoções, mantidas por longos períodos, propiciam a que as pessoas sejam bem-sucedidas nas suas carreiras.

Torna-se emergente criar a necessidade nas organizações, fazer com que as administrações das empresas sintam que o bem-estar e a felicidade nas organizações são importantes, através da apresentação das métricas, demonstrando a eficácia das medidas possíveis de implementar através dos resultados obtidos por outras organizações pioneiras. Existem vários indicadores que podem ser analisados, para se perceber o que pode ser alterado e onde se pode atuar estrategicamente, de forma a alcançar níveis de bem-estar e de felicidade satisfatórios para os colaboradores, e com isso, obter um resultado com maior rentabilidade para a organização. Um dos indicadores de maior relevância e com uma visibilidade imediata, é o motivo que leva um colaborador a sair de uma organização, muito mais do que propriamente o salário. Os estudos indicam que as configurações não remuneradas, mais recentemente chamadas salário emocional, têm um impacto muito importante no momento de decidir ficar ou não na organização. Funcionários emocionalmente exaustos ou infelizes, sem o benefício de ajuda ou intervenção externa, respondem ao stress por meio de estratégias projetadas para minimizar qualquer perda adicional de recursos, exibem desempenho diminuído no trabalho e demonstram maior tendência para abandonar o emprego.

Ao analisar os índices resultantes da interação dos cinco fatores do modelo aplicado, é possível passar a mensagem da importância de olhar e trabalhar e desenvolver medidas noutras áreas, além daquelas que são as mais convencionais (planos de remuneração). Nem tudo o que é remuneração faz uma organização e é necessário de facto, definir a cultura na organização e de que forma dentro dessa mesma cultura se consegue capitalizar o bem-estar das pessoas e das organizações.

1.2. Justificação da escolha do tema

Sousa & Baptista (2011, p. 21) defendem que «[a] escolha do problema deve ser feita de acordo com o interesse pessoal do investigador, tendo de ser um tópico com significação, ou seja, tem de ser algo inovador, tem de ter um sentido de oportunidade e um valor académico e prático» (Sousa & Baptista, 2011). Tendo em conta que a temática sobre a felicidade organizacional se afigura como pertinente ao nível de investigação científica, a escolha do tema foi uma das fases mais significativas nesta dissertação e teve como base o desafio de entender quais os benefícios para uma empresa ao adotar uma gestão estratégica assente no bem-estar e na felicidade dos seus colaboradores.

Como é sabido, a problemática «deve contribuir, por sua vez, para centrar a investigação, estruturar o projeto adstrito, delimitar o estudo e reduzir, desde logo, as necessidades operacionais» (Rosado, 2015, p. 79). Na base da investigação procurou-se chegar aos objetivos delineados pelo meio das respostas à questão de partida.

1.3. Objetivos da investigação

Pretende-se que este estudo seja um contributo para a literatura, ao explorar de que forma as estratégias de gestão utilizadas pelos gestores de nível médio e líderes de equipas podem estar diretamente ligadas com os níveis de felicidade e de bem-estar dos seus colaboradores e de que forma essas mesmas estratégias podem influenciar um aumento de produtividade e de retenção dos colaboradores. Para tal, o trabalho de investigação realizado, pretende encontrar resposta à pergunta de partida “Em que medida o Modelo Job Design Happiness pode contribuir para uma Gestão Estratégica da Felicidade nas Organizações do Setor Público e do Setor Privado?”.

Para além da graduação de Mestrado, esta investigação visa disponibilizar a informação a investigadores, académicos, gestores e demais interessados na temática da Felicidade e Bem-estar nas Organizações.

1.4. Estrutura da dissertação

O presente trabalho de investigação encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta uma introdução ao tema e a sua relevância na atualidade. Inclui também os objetivos pretendidos, a delimitação da amostragem e a descrição sobre a estrutura da dissertação.

No segundo capítulo é apresentado o enquadramento teórico, onde se aprofundam os conceitos essenciais relacionados com a gestão estratégica da felicidade nas organizações, nomeadamente gestão; gestão estratégica; sistemas de gestão; felicidade e bem-estar no trabalho; produtividade; motivação. Os conceitos são apresentados de uma forma encadeada e sequencial com fundamentação teórica em publicações de conceituados autores e académicos.

A metodologia utilizada na investigação é parte integrante do terceiro capítulo. O modelo conceptual que está na base deste estudo é explorado nas suas dimensões, com suporte em literatura que reforça a sua validação. O capítulo termina com uma análise sobre o custo e o peso que o absentismo e a rotação podem ter nas empresas onde a preocupação com a felicidade e o bem-estar dos seus colaboradores não é uma prioridade.

O quarto capítulo apresenta o estudo empírico realizado através de fontes diretas, pelo levantamento de dados em pesquisas de campo decorrentes de seminários, conferências, congressos e palestras associados ao tema, a que a investigadora assistiu. Pretende-se fazer um enquadramento sobre o estado da arte a nível nacional, apresentar alguns exemplos de organizações públicas e privadas que têm implementadas estratégias de gestão focadas na felicidade dos seus colaboradores e, no caso dos municípios, também com medidas mais alargadas à população do concelho. Neste capítulo é ainda apresentada a Comissão Técnica 219, de onde irá nascer muito em breve, o Sistema de Gestão do Bem-Estar e da Felicidade Organizacional, a Norma que irá trazer um conjunto de informação e de requisitos para um sistema de gestão adaptável às várias realidades de cada empresa ou organização. Irá proporcionar aos gestores linhas de orientação para conseguirem ajustar um mecanismo de criação de bem-estar e de felicidade organizacional à realidade das suas organizações. Por fim, o capítulo termina com um estudo comparativo entre as organizações apresentadas e em que medida o modelo conceptual Job Design Happiness poderá ser enquadrado nas estratégias adotadas.

As conclusões finais são apresentadas no quinto e último capítulo, assim como a resposta à pergunta de partida, são referidas algumas das limitações sentidas durante a investigação e por fim, apresentam-se algumas sugestões para investigações futuras.

2. Enquadramento Teórico

Os conceitos essenciais acerca da gestão estratégica da felicidade nas organizações são aqui apresentados numa sequência lógica. A felicidade nas organizações só é possível de alcançar através de um processo intencional das lideranças de topo. Fundamentado numa vasta investigação de literatura sobre o tema, quer de livros científicos, como artigos académicos, segue-se um caminho esplêndido com descobertas interessantíssimas e extremamente ricas para o resultado final.

2.1. Gestão e a sua génese

A palavra estratégia proveniente do grego “*strategia*”, significa a “arte do general”. Na sua origem, muito ligada à arte de fazer guerra, ao longo dos tempos sofreu uma evolução mais abrangente no seu significado, manteve na base o planeamento, os métodos ou manobras definidas para alcançar determinado objetivo ou resultados. Desagregou-se da sua vertente exclusivamente militar, passando a ser utilizada nas mais diversas vertentes da sociedade: política, económica, social e militar. «Muitas das estratégias aplicadas hoje no mundo da Gestão foram inicialmente utilizadas no campo de batalha há vários milhares de anos.» (Rosado, 2015, p. 256).

Nos finais do século XVIII, Adam Smith, considerado um dos fundadores da economia moderna, criou uma nova forma de produção que consistia em repartir uma tarefa mais complexa em várias mais simplificadas. Com esta divisão do trabalho conseguiu um aumento exponencial da produtividade (Smith, 1996; Giddens, 2009).

No decorrer da Revolução Industrial em finais do século XIX, Frederick Taylor criou um modelo de organização do processo produtivo, também conhecido como “Organização Científica do Trabalho”, visando reduzir tempos desnecessários na produção e com isso, aumentar o volume de produção. Para tal, seria necessário investir na formação dos operários e atribuir-lhes funções adequadas às suas aptidões, pois com a continuidade, o desempenho seria aperfeiçoado, ainda que ficassem alheios ao resultado da produção. Taylor focou-se também na eficácia da gestão, dando início à evolução histórica do conceito de satisfação/motivação no trabalho (Brites, 1998), pois se a gestão se centrasse na prosperidade do colaborador, todo o processo produtivo seria reforçado e melhorado. A melhoria dos salários e bonificações, bem como a redução da jornada laboral e o planeamento da produção, o acompanhamento e supervisão da execução do trabalho foram algumas das inovações trazidas (Giddens, 2009).

No início do século XX, época em que os mercados eram estáveis e tudo era previsível, Henry Ford aperfeiçoou as inovações de Taylor na produção fabril. Aumentou a

produtividade e reduziu substancialmente o tempo de produção através da introdução da linha de montagem. Como não havia uma concorrência com oferta diversificada, a venda era garantida, portanto, a produção era feita em larga escala (Giddens, 2009; Oakland, 2014). Denota-se maior preocupação na gestão *per se*, deixando um pouco de lado a preocupação com a satisfação ou a motivação dos trabalhadores.

A par com a evolução nas estratégias de gestão a década de 1950 foi determinante para a investigação no âmbito da motivação ou satisfação no trabalho. Em 1954 Maslow apresenta um modelo hierárquico representado por uma pirâmide (Pirâmide das Necessidades), em que defende que para haver uma evolução, as necessidades do patamar anterior deverão ser supridas e pode ser aplicado ao contexto profissional (Maslow, 1954). Na base encontram-se as necessidades básicas / salário (sobrevivência); seguidas das necessidades de emprego (tipo de contrato), as necessidades sociais / relações positivas (com os colegas de trabalho), as necessidades de reconhecimento (quer formal, quer informal) e no topo da pirâmide a autorrealização / realização profissional (Maslow, 1954; Palma & Lopes, 2012; Fraser, 1983).

Contudo, como em tantas outras teorias, a estratégia trazida por Taylor foi generalizada e aplicada em outras indústrias, vindo a identificar-se alguns pontos fracos e limitações. Com o passar dos anos, com maior incidência nos anos 80 do século XX, surgiram outros sistemas de gestão que vieram a mostrar-se mais eficazes, como o exemplo do modelo japonês. Neste modelo, a tomada de decisão é feita de baixo para cima; as pessoas iniciam o seu percurso na empresa percorrendo vários departamentos e aprendem a desempenhar as tarefas de cada um deles; é dada uma garantia de emprego para toda a vida, proporcionando uma segurança laboral, onde a responsabilidade e o salário são proporcionais ao tempo de trabalho na empresa. Em oposição às tarefas individualizadas, este modelo defende o trabalho em grupo, e a avaliação é feita pelos resultados do grupo. Uma das grandes diferenças do modelo japonês comparativamente com a forma de gestão na maioria das empresas do Ocidente, é o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. As empresas implementam medidas e benefícios materiais que respondem na sua grande maioria às necessidades pessoais dos seus trabalhadores, assegurando assim maiores níveis de lealdade destes (Giddens, 2009). No Japão, o fenómeno cultural e social do empenho no trabalho era fortíssimo, assim como vários valores intrínsecos ao trabalho, como a qualidade, a gestão participativa, a produtividade e a inovação, o que promovia a prosperidade económica (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014).

«A estratégia implica, ou significa, um movimento de uma situação actual para uma situação desejada no futuro.» (Teixeira, 2020, p. 51). No contexto económico atual, perante a complexidade mundial, a instabilidade constante dos mercados e a imprevisibilidade dos

comportamentos dos clientes e de toda a envolvente, torna-se imperativa a renúncia do pensamento simplificador, detentor de uma postura centralizada e sustentada por longos períodos, que promove estratégias unicamente reativas às alterações que acontecem e que impactam com o negócio (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012; Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2021).

2.2. Gestão Estratégica

Apesar de o conceito de gestão estratégica ter surgido na década de 1950, foi na década de 1990 que ressurgiu e se mantém até aos dias de hoje (David & David, 2017). Consiste na arte de formular, implementar e avaliar decisões multifuncionais que permitem que uma organização alcance os seus objetivos. Para se alcançar o sucesso organizacional de uma gestão estratégica, é fundamental a sinergia entre todos os departamentos da empresa, entenda-se o marketing, finanças e contabilidade, sistemas de informação, pesquisa e desenvolvimento, produção e operações, e que todos eles estejam alinhados com a missão da organização (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012).

A gestão estratégica propicia o contexto para que as organizações sejam eficientes, mas o mais importante é que sejam eficazes, através de um processo que potencia a tomada de decisões proativas em vez de reativas. Por vezes, estas decisões poderão representar uma mudança profunda na filosofia de algumas organizações, de modo que os gestores devem ser preparados para antecipar e responder de forma segura e assertiva às perguntas e questões que surgirem. Serra, Ferreira, Torres & Torres (2012), defendem que o processo da gestão estratégica passa por três fases: análise, formulação e implementação e controlo. Trata-se de um circuito fechado, em que as duas últimas etapas são as mais importantes (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012).

Por seu lado, Sebastião Teixeira (2020) defende um modelo sobre o processo de gestão estratégica, composto igualmente pelas mesmas três fases, porém, antes da primeira existe uma preparação cuidada que passa pela definição da missão, visão e objetivos. Esta fase desencadeia três análises diferentes, que se complementam entre si: análise do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos), análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e por último, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que corresponde à junção das duas primeiras análises.

O sucesso da implementação e desenvolvimento da estratégia depende da cooperação de todos os intervenientes do processo, mas principalmente dos líderes. Um líder tem a responsabilidade de levar os elementos da sua equipa, a ter o melhor desempenho possível (Teixeira, 2020). Segundo a Harvard Business Review (Chamorro-Premuzic &

Lovric, 2022), três em cada cinco empresas consideram que a sua organização é fraca no que respeita à execução de estratégias, em que a causa principal é uma falta geral de compreensão dos vários fatores em jogo. Na sua maioria, os gestores e líderes consideram que definiram a estratégia certa e mais adequada para alcançar os objetivos a que se propõem, contudo, o problema reside na implementação dessa mesma estratégia.

Dada a volatilidade dos mercados e a complexidade da globalização dos mesmos, é fundamental que o processo de gestão estratégica seja constantemente revisto, de forma a assegurar o melhor possível uma vantagem competitiva. Wheelen, Hunger, Hoffman e Bamford (2018) apresentam um processo mais elaborado e completo que os modelos anteriores, representado pela Figura 2.1.

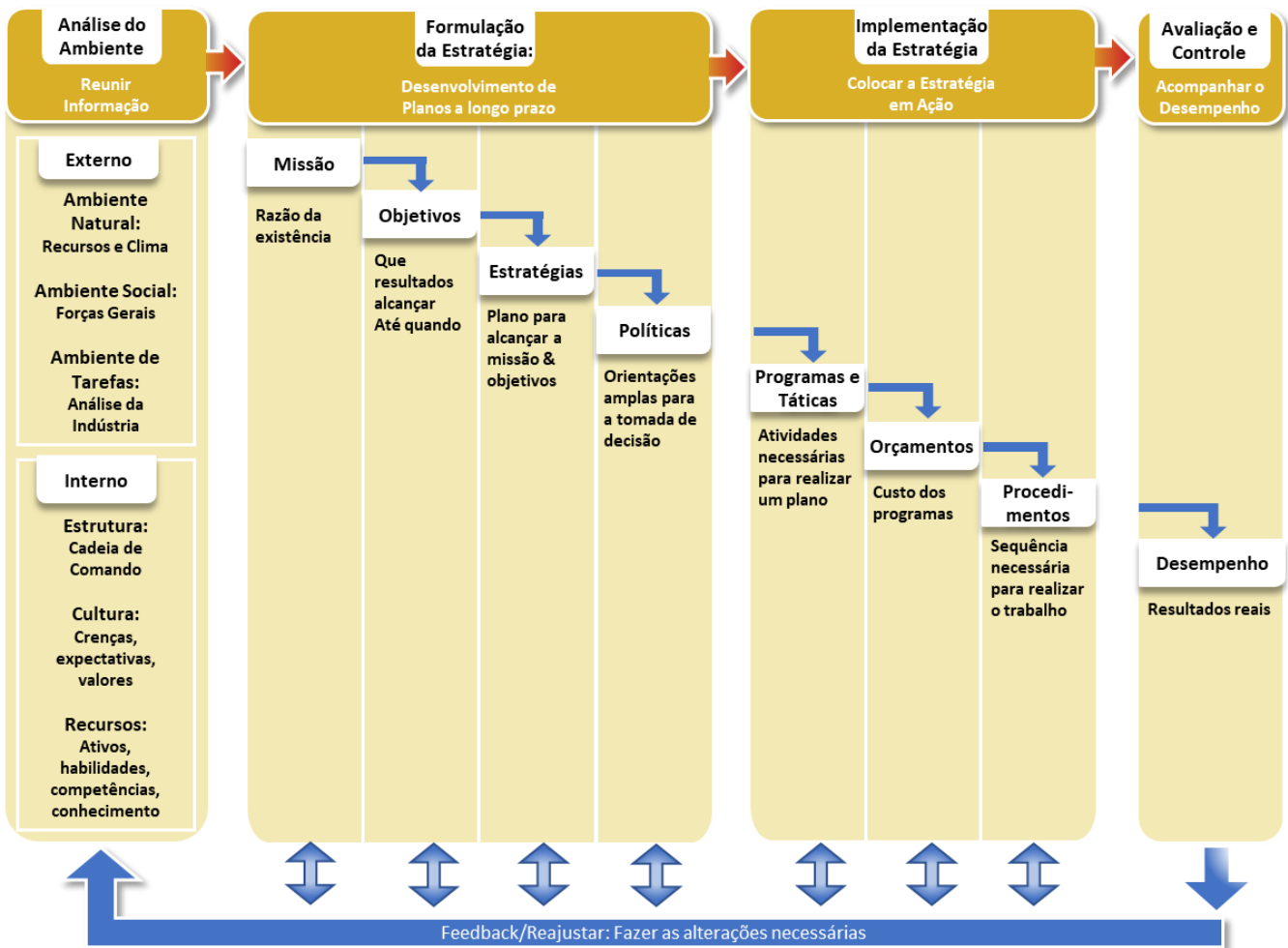


Figura 2.1 Modelo de Gestão Estratégica

Fonte Adaptado de Wheelen, Hunger, Hoffman e Bamford (2018, p. 47).

O modelo destaca-se dos demais analisados, pela sua abrangência holística. Ao conduzir uma análise aprofundada sobre os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da

organização, ajuda os líderes a identificar áreas onde a organização se pode destacar e onde são necessárias melhorias. Reconhece que a implementação bem-sucedida da estratégia requer comunicação, coordenação e liderança eficazes e que isso implica o desenvolvimento de políticas e procedimentos claros, atribuição de tarefas e responsabilidades e a garantia de que os recursos são atribuídos de forma adequada. Além disso, o modelo enfatiza a importância de monitorizar e avaliar a eficácia da estratégia, podendo originar mudanças para outras estratégias que se mostrem mais adequadas à realidade no momento e fazer os ajustes necessários, para garantir que a organização permaneça no caminho certo para atingir os seus objetivos.

O coração e a alma de qualquer estratégia são os gestores, as suas ações e as movimentações no mercado, com o propósito de aperfeiçoar o desempenho financeiro da organização, reforçar a sua posição competitiva no mercado a longo prazo, obter e manter vantagem relativamente aos concorrentes. Uma estratégia de gestão criativa e diferenciada que coloque a empresa numa posição de destaque e resulte numa vantagem competitiva, constitui a forma mais fiável de obter receitas acima da média. Competir no mercado tendo uma vantagem competitiva tende a ser mais lucrativo do que concorrer sem vantagem, com maior probabilidade de resultar num desempenho financeiro abaixo da média.

Entretanto, há que ter presente que a durabilidade de uma vantagem competitiva nunca é absolutamente garantida, sendo por isso indispensável identificar as respectivas origens e manter uma postura de permanente vigilância. Num ambiente em que os ciclos de vida dos produtos são cada vez mais curtos, e os comportamentos dos clientes cada vez mais imprevisíveis, a estratégia, mantendo a sua importância fundamental na gestão da empresa, não pode continuar a ser posta em prática adoptando sistematicamente as mesmas regras de jogo. (Teixeira, 2020, p. 104)

O cenário ideal será a organização conseguir alcançar uma vantagem competitiva sustentável e prolongada no tempo. Contudo, como é uma condição volátil que pode mudar com o tempo, as organizações devem monitorizar e ajustar continuamente as suas estratégias para manter a sua vantagem competitiva a longo prazo.

Serra, Ferreira, Torres e Torres (2012) identificam quatro fatores-chave que uma organização deve assegurar, para conseguir manter a vantagem competitiva sustentável:

- Difícil de imitar. A aquisição de recursos tangíveis é muito mais suscetível de imitação por parte das empresas concorrentes, pois é mais visível, pelo que o ponto forte, será o investimento em recursos intangíveis, como habilidades organizacionais e de gestão.
- Incapacidade de imitar habilidades organizacionais e de gestão. O investimento em recursos intangíveis e em *capabilities* (habilidades) é uma estratégia inteligente, uma

vez que a ambiguidade da relação causal entre o recurso e a vantagem que ele proporciona não é evidente.

- Limites aos competidores. A decisão de fazer investimentos avultados em tecnologia não está ao alcance de todos, portanto, o risco no investimento pode potenciar um destaque da organização, fazendo-a sobressair no mercado e será mais fácil manter a vantagem competitiva sustentável por um período considerável. Este fator pode, no entanto, ter o efeito inverso, caso as tendências de mercado mudem repentinamente, fazendo com que a tecnologia adquirida não seja mais vantajosa e dificulte a mudança para uma nova tecnologia.
- Dinamismo da indústria. Acompanhar a volatilidade dos mercados e agir com proatividade implica uma gestão estratégica com grande dinâmica. Poderão ser feitos investimentos tanto a nível dos recursos tangíveis como intangíveis, acompanhados por uma estratégia estruturada com foco na imprevisibilidade do contexto externo à organização, tentando fazer rentabilizar o investimento feito.

Além disso, alcançar uma vantagem competitiva sustentável requer que uma organização tenha uma visão clara, missão e objetivos, e alinhar eficazmente os seus recursos, capacidades e cultura com a sua estratégia. Exige também que uma organização monitorize e se adapte continuamente às mudanças no ambiente externo, como as novas tecnologias, as mudanças nas preferências dos consumidores e os concorrentes emergentes (Pinto, et al., 2022; Rao, 2016).

