



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Felicidade Organizacional na Administração Pública Local

Maria de Fátima da Conceição Canoa Santos

Santarém

Ano 2022



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Dissertação

A Felicidade Organizacional na Administração Pública Local

Maria de Fátima da Conceição Canoa Santos

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos sob a orientação do Prof. Doutor Carlos Rodrigues

Santarém

Ano 2022

Dedicatória

Aos meus pais.

No limite, é a educação que nos distingue!

Agradecimentos

Às minhas filhas e ao meu marido por todo o apoio e sobretudo pela compreensão nos momentos mais desafiantes.

Ao Professor Doutor Carlos Rodrigues, meu Orientador, por não deixar que desistir alguma vez fosse uma possibilidade.

Ao Professor Doutor Georg Dutschke pela receptividade ao projeto e a disponibilidade das ferramentas.

Aos colegas Trabalhadores que conheci ao longo da carreira, através dos quais construí múltiplos olhares e sentidos. De certo modo, foram eles a motivação para este projeto.

Aos inquiridos que responderam ao questionário, por acreditarem na importância deste trabalho.

Resumo

Com a questão de partida: “Existe Felicidade no Trabalho nos Trabalhadores na Administração Local?”, o nosso estudo procurou conhecer a felicidade organizacional nos doze municípios da região Oeste. Efetuamos um percurso de pesquisa bibliográfica, designadamente, pelos modelos de gestão da Administração Pública e dos Recursos Humanos, bem como, pelos conceitos de Felicidade. Desta revisão da literatura da especialidade, deduzimos quatro hipóteses e lançamos um inquérito, através da aplicação do questionário *Happiness Works*. Desenvolvemos um estudo quantitativo, de natureza descritivo-correlacional que abrangeu 220 respostas. Dos resultados da nossa análise concluímos que a insatisfação com o estatuto remuneratório é um motivo significativo para a saída dos trabalhadores das suas Organizações, porém, sem nos alhear de que o emprego numa entidade pública garante segurança e estabilidade, a sua confirmação surge com o reforço de que os trabalhadores, claramente não querem mudar de Organização. Concluímos ainda que os trabalhadores procuram através do trabalho, realizar uma dimensão, que é ter um trabalho com sentido de propósito e significado. Circunstâncias que tenderão a desenvolverem o bem-estar psicológico e uma ligação afetiva no contexto organizacional, em que a dissonância entre os valores comunicados e os vividos na organização, é intolerável. O significado do trabalho demonstrou-se uma necessidade para os trabalhadores. Nutrido pelo desempenho e pelas condições em que se realiza, confirmam-se os aspetos da dimensão eudemónica da felicidade no trabalho. Assim, sendo a dimensão holística, nas organizações um novo paradigma na área da gestão e liderança, e, como muito do bem-estar no trabalho depende da liderança que aqui se concluiu estar a ter um efeito negativo, confirma-se como significativa, a necessidade do reforço das capacidades de gestão e liderança, para promoção da Felicidade Organizacional.

Palavras-Chave: Administração Local; Felicidade Organizacional; Felicidade no Trabalho;

Abstract

With the starting question: “Is there Happiness at Work among Workers in Local Administration?”, our study sought to understand organizational happiness in the twelve municipalities of the West region. We carried out a path of bibliographic research, namely, through the management models of Public Administration and Human Resources, as well as through the concepts of Happiness. From this review of the specialized literature, we deduced four hypotheses and launched an inquiry, through the application of the *Happiness Works* questionnaire. We developed a quantitative, descriptive-correlational study that covered 220 responses. From the results of our analysis, we conclude that dissatisfaction with the remuneration status is a significant reason for the departure of workers from their Organizations, however, without forgetting that employment in a public entity guarantees security and stability, its confirmation comes with the reinforcement that the workers clearly do not want to leave the Organization. We also concluded that workers seek, through work, to realize a dimension, which is to have a job with a sense of purpose and meaning. Circumstances that will tend to develop psychological well-being and an affective bond in the organizational context, in which the dissonance between the values communicated and those lived in the organization is intolerable. The meaning of work proved to be a necessity for workers. Nourished by the performance and the conditions in which it takes place, the aspects of the eudemonic dimension of happiness at work are confirmed. Thus, being the holistic dimension, in organizations a new paradigm in the area of management and leadership, and, as much of the well-being at work depends on leadership, which was concluded here to have a negative effect, it is confirmed as significant, the need to strengthen management and leadership skills to promote Organizational Happiness.

Keywords: Local Administration; Organizational Happiness; Happiness at Work;

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	I
AGRADECIMENTOS	II
RESUMO.....	III
ABSTRACT	III
ÍNDICE GERAL.....	IV
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
ÍNDICE DE TABELAS.....	VIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	X
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	3
2.1.1. <i>Evolução histórica da Administração Pública</i>	3
2.1.2. <i>Organização da Administração Pública</i>	5
2.1.3. <i>Reforma e Modernização da Administração Pública</i>	7
2.1.4. <i>Modelos de Administração Pública</i>	9
2.1.5. <i>Os Serviços e o Emprego Público</i>	15
2.2. A ADMINISTRAÇÃO LOCAL DO ESTADO E AS AUTARQUIAS LOCAIS	22
2.3. A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS	33
2.4. A FELICIDADE	42
2.4.1. <i>A Felicidade na história da humanidade</i>	42
2.4.2. <i>Felicidade no Trabalho</i>	54
2.4.3. <i>Felicidade Organizacional</i>	65
2.5. SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	82
3. METODOLOGIA.....	83
3.1. DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES	84
3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS	84
3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	87