Para manter uma vantagem competitiva sustentável, as organizações devem melhorar continuamente os seus processos, produtos e serviços, bem como as suas capacidades internas, como as suas pessoas, os seus sistemas e tecnologia, ou seja, colocar em prática, um planeamento estratégico constante. Este planeamento exige uma monitorização e adaptação constantes às mudanças que existem não só no ambiente externo, como as novas tecnologias, as mudanças nas preferências dos consumidores e nos concorrentes emergentes, como também no ambiente interno (Teixeira, 2020).

Alkhafaji (2003) defende que os fatores (ou recursos) intangíveis, como a cultura, a reputação e a estrutura organizacional, podem desempenhar um papel fulcral na consecução e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável. Se os valores, crenças ou normas forem ignorados pela estratégia, pode desencadear numa armadilha, numa estratégia falhada, erro este, que acontece com frequência. Em contrapartida, sugere que a cultura empresarial deve tornar-se mais mensurável, mais compreensível e mais tangível. Quando bem geridos, estes recursos podem proporcionar a uma organização uma posição única no mercado e podem ser difíceis para os concorrentes imitar ou replicar. Uma forte cultura organizacional pode levar a um melhor envolvimento, motivação e

retenção dos colaboradores, o que pode, em última análise, levar a um melhor desempenho e a uma organização mais eficiente. Uma boa reputação pode facilitar uma organização a atrair clientes, parceiros e colaboradores, bem como negociar melhores condições com fornecedores. De notar que é fundamental assegurar a existência de recursos tangíveis que acompanhem, sustentem, monitorizem e ajustem continuamente estes recursos intangíveis de forma a garantir a eficácia e suporte da estratégia e objetivos da empresa, para manter a sua vantagem competitiva e manter-se à frente dos seus concorrentes (Alkhafaji, 2003).

A formulação bem-sucedida de uma estratégia não garante a implementação bem-sucedida da mesma. Embora profundamente ligada, a implementação da estratégia é fundamentalmente diferente da formulação da estratégia. Recai sobre os líderes, a responsabilidade de assegurar, desenvolver e alavancar as competências e conhecimentos necessários ao capital humano da organização, em prol do sucesso da implementação e execução da estratégia (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012).

A implementação da estratégia refere-se ao processo de execução de um plano estratégico e à sua concretização. Isto inclui alocar recursos, fazer alterações organizacionais e estabelecer metas e métricas para medir o progresso. Diversos autores são consensuais na defesa da ideia de que uma implementação eficaz da estratégia, requer uma comunicação clara, uma liderança forte e uma cultura de responsabilidade. Envolve também monitorizar e ajustar o plano conforme necessário para garantir que se mantenha alinhado com as metas e objetivos da organização. Veja-se aqui a comunicação como um ponto-chave na eficácia de uma boa estratégia porque, uma boa comunicação potencia a motivação, o empenho de todos, e assegura a inter-relação e interdependência das várias áreas ou departamentos funcionem como um todo (Alkhafaji, 2003; Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014).

É importante notar que a implementação da estratégia não é um evento único, mas sim um processo em curso. O plano de execução deve ser acompanhado e avaliado de perto para garantir que está no caminho certo e alcançar os resultados desejados. Se surgirem obstáculos ou desafios, devem ser efetuados ajustamentos ao plano para os resolver. Uma comunicação eficaz é crucial para uma implementação de estratégia bem-sucedida. Todas as partes interessadas, incluindo colaboradores, acionistas e clientes, devem ser informadas da estratégia e das alterações que serão feitas para a implementar. Essa medida ajuda a garantir que todos estão alinhados e a trabalhar para os mesmos objetivos. Porém, é necessária uma liderança forte para impulsionar o processo de implementação. A equipa de liderança deve estar totalmente comprometida com a estratégia e capaz de

inspirar e motivar os outros a seguir o exemplo, assim como, ser capaz de antecipar e abordar quaisquer resistências à mudança, que possam surgir.

Globalmente, a implementação da estratégia é um processo complexo que requer um planeamento cuidadoso, uma liderança forte e uma comunicação eficaz. É importante um foco nas metas e objetivos da organização, e haver disponibilidade imediata para fazer os ajustes necessários de forma a garantir que a estratégia seja bem-sucedida.

No decorrer da vasta pesquisa realizada, a Visão, a Missão, os Valores, os Objetivos e a Comunicação mostraram-se fatores-chave na gestão estratégica. Juntos, estes elementos formam a base para a formulação e implementação de uma estratégia eficaz que ajuda a organização a atingir os seus objetivos e adaptar-se a mudanças no ambiente de negócios, considerando-se relevante uma abordagem a cada um deles em separado, fazendo-se a ligação ao tema principal da dissertação.

2.2.1. Visão

A visão de uma empresa, representa o que a organização deseja alcançar. Segundo P. Subba Rao (2016), a visão de uma organização deverá responder à questão «*What do we want to become?*» (Rao, 2016, p. 18). Ter uma visão clara e convincente é uma componente poderosa numa organização, pois proporciona direção e sentido de propósito para a organização e para os seus elementos, ajuda a definir para onde a organização se dirige e o que se espera alcançar no futuro (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). Uma visão bem trabalhada pode inspirar e motivar os colaboradores e ajudar a criar um sentido de propósito e compromisso partilhados dentro da organização. É extremamente útil como guia para a tomada de decisões e ajuda a alinhar os esforços da organização para um objetivo comum.

A visão pode ajudar a criar confiança e credibilidade com clientes, acionistas e outros *stakeholders*, bem como diferenciar a organização dos seus concorrentes. Para ser eficaz, a visão deve ser comunicada e reforçada por toda a organização, ser integrada e estar alinhada com a missão e valores globais da organização e refletir-se nas estratégias e planos da organização (Collings & Wood, 2009).

Além de ser um poderoso motivador, a visão também pode servir de quadro para estabelecer objetivos e metas específicas que a organização pretende alcançar, ajudar a priorizar iniciativas e alocar recursos. A visão deve ser clara, convincente, exequível e fácil de compreender e comunicar. Uma visão demasiado ampla ou irrealista pode não ser

eficaz na inspiração e motivação dos colaboradores ou na orientação da tomada de decisões.

Alinhado com a gestão estratégica, existe a visão estratégica que identifica aquilo em que a organização é capaz de se tornar (Wheelen, Hunger, Hoffman, & Bamford, 2018). O CEO (*Chief Executive Officer*) articula a visão estratégica para a organização e traz uma nova perspectiva, um significado renovado ao trabalho, permitindo que os colaboradores tenham uma perspectiva do contributo do seu trabalho para o funcionamento global da empresa. As organizações e o seu ambiente externo estão em constante mudança e por isso é importante que a visão seja revista e atualizada conforme necessário. Deve por isso, evoluir com a organização e refletir as suas necessidades e aspirações em mudança.

Uma declaração de visão que enfatiza a inovação, o crescimento e o desenvolvimento pode ajudar a criar uma cultura de melhoria contínua, que pode ser altamente motivadora. Quando os colaboradores sentem que a sua organização está constantemente a esforçar-se para melhorar e inovar, é mais provável que fiquem mais motivados para contribuir com as suas próprias ideias e esforços para esse objetivo.

2.2.2. Missão

«A missão de uma organização consiste na sua razão de existir, atual e futura» (Pinto, et al., 2022, p. 65), pois fornece uma declaração clara e concisa sobre os propósitos e objetivos da organização e ajuda a definir o que a organização está a tentar alcançar e por que existe (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2021). Ter uma missão clara pode ajudar a alinhar os esforços de todos os membros da organização para um objetivo comum. Pode também servir de guia para a tomada de decisões, ajudando a garantir que todas as decisões estão em conformidade com os objetivos globais da organização e ter a utilidade de uma ferramenta de comunicação, tanto interna como externa. Pode contribuir na comunicação dos valores e das aspirações da organização aos colaboradores, acionistas, clientes e outros *stakeholders*, para além de ajudar a criar confiança e credibilidade com as partes interessadas externas, uma vez que demonstra que a organização é clara sobre o seu propósito e objetivos (Alkhafaji, 2003).

Para que uma missão seja eficaz, deve ser comunicada e reforçada por toda a organização e deve ser integrada nas estratégias e planos da organização, devendo refletir-se no comportamento e ações de todos os membros da organização (Pinto, et al., 2022). De notar que a missão de uma organização não é uma coisa estática, pois deve ser revista e atualizada como necessário para refletir as necessidades e aspirações em mudança da

organização e das suas partes interessadas. Uma missão deve ser um documento vivo que evolua com a organização. Para tal, é importante envolver os colaboradores no seu processo de criação, implementação e evolução, uma vez que ajuda a garantir que os colaboradores compreendam a missão e estejam empenhados em alcançá-la. Ajuda também a garantir que a missão esteja alinhada com as necessidades e aspirações dos colaboradores (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2021).

Ter uma missão clara também pode ajudar a construir um sentido de eficiência, identidade e orgulho entre os colaboradores. Quando os colaboradores compreendem e acreditam na missão da organização, são mais propensos a estar envolvidos e motivados no seu trabalho (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014). Um forte sentido de propósito pode também ajudar a criar uma cultura de responsabilidade, uma vez que os colaboradores são mais propensos a apropriar-se do seu trabalho e a esforçarem-se para alcançar os objetivos da organização. Segundo Pinto et. al (2022), se a missão não tiver em conta os valores e crenças predominantes, fica numa situação pouco segura, pelo fraco empenho de como os colaboradores desempenham as suas atividades (Pinto, et al., 2022).

A missão também pode ser usada como uma ferramenta para o planeamento estratégico, uma vez que pode ajudar a identificar os pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, e pode ser usado para definir objetivos e metas alinhadas com a missão geral da organização (Rao, 2016). Para que uma missão seja eficaz, deve ser comunicada de forma clara e consistente em toda a organização. Isto inclui não só a partilha da missão com os colaboradores, mas também a garantia de que se reflete nas políticas, procedimentos e operações do dia a dia da organização. Deve também ser comunicado às partes interessadas externas, como clientes, fornecedores e comunidade em geral.

Em suma, a missão é uma componente influente numa organização, pois fornece uma declaração clara e concisa sobre os propósitos e objetivos da organização. Ajuda a alinhar os esforços de todos os membros da organização para um objetivo comum, serve como guia para a tomada de decisões, ajuda a comunicar os valores e aspirações da organização a *stakeholders* externos e ajuda a construir um sentido de identidade e orgulho entre os colaboradores, mantendo-os motivados e empenhados nas suas funções (Alkhafaji, 2003; Rao, 2016).

2.2.3. Valores

Os valores são uma componente fundamental numa organização, pois fornecem uma base para a cultura da empresa e orientam as suas ações e decisões. Podem ser um poderoso motivador para os colaboradores, uma vez que alinham os valores pessoais dos colaboradores com os da organização. Quando os colaboradores sentem que os seus valores pessoais se alinham com os da organização são mais propensos a estar envolvidos e motivados no seu trabalho pode ajudar a criar uma cultura de respeito, integridade e responsabilidade, o que pode levar a um ambiente de trabalho mais positivo, a um maior envolvimento e melhor desempenho dos colaboradores (Fernandes, 2013; Rao, 2016).

Os valores também podem ser uma ferramenta bastante influente no processo de recrutamento e retenção de colaboradores. Quando uma organização tem um forte conjunto de valores, pode atrair colaboradores que partilham esses valores e são mais propensos a ser um bom ajuste para a cultura da empresa (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012). Esta abordagem pode aumentar o envolvimento, a retenção e a produtividade dos colaboradores, além de criar um sentido de propósito e significado. Quando os colaboradores compreendem os valores da organização e percebem de que forma o seu trabalho contribui para um propósito maior, são mais propensos a serem motivados, empenhados e responsáveis no seu trabalho. Os valores também podem ser um instrumento importante para criar um sentido de comunidade entre os colaboradores. Quando os colaboradores partilham um conjunto comum de valores, são mais propensos a uma sensação de pertença e ligação à organização, o que pode levar a uma melhor colaboração e trabalho em equipa (Kaplan & Norton, 2004).

Em suma, os valores podem ser um fator-chave para uma organização, pois fornecem uma base para a cultura da empresa, orientam as suas ações e decisões, alinham os valores pessoais dos colaboradores com os da organização, conduzem a uma tomada de decisão mais consistente e ética, construindo confiança e reputação com *stakeholders* externos, e criando uma cultura positiva da empresa, bem como uma reputação que se alinhe com a missão e objetivos da empresa. Podem contribuir imenso para atrair e reter colaboradores, criar um sentido de propósito, responsabilidade, propriedade e comunidade (Fernandes, 2013).

2.2.4. Objetivos

Geralmente, os objetivos variam consoante o tipo de organização, tamanho, área de negócio e público-alvo, mas todos eles contribuem para o sucesso e sustentabilidade da

organização. Uma gestão estratégica eficiente deverá ter necessariamente objetivos estratégicos gerais que identifiquem a intenção estratégica do negócio e objetivos mais concretos que definam medidas relacionadas à natureza do negócio e ao suprimento das necessidades dos *stakeholders*. A par destes, é fundamental existirem também objetivos financeiros que apontem os resultados esperados em determinado período de tempo (seja nos resultados, nos dividendos por ação ou nas margens de lucro líquido) (Macmillan & Tampoe, 2000).

Sotomayor, Rodrigues, & Duarte (2021) defendem a utilização da técnica SMART como uma ferramenta extremamente útil para assegurar o sucesso de um sistema de gestão, em que os objetivos podem ser usados para alinhar o desempenho dos colaboradores com objetivos organizacionais e melhorar o desempenho organizacional geral (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2021).

O acrónimo SMART provém de:

- *Specific*: Os objetivos têm de ser claros e específicos, delineando o que deve ser alcançado e por que é importante.
- *Measurable*: Os objetivos devem ser mensuráveis, para que o progresso possa ser acompanhado e os objetivos possam ser avaliados.
- *Attainable*: Os objetivos devem ser realistas e exequíveis, tendo em conta os recursos e constrangimentos disponíveis.
- *Relevant*: Os objetivos devem ser alinhados com a missão e visão geral da organização e devem ser de valor para o indivíduo ou equipa que os estabelecem.
- *Time-bounded*: Os objetivos devem ter um prazo para a sua conclusão, para que o progresso possa ser rastreado e avaliado.

Além de alinhar o desempenho dos colaboradores com objetivos organizacionais, os objetivos SMART também podem ajudar a melhorar a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Quando os colaboradores entendem o que se espera deles e têm objetivos claros e específicos para trabalhar, são mais propensos a estarem motivados e empenhados no seu trabalho. Através dos objetivos mensuráveis, os colaboradores podem acompanhar o seu progresso e ver os resultados dos seus esforços, ficando com uma sensação de realização, por sua vez, os objetivos atingíveis podem ajudar os colaboradores a ter uma sensação de confiança e autoeficácia e a acreditar que podem alcançar os seus objetivos. Os objetivos relevantes e com prazo definido também são importantes para o envolvimento dos colaboradores, pois ao estabelecer metas que sejam relevantes para o indivíduo ou para a equipa e que se alinhem com a missão e visão geral da organização, os colaboradores podem sentir um maior propósito e ligação ao seu

trabalho, e com metas limitadas ao tempo, os colaboradores têm um prazo para trabalhar, o que pode proporcionar maior determinação e responsabilidade (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012).

Reis & Rodrigues (2014) defendem ainda que a definição de objetivos também potencia o enriquecimento da comunicação entre os colaboradores, pois evidencia as suas necessidades de informação nos diversos departamentos, níveis hierárquicos e áreas funcionais, o que por sua vez, pode levar a organização a alcançar as suas metas de forma mais eficaz e eficiente (Reis & Rodrigues, 2014).

2.2.5. Comunicação

A comunicação é essencial para a implementação eficaz e para o sucesso da visão, missão e valores, os pilares base de uma organização. Uma comunicação clara e eficaz é essencial para garantir que todos os colaboradores compreendam e estejam alinhados com esses pilares e, por isso, sejam mais propensos a estar envolvidos, motivados e empenhados em alcançá-los, criando assim as condições para que se tomarem as melhores decisões e ações, e estas serem consistentes com os objetivos e prioridades da organização. Isto pode ajudar a garantir que todos os colaboradores compreendam o código de ética da organização e atuem de forma ética e responsável na sua tomada de decisões, o que é essencial para construir uma reputação positiva e manter a confiança entre os *stakeholders*. «Porque a organização é um sistema aberto, a comunicação é imprescindível, seja para garantir a sua coesão interna, seja para garantir a sua adaptação ao meio ambiente externo.» (Pinto, et al., 2022, p. 125).

Vários estudos evidenciam uma influência positiva da comunicação dentro de uma organização, na motivação dos colaboradores e na sua produtividade. Dhone e Sarwoko (2022) concluíram que quanto melhor e eficaz for a comunicação interna de uma organização, maior será a motivação dos colaboradores e esse fator por si, levará a que haja um maior compromisso em concluir a tarefa o melhor possível, dando o melhor de si. Isto resulta diretamente em níveis de produtividade mais elevados (Dhone & Sarwoko, 2022). Petković & Rapajić (2021) vão um pouco mais longe e apontam os gestores com cargos de liderança como os principais agentes de comunicação entre a empresa e os colaboradores. Recai sobre o líder a responsabilidade de resolver os problemas com prontidão e segurança, conseqüentemente, os colaboradores irão ser um reflexo desse comportamento, ou seja, o seu sentido de pertença à organização, a sua motivação no desempenho das suas funções, dependem fortemente da forma como o líder reage às demais situações e adversidades (Petković & Rapajić, 2021). Alis, Horts, Chevalier, Fabi e

Peretti (2014, p. 545) defendem que um bom líder deve ser munido de características como «[...] estar atento, ouvir, compreender, considerar, reconhecer.» mas acima de tudo, ser um bom comunicador, pois promovem a transparência e o diálogo nas relações entre colaboradores e lideranças (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014). É essencial que os colaboradores se sintam ouvidos para se sentirem motivados e integrados na empresa. Estes são valores fundamentais para criar uma cultura organizacional saudável.

Existem diferentes interpretações sobre as funções da comunicação nas organizações, porém há uma complementaridade na revisão de literatura realizada. Na perspectiva de Sotomayor, Rodrigues e Duarte (2021), a comunicação está na base do projeto organizacional e desempenha um papel crucial na obtenção do envolvimento de todos os membros da organização, quer a nível da missão, da visão e dos objetivos. «O objetivo é conseguir unir todos os membros organizacionais em torno de um mesmo foco, gerando uma maior motivação e níveis mais elevados de compromisso organizacional.» (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2021, p. 348).

2.3. Felicidade e Bem-Estar Subjetivo

Segundo Jesuíno (2021), as primeiras abordagens literárias sobre o tema da felicidade surgiram na área da filosofia e remontam ao tempo da Grécia Antiga, por Epicuro, ao acreditar que o objetivo final da vida era alcançar ataraxia (tranquilidade) e aponia (liberdade da dor corporal), que ele argumentava que poderia ser alcançada através da busca do prazer (ausência de dor), seguindo a filosofia do hedonismo. Poucos anos depois, Aristóteles, escreve sobre a sua perspectiva da felicidade, que «dizia respeito ao equilíbrio e à harmonia, praticando o bem. Consistia na virtude e na busca do bem supremo.» (Jesuíno, 2021, p. 25), dando-lhe o nome de eudemonia.

O prestigiado neurocientista português António Damásio (2017), refere que cada pessoa tem preferência por um determinado tipo de atividade em particular, seja a leitura, a prática de algum desporto, a investigação científica ou expressão artística das mais variadas formas (pintura, música, etc.), entre muitas outras. O que irá definir os seus gostos, a sua vocação, aquilo que lhe proporciona um bem-estar que não é comparável com o bem-estar obtido noutras áreas. No seu entender, são estes sentimentos que motivaram as invenções intelectuais que deram aos seres humanos as mais variadas formas de arte, ciências, as regras morais, a justiça, etc. Segundo o autor, «[...] os sentimentos são as experiências subjetivas do estado da vida, ou seja, da homeostasia, em todas as criaturas dotadas de mente e de um ponto de vista consciente.» (Damásio, 2017, p. 42). A homeostasia assenta

assim, no equilíbrio entre as necessidades e a sua satisfação. Quando as necessidades não são satisfeitas, assiste-se a um desequilíbrio interno. A pessoa procura alcançar um estado de equilíbrio através de comportamentos que lhe permitam satisfazer essas necessidades e sentir-se bem.

Em consonância com o pensamento de Damásio, o conceituado investigador Ruut Veenhoven, da Erasmus University, em Roterdão (2012), define a felicidade em *lato sensu* «*is an umbrella term for all that is good*» (Veenhoven R. , 2012, p. 63). É um conceito complexo e multifacetado que engloba vários aspetos da experiência humana, incluindo as dimensões emocional, cognitiva e social. Nesse sentido, é frequentemente usado de forma intercambiável com termos como alegria, satisfação ou qualidade de vida e denota bem-estar individual e social. Conclui então, que a felicidade corresponde a quanto a pessoa gosta da vida que leva (Veenhoven R. , 2012). Por seu lado, Odeleye (2011), na sua investigação sugere que «*happiness is the result of a feeling of energized focus, full involvement, and success in the process of the activity.*», atribuindo-lhe uma conotação mais associada à ação e à sensação prazerosa que se tem de retorno no que se faz (Odeleye, 2011, p. 360).

Na literatura, a definição de felicidade vem muitas vezes associada ao conceito de bem-estar subjetivo, que corresponde a «*Good mental states, including all of the various evaluations, positive and negative, that people make of their lives and the affective reactions of people to their experiences.*» (OECD, 2013)

Porém, existem inúmeras formas de analisar e medir a felicidade, pois ela pode variar consoante o género, a nacionalidade, a idade, a profissão, a liberdade, a segurança financeira e tantas outras condições da vida humana. A seguir será feita uma abordagem à felicidade e bem-estar nas organizações do setor público e do setor privado, no enquadramento teórico da temática.

2.3.1. Felicidade Organizacional

Uma das dimensões mais importantes da vida humana é o trabalho. A grande maioria da população ativa, passa a maior parte da sua vida em contexto de trabalho. Segundo os dados do Eurostat (2023), representados na Figura 2.1, a média de duração de vida de trabalho nos países da Europa em 2022 é de 36,5 anos, sendo que países como a Suécia, Noruega, Países Baixos, Islândia, entre outros, ultrapassam os 40 anos. Logo, toda a investigação na área da felicidade das pessoas dentro das organizações é, garantidamente, um contributo de extremo valor para a vida das pessoas, também porque

é na vida profissional que a maioria das pessoas exterioriza as suas competências, potencialidades, aptidões e criatividade.

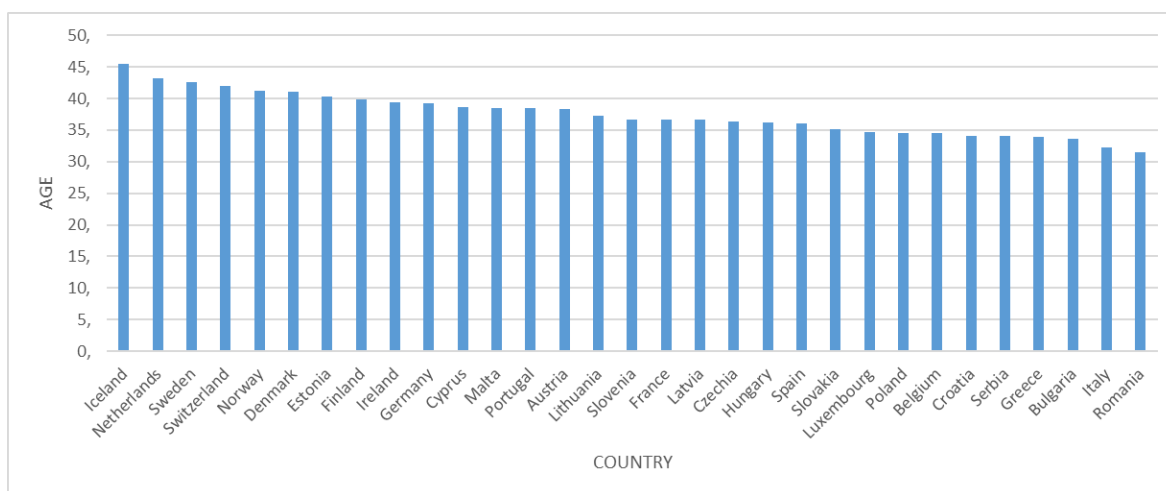


Figura 2.1 Média de duração de vida de trabalho nos países da Europa em 2022

Fonte Eurostat (2023)

«O funcionamento ótimo de um organismo [ou de uma organização], que tem como resultado um estado vital harmonioso, constitui a essência dos nossos sentimentos de bem-estar e de prazer. É a base do estado ao qual, em circunstâncias muito elaboradas, chamamos felicidade.» (Damásio, 2010, p. 80)

O investimento em políticas de felicidade e bem-estar nas organizações, enquadra-se no âmbito do investimento em recursos intangíveis para alcançar uma vantagem competitiva sustentável (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012). A ambiguidade entre o investimento em medidas que melhoram a qualidade de vida dos colaboradores dentro da organização e que proporcionam um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (*work-life balance*) e o aumento de níveis de interesse e desempenho por parte dos colaboradores, vai alavancar a rentabilidade da organização.

Efetivamente, pode afirmar-se que a felicidade organizacional hoje em dia, constitui um fator de competitividade entre as organizações. Como se pode observar na Tabela 2.1, vários estudos confirmam que pessoas felizes apresentam maiores níveis de produtividade, mas também a sua capacidade de criatividade e com isso, a sobrevivência das organizações e a continuidade das empresas e das instituições (Zelenski, Murphy, & Jenkins, 2008; Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez, 2019 e Pérez & Figueroa, 2021).

Tabela 2.1 Estudos anteriores mostram uma correlação entre felicidade e produtividade no trabalho

Nome ou Entidade	Contributo
Happiness and Productivity (Universidade de Warwick)	Colaboradores felizes no seu local de trabalho, são 12% mais produtivos.
Iopener Institute (Universidade de Oxford)	Pessoas com maiores índices de felicidade no trabalho têm melhor desempenho: gastam 80% do tempo nas tarefas que lhes são confiadas. Em contrapartida, pessoas com índices de infelicidade no trabalho dedicam apenas até 40% do seu tempo às tarefas que deveriam realizar.
Universidade da Califórnia (Berkeley)	Pessoas felizes são 86% mais criativas.
Gallup	Uma empresa com colaboradores felizes, aumenta em 10% a avaliação dos clientes, tem 55% menos rotatividade de pessoal, mais 44% retenções, menos 41% absentismo, 58% menos problemas de segurança e tem menos 40% de produtos com defeito .
Shawn Anchor	O colaborador feliz, motivado e satisfeito com seu trabalho alcança um aumento de 37% nas vendas, 31% de produtividade e 19% de eficiência. Enquanto que os funcionários insatisfeitos têm em média 15 dias a mais de absentismo por doença do que a média dos colaboradores.
Harvard Business Review	Um funcionário feliz é 300% mais criativo e inovador e tem 125% menos stress.
Hays Group	Pessoas felizes são 43% mais produtivas e o custo de substituição de um funcionário fica entre 50% e 150% do salário.
Social Market Foundation	Colaboradores felizes são 20% mais produtivos.
Forbes	Uma empresa feliz tem 66% menos perdas de empregos.
Greenberg & Arawaka	Uma empresa feliz é 31% mais produtiva.
Framingham Heart Study	As pessoas que se rodeiam de pessoas felizes aumentam em 25% a probabilidade de imitar esse estado de espírito.

Fonte Adaptado de Sánchez-Vázquez & Sánchez-Ordóñez (2019, p. 253)

Os conceitos de bem-estar, de satisfação, de qualidade de vida e de felicidade, são parecidos e estão cada vez mais a ser ligados à economia e à saúde. Pessoas mais felizes, não só resistem melhor, como têm menos doenças (Veenhoven R. , 2008).

Nas últimas décadas, a globalização e o progresso tecnológico transformaram o mundo do trabalho, introduzindo novas formas de organização, novas relações de trabalho, novos padrões de emprego, contribuindo para o aumento do stress relacionado com o trabalho, assim como de todo um conjunto de distúrbios que lhe são associados. Vários estudos foram feitos para avaliar o impacto do stress causado na vida dos trabalhadores e no seu bem-estar, chegando a uma conclusão transversal na esmagadora maioria: os níveis de felicidade baixaram significativamente, propagando-se à mesma proporção, os níveis de stress e *burnout*.

O avanço tecnológico e o aparecimento da internet levaram a muitas mudanças e inovações nos processos de trabalho, tornando as fronteiras entre o trabalho e a vida pessoal cada vez mais difíceis de reconhecer, o que resulta em mais horas trabalhadas sem o devido retorno financeiro. Incompatibilidade entre funções laborais e papéis familiares podem causar conflitos laborais e podem fazer com que as exigências familiares se tornem difíceis ou praticamente impossíveis de cumprir (Song & Gao, 2020; Durbarry, 2021). Hoje, trabalhadores em todo o mundo enfrentam mudanças significativas na organização e nas relações de trabalho, estando sob maior pressão para cumprir as exigências da vida do trabalho moderno. Com o ritmo de trabalho ditado por comunicações praticamente instantâneas e elevados níveis de concorrência global, identificam-se situações onde a falta de apoio, de compreensão e de capacidade de delegação por parte da liderança de equipa estão na origem do stress e desânimo (Platts, Breckon, & Marshall, 2022).

Riscos psicossociais, como o aumento da concorrência, expectativas mais elevadas em matéria de desempenho e cada vez mais horas de trabalho, estão a contribuir para um ambiente de trabalho cada vez mais stressante. As organizações podem inovar, criar fluxos de informação, novas formas de cuidar, utilizando as novas tecnologias digitais em plena expansão, mas sobretudo, podem e devem orientar o foco, para a importância que o bem-estar tem para a saúde dos seus colaboradores, pois é substancial o corpo de evidência que associa felicidade e saúde (Veenhoven R. , 2008). O trabalho poderá assim ter uma dimensão salutogénica na vida das pessoas com contributos extremamente valiosos.

O paradigma do trabalho mudou radicalmente nos últimos anos. É certo que a pandemia veio acelerar essa alteração, mas hoje torna-se evidente que a expectativa dos trabalhadores nas mais variadas profissões e áreas, são completamente distintas daquilo que era no final do século passado. Tendo sido acelerada nos últimos anos, com alterações profundas no modo de trabalho das organizações e ao acesso a novas tecnologias, no sentido de melhorar a comunicação entre as equipas, como, por exemplo, as videoconferências, o teletrabalho e, no acesso à formação à distância, muito mais adaptada aos novos tempos, abrindo horizontes a quem pretende evoluir na carreira. Desse ponto de vista, o foco nas organizações em atrair e reter talento, é hoje o paradigma não ficando limitado apenas à área de gestão de recursos humanos, mas inclusivamente dos gestores de topo (Locke, 2009).

Vive-se uma realidade em que as chamadas *soft skills*, a que Locke (2009) dá o nome de dimensões de personalidade de estabilidade emocional e de consciência, compõem uma parte importante dos fatores a ter em conta no recrutamento. As competências são todas essencialmente de conhecimento e sociais, logo o tema do bem-estar é fundamental para

quem não esteja tranquilo, feliz e satisfeito com aquilo que faz, uma vez que dificilmente conseguirá estar em forma para entregar aquilo que são as expectativas que as organizações têm relativamente às competências que necessitam (Locke, 2009). Contudo, deverá sempre haver uma perfeita sintonia entre as *technical skills* e as *soft skills* (Collings & Wood, 2009).

2.3.1.1. Felicidade e Bem-Estar nas Nações

Damásio (2010) assegura que as aspirações e visões de bem-estar futuro desempenham um papel cada vez mais significativo na motivação das pessoas e, por conseguinte, a procura pela homeostase sociocultural foi adicionada como uma nova dimensão na administração da vida (Damásio, 2010). Ora, entendendo aqui a homeostase sociocultural à dimensão das sociedades, será coerente a ligação ao estudo de Odeleye (2011), que defende que o grau de felicidade das populações encoraja o envolvimento ativo e promove uma participação política mais ativa, ampliando a probabilidade de desenvolvimento das sociedades, justificando-se assim uma maior preocupação por parte dos governos em instituir medidas que promovam a felicidade e o bem-estar das suas nações (Odeleye, 2011).

Em 2006 surgiu um dos maiores projetos a nível mundial acerca da felicidade, mais concretamente, do cruzamento de variáveis e indicadores que tem como objetivo a obtenção de um Índice de Felicidade do Planeta (Institute, 2023). O Happy Planet Index (HPI), elaborado pela New Economics Foundation (NEF), onde se mede efetivamente o que as pessoas desejam, ou seja, Felicidade, Saúde, Amor e Riqueza. Numa época em que os governantes têm de decidir acerca do futuro das nações tendo em conta questões económicas, a NEF defende que se poderá ir além do Produto Interno Bruto (PIB) criando o HPI, onde são utilizados indicadores gerais que medem com maior precisão, fatores que até então tinham sido pouco explorados, considerando a abrangência dos 152 países abrangidos pela Organização das Nações Unidas (ONU). Por exemplo, com quantos recursos do planeta as pessoas estão dispostas a serem felizes, sabendo que esses recursos são partilhados por todos. O HPI é uma medida do desenvolvimento das comunidades ou países que leva em linha de conta quatro fatores fundamentais: a satisfação com a vida (felicidade), a esperança de vida (saúde), a desigualdade de resultados (sociedade) e a pegada ecológica (ambiente). Atualmente sob o domínio do *Hot or Cool Institute*, que estuda a relação entre a sociedade e a sustentabilidade, investiga o desempenho das nações para alcançar uma vida longa, feliz e sustentável. Os últimos dados disponíveis são referentes a 2020, onde Portugal ocupa o 63º lugar (Institute, 2023).

Poucos anos depois, o Dia Mundial da Felicidade foi instituído pelas Nações Unidas em 2011, a 20 de março. Desde então, as Nações Unidas publicam o *World Happiness Report* (WHR), onde Portugal atualmente ocupa o 56º lugar, tendo descido do 34º lugar, que ocupava em 2022. A Finlândia mantém o 1º lugar da lista há seis anos consecutivos (Helliwell, et al., 2023). São tidos em conta indicadores como o PIB per capita, esperança média de vida, liberdade de decisão, corrupção, saúde mental, fatores económicos e o impacto das políticas públicas na vida das populações. O WHR ganhou atenção e reconhecimento significativos em todo o mundo, moldando a discussão em torno da felicidade e do bem-estar nas políticas públicas e nos círculos académicos, pois fornece uma avaliação abrangente dos níveis de felicidade, identifica áreas potenciais para melhoria e oferece valiosas orientações sobre como as sociedades podem promover maior bem-estar para os seus cidadãos.

A investigação sobre o conceito da felicidade e do bem-estar subjetivo (*subjective well-being* - SWB) é consideravelmente vasta, como já aqui foi referido. Por conseguinte, surgiram igualmente inúmeras investigações sobre a medição destes conceitos, levando a uma infinidade de formas de como medir a felicidade e sobre a medida ideal de bem-estar e felicidade. Um facto parece ser transversal na grande maioria dos estudos, é que o tipo de governação, a qualidade e extensão das provisões de bem-estar afetam o nível de satisfação de uma nação, independentemente das diferenças culturais e de outros fatores individuais (Radcliff, 2001).

Pode afirmar-se assim, que a felicidade permite avaliar as políticas públicas, pois o bem-estar das populações serve de medida a muitas iniciativas nesta área. No seu artigo, Tanaka & Tokimatsu (2020) observaram que os países que apresentam índices mais elevados de felicidade são os que valorizam as relações humanas para negócios (a que chamam de Capital Social (CS)), pois são eficazes na evolução profissional e os que proporcionam recursos para apoiar o equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Tanaka & Tokimatsu, 2020).

O estudo de Cramer & Pawsey (2023) também se revela interessante, na medida em que tentaram perceber os níveis de felicidade e sentido de pertença das populações, relativamente à cidade, à região, ao país, ao continente e ao mundo. Observaram que a ligação das pessoas com a cidade, foi o indicador que mais se destacou, seguido do mundo. Justificaram estes dados com a noção de pertença, comunidade e orgulho das raízes familiares, mesmo de quem já não habite na cidade onde cresceu, que vem sempre acompanhado com emoções positivas. O indicador mundo ultrapassa por pouco o do país, dado que é justificado pelos autores, pela globalização e a possibilidade de ligação a todo

o mundo, as pessoas sentem-se mais próximas apesar da distância física, o que amplia as emoções positivas, logo, sentem-se mais felizes (Cramer & Pawsey, 2023).

Focando a análise numa perspectiva mais no modo de funcionamento do setor público, Pacek, Radcliff, & Brockway (2019) salientam que os governos que se empenham em promover ativamente o setor público estão, conseqüentemente, a contribuir para melhorar o bem-estar dos cidadãos e a aumentar os níveis de felicidade e de satisfação com a vida. De uma forma geral, comparando os funcionários públicos com os funcionários de empresas privadas, os autores fazem notar que os níveis de felicidade e de satisfação com a vida dos primeiros, seja na esfera individual ou agregada, são superiores aos níveis dos segundos (Pacek, Radcliff, & Brockway, 2019).

2.3.1.2. Felicidade e Bem-Estar nas Organizações

Comparando o ambiente empresarial a um ecossistema de biodiversidade, onde tudo e todos são protagonistas e desempenham as suas funções de fazer funcionar a globalidade do ecossistema, será mais fácil de entender que realmente numa organização, todos interagem com todos e que o trabalho de cada um, contribui para o desempenho total da própria organização (Letaifa, Gratacap, & Isckia, 2013). Logo, poderá arriscar-se dizer que uma organização não será saudável com trabalhadores doentes e não haverá trabalhadores saudáveis em organizações doentes.

O capital humano é um ativo organizacional e um dos principais recursos estratégicos de extrema importância no desenvolvimento e evolução das empresas. Portanto, o conhecimento e a qualidade do capital humano e, por conseguinte, a felicidade dos colaboradores, tem um impacto direto na sobrevivência organizacional (Thompson & Bruk-Lee, 2021). Torna-se, por isso, fulcral a sua valorização enquanto foco principal das empresas. É certo que se uma organização não gerar lucro não sobrevive, contudo, se o foco principal estiver no lucro, todo o contexto de trabalho do capital humano decai na lista de prioridades, à medida que mais problemas ou dificuldades surgirem. É importante que a organização adote uma estratégia que se preocupe com o bem-estar do capital humano, fazendo todas as diligências possíveis para reter os que tragam valor adicional (Rosado, 2015).

A ideia de que a satisfação dos trabalhadores depende exclusivamente de fatores extrínsecos não corresponde com a realidade. Apesar de o salário ser um fator de peso, o que motiva verdadeiramente os trabalhadores é a satisfação das suas necessidades de crescimento e físicas que, quando não satisfeitas, ocorre insatisfação. Os estudos revelam

que as pequenas alterações à ambiência dos escritórios, ao espaço físico no local de trabalho podem influenciar a existência de emoções positivas ou negativas, e até fomentar a criatividade (Isen, Daubman, & Nowicki, 1987) e que a probabilidade em aumentar a produtividade é elevada (Brites, 1998; Fraser, 1983). Boudreaux (2021) assegura que a provisão de benefícios dada aos colaboradores além do salário, poderá ser um forte promotor de retenções. Porém, alerta para o facto de nem todos os benefícios terem o mesmo significado para os colaboradores, como é o exemplo da flexibilidade, que se mostrou não ter uma importância tão significativa, como os planos de saúde, planos para a reforma, ou até benefícios de reembolsos em despesas de educação (Boudreaux, 2021). Díaz-García (2023) acrescenta ainda que este tipo de estratégias não só previne a retenção, como também promove o crescimento profissional dos colaboradores e aumenta os níveis de satisfação laboral (Díaz-García, Almorza-Gomar, & González-Arrieta, 2023).

Todavia, para que essas condições sejam uma realidade, apenas com a presença de uma liderança proativa, que estimule a proatividade, a lealdade, inovação, criatividade e justiça, será possível. Líderes eficientes que tenham capacidade para valorizar, reconhecer o bom trabalho e que estejam atentos às individualidades de cada um, às suas idiossincrasias e capazes de perceber as expectativas de cada um, de forma a que a empresa possa ir ao encontro das expectativas das pessoas. No entanto, é fundamental que as pessoas estejam envolvidas na estratégia da organização e que estejam cientes de que têm que ir de encontro às expectativas desta (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012).

Uma das estratégias que parece ser eficaz e é referida por vários autores, no que respeita à liderança, é o *empowerment*. O *empowerment* baseia-se numa liderança compartilhada pelos elementos de uma equipa, através de um processo interativo de influência entre eles (Locke, 2009), referindo-se a uma análise de grupo; ou acontece quando o líder partilha a liderança com seus colaboradores, concedendo-lhes mais autonomia e liberdade para realizar e assumir responsabilidades pelas suas tarefas (Pinto, et al., 2022); ou ainda em ambientes de cogestão, onde existe confiança sem restrições, em cada elemento da equipa e todos participam de forma uniforme, com os mesmos direitos e deveres (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014)¹. Sotomayor, Rodrigues, & Duarte (2021) acrescentam que uma organização para se conseguir manter competitiva na atualidade veloz, tem de estar em constante evolução, num processo de melhoria contínua, e deverá recorrer a esta estratégia, que facilita em grande medida, toda a complexidade que possa estar associada, obtendo assim uma maximização do seu desempenho. Defendem a necessidade de aprendizagem contínua em acréscimo à distribuição de responsabilidades, pois com mais e melhores conhecimentos, os colaboradores estarão

¹ Embora os autores não façam uso do termo *empowerment*, todo o contexto da sua análise aponta para tal.

melhor capacitados para assumir as responsabilidades que lhes são atribuídas (Sotomayor, Rodrigues, & Duarte, 2021).

2.3.1.3. Motivação

Usando a pirâmide das necessidades de Maslow como referência, Pinto, et al. (2022) sugerem que quando os profissionais não conseguem satisfazer suas necessidades de níveis mais elevados, como estima e autorrealização, eles tendem a concentrar-se em atender às necessidades básicas de níveis inferiores (sobrevivência e segurança). Essa ênfase excessiva nas necessidades básicas pode resultar na perda de talentos e criatividade por parte da empresa (Pinto, et al., 2022). Por outro lado, Maslow assegura que ao satisfazer as necessidades de topo (autorrealização), serão obtidos resultados subjetivos mais desejáveis, alcançando assim a felicidade mais profunda, serenidade e riqueza da vida interior (Maslow, 1954). A motivação mostra-se assim um importante contributo para que o desempenho do colaborador esteja ao seu mais alto nível (Palma & Lopes, 2012).

Ryan & Deci (2017) vão ainda mais além e associam a liderança à motivação dos colaboradores. Nas pesquisas que desenvolveram na criação da Teoria da Autodeterminação (TAD, ou Self Determination Theory – SDT), observaram a existência de estilos de gestão e comportamentos adotados pelos gestores, que originam apatia e alienação, enquanto que outros estilos conduzem a colaboradores comprometidos e motivados (Ryan & Deci, 2017). Os autores identificaram dois tipos de motivação: a motivação controlada e a motivação autónoma. Enquanto que a primeira se baseia na obtenção de recompensas intrínsecas ou extrínsecas, para satisfação do ego e evitar sanções e punições externas, a segunda acontece quando a pessoa trabalha por prazer, ou que, ainda que envolva algum esforço, as tarefas que lhe são propostas estão alinhadas com os seus valores. A TAD defende que uma organização que promova um planeamento eficaz do trabalho, uma liderança igualmente eficaz e uma remuneração justa, permite o aumento da motivação autónoma, o que por sua vez, levará «[...] em definitivo, a mais bem-estar e desempenho.» (Rojot, Roussel, & Vandenberghe, 2013, p. 283)

A confiança e a justiça são fatores que impulsionam em larga medida a motivação. A confiança pode ser vista de forma bidirecional, na medida em que a organização confia no colaborador e lhe delega tarefas de responsabilidade (maior autonomia), fato que irá também originar maior confiança por parte do colaborador no seu trabalho e nas suas competências (Letaifa, Gratacap, & Isckia, 2013; Locke, 2009). A justiça, por seu lado, é muitas vezes associada à remuneração pela retribuição justa e devida do bom

desempenho, contudo, vários são os autores que reforçam a importância dos incentivos não financeiros, a que Locke (2009) dá o nome de motivadores não monetários (Locke, 2009, p. 223), como uma forma manter os colaboradores mais motivados. Alguns exemplos deste tipo de motivadores é o reforço positivo (Pinto, et al., 2022) ou o reconhecimento da excelência do trabalho desenvolvido tanto individualmente como em equipa (Oakland, 2014).