4. RESULTADOS.....	90
4.1. HAPPINESS WORKS.....	95
4.2. CONFIABILIDADE DO ESTUDO	104
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	108
6. CONCLUSÕES	116
6.1. LIMITAÇÕES.....	118
6.2. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	119
ANEXOS.....	134

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Saldo Goblal de Entradas e Saídas na administração pública.....	16
Figura 2. Peso do emprego na administração pública por subsetor em 31.12.2021.....	17
Figura 3. Taxa de feminização na administração pública e na população ativa no 4º trimestre de 2021	17
Figura 4. Principais motivos de saída definitiva da administração pública de 2017 a 2020	18
Figura 5. Emprego na administração pública em percentagem da população empregada em Portugal e países da OCDE, 2011 e 2018.....	18
Figura 6. Remunerações da administração pública em percentagem do PIB, Portugal e EU,	19
Figura 7. Estrutura etária em 31 de dezembro de 2011 e 2020	20
Figura 8. Estrutura etária por subsetor em 31 de dezembro de 2020	20
Figura 9. Distribuição geográfica do emprego Municipal por NUTS, 31.12.2020.....	31
Figura 10. Emprego e variação nos municípios por NUTS II, 31.12.2020	31
Figura 11. N.º de trabalhadores nos municípios por mil residentes, por NUTS, 31.12.2020.....	31
Figura 12. Estrutura do emprego nos municípios por carreiras e grupo, 31.12.2020.....	32
Figura 13. As práticas de Gestão de Recursos Humanos	34
Figura 14. Pirâmide de Importância.....	77
Figura 15. Mapa dos municípios integrantes da OesteCIM	89
Figura 16. Distribuição de trabalhadores por setor de atividade	90
Figura 17. Distribuição dos trabalhadores por função (Carreira/Categoria)	91
Figura 18. Média de idades por género	91
Figura 19. Média de idades por função	92
Figura 20. Habilitações literárias por género	92
Figura 21. Distribuição de trabalhadores por género	93
Figura 22. Distribuição de trabalhadores por antiguidade em anos na função.....	93
Figura 23. Distribuição de trabalhadores por antiguidade em anos na Organização	94
Figura 24. Distribuição de trabalhadores por habitual local de trabalho.....	94
Figura 25. Absentismo dos trabalhadores em 2021	94

Figura 26. Média do nível de felicidade na Organização	95
Figura 27. Média do nível de felicidade na Função	95
Figura 28. Contagem dos trabalhadores por produtividade	103
Figura 29. Contagem dos trabalhadores por intenção de mudar de Organização em 2022	103
Figura 30. Média do nível de Felicidade Organizacional	109

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Tabela descritiva da Média do nível de Felicidade na Organização	96
Tabela 2. Tabela de Frequência para variável "Procuro atingir os meus objetivos para que a Organização possa atingir os seus objetivos"	97
Tabela 3. Moda para a variável "Procuro atingir os meus objetivos para que a Organização possa atingir os seus objetivos"	97
Tabela 4. Tabela descritiva da Média do nível de Felicidade na Função.....	98
Tabela 5. Tabela de Frequência para a variável "Procuro atingir os meus objetivos para que a Organização possa atingir os seus objetivos"	99
Tabela 6. Moda para a variável "Procuro atingir sempre, os objetivos definidos para a minha função"	99
Tabela 7. Tabela descritiva da Média do nível de Propósito.....	100
Tabela 8. Questão n.º 20.....	100
Tabela 9. Questão n.º 21.....	101
Tabela 10. Questão n.º 22.....	101
Tabela 11. Questão n.º 23.....	101
Tabela 12. Questão n.º 24.....	102
Tabela 13. Questão n.º 26.....	102
Tabela 14. Média do nível de produtividade profissional em 2021	102
Tabela 15. Média da variável "Gostaria de mudar de Organização em 2022?"	103
Tabela 16. Resumo de processamento de casos do questionário <i>Happiness Works</i>	104
Tabela 17. Coeficiente de consistência - Estatística de confiabilidade	104
Tabela 18. Escala do <i>Alfa Cronbach</i>	104
Tabela 19. Teste T-Sample para as variáveis independentes - <i>Mudar de Organização dependente das condições financeiras na Organização e na Função</i>	105
Tabela 20. P-value do teste de amostras independentes - <i>Mudar de Organização dependente das condições financeiras na Organização e na Função</i>	105
Tabela 21. Teste de Pearson para a correlação das variáveis – <i>A liderança da direção e a liderança da chefia</i>	106

Tabela 22. Teste de Pearson para a correlação das variáveis – <i>A realização pessoal do trabalho útil e a satisfação na função</i>	106
Tabela 23. Teste de Pearson para a correlação das variáveis – <i>O propósito pessoal de vida na Organização e a mudança de Organização</i>	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 – Questionário *Happiness Works*

Anexo 2 – Comunicações eletrónicas

1. INTRODUÇÃO

Com grande entusiasmo abraço este projeto de investigação, mas depressa surge uma grande dificuldade. A experiência profissional e uma habitual abordagem analítica criaram um obstáculo para seguir a investigação longe da emoção “viveu demais, sabia demais” e o período da pandemia da doença COVID 19 só veio refinar o obstáculo. Assim, este trabalho começou por se centrar nas ideias e conceitos, e logo se transformou numa vontade de formar uma intervenção pública com o sentido de valorizar e reforçar a autoestima dos trabalhadores públicos no geral, atingidos pela imagem dos serviços a que dedicam o seu trabalho, interessados em serem úteis à sociedade, conscientes de serem um recurso estratégico, capaz de contribuir para o sucesso coletivo e para uma sociedade que valoriza a eficiência e o mérito. Sonhadora? Como escreveu o poeta “o sonho comanda a vida”.

A investigação sobre a felicidade, a sua definição e medição, têm aumentado sobretudo devido ao interesse e preocupação com o desenvolvimento das sociedades atuais (Pollock et al., 2016). A felicidade tornou-se um indicador da qualidade de vida das populações, tornando-se assim um foco de interesse (Diener & Lucas, 2000), porque compreendendo o que é a felicidade e quais as variáveis que a influenciam, deduz-se quais as consequências para os indivíduos e a sociedade. Estudar e investigar a felicidade tem a possibilidade de melhorar os conhecimentos existentes acerca de uma sociedade, expandindo indicadores (Diener & Seligman, 2004) porque ter consciência dos fatores que nos tornam infelizes também nos ajuda a construir o caminho da felicidade.

O número de estudos científicos sobre a felicidade tem vindo a aumentar nas três últimas décadas, ampliando o campo de estudo na comunidade académica, sobretudo nas áreas da Psicologia, da Economia e da Gestão. Em Portugal são ainda escassos os trabalhos de investigação sobre a Felicidade e menos ainda relacionados com a administração pública, circunstâncias fundamentais para a esta escolha e nas quais reside a motivação em realizar este trabalho de investigação. Considerando ainda que apesar de a família ser o domínio que dá mais sentido à vida e satisfação, atraindo maior esforço de concretização, o trabalho é um fator importante da vida e do bem-estar (Delle Fave, et al., 2011). Quanto à forma da felicidade, esta investigação engloba a felicidade no trabalho, a felicidade na Organização e na Função desempenhada na Organização. E os resultados permitiram responder à pergunta de partida, que se quis clara, exequível e pertinente: “Existe Felicidade no Trabalho nos Trabalhadores da Administração Local?”.

A pertinência desta investigação reside na importância da gestão de pessoas ter uma visão holística do ser humano, observado o conhecimento de que o estudo das emoções melhora a compreensão do comportamento organizacional, e, nas circunstâncias em que se encontram as autarquias locais, seja pela necessidade de serem mais atrativas como empregadoras, seja pela gestão da descentralização de competências e integração nos seus mapas de pessoal, dos trabalhadores dos organismos cujas competências passam para a sua gestão, sendo que em curto espaço de tempo está a ocorrer um aumento significativo do número de trabalhadores integrando-se novas situações de outras culturas organizacionais. Atendendo à limitação de instrumentos na gestão de pessoas, seja em sistemas remuneratórios ou de gestão de carreiras, é urgente a administração local conhecer-se, definir-se e capacitar-se.

A falta de motivação e satisfação dos trabalhadores públicos é um dos sintomas mais sérios do estado de doença da Administração Pública, sem prejuízo das exceções. Um sintoma de doença que impacta na forma como os serviços funcionam e não correspondem às expectativas. É uma consequência da falta de uma gestão efetiva e de uma liderança reconhecida, bem como da desvalorização do papel dos agentes internos à Administração. Face a este sintoma é prioritário considerar na mudança na Administração Pública, o reforço da capacidade de gestão e do estado de satisfação e motivação dos trabalhadores em funções públicas. É impossível melhorar a prestação dos serviços públicos, com uma gestão centrada nos destinatários, sem considerar como prioritária a mudança com o reforço das capacidades de gestão e liderança, indispensáveis para o envolvimento e a motivação dos trabalhadores.

A estrutura do trabalho encontra-se organizada em capítulos articulados. Partindo desta introdução, contextualizada na motivação e nos objetivos, apresenta-se a imperiosa revisão bibliográfica no âmbito da evolução, organização, reforma e modernização da administração pública, no geral e da administração local em particular, assim como, no âmbito dos modelos de gestão na administração pública, da gestão de recursos humanos e do emprego público. Aprofundada a revisão dos conceitos teóricos da Felicidade no sentido lato, e da Felicidade Organizacional e no Trabalho objetivamente, e, uma vez feita a abordagem à metodologia escolhida, são apresentados o instrumento de recolha de dados e a amostra estudada. Obtidos os resultados e feita a sua discussão, estão reunidas as condições para apresentar a conclusão que encerra a investigação. A reflexão acerca das limitações percecionadas durante a investigação, permitiu deixar sugestões para investigações futuras, com a manifesta expectativa que estas se venham a concretizar.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A noção de Administração Pública é mais ampla do que o conceito de Estado. Quanto ao objeto, a administração pública diz respeito às necessidades coletivas reconhecidas como tarefa e responsabilidade da própria coletividade e quanto ao fim, tem obrigatoriamente de prosseguir o interesse público e que é o único podem legitimamente prosseguir (Amaral 1998). A administração pública é um poder administrativo. É um poder público que integra o poder executivo do Estado e as entidades públicas administrativas não estaduais, nas quais se incluem as autarquias locais. (Amaral, 1988)

Os princípios constitucionais deste poder administrativo estão contidos na Constituição da República Portuguesa (CRP). O princípio da prossecução do interesse público, que constitui o cerne da Administração pública e o seu único fim: “*Artigo 266.º(Princípios fundamentais) 1. A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos. “é balizado pelo princípio da legalidade nos termos em que a Administração tem de cumprir a lei e pelo princípio do respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos, que obriga a Administração a não violar as situações juridicamente protegidas dos administrados.*

A Administração Pública é uma entidade, no âmbito da qual se desenvolvem as atividades administrativas, destinadas à satisfação de necessidades coletivas o que lhe confere uma especificidade que a afasta de todo da Administração privada: a dependência (sujeição) instrumental do poder político (Bilhim, 2004).