A investigação sugere que é importante investir na motivação dos colaboradores através de meios que lhes proporcione um melhor bem-estar e felicidade. Estas sensações estão encadeadas entre si e são o motor impulsionador para uma força de trabalho mais produtiva, criativa e eficiente, que por sua vez, pode levar a organização a níveis de competitividade de mercado muito superiores e a mantê-los por muito mais tempo.

3. Metodologia

A presente pesquisa foi produzida por meio de uma análise descritiva de carácter qualitativo em combinação com o recurso a investigação empírica realizada através de fontes diretas, pelo levantamento de dados em pesquisas de campo decorrentes de seminários, conferências, congressos e palestras associados ao tema. Foi realizada análise de conteúdo, que permitiu a identificação de temas, padrões e tendências relacionados à gestão estratégica da felicidade.

A escolha de utilização da metodologia foi algo que surgiu no decorrer da realização da revisão de literatura e após estabelecida a pergunta de partida. Esta investigação procura exatamente trabalhar os resultados obtidos através do estudo comparativo de organizações do setor público e do setor privado e tirar ilações, de forma a contribuir para a aplicabilidade do modelo de gestão que possa ser utilizado pelas empresas que pretendam investir na sua felicidade organizacional.

O presente capítulo apresenta numa descrição da metodologia utilizada, as dimensões do modelo conceptual. Em complemento à abordagem das dimensões do modelo, acrescentou-se um subcapítulo que reforça a importância da utilização do modelo em questão, numa perspectiva financeira. Uma realidade muito atual, decorrente da insatisfação e de algumas outras variáveis, é o absentismo e o *turnover* e o custo que esses fatores podem trazer para as organizações.

O modelo conceptual que está na base desta investigação é o Job Design Happiness (JDH), desenvolvido por Dutschke, Jacobsohn, Dias, & Combadão (2019). Os autores defendem que

[b]y applying the proposed model, managers would be able to identify organization strengths and weaknesses regarding JDH, establish effective actions, measure its impact on productivity and implement, with a strategic vision, a culture of happiness on job.

(Dutschke, Jacobsohn, Dias, & Combadão, 2019, p. 719).

Consequentemente, com a implementação dessas medidas, os autores acreditam que a organização poderá obter um melhor desempenho organizacional.

Um dado de particular interesse, é o de que a temática abordada neste trabalho de investigação abrange duas áreas distintas e simultaneamente convergentes. Considerando que a gestão estratégica está totalmente mergulhada na área de gestão, grande parte da investigação assenta nessa temática. A par disso, há que ter em conta de que o capital humano é a principal matéria-prima de uma organização que funciona como um sistema social (Rocher, 1999), então, «[d]ado que as mudanças sociais dizem respeito mais às

peças e aos processos, do que à tecnologia e às plataformas, as organizações são levadas a desenvolver estratégias sociais.» (Letaifa, Gratacap, & Isckia, 2013, p. 106), o que justifica que parte da investigação aqui presente, seja também assente em temáticas mais relacionadas com a sociologia das organizações, a gestão de recursos humanos e até com a psicologia positiva.

Na sequência da pandemia COVID19, muitas foram as iniciativas em todo o mundo sobre a temática da gestão da felicidade organizacional, no decorrer dos últimos três anos. Ora, tratando-se de um tema do seu profundo interesse, a investigadora marcou presença sempre que possível, fosse presencial ou *online*. A determinada altura, no decorrer da investigação da revisão de bibliografia, passou a fazer todo o sentido usar de toda a informação recolhida, dos especialistas ouvidos e das empresas que partilharam os resultados positivos provenientes de uma cultura organizacional focada no bem-estar, e de uma gestão preocupada com a felicidade dos seus colaboradores. Segundo Pinto (2016, p. 43), a investigação inicia-se numa incerteza ao encontro da verdade e necessita «de um percurso de investigação que se apresente como seguro», com uma «condução metodológica» entrando pelos campos da teoria e da metodologia (Pinto M. S., 2016).

3.1. O Modelo Job Design Happiness

O presente trabalho de investigação foi realizado com base no modelo Job Design Happiness (JDH), criado por Dutschke, Jacobsohn, Dias, e Combadão (2019). Os autores acreditam que este modelo de felicidade organizacional poderá ser uma ferramenta útil para a gestão estratégica, uma vez que permite realizar um diagnóstico sobre o grau de felicidade dos colaboradores de uma organização e identificar os setores que poderão ser melhorados. O modelo está distribuído por cinco fatores (também considerados dimensões) que agrupam todos os componentes e facilitam a interpretação e análise de dados, representado na Figura 3.1.

O primeiro fator é a autorrealização e está associado a motivações individuais que, por sua vez, poderão levar à felicidade quando alcançadas. O segundo fator está associado à atribuição da felicidade numa componente grupal, no resultado do trabalho em grupo e organizacional. Atingir objetivos é o terceiro fator que, por sua vez, está associado à relação que os objetivos têm como força motriz da motivação. O quarto fator é a liderança, que tem um papel fundamental na motivação para o bom desempenho do colaborador. Por último vem a sustentabilidade e equilíbrio entre o trabalho e a família que, quando em perfeita harmonia, potencia o máximo de entrega e capacitação por parte do colaborador.

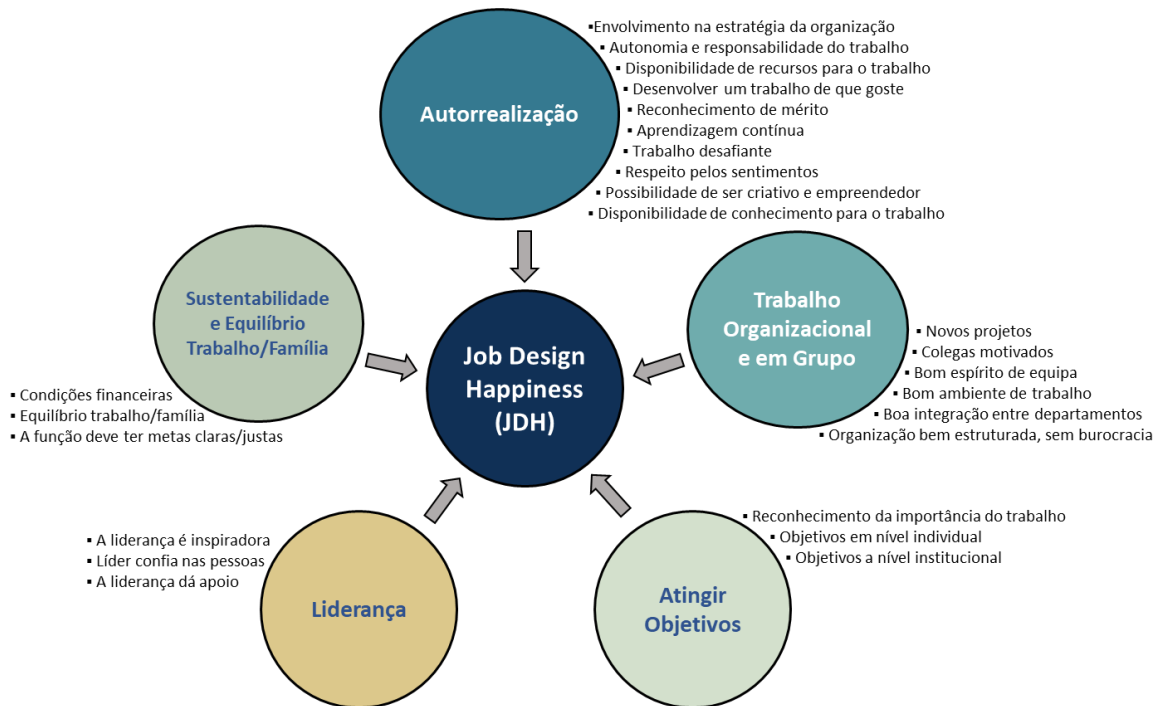


Figura 3.1 As dimensões e componentes da JDH

Fonte: Adaptado de Dutschke, Jacobsohn, Dias, e Combadão (2019).

De seguida serão apresentados cada um dos fatores pertencentes ao modelo conceptual aplicado neste trabalho de investigação, com o respetivo enquadramento teórico. Em complemento aos fatores do modelo conceptual, entendeu-se que seria apropriado e de grande contributo para a investigação, acrescentar uma abordagem à temática do absentismo e *turnover* e as consequências nefastas que estas ocorrências acarretam para as organizações.

3.1.1. Autorrealização

O primeiro fator é o mais proeminente e assenta na autorrealização. Dutschke, Jacobsohn, Dias, e Combadão (2019) no seu estudo, defendem que a autorrealização é a principal razão pela qual o indivíduo faz o que gosta de fazer e fá-lo da melhor forma possível. Gagné e Deci (2005), no modelo de motivação para o trabalho, concluem que quanto mais motivado o indivíduo estiver, maior será a satisfação espontânea no desempenho do trabalho realizado.

A autorrealização é também um elemento de grande importância na descrição da teoria das necessidades básicas de Maslow. O autor defende que o indivíduo necessita de se sentir realizado enquanto pessoa, ser verdadeiro consigo próprio, na sua essência e,

portanto, se isso não acontecer, ainda que consiga suprir todas as necessidades básicas, deve esperar-se descontentamento e inquietação (Maslow, 1954, p. 46).

Quanto mais o colaborador se sentir envolvido na estratégia da organização, com liberdade e autonomia, onde lhe é permitido ser criativo, com algum nível de responsabilidade, maior nível de autorrealização irá sentir. O mesmo acontece quando lhe é proporcionada aprendizagem contínua, um trabalho desafiante com todos os recursos ao seu dispor, quando vê o seu trabalho reconhecido. Todos estes componentes foram identificados e testados pelos autores do estudo (Dutschke, Jacobsohn, Dias, & Combadão, 2019, p. 717) e estão na base do estudo comparativo apresentado neste trabalho de investigação.

3.1.2. Trabalho Organizacional e em Grupo

O segundo fator do modelo em análise é o trabalho organizacional e em grupo. As dinâmicas de grupo e dinâmicas organizacionais foram alvo de destaque nos resultados do estudo de Dutschke, Jacobsohn, Dias, & Combadão (2019), assim como a boa estrutura da organização, a participação em novos projetos. O referido estudo constatou que estes componentes grupais estão interligados ao compromisso no trabalho e as relações que se criam entre os elementos do grupo de trabalho e entre grupos diferentes promovem afeto positivo, relações de reciprocidade e facilita a realização da tarefa. «Quando realizamos a atividade profissional que nos realiza pessoalmente, que está em concordância com os nossos gostos e características pessoais, temos vontade de estar, de conviver com pessoas que partilham este mesmo interesse connosco!» (Palma & Lopes, 2012, p. 138).

Uma das primeiras referências encontradas sobre o trabalho em grupo é relativa ao modelo de trabalho das empresas japonesas desde a década de 1970 até ao início da década de 1990. Este modelo defende que o trabalho em grupo promove ligações pessoais mais próximas entre os elementos que o compõem e era visto como um meio de integração (Giddens, 2009; Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014).

Gagné & Deci (2005) defendem que, sendo o ser humano um animal social, existem necessidades de estabelecer relações sociais. Acautelando que não haja relações de dependência, estas relações sociais demonstram resultados positivos e com melhor desempenho no trabalho realizado pelos membros do grupo. Alis, Horts, Chevalier, Fabi, e Peretti (2014) acrescentam ainda que desde que se trate de relações de confiança, o trabalho em grupo enseja inovações e que «[o]s trabalhadores que partilham os seus conhecimentos técnicos fazem avançar os projetos mais rapidamente».

Por seu lado, Zacher & Frese (2018), olham para o trabalho em grupo, como um meio pelo qual os colaboradores de uma organização podem produzir modelos mentais orientados para a ação. Por vezes estes grupos têm um líder que os orienta e estimula a atingir os objetivos e com isso, alcançam a autorrealização (Zacher & Frese, 2018). Este estudo realça a importância de algumas das dimensões deste modelo conceptual e a interligação entre elas: trabalho organizacional e em grupo; autorrealização; atingir objetivos e liderança.

3.1.3. Atingir Objetivos

Dutschke, Jacobsohn, Dias, e Combadão (2019) identificaram que o estabelecimento e o cumprimento de objetivos individuais e a nível institucional promovem o bem-estar, assim como quando o colaborador sente bem-estar, autopromove mais objetivos para concretizar. A par dessas duas componentes, de realçar que o reconhecimento do mérito tem aqui uma função de reforço positivo, que também promove o bem-estar.

Na literatura existem estudos que abordam a existência de objetivos como uma das formas de proporcionar o bem-estar ou um meio para o alcançar. Locke (2009) defende que a teoria de definição de objetivos alavanca o potencial de cada um para traçar estratégias para alcançar os objetivos e, ao consegui-lo, é garantida uma sensação de bem-estar, de satisfação e de autorrealização. O autor defende também que o *feedback* sobre o progresso relativamente aos objetivos é fundamental para manter os colaboradores motivados (Locke, 2009).

O conceito de objetivos é também referido na teoria da ação (Gagné & Deci, 2005), com o papel primordial de enfatizar os mecanismos que mantêm as pessoas focadas em atingir os objetivos. Ao manter os colaboradores motivados e com liberdade de poder de decisão, permite que sejam eles próprios a definir os seus objetivos. Estudos comprovam que estas estratégias promovem o bem-estar e a felicidade no trabalho. Zacher & Frese (2018) mencionam ainda que se os objetivos forem muito ambiciosos e mais difíceis de alcançar, deverão ser definidos “*sub-goals*”, de forma a poder haver objetivos tangíveis intermédios, que irão conseguir manter o colaborador motivado.

O bom funcionamento e sucesso de uma organização, dependem fortemente de uma comunicação eficaz, uma vez que possibilita a partilha de informações, ideias e *feedback* entre os colaboradores e que estes trabalhem em conjunto de forma eficaz para alcançar objetivos comuns e que frequentemente favorecem a identificação e a resolução de problemas de forma mais rápida e eficaz (Dhone & Sarwoko, 2022).

3.1.4. Liderança

O estudo de Dutschke, Jacobsohn, Dias, e Combadão (2019), identificou a necessidade de que a liderança seja representada por alguém que confie na sua equipa, esteja disponível e seja inspirador. O líder tem aqui uma representatividade de grande importância, pois o seu apoio promove o bem-estar e uma diminuição dos níveis de stress (Dutschke, Jacobsohn, Dias, & Combadão, 2019).

Na sua definição de liderança, Alis, Horts, Chevalier, Fabi, e Peretti (2014) identificam cinco aspetos essenciais: 1) existência de seguidores; 2) reação voluntária à influência do líder, por parte desses seguidores; 3) comunicação eficaz entre o líder e o seu grupo; 4) o líder ajuda a potenciar as capacidades dos elementos do grupo para alcançar os objetivos; 5) superação e empenho geral do grupo como reflexo da liderança. Ao reunir estas características, o líder consegue criar um ambiente de trabalho positivo e envolvente que conduz a uma maior satisfação do trabalho, envolvimento e produtividade entre a sua equipa. (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014).

A este respeito, Palma & Lopes (2012) sugerem o termo liderança missionária, em que o líder é «[...] inspirador e missionário e sabe como ajudar os seus seguidores a enquadrar a sua ação e missão de vida com a missão da própria organização.» (Palma & Lopes, 2012, p. 190). O líder missionário ajuda a criar o elo entre a visão e missão de vida pessoal do colaborador, à missão da empresa, fazendo com que eles se sintam parte integrante de um todo, que o seu contributo tem valor, fomentando assim a motivação e a criatividade, colocando todas as suas capacidades ao serviço da organização. O líder tem o papel fulcral de conseguir antever, analisar, adaptar-se às mudanças constantes, inerentes à implementação da estratégia e, acima de tudo, deve conseguir manter a sua equipa envolvida e empenhada na missão a que se propõe (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012).

A perspetiva de Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti (2014) relativamente às novas tendências de liderança, falam da liderança transformacional, que, em oposição à liderança clássica, onde os colaboradores se limitavam a cumprir as ordens do líder, descrevem um líder com carisma cativante, que partilha uma visão inspiradora e um senso de propósito, promove o orgulho entre os seus seguidores, conquistando respeito e confiança e estimula os elementos da sua equipa a superarem-se em prol dos interesses da organização.

Apesar de apresentarem algumas diferenças, estes dois tipos de liderança apresentam aspetos comuns fundamentais ao cargo da liderança, nomeadamente a fazer a ligação entre a missão do colaborador e a missão da organização, para que os interesses sejam convergentes.

A visão criativa e inspiradora do líder é, na visão de Teixeira (2020), uma arte e as suas decisões coerentes e sequenciais formam o processo contínuo que um bom líder deve criar (Teixeira, 2020). McKee (2019) acrescenta ainda que cabe ao líder fazer com que o trabalho realizado pela sua equipa esteja ligado ao propósito mais abrangente da organização e «criar um ambiente onde as pessoas possam prosperar» (McKee, 2019, p. 25).

3.1.5. Sustentabilidade e equilíbrio Trabalho / Família

Por fim, o último fator que compõe o modelo conceptual JDH é a sustentabilidade e o equilíbrio entre o trabalho e a família.

Nos anos de 1980, ainda que o objetivo direto fosse um elevado grau de lealdade por parte dos colaboradores, as empresas japonesas foram pioneiras nas preocupações em responder à maior parte das necessidades dos seus trabalhadores (Giddens, 2009, p. 366).

Com a evolução das sociedades, o conceito de família foi sofrendo alterações e a chamada família tradicional é cada vez menos frequente. As famílias monoparentais e as famílias reconstruídas, criam novas necessidades nas pessoas, o que, por vezes, origina conflitos entre o trabalho e a vida familiar. As mudanças sociais alavancaram também o número de mulheres no mercado de trabalho e, aquela que, tradicionalmente ficaria em casa a cuidar da família, passa a ter uma ocupação a tempo inteiro, dando lugar a uma maior distribuição de tarefas domésticas pelos elementos do agregado familiar (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014; Akremi, Guerrero, & Neveu, 2013).

Locke (2009) identifica várias causas para o fenómeno que denomina de *Work Interfering with Family conflict* (WIF), como o tempo. O tempo, seja na quantidade de horas trabalhadas, seja em trabalho por turnos, ou até o volume de trabalho e a alta responsabilidade, são associados a aumentos no conflito, assim como a ausência de apoio por parte da liderança; a falta de autonomia, entre outros. Para tentar minimizar este conflito, sugere iniciativas organizacionais, que possam ir desde oferecer creche no local de trabalho; permitir teletrabalho; semanas de trabalho compactadas; trabalho em part-time, entre outras (Locke, 2009). Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014) acrescentam ainda, que um horário de trabalho flexível será a melhor forma de proporcionar um perfeito equilíbrio entre o trabalho e a família. Para além de trazer benefícios para o colaborador, que fica com maior liberdade para administrar a sua vida e os afazeres do trabalho, a própria organização beneficia com o melhor desempenho, maiores níveis de compromisso organizacional e menores níveis de absentismo e *turnover* (Shagvaliyeva & Yazdanifard,

2014). Arriscaria a aplicar-se aqui a expressão popular “máxima liberdade, máxima responsabilidade”.

No seu artigo, Bergsma & Veenhoven (2020) apresentam um significado dual para a felicidade: a felicidade na vida e a felicidade no trabalho, que se une numa só pessoa. Defendem que a componente da felicidade na vida é mais importante na componente emocional, enquanto a felicidade no trabalho dá um contributo substancial para a produtividade, portanto, os colaboradores que se sentem confortáveis de uma forma global nas duas valências da felicidade, obtêm melhores resultados no trabalho. Como medida estratégica para obter o máximo de retorno pelo trabalho realizado, sugerem então, medidas que tenham em conta o apoio a questões privadas das pessoas, como, por exemplo, tentar adaptar as funções às limitações quando um colaborador tem um filho doente ou proporcionar meios para poder trabalhar a partir de casa; disponibilizar profissionais especializados na organização da vida pessoal e de trabalho (*coaches* ou psicólogos), entre outras (Bergsma & Veenhoven, 2020).

3.2. Absentismo e *Turnover*: Custo para as organizações

A noção de absentismo, refere-se à ausência física não planeada no trabalho (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014). Nos últimos anos, a noção de trabalho presencial sofreu grandes alterações em funções que dependem essencialmente do uso do computador para a realização de tarefas, devido à evolução tecnológica, mas sobretudo devido à pandemia que afetou a população mundial maioritariamente entre 2020 e 2022, que obrigou a que a maioria das pessoas trabalhasse remotamente (Kortsch, Rehwaldt, Schwake, & Licari, 2022).

O *turnover* (ou rotatividade) refere-se ao movimento dos trabalhadores que deixam uma organização (seja por despedimento ou por vontade própria) e à contratação de novos colaboradores para os substituir (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014).

Doença, presentismo, episódios de problemas relacionados com o ambiente de trabalho ou determinadas especificidades relacionadas com a função em si, são algumas das razões apontadas como originadoras do absentismo e do *turnover* (Strömberg, Aboagye, Hagberg, Bergström, & Lohela-Karlsson, 2017).

Locke (2009), defende que a insatisfação no trabalho apresenta correlações negativas e consistentes com o absentismo e o *turnover*. Refere que empresas que investem em ambientes de trabalho saudáveis, que mantenham uma cultura organizacional que colabore para uma consciência e estabilidade emocional coletiva, potenciam uma

poupança de milhares de milhões de dólares, diretamente associados ao aumento de produtividade associado à diminuição das taxas de absentismo (Locke, 2009). Por outro lado, Oakland (2014) acredita que as taxas de absentismo e *turnover* servem de indicadores para determinar os pontos fortes e fracos de uma organização. Faz notar que os níveis de qualidade são muito baixos em ambientes em que as pessoas sejam tratadas como máquinas, porque o trabalho se torna desinteressante (Oakland, 2014).

O absentismo pode ter consequências negativas para as organizações, como a interrupção da produtividade, aumento da carga de trabalho para outros funcionários, atraso em projetos e custos adicionais devido à contratação de substitutos temporários. Além disso, pode afetar negativamente a cultura organizacional, a moral dos funcionários e a qualidade do trabalho. Waye (2017), na sua abordagem ao absentismo menciona ainda o presentismo (uma forma de absentismo quando os colaboradores de uma organização estão presentes, mas com atenção reduzida nas tarefas que lhes são imputadas), como forma de prejuízo extremamente avultado para as organizações, uma vez que estas continuam a pagar aos colaboradores, pelo trabalho sem a produtividade expectável (Waye, 2017). A Tabela 3.1 apresenta alguns dos estudos realizados sobre o impacto do absentismo, presentismo e *turnover* nas empresas.