2.1.1. Evolução histórica da Administração Pública

O tipo de Estado Oriental (do terceiro ao primeiro milénio A.C.) característico das civilizações mediterrânicas e do Médio Oriente na Antiguidade oriental, cujos principais aspetos políticos eram a larga expressão territorial, era um regime autoritário do Estado unitário e o totalitarismo da monarquia teocrática, em que as garantias do indivíduo face ao poder eram nulas. Foi com este tipo de Estado que surgiram as primeiras administrações públicas, com os imperadores a constituírem, sob a sua imediata direção, coletivos de funcionários permanentes, pagos pelo erário público, para cobrarem impostos, executarem

obra pública e assegurarem a defesa contra o inimigo externo. No tipo de Estado grego da Antiguidade Clássica (sobretudo do século VI ao século III A.C.) os principais aspetos políticos eram a reduzida expressão territorial sendo os indivíduos o centro da vida política. É aqui que surge o primeiro conceito e a prática da democracia e em que nasce o pensamento político e Direito Constitucional. No Estado romano (período entre o século II A.C. e o século IV D.C.) em Roma, com o legado jurídico e organizativo da Igreja Católica, nasce a estruturação administrativa do mundo europeu ocidental. De um pequeno grupo de funcionários não pagos e nomeados por períodos curtos passou-se para um funcionalismo público mais numeroso, pago, profissionalizado e com perspectivas de uma carreira. Foi criada uma escala de categorias e vencimentos diferenciados e foi estabelecida uma organização vertical com definição de poderes e responsabilidade em função do grau hierárquico. No Estado Medieval, sobretudo do século V ao XV, há sinais que evidenciam a existência de uma administração pública na vida coletiva, apesar do feudalismo ter provocado a fragmentação do poder político. É já no Estado moderno da Idade Moderna e Contemporânea (século XVI ao século XX) que surge o conceito de Estado nos termos da atualidade.

O Estado absoluto é o subtipo do Estado moderno característico da fase da Monarquia absoluta, de meados do século XVII aos fins do século XVIII, assiste-se ao crescimento e aperfeiçoamento da máquina administrativa. Com Richelieu, Luis XIV e Colbert, em França, consolida-se o Estado moderno, baseado numa organização e expansão de serviços públicos nacionais. A maior fragilidade deste novo sistema administrativo é o recrutamento e promoção do funcionário público, não pelo mérito, sendo por exemplo legítima a transmissão dos cargos públicos por herança ou através de venda. Na Prússia com Frederico Guilherme I (1713 – 1740), uma vez reconhecida a necessidade o Estado ter funcionários profissionalizados, disciplinados e hierarquizados recrutados por mérito, o sistema administrativo foi profundamente transformado. Foram criadas nas universidades alemãs as primeiras ciências da administração, cujo diploma era requisito de acesso á função pública superior. Foram criados os exames de admissão ao funcionalismo público. Foi proibida a acumulação do emprego público com o privado e foi eliminada a transmissão por herança dos cargos públicos. Em Portugal as reformas do Marquês de Pombal orientaram de igual modo para o aperfeiçoamento técnico dos serviços e maior disciplina dos funcionários. O funcionário público é recrutado com base na competência, tal o modelo prussiano, e submetido a um regime de obediência hierárquica ao poder político. Está assim criado o

modelo europeu moderno de Administração Pública, que só evoluirá muito lentamente a partir da 2ª Guerra Mundial.

Em Portugal, com a Constituição de 1822 foi imperativo legislar estes princípios de forma mais pormenorizada e inteligível para o funcionalismo da administração central e local. Foi Mouzinho da Silveira que em 1832 elaborou e fez aprovar um conjunto de diplomas que modificaram a Administração Pública, através dos Decretos n.º 22, 23 e 24 de 16 de maio e que fizeram nascer uma nova.

No Estado Novo, na 2ª República, o Estado a toque do autoritarismo político e do intervencionismo económico, transformou-se no centro do aparelho administrativo. As suas funções, funcionários e serviços, tornaram-se numerosos, acentuando-se a sua intervenção na vida económica, cultural e social. Com o 25 de abril de 1974 e a entrada na 3ª República, a Administração Pública iniciou uma nova fase, sobretudo por causa dos movimentos de socialização e de democratização desencadeados pelo novo regime e pela Constituição de 1976 (Amaral, 1988).

2.1.2. Organização da Administração Pública

A Administração Pública é uma realidade complexa e vasta que é entendida com dois sentidos, o sentido orgânico e o sentido material. No sentido orgânico, é o sistema de órgãos, serviços e agentes do Estado e de outras entidades públicas que visam a satisfação contínua e regular das necessidades coletivas (DGAEP, 2022d), também designado como sentido subjetivo, como sinónimo de organização administrativa, de acordo com Amaral (1998). No sentido material a administração pública é a própria atividade propriamente dita, desenvolvida por aqueles órgãos, serviços e agentes. (DGAEP, 2022d) o mesmo que sentido objetivo e de atividade (Amaral, 1998) em que a administração pública surge como sinónimo de atividade administrativa.

Atendendo ao seu sentido orgânico, podemos identificar três grandes grupos de entidades na Administração Pública (DGAEP, 2022d) a administração direta do Estado (Lei n.º 4/2004 de 15 de Janeiro) que está hierarquicamente subordinada ao poder de direção do Governo, a administração indireta do Estado (Lei n.º 3/2004 de 15 de Janeiro) que está sujeita à superintendência e tutela, ou seja, ao poder de orientação, de fiscalização e de controlo e, a

administração autónoma em que as entidades que a integram estão apenas sujeitas à tutela, ou seja, ao poder de fiscalização e de controlo legal.