Os custos do *turnover* não ficam restritos apenas ao desvinculo do colaborador perante a organização, pois vão muito para além disso. Anderson (2020) refere uma sobrecarga para a organização em despesas volumosas em gestão de recursos, publicidade, novos recrutamentos, tempo e perda de produtividade, desequilíbrio no trabalho, custos de formação e treino para os novos contratados (Anderson, 2020).

Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti (2014) sugerem algumas políticas e práticas que as organizações poderão implementar para lidar com o absentismo e o *turnover*, como programas de incentivo à presença, estabelecer um controlo, políticas de remuneração mais adequadas e justas, aplicar um sistema de avaliação, conservar um bom ambiente de trabalho, permitir e investir no desenvolvimento dos trabalhadores e liberdade de decisão (Alis, Horts, Chevalier, Fabi, & Peretti, 2014). Defendem que com a implementação de medidas preventivas como as sugeridas, as organizações poderão reduzir em larga medida, o prejuízo causado por estes dois fenómenos.

Tabela 3.1 Estudos sobre o impacto do absentismo, presentismo e *turnover* nas empresas

Nome	Conclusão / Observação
T. Wallace, 2008	No início da década de 1990, a Volvo Corporation experienciou elevados níveis de absentismo e turnover, derivado à insatisfação com as práticas de trabalho tayloristas (trabalho em massa).
Rantanen & Tuominen, 2011	Para muitas empresas, o absentismo pode ser a maior despesa e a razão da diminuição de receita.
Wollard, 2011	Entre 50% a 70% dos colaboradores realizam as suas tarefas com baixos níveis de atenção, dando lugar ao presentismo.
Wilkin & Connely, 2013	Em 2012, as organizações nos EUA tiveram quebras de lucros que ultrapassaram os dois mil milhões de dólares, associadas ao absentismo.
Cheng, Liou, Tsai, and Chang, 2015	35% a 60% dos colaboradores deixam os empregos derivado a ausência de satisfação ou motivação (turnover).
A meta-análise de Baicker, Cutler e Song's (2010) veio comprovar o trabalho realizado em 2008 por Parks e Steelman's	Identificaram poupanças de custos associadas a medidas de bem-estar. Por cada dólar gasto em programas de bem-estar, verificavam-se poupanças na ordem dos seis dólares: as despesas médicas desciam 3,27 dólares e os custos em absentismo desciam cerca de 2,73 dólares.
Australia's National Mental Health Commission Report, por PricewaterhouseCoopers, 2017	Por cada dólar gasto em bem-estar, as organizações australianas obtiveram um ROI (Return On Investment) de 2,30 dólares em áreas como absentismo, presentismo ou compensações de seguros.

Fonte Elaboração própria, adaptado de Locke (2009, p. 149), Wayne (2017, pp. 2, 3), Anderson (2020, p. 55) e Edwards e Marcus (2018, p. 101)

Contudo, como já foi referido anteriormente, estudos demonstram que as medidas mais eficazes de retenção, passam por estratégias de salário emocional, que promovem o crescimento profissional dos colaboradores, e compensações adicionais, como planos de saúde ou de reforma (Boudreaux, 2021; Díaz-García, Almorza-Gomar, & González-Arrieta, 2023).

4. Estudo comparativo: Setor Público vs Setor Privado

Soromenho-Marques (2005) identifica as quatro principais características da sociedade portuguesa das últimas décadas do século XX: literacia escassa associada a uma sociedade civil débil; ruralidade dominante (que se pode associar à pobreza); falta de espírito competitivo (empresários com atitude passiva perante uma economia estagnada e ultrapassada pelos mercados externos) e um Estado burocrático centralizado. O regime do Estado Novo, que manteve a ditadura militar no poder de 1928 a 1974, controlava a sociedade ao nível dos recursos organizacionais (Soromenho-Marques, 2005; Estanque & Mendes, 1997), promovendo uma cultura de fraca produtividade laboral. A sociedade tendia a considerar o trabalho como um modo de vida, como uma obrigação para a subsistência e era exclusivamente patogénico, ou seja, o trabalho era prejudicial à saúde.

Com a queda do regime autoritário em 1974, as alterações ao nível das políticas constitucionais e institucionais promoveram o desenvolvimento do setor da educação e formação e do tecido empresarial. As fortes expectativas nacionais de adesão à Comunidade Económica Europeia trouxeram um enorme esforço da administração pública portuguesa no cumprimento das Diretivas e Regulamentos Europeus, que tiveram como pedras basulares de ação, as políticas de combate à pobreza, equilíbrio da democracia e desenvolvimento geral.

Desde então, muito se evoluiu e surgiram iniciativas das mais variadas áreas da sociedade. Em 2009 foi criado o Programa Nacional da Saúde Ocupacional (PNSOC), com o objetivo de mudar mentalidades, fazer com que as empresas, os gestores e os próprios colaboradores passassem a olhar para o trabalho como um local seguro onde a saúde vem em primeiro lugar. A própria criação deste documento veio quebrar formas de estar no trabalho, mesmo a nível legislativo e governamental, em que cada equipa trabalhava por si, de forma independente e isolada das outras. Luís Lopes, Secretário-Geral da Federação Nacional de Ensino e Investigação², destaca com grande satisfação a mudança de paradigma na criação de um documento que reuniu uma interdisciplinaridade que é fundamental entre as três especialidades que olham pela saúde: a medicina, a enfermagem e a psicologia. Nasceu numa versão mais simplista, o PNSOC foi reformulado por duas vezes, em 2013 e em 2018, tendo vindo a evoluir substancialmente, enfatizando maiores ambições e desafios, esperando-se que seja um contributo para aumentar os ganhos em saúde e garantir o valor da saúde do trabalhador. Defende-se a existência de psicólogos

² Conferência “Bem-Estar e Felicidade Organizacional”, realizada a 18 de novembro de 2021 nas instalações da Associação Portuguesa do Ambiente (APA), organizada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE).

nas organizações, para poderem trabalhar diretamente com as pessoas, detetar situações que necessitem de ser intervencionadas atempadamente. No entanto, quando estes profissionais fazem parte dos quadros das empresas, na grande maioria das vezes, são remetidos exclusivamente para os processos de recrutamento e seleção, e não para o processo de acompanhamento dos trabalhadores na vida ativa. Há uma ergonomia psicológica, que seria muito importante que o psicólogo do trabalho trabalhasse na empresa para perceber como cada um está, qual é o perfil psicológico de cada colaborador. Esta nova abordagem vai de facto obrigar não apenas o trabalhador, mas também a empresa a repensar a sua missão e objetivos, a sua missão na sociedade.

Em Portugal, o cenário mais frequente é um panorama para dentro da empresa, em que no final do ano se pretende implacavelmente retorno financeiro pelo investimento feito, com uma postura demasiado centralizada que, apesar de ter metas e objetivos definidos, apresenta um planeamento frugal, que carece de «um fluxo de acções coerente e coeso para os atingir» (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012, p. 51). A nova perspetiva dentro da organização, é ver se for permitido que a estratégia organizacional passe pelo bem-estar e convide as pessoas a adotar uma forma feliz de vida, isso será o melhor para as receitas globais. Portanto, o ponto-chave está em o diretor-geral acreditar que isso é possível.

Neste capítulo é feito um breve enquadramento sobre a felicidade em organizações públicas e em organizações privadas. Considerou-se de grande contributo para a investigação presente, acrescentar um subcapítulo que contém a informação sobre o Sistema de Gestão do Bem-Estar e Felicidade Organizacional, elaborado pela Comissão Técnica 219, previsto entrar em vigor em setembro do corrente ano. O capítulo termina com um estudo comparativo entre quatro organizações do setor público e quatro organizações do setor privado em Portugal, que assentam os seus valores numa cultura de bem-estar e felicidade organizacional. O modelo conceptual serviu de suporte a este estudo comparativo, em que as iniciativas de cada organização foram enquadradas dentro de cada um dos fatores do referido modelo.

4.1. Estado e Organizações Públicas³

Se a felicidade é protetora e se as intervenções direcionadas ao bem-estar têm um impacto favorável na saúde, na produtividade das empresas e, logo, na competitividade do país,

³ Muitas das iniciativas mencionadas neste Capítulo tentam ir de encontro a alguns dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) aprovados pela Assembleia Geral das Nações Unidas em setembro de 2015, de onde nasceu a Agenda 2030, ano em que se pressupõe a integração dos ODS nas políticas nacionais

constituindo um dos fatores de atratividade de talentos e de competências, torna-se imperiosa uma nova abordagem nesta nova era, que é sobretudo digital, para a promoção da conciliação profissional, familiar e social. Para materializar esta conciliação, devem ser criadas nas organizações, as condições que propiciem que o trabalho seja revelador de experiências positivas, que a vida pessoal e profissional possa conciliar sem ruturas e que o trabalho adquira o significado pessoal e aumente o sentimento de pertença às instituições e aumente o comprometimento para com as organizações e cumpra a finalidade de servir os cidadãos. Nesse sentido, em Portugal existem organismos públicos que adotaram iniciativas de promoção da felicidade e bem-estar tanto para os seus colaboradores, como para as comunidades de uma forma geral e que criaram departamentos ou pelouros dedicados exclusivamente a esta temática.

4.2. Empresas privadas

Em Portugal, 99% do tecido empresarial é composto por micro e pequenas empresas, sem variação de dados. A Tabela 4.1 é bastante elucidativa em relação aos números nos últimos dez anos. A realidade e o contexto em que estas empresas estão inseridas é extremamente difícil, com alguma fragilidade na sua estrutura e, por vezes, a escassa instrução do empregador, leva a não perceber que o investimento em saúde, segurança e bem-estar dos colaboradores é um investimento seguro (mais seguro do que investir na bolsa ou noutros mercados) que, apesar de não ter um retorno imediato, revela-se lucrativo para a empresa.

Tabela 4.1 Pequenas e Médias Empresas em % do total de Empresas em Portugal:
Total e por dimensão

Anos	PME			
	Total	Micro	Pequenas	Médias
2015	99,9	96,2	3,2	0,5
2016	99,9	96,2	3,2	0,5
2017	99,9	96,2	3,2	0,5
2018	99,9	96,1	3,3	0,5
2019	99,9	96,0	3,3	0,5
2020	99,9	96,0	3,3	0,5
2021	99,9	96,0	3,3	0,6

Fonte PORDATA, (Santos, 2023)

de cada país membro da ONU. Mais informação sobre esta temática, poderá ser consultada em <https://sdgs.un.org/goals>, ou em <https://www.pordata.pt/ODS>.

De acordo com os dados da Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (2008), o valor que um empregador investe em saúde e segurança no trabalho, tem um retorno que se revelou ser superior ao dobro, assumindo-se que medidas de saúde ocupacional, quando bem planeadas, adequadas e revistas sistematicamente, podem proporcionar um retorno económico, que pode ser entre 3 a 10 vezes superior ao investimento monetário, registando-se em algumas situações, de 12 para 1, ou seja, um benefício de 12€ de retorno, para cada 1€ investido em saúde ocupacional.

A relação direta destes dados poderá ser um indicador de que a gestão estratégica das PME em Portugal poderá beneficiar de uma alteração profunda na sua base, mais direcionada para o bem-estar dos colaboradores, vindo a beneficiar financeiramente com essa mudança.

4.3. Comissão Técnica 219 – Bem-Estar e Felicidade Organizacional

A inegável necessidade do ser-humano para os rituais e hábitos conduziu à necessidade de se criar uma Norma para ajudar as organizações e os seus gestores a terem uma ferramenta para melhorar continuamente aquilo que induz o bem-estar organizacional e seja um contributo para a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

A Comissão Técnica 219 (CT219) foi criada pelo Organismo de Normalização Setorial – Associação Portuguesa de Ética Empresarial (ONS-APEE), com o propósito de coordenar «a elaboração de um projeto de norma de requisitos para a certificação em Sistema de Gestão do Bem-Estar e da Felicidade Organizacional (SG BE&FO)» (Comissão Técnica 219, 2021), que auxilie as organizações na implementação de políticas e práticas de bem-estar e felicidade organizacional, de uma forma estruturada e com dimensão estratégica, e contribua de forma significativa para a saúde física e mental dos trabalhadores, resultando num aumento significativo do desempenho e da sustentabilidade das organizações e da sociedade.

Composta por um conjunto de membros convidados com representatividade setorial, desde representações de Organizações Não Governamentais (ONG); de Administração e empresas; de outras Associações de aplicação de normas, e também pessoas com ligações a Universidades e Centros Tecnológicos (APEE, 2022). Os membros foram organizados em grupos de trabalho de acordo com o seu âmbito de trabalho e de conhecimentos, de forma promover maior organização nos trabalhos realizados e que traduzem a escrita para uma linguagem normativa.

Tendo como princípio base o cumprimento da lei, o referencial normativo que a CT219 se propõe criar é fundamentado por sete valores que estão representados na Figura 4.1. O primeiro valor diz respeito precisamente à utilização da estrutura da Norma, porque sendo ela harmonizada para outros sistemas de gestão, baseia-se numa *framework* transversal de aplicabilidade, uma vantagem funcional para os auditores, uma vez que basta apenas ajustá-la à área de negócio da organização. A grande vantagem desta Norma, é colocar o bem-estar na agenda das organizações, a começar pela gestão de topo. A estratégia Plan – Do – Check – Act (PDCA) – segundo valor – traz o ciclo da melhoria contínua, que tem tido elevados níveis de adesão e sucesso por parte das organizações, é possível criar um planeamento de suporte à gestão. Esta é a grande força, ferramenta transversal a todas as Normas, amplamente utilizada pelos sistemas de gestão. As organizações vão continuar a fazer as boas práticas de bem-estar que muitas já fazem, mas com a ajuda deste planeamento, poderão fazê-lo de forma ritmada, organizada e sistemática, assegurada pela norma.

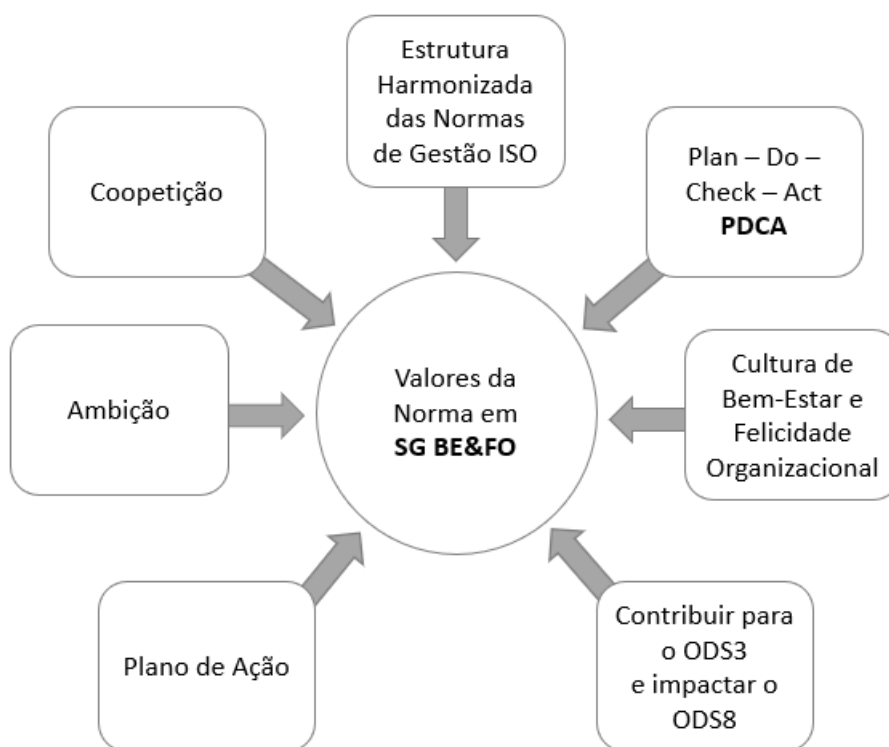


Figura 4.1 Valores da Norma em Sistema de Gestão de Bem-Estar e Felicidade Organizacional

Fonte: Adaptado da palestra da Dra. Ausenda Oliveira, presidente da CT 219, na Conferência “Bem-Estar e Felicidade Organizacional”.

O terceiro valor diz respeito ao resultado, pois pretende-se a criação de uma Norma que ajude as organizações a implementar uma cultura de bem-estar e felicidade organizacional, para que tenham, adquiram e vivam uma cultura de bem-estar e felicidade organizacional. Uma das preocupações – quarto valor – é que a Norma possa contribuir para o desenvolvimento económico através dos ODS. Ao obter a certificação SG BE&FO, a organização estará a contribuir diretamente para o ODS 3 – Saúde de qualidade – e impacta com o ODS 8 – Trabalho decente e crescimento económico, conseguindo alcançar um alinhamento com estes dois objetivos de desenvolvimento sustentável, como recomendado pela ONU.

O quinto valor e referem-se ao plano de ação, que seria publicar esta Norma até ao final de 2022, contudo, apesar de todos os esforços, foi publicada apenas em 2023. A ambição (sexto valor) é que a Norma seja adotada como uma Norma *International Organization for Standardization* (ISO⁴) e que ajude a transformar as organizações. Os grupos de trabalho têm vindo a trabalhar para esses objetivos. Por fim, o sétimo valor importante na implementação da Norma, é a *Coopetição* – Cooperação e Competição. Serão precisos muitos fornecedores num contexto de cooperação dos concorrentes, uma atitude necessária para alcançar a evolução e desenvolvimento.

Existem duas entidades de grande peso em todo este processo, que contribuíram para o início do processo de criação do SG BE&FO. Uma delas é a ISO, que criou uma estrutura de alto nível, comum a todas as normas dos sistemas de gestão, quer seja sistemas de gestão da qualidade, sistemas de gestão ambiental, sistemas de gestão de higiene, saúde e segurança no trabalho, sistemas de gestão da conciliação da vida profissional, familiar e pessoa. Aquilo que é determinante num sistema de gestão, é gerir com as partes interessadas. Desse ponto de vista, no caso do sistema de gestão do bem-estar organizacional, é analisar as expectativas e o contexto em que a organização está inserida, pois isso irá determinar fortemente a forma como, por um lado, operacionalizam-se os sistemas de gestão e, por outro lado, as próprias necessidades e expectativas das partes interessadas, porque naturalmente estas necessidades e expectativas de uma organização que esteja instalada em Lisboa, será diferente de uma organização que esteja instalada numa outra localidade, porque os contextos podem ser completamente diferentes.

A outra entidade de grande peso em todo o processo, é o Instituto Português para a Qualidade (IPQ), que por meio de uma sondagem junto das suas partes interessadas, aferiu que havia uma necessidade de normalizar o bem-estar e a felicidade organizacional.

⁴ Principal entidade emissora de Normas a nível mundial, onde participam todas as partes interessadas numa determinada norma.

Há a necessidade de forma mais ou menos implícita ou explícita nos trabalhadores, mas só se consegue avançar neste processo, porque as lideranças das organizações sentem essa necessidade. Por um lado, cada vez é mais difícil contratar e reter as pessoas, por outro lado, o salário de facto, tem cada vez menos peso nos critérios de escolha de um trabalhador e, hoje e nas novas gerações, o Mundo é o seu local de trabalho, portanto, desse ponto de vista, o desafio para as organizações em atrair e reter os trabalhadores é cada vez maior.

Nós fizemos questão que fosse um sistema de gestão de Requisitos e Certificável. Sim, as pessoas podem pôr a bandeira, podem dizer ao Mundo e usar como um instrumento/ferramenta de Marketing, que são certificados pelo Bem-estar e Felicidade Organizacional, mas acima de tudo, é demonstrar ao Mundo que, com esse sistema está a criar-se na Organização, uma Cultura de Bem-Estar e Felicidade Organizacional, que as pessoas mais felizes são mais produtivas, que o negócio ou Organização, é mais sustentável e ao ser mais sustentável, mantém os postos de trabalho, mantém o propósito da Organização e contribuímos para a sustentabilidade da organização, sustentabilidade da pessoa, sustentabilidade do mundo.⁵

Há outro aspeto que se mostra de grande relevância relativamente a este Sistema de Gestão. A Norma pode chegar de uma forma muito clara onde a lei não chega porque, sendo um processo de adesão voluntária, tem uma virtualidade que a lei não tem. Veja-se, por exemplo, na cadeia de contratação, a empresa pode exigir que os seus parceiros e stakeholders cumpram a Norma, algo que a lei não pode fazer.

O grande objetivo do Sistema de Gestão e Bem-Estar e Felicidade Organizacional, que se prevê entrar em vigor em setembro de 2023, é preparar um conjunto de informação e de requisitos para um sistema de gestão. Não está claramente a dar uma receita que seja transversal a todas as empresas, está a dar uma orientação, para que na própria realidade de cada empresa, de cada organização, se consiga ajustar um mecanismo de criação de bem-estar e de felicidade organizacional. Portanto, comparativamente com a Lei, que não é flexível (ou se cumpre, ou não se cumpre) e é o patamar mínimo, a Norma traz uma vantagem enorme porque é feita com outros objetivos, pode ir-se mais além.

4.4. Estudo comparativo: Setor Público vs Setor Privado

O presente estudo comparativo pretende comparar as iniciativas tidas por organizações do setor público e do setor privado, quais as diferenças e semelhanças enquadradas no

⁵ Palestra de Ausenda Oliveira na Conferência “Bem-Estar e Felicidade Organizacional”, anteriormente referida.

âmbito dos fatores do modelo conceptual Job Design Happiness: autorrealização, trabalho organizacional e em grupo, atingir objetivos, liderança e sustentabilidade e equilíbrio trabalho/família. As organizações do setor público em análise são a Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo, o Município de Pombal, o Município de Oeiras e o Município de Alcobaça. As organizações do setor privado usadas neste estudo comparativo, são o Grupo Bernardo da Costa, a Quilaban, a Samsys e a PHC Software. Uma vez que o presente capítulo se direciona especificamente ao estudo comparativo, optou-se por incluir o descritivo detalhado sobre cada uma das organizações nos Apêndices, onde consta toda a informação aqui em análise, correspondendo os Apêndices A, B, C e D às organizações do setor público e os Apêndices E, F, G e H, às organizações do setor privado.