No âmbito do nosso trabalho, interessa-nos focar a Administração autónoma, em especial, a Administração Autárquica. Trata-se de um conjunto de entidades que prosseguem os interesses próprios das pessoas que as constituem e que definem e orientam com autonomia e com independência a sua atividade. Estas entidades agrupam-se em três categorias, uma das quais a Administração Local que é constituída designadamente pelas autarquias locais (pessoas coletivas de base territorial) cuja competência dos órgãos e serviços é restrita ao território da respetiva autarquia local e às matérias determinadas na lei. (DGAEP, 2022d)

Em sentido material, ou seja, de atividade, a administração pública é a atividade de administrar. Administrar, isto é, tomar decisões e efetuar operações visando satisfazer determinadas necessidades, utilizando os recursos mais adequados e as formas mais convenientes. Nestes termos a administração pública pode ser definida como a atividade dos serviços públicos e agentes administrativos desenvolvida no interesse geral do coletivo, visando a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar, recorrendo para o efeito aos recursos mais adequados e utilizando as formas convenientes (Marcello Caetano, citado em Amaral, 1998).

Nos termos da Constituição da República Portuguesa (CRP), o Governo é o órgão político que conduz a política do país e como órgão administrativo é o órgão superior da administração pública. No âmbito das competências, uma das principais funções administrativas é garantir o funcionamento da Administração Pública (Amaral, 1988). O objeto da administração pública é a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar económico e social. A administração pública tem uma natureza executiva e que consiste em colocar em prática as orientações políticas (executar e desenvolver). E nestes termos, a administração pública em sentido material (objetivo) é a atividade dos organismos e dos elementos que os integram, que sob a direção e/ou fiscalização do poder político, desempenham em seu nome a atividade de prover a satisfação regular e contínua das necessidades coletivas de segurança, cultura e bem-estar económico e social, de acordo com a legislação aplicável (Amaral, 1998).

2.1.3. Reforma e Modernização da Administração Pública

A estrutura organizacional dos organismos da Administração Pública Portuguesa é na sua maioria do tipo Burocrático-Mecânica, em que a estrutura hierárquica se encontra definida pelo organigrama. É uma estrutura “organizada por funções” baseada numa separação entre a decisão, a conceção e a execução, e em que toda atividade da estrutura obedece a regras e regulamentos transversais à organização. O fluxo da informação percorre a organização sempre da mesma forma (Ribeiro, 2011).

Nas duas últimas décadas, os programas dos governos introduziram as mudanças que têm trazido alterações à gestão de recursos humanos e ao comportamento organizacional. Nesta fase, a revisão das carreiras foi quase o único instrumento que restringiu a articulação da gestão de recursos humanos com os objetivos da reforma, de forma a permitir que esta fosse ampla e profunda (Rocha, 2001). Ainda assim a reforma administrativa preconizada trouxe alterações significativas à gestão dos recursos humanos, designadamente pela implementação de novos instrumentos de gestão, como na avaliação de desempenho, a mobilidade, o processo de recrutamento e seleção de pessoal, no sistema retributivo, de entre outros. As mudanças exigiram aos organismos, a implantação de medidas de melhoria na gestão, através da definição clara de objetivos, com um conjunto de diplomas legais determinantes.

Em matéria de recursos humanos, a Reforma reside em dois diplomas que se complementam, a Lei nº 12-A/2008, de 27 de fevereiro - Estabelece os regimes de vinculação, de carreiras e de remunerações dos trabalhadores que exercem funções públicas (LVCR) e o Lei nº 59/2008, de 11 de setembro - Aprova o Regime do Contrato de Trabalho em Funções Públicas (RCTFP). No RCTFP a aproximação ao Código do Trabalho e à sua regulamentação é notória. Com o este Regime, o contrato de trabalho passa na generalidade a ser a modalidade de constituição da relação de emprego público, retirando o direito à segurança no emprego. As garantias dos trabalhadores em regime de contrato de trabalho em funções públicas ficaram equiparadas às dos trabalhadores do privado em regime de contrato individual de trabalho, exceto para os trabalhadores com vínculos constituídos antes de 2009.01.01, que mantiveram para efeitos de cessação do vínculo, os direitos do regime anterior. Com a LVCR há uma significativa alteração da relação jurídica de emprego público, para além do contrato em funções públicas com a nova modalidade de vinculação, a redução do número de carreiras, desfaz o mito do modelo de carreira para a vida. O regime

de vínculo anterior era representado por uma regulamentação exaustiva, de carácter potencialmente vitalício e representativa de uma uniformização dos trabalhadores, em que o mérito era negligenciado. Neste novo modelo de emprego público, a Gestão de Recursos Humanos passou a ir de encontro ao modelo de gestão por objetivos (Nunes, 2010). Nesta reforma, com a introdução das novas disposições legais como instrumentos de gestão, surge também a mudança na cultura organizacional do Estado. A introdução destes instrumentos, visaram diminuir o peso das despesas públicas com o pessoal, colocando o fim ao vínculo definitivo ao Estado e ao nível da gestão de recursos humanos, foi necessário reestruturar dos recursos disponíveis em cada serviço, com o objetivo a otimizar os recursos humanos existentes.