4.4.1. Autorrealização

O modelo JDH apresenta a autorrealização como o fator com maior destaque, onde se incluem motivações individuais (psicológicas), como desenvolver um trabalho de que goste. Dutschke, Jacobsohn, Dias, e Combadão (2019) propõem que a felicidade e a satisfação no trabalho estão diretamente ligadas à realização pessoal e ao bem-estar geral de uma pessoa e que para alcançar a autorrealização no trabalho, é necessário considerar três elementos principais: competência, significado e autonomia.

As organizações do setor público apresentam notoriamente uma preocupação em zelar e promover a felicidade e bem-estar dos cidadãos (vide Apêndices A, B, C e D), enquanto a ARSLVT apresenta apenas iniciativas para os cidadãos.

A criação de parques empresariais e centros de investigação e experimentação, apresentam medidas mais alargadas ao nível de parcerias com as organizações privadas, com o objetivo de proporcionar crescimento económico para os municípios. Estas medidas requerem desenvolvimentos ao nível de infraestruturas que irão beneficiar os cidadãos e atrair novos residentes para os concelhos. Entendeu-se associar estas medidas na dimensão da autorrealização, porque associadas a elas, está a criação de projetos desafiantes, que promovem o envolvimento dos colaboradores na estratégia da organização, que lhes permite usar de alguma criatividade.

A educação/formação é uma medida de grande peso em que todas as organizações de ambos os setores apostam em larga medida. Envolve a aquisição dos conhecimentos necessários, bem como os desafios adequados que estimulam o crescimento e o desenvolvimento contínuos.

As organizações do setor privado destacam-se numa preocupação maior ao nível do ambiente físico. Esta realidade poderá estar associada ao fato de depender exclusivamente de financiamento da própria direção, enquanto o setor público depende dos recursos financeiros Estado e acontece com frequência, haver outras prioridades de investimento noutras áreas.

Apesar de ambos os setores se mostrarem sensíveis na colocação das pessoas na função certa, o setor privado considera fundamental que o colaborador se sinta alinhado com a missão da organização, pois irá alcançar níveis mais elevados de felicidade, que, por sua vez, se irão repercutir em níveis mais elevados de produtividade. O colaborador sente-se competente e capaz para utilizar os seus talentos e conhecimentos nas tarefas que lhe são destinadas. É também no setor privado onde se denota maior autonomia na tomada de decisões e de ter controlo sobre as tarefas, métodos ou horários. Apesar de no setor público, por vezes, haver cargos que requerem autonomia e poder de decisão, a grande maioria dos colaboradores tem as tarefas determinadas, sem flexibilidade de métodos nem horários. Esta liberdade promove maior senso de capacitação e responsabilidade, permite expressão da criatividade e tomada de iniciativas que impulsionam o crescimento pessoal e profissional, contribuindo assim para a autorrealização.

4.4.2. Trabalho Organizacional e em Grupo

No fator do trabalho organizacional e em grupo, a felicidade baseia-se em fatores psicossociais, como o design do trabalho, distribuição de tarefas ou ambiente laboral, que têm um impacto direto na motivação dos colaboradores. A promoção do bom ambiente de trabalho e espírito de entreajuda é algo que as organizações de ambos os setores se mostraram empenhadas em promover. Este fato poderá justificar-se pela necessidade de trabalho em equipa e entre equipas, e os bons relacionamentos facilitam em larga medida a integração entre os departamentos e o fluxo encadeado de processos. Desenvolve também o sentimento de pertença

As organizações do setor público referem sessões públicas para dar voz aos cidadãos, estando recetivas a sugestões de iniciativas de intervenções sociais, de modo a contribuir para melhorar o sentimento de bem-estar e a felicidade da comunidade. Destas sessões surgem, por vezes, ideias que dão origem a novos projetos que contribuem para as relações sociais.

No setor privado, a vontade de estar em constante melhoria, resulta num maior crescimento da própria organização e promove a existência de novos projetos, em que os colaboradores

são solicitados a participar, contribuindo para um aumento da motivação. Um dado frequente, é a preocupação destas organizações em assegurar que os colaboradores estão alinhados com a missão da organização, porque existe a noção de que se esse alinhamento não existir, os níveis de satisfação não serão elevados e, portanto, os níveis de produtividade também decairão.

A dinamização de práticas fora do ambiente de trabalho, como atividades de *team building*, caminhadas, e outro tipo de convívios, são indispensáveis nas empresas que fazem parte deste estudo comparativo. Todas, sem exceção, asseguram que as relações humanas ficam fortalecidas com esse tipo de iniciativas e o espírito de equipa, reforçado.

De destacar o projeto *My Happiness @PHC DNA* da PHC Software, que promove pequenas sessões onde os colaboradores trabalham situações do quotidiano e aprendem a lidar com as emoções num contexto seguro e orientado. Esta iniciativa dá um enorme contributo para as relações sociais na organização e também a nível pessoal de cada colaborador.

4.4.3. Atingir Objetivos

Dutschke, Jacobsohn, Dias, e Combadão (2019) propõem a agregação dos objetivos individuais com os objetivos ao nível da organização, num só fator. Atingir objetivos está relacionado com o alcançar de metas desafiadoras e significativas e com o caminho tomado até à conclusão do objetivo, que resulta numa progressão pessoal e mantém os colaboradores motivados. O reconhecimento e o *feedback* são determinantes para que o colaborador se sinta apoiado e se mantenha motivado, abrindo espaço para melhorias no processo.

Nas organizações do setor público presentes neste estudo comparativo são definidos objetivos muito concretos sobre as iniciativas a que se propõem a nível institucional e socialmente. Destacam-se as parcerias com outras entidades públicas e privadas, que sejam benéficas e facilitadoras para atingir os objetivos propostos. As equipas ficam responsáveis em delegar funções com objetivos ao nível individual, com a finalidade para alcançar os objetivos de nível institucional.

Por oposição, nas organizações do setor privado, existem objetivos a nível individual onde são definidas metas suficientemente desafiadoras para motivar os colaboradores a se esforçarem para as alcançar, mas realistas e possíveis para evitar emoções negativas de frustração e desânimo. Os objetivos ao nível institucional também existem e são determinantes para os colaboradores, que ao estarem envolvidos em todo o processo, sentem que fazem parte de um propósito maior, ficando assim mais motivados.

Neste fator, será coerente associar os medidores. Das organizações em estudo, que pertencem ao setor público, apenas o Município de Oeiras analisa regularmente os níveis de envolvimento e de motivação dos colaboradores e implementa medidas de alterações, sempre que necessário. No entanto, as empresas do setor privado, todas referem processos de análise de produtividade e são oferecidas recompensas e reconhecimento pelo bom trabalho prestado. De salientar o *happy score* da PHC Software, um *software* desenvolvido pela própria empresa, que permite a medição de vários indicadores, tanto ao nível individual como organizacional. O objetivo da utilização desta ferramenta é a utilização dos resultados para definir estratégias de ação no imediato, sempre que seja necessário.

O reconhecimento por um objetivo alcançado é também importante, por isso todas as organizações do setor privado proporcionam regalias como reconhecimento pelo trabalho.

4.4.4. Liderança

No modelo JDH a liderança eficaz é um elemento crucial no design do trabalho que influencia diretamente a experiência dos colaboradores. O líder desempenha um papel importante ao estabelecer expectativas claras, fornecer orientações e suporte aos membros da equipa, e facilitar a participação ativa dos colaboradores no processo de decisão. Deverá fomentar o desenvolvimento de competências dos seus colaboradores, proporcionar oportunidades de aquisição de conhecimentos, delegar responsabilidades e fornecer *feedback*. Os autores defendem que uma liderança transformacional, inspiradora e justa proporciona bem-estar e níveis inferiores de *stress*, que por sua vez, aumentam os níveis de motivação e de confiança.

Na realidade portuguesa em estudo, a liderança mostra-se inspiradora, seja no setor público, ou no setor privado. Todas as organizações em análise apresentam lideranças ativas e inspiradoras. No caso do setor público, desde o próprio executivo, de onde partiram grande parte das iniciativas, até às lideranças intermédias que gerem equipas e projetos, denota-se proatividade, que serve de inspiração às equipas e tudo só é possível, com uma liderança que apoia. O setor privado, proporciona um maior investimento na capacitação dos cargos de liderança. Veja-se o exemplo da PHC Software, que dá formação específica aos líderes, para ajudar a formar atitude e a capacitá-los para exercerem as suas funções o melhor possível. O projeto *We care* da Quilaban também é direcionado para a organização e a liderança e o Grupo Bernardo da Costa promove inquéritos internos para medir o ambiente e os resultados das medidas adotadas.

4.4.5. Sustentabilidade e equilíbrio Trabalho/Família

O modelo conceptual usado neste estudo comparativo considera ainda a sustentabilidade e equilíbrio entre o trabalho e a família como um fator essencial para promover a felicidade e o bem-estar no trabalho. Os autores defendem que a sustentabilidade se refere à satisfação das necessidades básicas, concordando com o ponto de vista da teoria motivacional, e que os objetivos propostos, ainda que desafiantes, não deverão exigir esforço excessivo. A componente financeira ganha aqui algum relevo, na medida em que é fundamental que haja alguma prosperidade económica para a sobrevivência e o bem-estar dos indivíduos.

As organizações do setor público em análise dinamizam atividades com foco em ações sociais, como reduzir as desigualdades, chegar a todas as faixas etárias, promover a componente afetiva, entre outras. No que respeita aos colaboradores destas organizações, ainda que não seja explícito como iniciativa, o horário da função pública, facilita de certa forma o equilíbrio entre o trabalho e a família.

Quanto ao setor privado, as organizações em análise oferecem um conjunto de facilidades ao dispor dos colaboradores, das quais se enumeram algumas: apoio à natalidade com um kit de criopreservação ou o equivalente em dinheiro; cuidar da estabilidade emocional, psicológica e física; sessões de *coaching* para capacitar a gerir melhor a vida e o tempo; sessões de *mindfulness*, *mentoring*; horário flexível, etc. Todas estas iniciativas são um contributo para os colaboradores conseguirem alcançar e manter o equilíbrio entre o trabalho e a família e têm grande peso na sua satisfação e bem-estar.

Em resumo, esta teoria destaca a importância de projetar empregos que atendam às necessidades psicológicas dos indivíduos, que promovam um ambiente em que eles possam desenvolver todo o seu potencial.

5. Conclusão

Pela observação da realidade das várias organizações analisadas, um detalhe de particular interesse que é transversal à maioria, é o reconhecimento de que as empresas não são feitas de pessoas, as empresas são as pessoas. As pessoas são tudo e serão sempre o mais importante dentro das organizações. Por muito que a revolução tecnológica e a transição digital tragam automação e outras inovações, as pessoas irão continuar a existir e serão sempre o mais importante nas organizações. É importante ter sempre presente os desafios que possam surgir, que o mercado de trabalho está em constante mudança e, como tal, é fundamental que as pessoas se requalifiquem de forma a continuarem a ser este bem maior das organizações.

Sendo o capital humano um dos principais recursos estratégicos no desenvolvimento e evolução das empresas, é dele que depende a sobrevivência organizacional (Rosado, 2015). Devido a inúmeros fatores em Portugal, à semelhança do que acontece na esmagadora maioria dos países europeus, os gestores de Pequenas e Médias Empresas (PME) tendem a ver-se obrigados a desempenhar diversas funções em simultâneo, como Líder; Decisor; Inovador; Gestor de contactos; Representante; Analista, são algumas das funções que costumam desempenhar (Diskienė, Tamaševičius, & Kalvaitytė, 2018). Trabalham longas horas para garantir a eficácia e o sucesso dos negócios, o que pode levar a riscos de saúde tanto para eles como indivíduos, como para as suas organizações (Ahmadi, Macassa, & Larsson, 2021). Estima-se que existam aproximadamente 23,1 milhões de PME na União Europeia (UE) em 2022, sendo a grande maioria microempresas (1-9 trabalhadores); para a UE, o valor médio com que as PME contribuem para a economia é de aproximadamente 56 por cento (Eurostat, 2023).

O ser humano passa cerca de metade da sua vida a trabalhar, entende-se, por isso, que o trabalho é cada vez mais importante para o equilíbrio físico e mental das populações. E, como comprovado pela literatura, sem equilíbrio físico e equilíbrio mental, não há bem-estar. Será agora apropriado avançar com a resposta à pergunta de partida:

“Em que medida o Modelo Job Design Happiness pode contribuir para uma gestão estratégica da felicidade nas organizações do setor público e do setor privado?”

Ora, através do estudo comparativo das realidades do setor público e do setor privado, presente neste trabalho de investigação, pode afirmar-se que sim. O modelo é possível de aplicar em organizações de ambos os setores, na medida em que abrange todas as áreas estratégicas da ação humana dentro de uma organização. Observou-se que o processo de gestão estratégica atravessa várias fases em que o reajuste é uma constante, e esta adaptação é feita pelas pessoas. E «[...] as pessoas felizes trabalham melhor [...]»

(McKee, 2019, p. 19). Se uma organização aplicar o modelo JDH e seguir com as suas recomendações propostas pelos autores e aqui amplamente mencionadas, irá obter dos seus colaboradores e todas as equipas, maiores níveis de motivação e de felicidade. Ser mais feliz no trabalho está associado a uma melhor saúde e bem-estar, resolução criativa e eficaz de problemas, maior produtividade e inovação, e uma progressão de carreira mais rápida. Os trabalhadores mais felizes também demonstram autenticidade, compromisso, motivação e estão dispostos a ir além das suas funções designadas.

No estudo comparativo aqui apresentado verificou-se que tanto o setor público como o setor privado têm uma preocupação notória sobre o bem-estar e a felicidade dos seus colaboradores. De salientar um maior investimento do setor público a nível das instalações físicas, na formação e capacitação dos cargos de liderança, em atividades que promovem as relações humanas, variadas facilidades associadas ao salário emocional e procedem a análises regulares dos níveis de produtividade, com recompensas e reconhecimentos associados. Por seu lado, o setor público para além dos seus colaboradores, tem uma preocupação acrescida relativamente à população da sua área de intervenção. Destaca-se a liderança ativa e inspiradora, a promoção do bom ambiente de trabalho dentro e entre equipas, o investimento em parques empresariais que têm grande impacto positivo na evolução da sociedade e as sessões públicas para ouvir as sugestões cidadãos.

Em suma, se a felicidade nas organizações fizer acompanhar de um aumento de receita, as conclusões deste estudo poderão ter implicações nas estratégias da gestão.

Os resultados poderão assim contribuir para investigações futuras que abordem a temática, mas poderão também ser usados por organizações que procurem políticas de melhoria da qualidade da gestão estratégica.

Referências Bibliográficas

- Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho. (2008). *Facts 77 - Vantagens para as empresas de uma boa segurança e saúde no trabalho*. Bilbao: Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho.
- Ahmadi, E., Macassa, G., & Larsson, J. (2021). Managers' work and behaviour patterns in profitable growth SMEs. *Small Business Economics*, 57, 849-863. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-020-00386-0>
- Akremiti, A. E., Guerrero, S., & Neveu, J.-P. (2013). *Comportamento organizacional* (Vol. 2). Lisboa: Instituto Piaget.
- Alcobaça, C. M. (17 de 12 de 2022). *Alcobaça Terra de Paixão*. Obtido de Município de Alcobaça: <https://www.cm-alcobaca.pt/pt/Default.aspx>
- Alis, D., Horts, C.-H. B., Chevalier, F., Fabi, B., & Peretti, J.-M. (2014). *Gestão dos Recursos Humanos - Uma abordagem internacional*. Lisboa: Edições Piaget.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: The Haworth Press.
- Anderson, C. (2020). Strategies to Retain Employees Within an Organization. Walden University. Obtido de <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/8436/>
- APEE, A. P. (2022). ct219 bem estar e felicidade organizacional. Obtido de <https://www.apee.pt/normalizacao/ct-219-bem-estar-e-felicidade-organizacional>
- ARSLVT, A. R. (2022). Desenvolvimento Sustentável. Obtido de <https://www.arslvt.min-saude.pt/desenvolvimento-sustentavel/>
- Bergsma, A., & Veenhoven, R. (2020). Het rendement van geluk; Het belang van levensgeluk voor werkprestaties. Em A. Bergsma, O. Hamburger, & E. Klappe, *Handboek werkgeluk* (pp. 130-144). Boom.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116. doi:10.1177/1069072707308140
- Boudreaux, C. J. (2021). Employee compensation and new venture performance: does benefit type matter? *Small Bus Econ*, 57, 1453–1477. doi:<https://doi.org/10.1007/s11187-020-00357-5>
- Brites, R. (1998). Para uma análise da satisfação com o trabalho. *Sociologia - Problemas e Práticas*(26).

- Brites, R. (2011). *Valores e Felicidade no Século XXI - Um Retrato Sociológico dos Portugueses em comparação europeia*.
- Chamorro-Premuzic, T., & Lovric, D. (20 de Junho de 2022). How to Move from Strategy to Execution. *Harvard Business Review*. Obtido em 28 de Junho de 2022, de <https://hbr.org/2022/06/how-to-move-from-strategy-to-execution?ab=hero-subleft-2>
- Collings, D. G., & Wood, G. (2009). *Human Resources Management: A critical approach*. London, UK: Routledge.
- Comissão Técnica 219, O. N.-A. (2021). *Bem-Estar e Felicidade Organizacional - Termos de Referência*. Lisboa.
- Cramer, K. M., & Pawsey, H. (2023). Happiness and sense of community belonging in the world value survey. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 4, 100101. doi:org/10.1016/j.cresp.2023.100101
- Damásio, A. (2010). *O Livro da Consciência - A Construção do Cérebro Consciente*. Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores.
- Damásio, A. (2017). *A Estranha Ordem das Coisas - A Vida, os Sentimentos e as Culturas Humanas*. Lisboa: Temas e Debates - Círculo de Leitores.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management - A competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Edinburgh, England: Pearson Education Limited.
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255-263.
- Díaz-García, G., Almorza-Gomar, D., & González-Arrieta, G. (2023). How does Emotional Pay influence Job Satisfaction? A Construct to be explored. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 57-82. doi:org/10.12795/anduli.2023.i23.04
- Diskienė, D., Tamaševičius, V., & Kalvaitytė, A. (2018). Managerial Roles in SMEs and Their Effect on Perceived Managerial Effectiveness in Lithuania. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 9(1), 41-61. doi:org/10.15388/omee.2018.10.00003
- Durbarray, R. (2021). Making Work-from-Home Work in the Public Setor: A Case Study of Mauritius. *Advances in Applied Sociology*, 11, 357-376. doi:10.4236/aasoci.2021.118033

- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724. doi:10.1108/JOCM-01-2018-0035
- Edwards, A. V., & Marcus, S. (2018). Employee Perceptions of Well-Being Programs. *Journal of Social, Behavioral, and Health Sciences*, 12(1), 100–113. doi:10.5590/JSBHS.2018.12.1.07
- Estanque, E., & Mendes, J. M. (1997). *Classes e Desigualdades Sociais em Portugal*. Porto: Edições Afrontamento.
- Eurostat. (30 de 04 de 2023). *Eurostat*. Obtido de European Union: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfsi_dwl_a/default/table?lang=en
- Fernandes, B. R. (2013). *Gestão Estratégica de Pessoas com foco em competências* (1ª Ed. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier Editora Lda.
- Fraser, T. M. (1983). *Human Stress, Work and Job Satisfaction - A critical approach*. Geneva: International Labor Organisation.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. doi:10.1002/job.322
- Giddens, A. (2009). *Sociologia* (7 ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Guest, D. (2002). Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Helliwell, J. F., Layard, R., Sachs, J. D., Neve, J.-E. D., Akin, L. B., & Wang, S. (2023). *World Happiness Report 2023*. New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Institute, H. o. (20 de 03 de 2023). *Happy Planet Index*. Obtido de Happy Planet Index.org: <https://happyplanetindex.org/>
- Isen, A. M., Daubman, K. A., & Nowicki, G. P. (1987). Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(6), 1122-1131.
- Jesuino, B. M. (2021). *Educação para a Felicidade e o Bem-Estar*. Lisboa: Editora RH.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps - converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kortsch, T., Rehwaldt, R., Schwake, M. E., & Licari, C. (2022). Does Remote Work Make People Happy? Effects of Flexibilization of Work Location and Working Hours on

- Happiness at Work and Affective Commitment in the German Banking Setor. *International Journal of Environmental Research and Public Health*(19). doi:.org/10.3390/ijerph19159117
- Letaifa, S. B., Gratacap, A., & Isckia, T. (2013). *Compreender os Ecosystemas Empresariais - A que se deve o sucesso das empresas no novo mundo da convergência?* Lisboa: Edições Piaget.
- Locke, E. A. (2009). *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (2ª ed.). Chichester, UK: Wiley. doi:ISBN 978-0-470-74094-1
- Macmillan, H., & Tampoe, M. (2000). *Strategic Management: Process, Content And Implementation*. Oxford, USA: Oxford University Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.
- McKee, A. (2019). Ser Feliz no Trabalho é Importante - O trabalho é pessoal. Em H. B. Review, *Inteligência Emocional - Felicidade* (pp. 17-26). Lisboa: Actual Editora.
- Oakland, J. S. (2014). *Total Quality Management and Operational Excellence* (4 ed.). Abingdon and New York: Routledge. doi:ISBN 978-0-415-63549-3
- Odeleye, A. T. (2011). An empirical investigation of the nexus between Happiness and Productivity. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(1), 350-365.
- OECD. (2013). *OECD Guidelines on Measuring Subjective Well-being*. Paris: OECD Publishing. doi:https://doi.org/10.1787/9789264191655-en
- Oeiras, M. d. (17 de 12 de 2022). *Oeiras Valley*. Obtido de Município de Oeiras: <https://www.oeiras.pt/>
- Pacek, A., Radcliff, B., & Brockway, M. (2019). Well-Being and the Democratic State: How the Public Setor Promotes Human Happiness. *Social Indicators Research*, 143, 1147-1159. doi:https://doi.org/10.1007/s11205-018-2017-x
- Palma, P. J., & Lopes, M. P. (2012). *Paixão e Talento no Trabalho*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Pérez, L. V., & Figueroa, R. D. (2021). Happiness and Labour Productivity. *Academia Letters*(Article 2266). doi:.org/10.20935/AL2266.
- Petković, N. M., & Rapajić, M. M. (2021). The Influence of Internal Communication on Employees Motivation in Organizations in Serbia. *Economic Themes*, 59(4), 515-533.