O XV e o XVI Governo Constitucional (2002-2005) preconizaram o início da Reforma da Administração Pública ao nível da gestão e da oferta de bens e serviços públicos. Com base em três linhas dominantes de atuação – reduzir o peso da Administração Pública, implementar objetivos de eficiência e promover uma cultura de mérito - procuraram definir um novo modelo de serviço público, com o objetivo principal de prestigiar e racionalizar a Administração Pública. Estas mudanças só vieram a ser preconizadas pelo XVII Programa do Governo (2005-2009) com o qual ficou evidente a importância para o desenvolvimento do país, de uma Administração Pública norteada por objetivos de serviço público, ao cidadão, às comunidades e às empresas, estruturada com modelos flexíveis e com recursos humanos qualificados (Ribeiro, 2011). Desta forma o governo aprovou as linhas gerais do PREMAC, no âmbito do Compromisso Eficiência. As alterações promovidas na gestão de recursos humanos por este governo, com o novo sistema de vínculos, carreiras e remunerações, reformulação e implementação do sistema integrado de avaliação de desempenho – SIADAP, novo regime de mobilidade de pessoal, de aposentação, etc. – ao indicarem a convergência com a gestão privada, representam uma viragem no modelo de gestão tido como inerente aos serviços públicos (modelo burocrático). Pode-se afirmar que este conjunto de medidas se plasma na consolidação denominada “privatização da Função Pública”. (Moura, 2004) O SIADAP, como sistema de avaliação de desempenho será um dos instrumentos menos populares e mais delicado, acusado de ser desajustado e penalizador para os avaliados. O sentido de tratamento equitativo ou justo ou equitativo é obtido pelo conjunto das diversas informações que afira o tratamento individual pelas regras em vigor e pela analogia com o tratamento em situações idênticas, mas abrangidas no mesmo contexto e com a obrigação ética de aplicar a mesmas regras (Schantz, Wang e Malik, 2018 citados

por Santos, 2021) e nestes termos a comparação entre a gestão privada e a gestão pública é abismal.

Em 2011, a economia portuguesa tem vindo a atravessar uma grave crise. A 17 de Maio é assinado pelo governo um memorando de entendimento das políticas económicas e financeiras para Portugal (*International Monetary Fund*, 2011) entre outros, este memorando estabelece o corte de rendimentos dos trabalhadores em funções públicas com: o congelamento das remunerações e das carreiras; o aumento do horário de trabalho; os programas de rescisão; a redução dos acréscimos do trabalho suplementar; o aumento do desconto para a ADSE; a perda de dias de férias; a aplicação de uma sobretaxa extraordinária; e o pagamento dos subsídios em duodécimos, entre outras medidas. Desta forma a última atualização da remuneração base dos trabalhadores em funções públicas que tinha sido em 2009 e o desenvolvimento das carreiras ficaram congeladas. Estas medidas ainda que almejando a eficácia e eficiência da Administração Pública, foram sentidas como contrariedades pelos trabalhadores abrangidos.

Em 2013, com a Lei n.º 68/2013, de 29 de agosto, a duração do período normal de trabalho na função pública aumentou das 35 para as 40 horas semanais, o que só veio a ser restabelecido pela Lei n.º 18/2016, de 20 de junho já numa alteração à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada pela Lei n.º 35/2014, de 20 de junho. O aumento da duração do período normal de trabalho não conferiu o direito a acréscimo na remuneração, o que reduziu a motivação dos trabalhadores. Trabalhadores desmotivados não se sentem felizes na organização em que trabalham, e têm uma baixa produtividade (Asensio, 2012).

2.1.4. Modelos de Administração Pública

Na perspetiva de Bilhim (2004) são três os modelos de Administração Pública: o tradicional ou burocrático; O liberal ou de menor Estado; e o novo serviço público ou do Estado parceiro do cidadão. O modelo tradicional, a racionalidade do “homem administrativo” separa administradores públicos dos políticos e contrapõe os valores e as pessoas às leis e aos procedimentos administrativos. O modelo liberal é centrado numa Administração mínima sujeita ao controlo político rígido. É um modelo que se afirma pela racionalidade do «homem económico» e o modelo do novo serviço público evoluiu do

modelo tradicional e na dualidade entre boa gestão pública ou boa democracia opta pela boa democracia, sem descurar a boa gestão.

De acordo com Rodrigues (2011), quando se fala da reforma e modernização da Administração Pública, há uma forte tendência em comparar a gestão privada com a pública, mas na realidade é cada vez mais evidente que os problemas das organizações públicas não se resolvem só com a importação de métodos de gestão de outra organização ou empresa. Para Baena del Alcázar (1988, citado por Rodrigues, 2011), a Administração pública é uma organização que pertence ao mesmo género de todas as outras, mas que se caracteriza como uma organização diferente e por isso necessitar de uma gestão específica.

No entendimento de Neves (2002, referido em Rodrigues, 2011) o conceito de gestão não foi considerado aplicável aos dirigentes da Administração Pública por se considerar que a sua atribuição consistia em administrar no seguimento das regras definidas, os recursos dos seus serviços, visando cumprir as atribuições de competências, habitualmente definidas em diploma orgânico. As organizações públicas defrontam-se com níveis de maior exigência, maiores e diferentes necessidades que apelam a uma governação mais complexa, porque o desejo de maior participação com mais atores, requer a agregação e ponderação de diferentes interesses, a fim de se poder definir o interesse geral. De acordo com Rodrigues (2011) é neste cenário que surge a noção de governação com maior ênfase, de forma a dar resposta à diagnosticada incapacidade da governação tradicional e se desenvolvem cinco modelos de governação das organizações públicas dos quais se destacam os seguintes: O modelo da Administração Tradicional, baseado no modelo Napoleónico e na teoria da burocracia weberiana, adulterada na sua implementação na cultura portuguesa; O modelo da Escolha Pública ou *Public Choice*, alternativa à burocracia e como forma de repor o poder dos políticos face aos excessos de poder dos “profissionais”; O modelo da Nova Gestão Pública (*New Public Management*), baseada num tipo de gestão empresarial com foco no conceito de mercado; E, o modelo da Gestão do Valor Público (*Public Value Management*), a emergir após o esgotamento de modelos anteriores, sobretudo pela necessidade de mudar para uma gestão centrada no respeito pelos valores do serviço público.

O Modelo de Administração Tradicional reside no sistema administrativo português que assenta nas bases jurídicas e doutrinárias da reforma liberal preconizada por Mouzinho da Silveira em 1832 (inspirado no modelo Napoleónico) e em alguns princípios e regras inspirados no modelo burocrático de Weber, a partir do Estado Novo. O modelo burocrático tenta preservar uma rigorosa separação entre a política e a Administração Pública. Para

Weber a atuação dos políticos e dos gestores tem racionalidades e responsabilidades diferentes pelo que têm de ser separadas. O comando político legitimado pela eleição e a hierarquia técnica com a implementação das políticas. Assim, embora o modelo de Administração Burocrática de Weber tenha inspirado a Administração Pública Portuguesa, alguns dos princípios fundamentais foram adulterados na sua adaptação, porque se um dos princípios fundamentais é o da separação da política da administração, este não é cumprido. No entendimento de Rodrigues (2011) a politização da Administração Pública é uma prática constante, designadamente pela nomeação de dirigentes ligados ao partido que está no governo.

A forma de organização a que Max Weber chamou de burocracia, caracteriza-se por vários atributos, que segundo Lopes e Barrosa (2008) estão organizados em três atributos nucleares – propriedade, hierarquia e regras e outros quatro, designados por práticas – seleção, formação, remuneração de avaliação.

Esta mistura dos dois modelos importados, napoleónico, estrutura em que o topo é político e weberiano, nas regras, que apelidamos de Modelo de Administração Tradicional, é um modelo criticado porque corresponde a um aparelho complexo e lento em que o caráter hierarquizado favorece a irresponsabilidade e a lentidão dos processos de decisão. (Rodrigues, 2011)

O modelo de governação da Nova Gestão Pública (NGP), surge nos anos oitenta com as correntes de modernização da gestão empresarial, que destaca a necessidade de reforçar o poder dos gestores mediante a clarificação da missão e objetivos das organizações públicas, e da sua responsabilização perante os clientes e dos colaboradores segundo Pollit, (1990, x por Rodrigues, 2011). E é aquele que nas últimas duas décadas tem inspirado as diversas medidas de modernização, ligado à filosofia da Qualidade Total. Considerando a gestão empresarial, de acordo com Rodrigues (2011) face à crescente exigência dos cidadãos, as organizações públicas procuram responder com eficiência e qualidade, pelo que a Nova Gestão Pública promove designadamente a privatização dos serviços públicos, o uso de mecanismos de mercado, a descentralização, a implementação de indicadores de desempenho, a atenção ao cliente e à filosofia de qualidade em simultâneo com alterações ao estatuto do funcionário público. O objetivo deste modelo é o de aumentar a eficiência e a flexibilização da gestão, num Estado num papel regulador, nomeadamente dos *outsourcing* e das parcerias público-privadas, e que deixa de ser um prestador de serviços, (Denhardt e Denhardt, 2000). Este modelo de gestão caracteriza-se pelo enquadramento de três

princípios: o da descentralização, o da desregulação e o da delegação. Este modelo preconiza a substituição da gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial segundo Rocha (2000, citado por Rodrigues, 2011), pois surge assim no panorama das reformas e da modernização administrativas, como um modelo alternativo à gestão pública tradicional. Constituído por um conjunto de conhecimentos e técnicas de gestão, tem a finalidade de promover a eficiência do Sector Público Administrativo, e tem como filosofia de base a capacidade que a gestão empresarial tem para responder nomeadamente aos problemas dos altos custos e dos disfuncionamentos da burocracia. Aparece assim como um instrumento de alternativo ao modelo da Administração weberiana, que se transformou num tema obrigatório de análise nas administrações públicas dos países da OCDE. Apesar de não existir nenhuma concertação sobre os conteúdos ou sobre os resultados a atingir com a implementação da NGP, há a ideia de base comum que emerge da crítica de certos privilégios da Função Pública e da necessidade de convergir o modo de gestão do setor público ao privado.

Querer compreender as decisões públicas e o crescimento do Estado, tem suscitado o interesse de muitos investigadores, e deu origem a uma disciplina dedicada às matérias deste âmbito designada por *Public Choice* (Escolha Pública) cujo objetivo é apreender a racionalidade das escolhas que resultam do funcionamento do mercado político Cruz (1988, referido por Rodrigues, 2011). Esta teoria ao permitir o enquadramento teórico da ação política e burocrática, contribuiu segundo Alves e Moreira (2004) em Rodrigues (2011) para melhorar a interpretação da realidade observada empiricamente, seja do funcionamento dos governos seja dos organismos da Administração Pública. Segundo Niskanen (1971) em Rodrigues (2011) este modelo surge porque do domínio na Administração Pública, dos burocratas guiados pelo seu próprio interesse (ostentação do poder) emerge a necessidade de devolver o poder aos políticos. Neste pensamento emerge o primeiro movimento de reforma administrativa contra a burocracia. Contudo, face ao grande número de competência e funções do Estado associados a um grande encargo com a despesa pública, os políticos introduzem o fator “eficiência” como objetivo e para isso passam os próprios a influenciar a gestão das organizações, com o entendimento de que os burocratas não prosseguem no interesse geral, mas sim os seus próprios. Efetivamente o Código do Procedimento Administrativo (CPA) determina no seu art.º 5º no Princípio da boa administração que a Administração Pública deve pautar por critérios de eficiência, economicidade e celeridade,

e ser organizada de modo a aproximar os serviços das populações e de forma não burocratizada.