- Pinto, C. A., Rodrigues, J. A., Santos, A. d., Melo, L. T., Moreira, M. A., & Rodrigues, R. B. (2022). *Fundamentos de Gestão* (8ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Pinto, M. S. (2016). *Estado da Arte e Teoria do Conhecimento*. Porto: Fronteira do Caos Editores Lda.
- Platts, K., Breckon, J., & Marshall, E. (2022). Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22(199). doi:org/10.1186/s12889-022-12630-1
- Radcliff, B. (2001). Politics, Markets, and Life Satisfaction: The Political Economy of Human Happiness. *American Political Science Review*, 95(4), 939-952. doi:10.1017/S0003055400400110
- Rao, P. S. (2016). *Business Policy and Strategic Management*. Mumbai, India: Himalaya Publishing House Pvt. Ltd.
- Reis, H., & Rodrigues, J. (2014). *Controlo de gestão: Ao encontro da eficiência* (2ª Ed. ed.). Lisboa: Escolar Editora.
- Rocher, G. (1999). *Sociologia Geral - A organização social* (5ª ed.). Lisboa: Editorial Presença.
- Rojot, J., Roussel, P., & Vandenberghe, C. (2013). *Comportamento Organizacional* (Vol. 3). Lisboa: Intituto Piaget. doi:ISBN 978-989-659-123-6
- Rosado, D. P. (2015). *Sociologia da Gestão e das Organizações* (1ª ed.). Lisboa: Gradiva. doi:ISBN 978-989-616-675-5
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.
- Sánchez-Vázquez, J. F., & Sánchez-Ordóñez, R. (2019). "Happiness Management»: Review of scientific literature in the framework of happiness at work. *Retos Journal of Administration Sciences and Economics*, 9(18), 249-260. doi:org/10.17163/ret.n18.2019.05
- Santos, F. F. (02 de 03 de 2023). *PORDATA*. Obtido de PORDATA Estatísticas sobre Portugal e Europa: <https://www.pordata.pt/home>
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática* (3ª ed.). Lisboa: Lidel - Edições Técnicas, Lda.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 20-23. doi:http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004

- Smith, A. (1996). *A riqueza das nações - Investigação sobre sua natureza e suas causas* (Vol. 1). São Paulo: Editora Nova Cultural, Lda.
- Song, Y., & Gao, J. (2020). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*, 21, 2649–2668. doi:org/10.1007/s10902-019-00196-6
- Soromenho-Marques, V. (2005). Raízes do Ambientalismo em Portugal. Em *Metamorfoses. Entre o colapso e o desenvolvimento sustentável*. (pp. 127-144). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Sotomayor, A. M., Rodrigues, J., & Duarte, M. (2021). *Princípios de Gestão das Organizações* (4ª ed.). Sintra, Portugal: Rei dos Livros.
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha* (3ª ed.). Lisboa: Practor Editora. doi:ISBN 978-989-693-001-1
- Strömberg, C., Aboagye, E., Hagberg, J., Bergström, G., & Lohela-Karlsson, M. (2017). Estimating the Effect and Economic Impact of Absenteeism, Presenteeism, and Work Environment–Related Problems on Reductions in Productivity from a Managerial Perspective. *Value in Health*, 20, 1058-1064. doi:http://dx.doi.org/10.1016/j.jval.2017.05.008
- Tanaka, S., & Tokimatsu, K. (2020). Social Capital, Subjective Well-Being, and Happiness: Evidence from a Survey in Various European and Asian Countries to Address the Stiglitz Report. *Modern Economy*, 11(2), 322-348. doi:10.4236/me.2020.112026
- Teixeira, S. (2020). *Gestão Estratégica* (2ª ed.). Forte da Casa: Escolar Editora.
- Thompson, A., & Bruk-Lee, V. (2021). Employees Happiness: Why We Should Care. *Applied Research Quality Life*, 16, 1419–1437. doi:org/10.1007/s11482-019-09807-z
- Veenhoven, R. (2008). Healthy happiness: effects of happiness on physical health and the consequences for preventive health care. *Journal of Happiness Studies*, 9, 449-469. doi:org/10.1007/s10902-006-9042-1
- Veenhoven, R. (2012). Happiness: Also known as ‘life-satisfaction’ and ‘subjective well-being’. Em K. C. Land, A. C. Michalos, & M. J. Sirgy, *Handbook of Social Indicators and Quality of Life Research* (pp. 63-77). Dordrecht, Netherlands: Springer Publishers. doi:10.1007/978-94-007-2421-1_3

- Waye, M. D. (2017). Strategies for Reducing the Effects of Employee Absenteeism on Organizational Profitability. Walden University. Obtido de <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/3331/>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (15th ed.). London: Pearson Education.
- Zacher, H., & Frese, M. (2018). Action Regulation Theory: Foundations, Current Knowledge and Future Directions. *The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology*, 2(2), 122-143.
- Zelenski, J. M., Murphy, S. A., & Jenkins, D. A. (2008). The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537. doi:10.1007/s10902-008-9087-4

Apêndices

Apêndice A – Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo – ARSLVT

Com o propósito de melhor servir os cidadãos, a ARSLVT (Administração Regional de Saúde de Lisboa e Vale do Tejo) aderiu em 2019 à Aliança ODS Portugal, e criou uma nova área de Conhecimento e Sustentabilidade (ARSLVT, 2022). Com esta aliança, a ARSLVT confirmou a sua concordância com os princípios da ONU e criou a sua agenda ARSLVT para a sustentabilidade, assumindo como prioridade estratégica a partir de 2019, a integração de princípios de sustentabilidade na sua atuação, assim como dar corpo aos desafios da saúde, bem-estar e felicidade das pessoas. Neste seguimento, e no quadro da ARSLVT para a sustentabilidade, foram iniciadas uma série de quatro iniciativas: a primeira iniciativa tem que ver com a área de atuação do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 3 – Saúde e Bem-Estar de Qualidade através do lançamento de uma iniciativa de reflexão “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades” (ARSLVT, 2022).

A segunda iniciativa está alinhada principalmente com o ODS 4 – Educação de Qualidade. Este programa de conhecimento tem como objetivos a educação inclusiva, de forma a chegar a todos de forma equitativa, com foco na evolução futura das pessoas. A terceira iniciativa, alinhada com o ODS 10 – Reduzir as Desigualdades, tem como principal objetivo, proporcionar saúde e bem-estar à generalidade das pessoas e a sua relação com as comunidades onde trabalham e habitam, e melhorar os indicadores de saúde. Aplicar a inovação tecnológica nos sistemas de saúde e conseqüentemente melhorar a relação das instituições com os doentes e com os cidadãos e demais agentes da comunidade.

A quarta iniciativa está diretamente ligada ao ODS 17 – Parcerias para a implementação de objetivos. Com foco neste objetivo, muitas parcerias já foram concretizadas e muitas outras estão previstas para contribuir para todos os ODS aqui mencionados.

Apêndice B – Município de Pombal

Detentor de um vasto percurso académico, o atual presidente da Câmara Municipal de Pombal, Dr. Pedro Pimpão, fez questão de incluir na sua proposta eleitoral, uma proposta de trabalhar no sentido de «promover a felicidade e o bem-estar de quem escolhe o meu Concelho para viver ou trabalhar»⁶. Foi assim criado o Pelouro da Felicidade e Bem-Estar a que associa o Pelouro da Saúde, que visa colocar as pessoas no centro das decisões, o que implica que estas não podem ser vistas como um todo e é importante o foco em dimensões específicas que contribuam para a sua realização pessoal e qualidade de vida.

São realizadas sessões participativas em cada uma das freguesias para ouvir os cidadãos, aquilo que eles valorizam do Município e que contribua para melhorar o sentimento de bem-estar e a felicidade da comunidade. Trata-se um trabalho temático, direcionado a vários temas e a vários setores, à cultura, à educação e ao desporto, aos espaços verdes, mas também ao território e dentro do território, a todas as Freguesias e a todas as gerações.

Foi criada uma equipa multidisciplinar para trabalhar num relatório sobre a qualidade de vida no Município, na perspetiva das pessoas. Tenciona-se trabalhar os resultados das várias dimensões relacionadas com a qualidade de vida no Município, num grau comparativo com outros municípios. Com base nessas dimensões, será realizado um diagnóstico participado por todas as Freguesias, no sentido de se encontrar um conjunto de ações concretas que as pessoas valorizem e que envolva as várias dimensões da Câmara, o setor da Cultura, do Desporto, das obras, do ambiente, etc., com base nas opiniões das pessoas sobre o que possa contribuir para a sua Felicidade na sua Freguesia, no seu território.

Existem projetos de intervenção direcionados às diferentes faixas etárias da população, desde as crianças aos mais idosos. Em simultâneo já em desenvolvimento pela equipa de recursos humanos, foram implementadas um conjunto de medidas e iniciativas para estimular o bem-estar das pessoas e a adequação dos locais de trabalho. No Seminário de Estudos sobre a Felicidade, Pedro Pimpão partilhou que

Pretendo fazer o plano motivacional e incorporar várias iniciativas, várias medidas para promover a felicidade e o bem-estar dos nossos trabalhadores e é nisso que a nossa equipa de Recursos Humanos está a trabalhar. Depois, com a evolução dessas medidas desse plano, vamos perceber como vamos organizar a nossa equipa de RH,

⁶ Palestra de Dr. Pedro Pimpão no Seminário de Estudos sobre a Felicidade, realizado a 08 de junho de 2022, online, via Microsoft Teams. O Seminário foi o segundo a ser realizado no âmbito da 3ª Edição do Seminário de Estudos sobre a Felicidade, dinamizado pelos investigadores do grupo Perspetivas sobre a Felicidade – Contributos para Portugal no World Happiness Report (ONU). [Perspetivas sobre a Felicidade | Contributos para Portugal no WHR \(filosofiaaplicada.wixsite.com\)](https://www.filosofiaaplicada.wixsite.com/perspetivas-sobre-a-felicidade)

no sentido de eu colocar lá essa dimensão da Felicidade, ou com um Happiness Manager, ou com um Gabinete interno da Felicidade Organizacional. A medida concreta ainda não está afinada, mas o objetivo está lá.

Apêndice C – Município de Oeiras

O Município de Oeiras (Oeiras, 2022) foi distinguido em 2022, com o “Prémio Healthy Workplaces – Locais de Trabalho Saudáveis”, de recursos humanos das empresas e organizações portuguesas com práticas de gestão promotoras da segurança, bem-estar e saúde no local de trabalho; e em 2016 foi distinguido como a empresa pública do estado, com a melhor *performance* ao nível de gestão de pessoas. Venceu também o concurso dos “Melhores Municípios para viver” em 2018, entre muitas outras distinções e prémios.

Armando Soares, vereador dos Pelouros de Empreendedorismo e de Gestão de Pessoas e Promoção Socioprofissional foi o responsável pelas iniciativas que levaram à atribuição de alguns destes reconhecimentos. No I Congresso para a Felicidade e Bem-Estar nas Organizações⁷, partilhou alguns projetos realizados pelo Município, no âmbito do bem-estar da população do seu concelho e dos colaboradores da Câmara Municipal. Em 2020 foi assinado um compromisso de adesão ao Movimento “Cidade dos Afetos”, promovido pelo Agrupamento de Centros de Lisboa Ocidental e Oeiras, que promove atividades que contêm uma componente afetiva, de modo a promover o bem-estar e os estilos de vida saudáveis, essenciais à felicidade de todos.

O Município de Oeiras orgulha-se de ter sido o primeiro município a ter um parque de ciência e tecnologia e agora conta com três: Taguspark, Quinta da Fonte e Lagoas Park. Mais recentemente, foi criada a marca Oeiras Valley, com o objetivo de fazer de Oeiras o maior sistema de inovação do país. Existe uma parceria muito estreita entre o Município e o mundo empresarial, de forma a se criarem as melhores condições, a mais perfeita sintonia, para que as empresas se queiram instalar ali, e as pessoas queiram também viver e trabalhar no concelho e se sintam felizes com essa realidade.

Enquanto organização empregadora, o Município criou o Núcleo de Felicidade Laboral, sob a responsabilidade do vereador Armando Soares, que desenvolve iniciativas que promovam a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional; implementação de projetos de responsabilidade social interna, respeito pela diversidade, equidade, igualdade de género e não discriminação; dar voz aos colaboradores com o objetivo no desenvolvimento organizacional; analisar regularmente os níveis de envolvimento e de motivação dos colaboradores e implementar medidas de alterações sempre que se justifique; desenvolver projetos que permitam aos colaboradores explorar a sua criatividade, entre outros.

⁷ O I Congresso para a Felicidade e Bem-Estar nas Organizações realizou-se nos dias 18 e 21 de março de 2022 em formato online e a 24 de março nas instalações do ISLA – Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Gaia, onde o Vereador Armando Soares foi um dos convidados de painel.

Apêndice D – Município de Alcobaça

O Município de Alcobaça sob a presidência do Dr. Hermínio Rodrigues, em dezembro de 2021 (Alcobaça, 2022), fez publicar a criação da Divisão de Felicidade e Ação Social, entregue à responsabilidade do próprio presidente, e a Divisão de Felicidade, Saúde e Bem-Estar, sob a responsabilidade do vereador Dr. João Miguel Santos.

A Divisão de Felicidade e Ação Social tem como missão planear e executar intervenções sociais que promovam o desenvolvimento social do concelho. As suas responsabilidades incluem o apoio aos munícipes, o combate à pobreza e à exclusão social, além de colaborar com instituições públicas e privadas na promoção da inclusão social e prevenção de comportamentos de risco. Esta divisão também presta apoio a conselhos e comissões que lidam com a proteção de crianças, jovens e ações sociais nas freguesias.

A Divisão de Felicidade, Saúde e Bem-Estar visa executar as políticas municipais de promoção da felicidade, concentrando-se no bem-estar e na saúde humana e animal. As suas atribuições envolvem a implementação de programas de prevenção de doenças, promoção de estilos de vida saudáveis e envelhecimento ativo, em parceria com entidades externas especializadas. Zela pela segurança alimentar e saúde pública em atividades económicas. A Divisão ainda apoia o Conselho Municipal de Saúde e garante o bom funcionamento dos mercados municipais.

Globalmente, todo o executivo procura intervir de forma eficaz para o bem-estar e a felicidade da população e dos seus colaboradores. São realizadas ações de formação para capacitar os líderes de competências no âmbito de liderança positiva, de modo a encontrar pontos de contacto entre a missão dos colaboradores com a missão da organização, a mantê-los mais motivados e confiantes no desempenho das suas funções. As boas relações entre departamentos são também uma prioridade para facilitar processos. Colegas felizes criam bons ambientes de trabalho e são mais solícitos.

Ouvir as pessoas, as suas sugestões para promover o desenvolvimento organizacional e do próprio município através de um acesso específico disponível no portal do Município é também uma das prioridades. Dar resposta rápida a pequenas solicitações poderá promover grandes momentos de felicidade.

Estão a decorrer algumas iniciativas, como o projeto “Mais Alternativas Sénior”, que proporciona o contacto da comunidade sénior com as novas tecnologias, nomeadamente óculos de realidade virtual, que lhes permite experiências sensoriais únicas e viajar virtualmente sem as limitações físicas a que estão condicionados. A adesão ao Movimento “Cidade dos Afetos”, será também uma realidade em breve, que irá promover uma componente afetiva muito importante para esta comunidade.

No âmbito empresarial, o Município de Alcobaça orgulha-se da criação de dois grandes projetos: a Área de Localização Empresarial da Benedita, em construção, e um centro de investigação e experimentação no centro da cidade, ainda em fase de projeto, para atrair e procurar fixar técnicos especializados nas áreas agrícola, gastronómica e tecnológica.

Todas estas iniciativas demonstram o compromisso do Município de Alcobaça em promover a felicidade e o bem-estar de sua comunidade. Ao direcionar seus esforços para a ação social, a saúde e o desenvolvimento sustentável, a administração municipal procura melhorar a qualidade de vida de seus habitantes. Estas iniciativas refletem o compromisso em construir uma sociedade mais feliz, inclusiva e saudável para todos.

Apêndice E – Grupo Bernardo da Costa

O Grupo Bernardo da Costa teve início em 1957, numa pequena empresa familiar de instalações elétricas de apoio à construção civil. Com foco no crescimento e inovação, ao longo dos anos foram criando empresas, dando origem ao Grupo. Em 2004, nasceu a Bernardo da Costa – Comércio de Equipamentos de Segurança, Lda., que mais tarde veio a tornar-se a empresa principal do Grupo que, desde 2009, é presidido por Ricardo Costa.

No primeiro Seminário da 3ª Edição dos Seminários de Estudos sobre a Felicidade⁸, o CEO do Grupo Bernardo da Costa partilhou que assenta a sua cultura organizacional em valores de confiança, de uma gestão orientada para soluções, para o envolvimento de todos. Uma gestão colaborativa preocupada no bem-estar das pessoas, de forma a que se sintam identificadas com a missão da organização e que a partir daí deem o melhor de si. Defende que pessoas motivadas e felizes, serão necessariamente pessoas mais produtivas, que a verdadeira medida do progresso é a felicidade das pessoas. «Se acham que é caro formar pessoas e elas partirem, é muito mais caro não as formar e elas ficarem, porque vamos ter pessoas inaptas para a função que estão a exercer.»

Em 2017, tornou-se na primeira organização portuguesa, a criar um Departamento da Felicidade, que tem também a pasta da responsabilidade social, e é o corolário de uma cultura organizacional sustentada na valorização das pessoas, reconhecimento, felicidade, proximidade, valorização, fazer com que a pessoa se sinta na sua segunda casa quando está na empresa. Nesse ano, foi criado um SPA nas instalações de Braga e de Lisboa. A direção estava convencida que era uma ideia excecional, até que, passados apenas dezoito meses, decidiram fechá-los. No mesmo ano foi lançada a oferta do serviço de engomadoria, que desde o início teve 100% de adesão por parte dos colaboradores e ainda hoje perdura. Em 2014 a organização tomou a iniciativa de oferecer uma viagem de uma semana a Punta Cana (na República Dominicana), com tudo incluído, como reconhecimento da dedicação, empenho e produtividade dos colaboradores; contudo, para alguns, em vez de ser um prémio, estava a ser um constrangimento. Com a convicção de que um país que não cresce em pessoas, também não cresce economicamente, uma das iniciativas do departamento da felicidade no Grupo Bernardo da Costa, é o apoio à natalidade através da oferta de um kit de criopreservação no valor de 1200€, mas hoje em dia é dada a opção de escolha entre o kit ou o equivalente em valor monetário.

⁸ A 3ª Edição dos Seminários de Estudos sobre a Felicidade teve início a 04 de maio de 2022, tendo como convidado o Engenheiro Ricardo da Costa, onde partilhou com os presentes, as iniciativas do Grupo Bernardo da Costa, com foco na felicidade e bem-estar dos seus colaboradores. Estes Seminários surgem na sequência do trabalho desenvolvido pelos investigadores do projeto Perspetivas sobre a Felicidade, contributos para Portugal na Organização das Nações Unidas (ONU).

Regularmente a organização realiza inquéritos internos para medir o grau de felicidade dos colaboradores, medir o ambiente que se vive na organização, perceber se as medidas adotadas estão a ter o resultado esperado e novas sugestões e ideias que possam contribuir para o bem-estar dos colaboradores. Através destes inquéritos perceberam que apenas 30% dos colaboradores valorizavam o SPA; apenas 40% se sentiam agradados com a viagem e 60% preferiam o dinheiro da mesma; a única iniciativa que teve 100% de agrado foi a engomadoria. Com os resultados, concluiu-se que aquilo que agrada a uns, não é necessariamente aquilo que faz as outras pessoas felizes e o paradigma da estratégia foi adaptado com foco numa gestão das expectativas, de modo a tentar ter benefícios que agradem ao maior número de pessoas, em que a individualidade é um dos principais aspetos.

O pacote de benefícios é baseado na premissa de que para além de ter colaboradores que são profissionais, eles têm também os papéis sociais, são pais/mães/filhos, são outras coisas e têm outras vidas e a estratégia de gestão da direção permite que as pessoas tenham tempo com qualidade de vida com as famílias. Este equilíbrio, esta conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional é de facto um fator crítico do sucesso para ter pessoas muito felizes e com tempo de qualidade para a família, que é também um dos pilares mais importantes da sociedade.

Apêndice F – Quilaban

A Quilaban é um grupo de empresas com muitos segmentos dentro da área da saúde, como soluções e diagnóstico que facilitam a abordagem clínica de consumíveis clínicos e hospitalares essenciais para os cuidados de saúde; equipamentos *point of care*, que permitem acompanhar componentes bioquímicos; produtos de higiene e bem-estar; disponibilização de medicamentos e produtos de saúde; serviços clínicos de cirurgia, medicina e enfermagem; assistência técnica a equipamentos; *procurement* e logística internacional em 12 países. Tudo isto com uma rede de retaguarda que assegura a qualidade dos serviços e a sustentabilidade no Marketing, nas finanças, em Tecnologias de Informação e de Comunicação; Logística, Manutenção e Infraestruturas, assuntos técnicos, regulamentares e qualidade, na comunicação e na sustentabilidade através do Programa Link.

A Quilaban foi fundada em 1974 com bases tradicionais e familiares, em que durante muitos anos, o departamento de recursos humanos estava incorporado na área administrativa. Há cerca de 10 anos, o paradigma da gestão da empresa sofreu algumas alterações, em que uma das principais foi o investimento na criação da área de recursos humanos e desde então muito se tem feito. Com a missão de «criar valor através da promoção do acesso à saúde»⁹. A mão de obra e a criatividade são muito importantes e passaram a fazer parte da agenda da direção, sob a perspetiva de que, se a organização não produz nada, mas compra e vende produtos e serviços, logo, é de extrema importância que as pessoas estejam bem mental e fisicamente. Na visão da organização, esta preocupação está igualmente latente, pois a forte cultura de parceria e competência dos recursos humanos potencia para que seja uma referência na área de negócio.

Na Conferência “Bem-Estar e Felicidade Organizacional”¹⁰, Florbela Silva, diretora de pessoas e cultura organizacional na Quilaban, sublinhou que já se havia incutido no ADN da organização, o cuidar da saúde e bem-estar das «nossas pessoas», mas nos últimos dois anos, a pandemia veio reforçar a necessidade da estabilidade emocional, psicológica e física, tendo feito com que a direção da organização se preocupasse em intervir e trabalhar muito na prevenção da saúde dos seus colaboradores. Em 2021 foi criado o projeto *We Care*, onde a organização pretende trabalhar o equilíbrio das quatro dimensões: na gestão de expectativas, tanto da empresa, como dos colaboradores; na organização e liderança; nas condições de trabalho e nos benefícios. Todas estas dimensões estão interligadas e têm práticas e atividades dinamizadas pela organização.

⁹ In <https://www.quilaban.pt/pt-pt/A-Empresa>, consultado a 12 de novembro de 2022.

¹⁰ A Conferência ocorreu a 18 de novembro de 2021 nas instalações da Associação Portuguesa do Ambiente (APA), foi organizada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE).

Outra medida implementada pela organização, chama-se *Helpy*, uma marca interna com foco principal na prevenção de doenças, em que as pessoas passaram a ir anualmente à medicina no trabalho, em vez de irem a cada dois anos. Foram criados grupos temáticos para trabalhar na prevenção, de acordo com algumas patologias mais comuns, como colesterol, diabetes, entre outros, com o propósito de dar aconselhamento, consultas e acompanhamento.

De uma forma geral, a administração olha para todas as iniciativas como um investimento, porque quanto mais saudáveis e felizes forem os seus colaboradores, os resultados serão visíveis, superando em muito os custos envolvidos. Esta preocupação na felicidade dos colaboradores e o índice de excelência que também trabalha todas as práticas de gestão de pessoas, trouxeram um lugar no TOP 20 da Happiness Works em dois anos consecutivos, o 1º lugar no setor da área farmacêutica e o prémio 5 Estrelas por dois anos.

Apêndice G – Samsys

Com 25 anos de existência, a Samsys é uma consultora portuguesa com sede em Ermesinde (Porto) e delegação em Lisboa que, através da prestação de serviços na área das Tecnologias de Informação, tem como missão ajudar os seus stakeholders a crescer e a gerar mais valor. O principal objetivo da Samsys, é a melhoria constante da qualidade dos serviços prestados, e para tal, uma das suas grandes prioridades é a formação e a especialização constante dos seus colaboradores, para assegurar sempre uma resposta de excelência às necessidades mais exigentes dos seus clientes. Ao potenciar o crescimento mútuo, em conjunto com os seus *stakeholders*, a direção acredita que poderão contribuir para uma sociedade mais feliz e que quanto mais as empresas crescem, mais valor geram para os seus colaboradores e isso terá impacto direto na sociedade¹¹.

No seminário “Estilos de Liderança ou Formas de Estar na Vida?”¹², Samuel Soares (CEO da Samsys) partilhou algumas estratégias de gestão que usa no dia a dia na sua empresa. Estratégias essas, que os levou a receber vários prémios e reconhecimentos, como uma das melhores empresas para trabalhar em Portugal, pela Revista Exame; o segundo lugar durante vários anos seguidos no *ranking* do Happiness Works Top20, entre outros.

Uma das suas premissas é «o que faz a diferença, são as pessoas certas, no lugar certo, a fazer a coisa certa». Acredita que não há como chegar aos números sem as pessoas, nem como chegar a números de excelência sem pessoas que estão com condições que potenciam o seu bem-estar e a sua felicidade. Tendo noção de que a remuneração, por si só, está cada vez mais a passar para segundo plano na perspetiva dos colaboradores, uma das maiores preocupações presentes na forma de gestão da direção da empresa está no ambiente, quer ao nível de instalações, quer das energias e relacionamentos entre os colegas de trabalho. A nível das instalações há uma grande preocupação em proporcionar bom ambiente e boas condições com mobiliário adequado, luminosidade, boa climatização, bem como espaços onde as pessoas possam descomprimir ligeiramente, para socialização, sofás, mesa para lanches, mesa de matraquilhos, de ping-pong, snooker, biblioteca. Estes espaços fazem a ligação para o ambiente com os colegas de trabalho. São também promovidas uma série de dinâmicas fora do ambiente de trabalho, como atividades de *team building*; viagens; corridas e caminhadas à beira-rio; *karting*; uma ida ao cinema ou um almoço ou jantar temático; outras mais ligadas à alimentação e outras mais ligadas à formação no âmbito das *soft skills* (como inteligência emocional, linguagem

¹¹ In <https://samsys.pt/sobre-nos/>, consultado a 10 de novembro de 2022.

¹² O Seminário decorreu a 24 de março de 2022, integrado no Dia da Escola Superior de Gestão, no ISLA – Porto – em parceria com a Happytown, I Congresso para a Felicidade e Bem-Estar nas Organizações.

corporal, liderança, etc.). Todos os colaboradores ganham com os benefícios associados a cada uma dessas dinâmicas.

A liderança promove o lema do dia a dia de trabalho em que «há mais felicidade em dar do que em receber», que representa uma entreatajuda recíproca entre todos os colaboradores, acreditando que assim todos contribuem para a felicidade de todos. A organização oferece ainda sessões de coaching, para ajudar os colaboradores a conseguirem a melhor versão de si próprios e ajudam a determinar o seu propósito na vida tanto pessoal como profissional.

Apêndice H – PHC Software

Contando com mais de 30 anos de existência, a PHC Software é uma multinacional portuguesa que tem como principal core, o desenvolvimento de *software* de gestão¹³. A sua cultura organizacional, a que chamam PHC DNA, está assente em três pilares fundamentais: primeiro, reconhecer que as pessoas precisam de ter acesso a ferramentas adequadas e receber formação adequada para as utilizar; segundo, compreender a importância de capacitar os líderes para promoverem essa mentalidade e cultivá-la em toda a organização; e terceiro, assim como em qualquer processo de gestão, é essencial medir e responder aos indicadores relevantes.

Com foco na felicidade e bem-estar dos seus colaboradores (conta com mais de 200), a PHC Software é presença constante no *ranking* de empresas distinguidas na área da felicidade no trabalho. Na Conferência “Bem-Estar e Felicidade Organizacional”¹⁴, Mariana Moura, na qualidade de *Happiness Manager* da PHC Software, partilha que a sua função e da sua equipa é totalmente dedicada ao *engagement* dos colaboradores e de colocar à disposição deles, ferramentas que os permita serem felizes. Defende que a importância de um ecossistema que proporciona condições físicas e psicológicas, que possam desenvolver o *engagement*, a capacidade de atração e retenção de talento é fundamental. Para tal, foi criado o conceito do *Best Experience at Work*, que é o espaço, o que acontece no espaço e como é que as pessoas agem no espaço. A organização «procura dar o máximo, para poder pedir o máximo, tanto de responsabilidade como de compromisso.»⁶

Na PHC Software, há uma grande preocupação em dotar os líderes com todas as competências de liderança, com formações que os consciencializam de que a sua atitude influencia a performance das suas equipas e os preparam para saber lidar nas mais diversas situações. Promove uma liderança com escuta ativa, que se preocupa como pode melhorar algo que não esteja bem, agindo como desbloqueadora, elevando o potencial da equipa ao máximo.

Os benefícios proporcionados aos colaboradores são vários: distribuição de uma percentagem dos lucros, dependendo dos resultados anuais alcançados; trabalho híbrido e flexibilidade de horário; seguro de saúde e médico ao domicílio; folga no dia de aniversário; uma sexta-feira de folga por mês; o primeiro dia de aulas para quem tem filhos até aos 12 anos; ginásio, massagens e estética; entre muitos outros. Há ainda programas de desenvolvimento: acolhimento no processo de integração; *mindfulness*; *mentoring*;

¹³ In <https://phcsoftware.com/#>, consultado a 20 de novembro de 2022.

¹⁴ A Conferência ocorreu a 18 de novembro de 2021 nas instalações da Associação Portuguesa do Ambiente (APA), foi organizada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE).

formações várias a nível das *soft skills* e conhecimentos técnicos; acompanhamento próximo com a equipa de RH, entre outros.

Mariana Moura destaca o software criado pela própria empresa, que é usado para medir a felicidade interna, através do *happy score* é possível identificar áreas que necessitem de particular atenção, seja a nível particular ou da organização em si. Com os resultados, são definidas estratégias de melhoramento e através de reuniões dos líderes com as equipas, é possível assinalar as oportunidades e os obstáculos a serem trabalhados.

Para finalizar, a PHC Software criou o projeto *My Happiness @PHC DNA*, desenhado para treinar a atitude dos colaboradores para a felicidade. Trata-se de uma oferta variada de ferramentas que podem ser utilizadas no quotidiano, orientadas para aumentar a consciência e a escolha para a felicidade, ajudando as pessoas a lidar com as mais diversas situações, como o sucesso, a rejeição, a autorrealização, a autoestima, foco, entre outras.

Apêndice I – Grelha do Estudo Comparativo
Setor Público
vs
Setor Privado

		Autorrealização	Trabalho Organizacional e em Grupo	Atingir Objetivos	Liderança	Sustentabilidade & Equilíbrio Trabalho/Família
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvimento na estratégia da organização ▪ Autonomia e responsabilidade do trabalho ▪ Disponibilidade de recursos para o trabalho ▪ Desenvolver um trabalho de que goste ▪ Reconhecimento de mérito ▪ Aprendizagem contínua ▪ Trabalho desafiante ▪ Respeito pelos sentimentos ▪ Possibilidade de ser criativo e empreendedor ▪ Disponibilidade de conhecimento para o trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos projetos ▪ Colegas motivados ▪ Bom espírito de equipa ▪ Bom ambiente de trabalho ▪ Boa integração entre departamentos ▪ Organização bem estruturada, sem burocracia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento da importância do trabalho ▪ Objetivos em nível individual ▪ Objetivos a nível institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A liderança é inspiradora ▪ Líder confia nas pessoas ▪ A liderança dá apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições financeiras ▪ Equilíbrio trabalho/família ▪ A função deve ter metas claras/justas
S E C T O R P Ú B L I C O	ARSLVT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o bem-estar para todos, em todas as idades; ▪ Educação de qualidade; educação inclusiva; ▪ Evolução pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover o bem-estar para todos, em todas as idades; ▪ Melhorar os indicadores de saúde; ▪ Melhorar a relação das instituições com os doentes e com os cidadãos e demais agentes da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução pessoal; ▪ Estabelecer parcerias para a implementação de objetivos, para concretização das mais diversas iniciativas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao concretizar todas as iniciativas, a liderança é inspiradora e dá apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Assegurar uma vida saudável para todos, em todas as idades; ▪ Reduzir as desigualdades ▪ Proporcionar saúde e bem-estar à generalidade das pessoas e melhorar os indicadores de saúde
	Município Pombal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocar as pessoas no centro das decisões; ▪ Realização pessoal e qualidade de vida; ▪ Conjunto de medidas e iniciativas para estimular o bem-estar das pessoas e a adequação dos locais de trabalho; ▪ Plano motivacional e incorporar várias medidas para promover a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sessões participativas para ouvir os cidadãos, contribuir para melhorar o sentimento de bem-estar e a felicidade da comunidade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnóstico participado por todas as Freguesias, para se encontrar um conjunto de ações concretas que as pessoas valorizem e que envolva as várias dimensões da Câmara; ▪ Objetivo claro de criar um cargo específico de Happiness Manager ou um Gabinete interno da Felicidade Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao concretizar todas as iniciativas, a liderança é inspiradora e dá apoio aos cidadãos; ▪ As sessões participativas são um sinal de confiança por parte da liderança 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sessões participativas para ouvir os cidadãos, contribuir para melhorar o sentimento de bem-estar e a felicidade da comunidade
	Município Oeiras	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de Oeiras Valley, com o objetivo de fazer de Oeiras o maior sistema de inovação do país; ▪ Cria condições para sediação de empresas e migração de novos cidadãos para o concelho; ▪ Promove respeito pela diversidade, equidade, igualdade de género e não discriminação; ▪ Ouve os colaboradores com o objetivo no desenvolvimento organizacional; ▪ Analisa regularmente os níveis de envolvimento e de motivação dos colaboradores e implementa medidas de alterações sempre que se justifique; ▪ Desenvolve projetos que permitam os colaboradores explorar a sua criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parques de ciência e tecnologia; ▪ Criação de Oeiras Valley; ▪ Analisa regularmente os níveis de envolvimento e de motivação dos colaboradores e implementa medidas de alterações sempre que se justifique; ▪ Desenvolve projetos que permitam os colaboradores explorar a sua criatividade; ▪ Ouve os colaboradores com o objetivo no desenvolvimento organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criação de Oeiras Valley, com o objetivo de fazer de Oeiras o maior sistema de inovação do país; ▪ Cria condições para sediação de empresas e migração de novos cidadãos para o concelho; ▪ Analisa regularmente os níveis de envolvimento e de motivação dos colaboradores e implementa medidas de alterações sempre que se justifique; ▪ Desenvolve projetos que permitam os colaboradores explorar a sua criatividade; ▪ Parceria muito estreita entre o Município e o mundo empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ao concretizar todas as iniciativas, a liderança é inspiradora e dá apoio aos cidadãos; ▪ Ouve os colaboradores com o objetivo no desenvolvimento organizacional; ▪ Analisa regularmente os níveis de envolvimento e de motivação dos colaboradores e implementa medidas de alterações sempre que se justifique; ▪ Desenvolve projetos que permitam os colaboradores explorar a sua criatividade 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adesão ao Movimento "Cidade dos Afetos", que promove atividades que contêm uma componente afetiva, facilitando o bem-estar e os estilos de vida saudáveis; ▪ Cria condições para sediação de empresas e migração de novos cidadãos para o concelho; ▪ Promove a conciliação entre a vida pessoal, familiar e profissional; ▪ Implementação de projetos de responsabilidade social interna
	Município Alcobaça	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção da Área de Localização Empresarial da Benedita; ▪ Centro de investigação e experimentação no centro da cidade, para atrair e procurar fixar técnicos especializados nas áreas agrícola, gastronómica e tecnológica ▪ Ações de formação para liderança positiva; ▪ Grande parte das iniciativas envolvem vários colaboradores e requer destes grande envolvimento, empenho, autonomia, responsabilidade, iniciativa, criatividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão de planear e executar intervenções sociais que promovam o desenvolvimento social do concelho; ▪ Promove bom ambiente de trabalho e interação entre departamentos para facilitar processos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construção da Área de Localização Empresarial da Benedita; ▪ Centro de investigação e experimentação no centro da cidade, para atrair e procurar fixar técnicos especializados nas áreas agrícola, gastronómica e tecnológica ▪ Apoio aos municípios, combate à pobreza e exclusão social; ▪ Prevenção de comportamentos de risco; ▪ Missão de planear e executar intervenções sociais que promovam o desenvolvimento social do concelho. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio aos municípios, o combate à pobreza e à exclusão social; ▪ Apoio a conselhos e comissões que lidam com a proteção de crianças, jovens e ações sociais nas freguesias; ▪ Ouve as pessoas para promover o desenvolvimento organizacional e do Município. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoio aos municípios, o combate à pobreza e à exclusão social; ▪ Executar as políticas municipais de promoção da felicidade, concentrando-se no bem-estar e na saúde humana e animal. ▪ Movimento "Cidade dos Afetos" promoverá a componente afetiva, facilitando o bem-estar e os estilos de vida saudáveis.

		Autorrealização	Trabalho Organizacional e em Grupo	Atingir Objetivos	Liderança	Sustentabilidade & Equilíbrio Trabalho/Família
		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Envolvimento na estratégia da organização ▪ Autonomia e responsabilidade do trabalho ▪ Disponibilidade de recursos para o trabalho ▪ Desenvolver um trabalho de que goste ▪ Reconhecimento de mérito ▪ Aprendizagem contínua ▪ Trabalho desafiante ▪ Respeito pelos sentimentos ▪ Possibilidade de ser criativo e empreendedor ▪ Disponibilidade de conhecimento para o trabalho 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Novos projetos ▪ Colegas motivados ▪ Bom espírito de equipa ▪ Bom ambiente de trabalho ▪ Boa integração entre departamentos ▪ Organização bem estruturada, sem burocracia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reconhecimento da importância do trabalho ▪ Objetivos em nível individual ▪ Objetivos a nível institucional 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A liderança é inspiradora ▪ Líder confia nas pessoas ▪ A liderança dá apoio 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Condições financeiras ▪ Equilíbrio trabalho/família ▪ A função deve ter metas claras/justas
S E C T O R P R I V A D O	Grupo Bernardo da Costa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com foco no crescimento e inovação, ao longo dos anos foram criando as empresas que deram origem ao Grupo; ▪ Preocupação no bem-estar das pessoas para que se sintam identificadas com a missão da organização e que a deem o melhor de si; ▪ Cultura organizacional sustentada pela valorização das pessoas, reconhecimento, felicidade, proximidade, valorização, fazer com que a pessoa se sinta na sua segunda casa quando está na empresa; ▪ Oferta de viagens e de outras iniciativas como reconhecimento do trabalho prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com foco no crescimento e inovação, ao longo dos anos foram criando as empresas que deram origem ao Grupo; ▪ Gestão colaborativa preocupada no bem-estar das pessoas de forma a que se sintam identificadas com a missão da organização e que a partir daí deem o melhor de si; ▪ Pessoas motivadas e felizes, serão necessariamente pessoas mais produtivas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Com foco no crescimento e inovação, ao longo dos anos foram criando as empresas que deram origem ao Grupo; ▪ Gestão colaborativa preocupada no bem-estar das pessoas de forma a que se sintam identificadas com a missão da organização e que a partir daí deem o melhor de si; ▪ Oferta de viagens e de outras iniciativas como reconhecimento do trabalho prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional assente em valores de confiança; ▪ Gestão colaborativa preocupada no bem-estar das pessoas de forma a que se sintam identificadas com a missão da organização e que a partir daí deem o melhor de si; ▪ Inquéritos internos para medir o grau de felicidade dos colaboradores, medir o ambiente que se vive na organização, perceber se as medidas adotadas estão a ter o resultado esperado e novas sugestões e ideias que possam contribuir para o bem-estar dos colaboradores; ▪ Adaptação do salário emocional às necessidades de cada colaborador, reconhecendo que nem todos são iguais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma gestão colaborativa preocupada no bem-estar das pessoas; ▪ Pessoas motivadas e felizes, serão necessariamente pessoas mais produtivas; ▪ Inquéritos internos para medir o grau de felicidade dos colaboradores, medir o ambiente que se vive na organização, perceber se as medidas adotadas estão a ter o resultado esperado e novas sugestões e ideias que possam contribuir para o bem-estar dos colaboradores; ▪ Apoio à natalidade através da oferta de um kit de criopreservação no valor de 1200€ ou esse valor em dinheiro
	Quilaban	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A mão de obra e a criatividade passaram a fazer parte da agenda da direção; ▪ Missão de «criar valor através da promoção do acesso à saúde»; ▪ Projeto <i>We Care</i>, com o objetivo de melhorar as condições de trabalho e nos benefícios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Está presente no ADN da organização, o cuidar da saúde e bem-estar dos colaboradores; ▪ Projeto <i>We Care</i>, abrange todas as dimensões da organização e dinamiza práticas e atividades na gestão de expectativas da empresa e colaboradores; ▪ Rede que assegura a qualidade dos serviços e a sustentabilidade no Marketing, nas finanças, em Tecnologias de Informação e de Comunicação; Logística, Manutenção e Infraestruturas, assuntos técnicos, regulamentares e qualidade, na comunicação e na sustentabilidade através do Programa <i>Link</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão de criar valor através da promoção do acesso à saúde; ▪ Forte cultura de parceria e competência dos recursos humanos; ▪ Projeto <i>We Care</i>, abrange todas as dimensões da organização e dinamiza práticas e atividades na gestão de expectativas da empresa e colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projeto <i>We Care</i> tem em atenção a organização e a liderança; ▪ Ao concretizar todas as iniciativas, a liderança é inspiradora e dá apoio aos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ É de extrema importância que as pessoas estejam bem mentalmente e fisicamente; ▪ Está presente no ADN da organização, o cuidar da saúde e bem-estar dos colaboradores, procurando a sua estabilidade emocional, psicológica e física; ▪ Projeto <i>We Care</i> tem o objetivo de gerir as expectativas tanto da empresa como dos colaboradores; ▪ Projeto <i>Helpy</i> criado com o objetivo de prevenir doenças através de consulta anuais.
	Samsys	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Missão de ajudar todos os <i>stakeholders</i> a crescer e gerar mais valor ▪ Boas instalações (mobiliário, climatização, luminosidade) ▪ Ações de formação em liderança, inteligência emocional, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Foco na qualidade do ambiente físico e humano ▪ Dinâmicas fora do ambiente de trabalho para promover o espírito de equipa (team building; caminhadas, karting, cinema, almoço); ▪ A procura na melhoria constante, mantém os colaboradores motivados, sempre com foco em novos projetos, com envolvimento de todos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhoria constante dos serviços prestados; ▪ Resposta de excelência às necessidades de mercado; ▪ Viagens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lema: há mais felicidade em dar do que em receber; ▪ Ao proporcionar inúmeras facilidades, a liderança está a dar voto de confiança na capacidade de gestão de tempo e responsabilidade por parte dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Espaços de convívio (mesas de ping-pong, snooker; biblioteca; etc); ▪ Ações de formação em <i>soft skills</i>; ▪ Sessões de coaching.
	PHC Software	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilização de ferramentas e acesso a formação para as saber utilizar; ▪ Capacitação da liderança; ▪ Best Experience at Work - «procura dar o máximo, para poder pedir o máximo, tanto de responsabilidade como de compromisso»; ▪ <i>My Happiness@PHC DNA</i> - autorrealização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programa de acolhimento e integração; ▪ Atitude; ▪ Todos os departamentos estão em perfeita sintonia; ▪ <i>My Happiness@PHC DNA</i> - trabalha situações do quotidiano, que ajudam a minimizar dificuldades relacionais que possam surgir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medir e responder aos indicadores relevantes ▪ <i>Happy Score</i> permite a medição de vários indicadores, tanto a nível individual como organizacional. ▪ <i>My Happiness@PHC DNA</i> - foco 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formação especializada para os cargos de liderança; ▪ Escuta ativa, que atua sempre que necessário; ▪ Acompanhamento próximo com a equipa de RH 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição dos lucros; ▪ Trabalho híbrido, flexibilidade de horário; ▪ Seguro de saúde, médico ao domicílio; ▪ Folgas extra - aniversário, 1º dia de aulas, uma sexta-feira por mês; ▪ Massagens e estética, etc. ▪ <i>Mindfulness, mentoring</i>