Segundo Aucoin (1996, citado em Rodrigues, 2011) a Escolha Pública tem a centralização, a coordenação e o controlo como princípios de atuação, o que vai influenciar densamente a gestão das organizações, e (Rodrigues, 2011) foi nos institutos e municípios que a influência da Escolha Pública se tornou mais evidente, onde a presença dos políticos é mais intensa e constante, na medida em que está presente o foco na concentração de poder por parte dos políticos que concebem e implementam políticas públicas. Nos institutos com a nomeação dos gestores e nos municípios com a relação hierárquico-funcional que se estabelece entre a política e a gestão.

Para a missão pública, o conceito de interesse público é uma referência ideológica com uma interpretação subjetiva, que a teoria da Gestão do Valor Público (*Public Value Management*) permite clarificar (Rodrigues, 2011). Os serviços públicos justificam a sua existência pela necessidade de desenvolver atividades que satisfaçam os resultados desejados pelos cidadãos, isto é, que satisfaçam as necessidades coletivas, o interesse público (Rodrigues, 2011). Nos termos do CPA, e do Princípio da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos, art.º 4º “*Compete aos órgãos da Administração Pública prosseguir o interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.*”

A ideia de Valor Público surge com Moore (1995) como forma de caracterizar as condições específicas da gestão pública. Para Moore, o Valor Público é o valor gerado pelas organizações públicas no desempenho das suas competências (Rodrigues, 2011) representado pela diferença entre os benefícios recebidos e os recursos que os cidadãos estão dispostos a contribuir sob a forma de taxas e impostos. Para Stoker (2008, referido em Rodrigues, 2011), esta teoria da Gestão do Valor Público é um modelo que permite dar respostas concretas aos desafios do serviço público na atualidade. Segundo este o paradigma apresenta quatro pressupostos: 1. as intervenções públicas são definidas pelo Valor Público; 2. a legitimidade, perante o alargamento dos *stakeholders*; 3. Uma visão sem preconceitos da prestação de serviço público; 4. a prestação do serviço público requer processos flexíveis com base na aprendizagem.

A Gestão do Valor Público surge como uma nova perspetiva para ligar com os desafios da eficiência, da transparência e da equidade. Rodrigues (2011). O Valor Público é

construído no coletivo pela discussão e deliberação, com o envolvimento dos eleitos e não eleitos da estrutura do governo e outros atores chave (Stoker, 2008). Na legislação portuguesa, está reconhecida a importância da participação dos interessados na gestão pública, que desde a Lei Constitucional - Constituição da República Portuguesa (CRP) até aos decretos-lei e demais normativos, consagra o direito de acesso à informação e participação dos interessados. O Código do Procedimento Administrativo, aprovado pela Lei n.º 4/2015, de 7 e janeiro, estabelece no seu art.º 12º no Princípio da participação e, no n.º 1 do art.º 11º o Princípio da colaboração com os particulares.

De acordo com Rhodes e, Stoker (2000 e 2008, ambos referidos por Rodrigues, 2011) a gestão baseada na cultura de rede é um aspeto central do modelo do Valor Público. Reivindicar uma maior ambição para a Administração Pública com uma governação em rede é aliás o objetivo principal do modelo da Gestão do Valor Público, partindo da ideia de que é uma organização à qual compete a gestão do bem comum. Defende Rodrigues (2011) que a teoria do modelo de Gestão do Valor Público, apesar de ser a mais recente, apresenta um conjunto de ideias que na generalidade está presente em muitos dirigentes e funcionários públicos.

As pesquisas, apesar de tudo, revelam que as várias teorias de modernização administrativa as organizações públicas tradicionais não substituíram o Modelo de Administração Territorial, (Rodrigues, 2011) mas que esta acoplou algumas características dessas teorias, sem que se tenha feito emergir uma nova cultura de serviço público fazendo subsistir a imobilidade o que leva a crer que a origem dessa rigidez é devida aos aspetos da estrutura organizacional relacionados com a existência de um erro do sistema de governação. Pitschas (2007, citado por Rodrigues, 2011) destaca a necessidade de ter em atenção a questão da ética na Função Pública, por considerar que as organizações públicas que se tornam menos burocráticas e mais empresariais, tendem a perder os valores da neutralidade política e do profissionalismo, pelo que há necessidade de conciliar os valores tradicionais do serviço público com os valores das novas abordagens de organização e gestão das organizações públicas, sendo o papel da teoria, vital para o sucesso das reformas.

2.1.5. Os Serviços e o Emprego Público

Em dezembro de 2002, a Organização das Nações Unidas (ONU) em adotou a Resolução 57/277 instituindo o dia 23 de junho como o Dia Internacional do Serviço Público. Uma iniciativa que visa enaltecer o valor do Serviço Público para a sociedade e o seu contributo nos processos de desenvolvimento, assim como reconhecer o trabalho dos funcionários públicos, visando também, motivar os jovens a escolher uma carreira no Serviço Público.

A organização administrativa assenta sobre duas figuras fundamentais: a das pessoas coletivas públicas e a dos serviços públicos (Amaral, 1998). Os serviços públicos são as organizações humanas, ou seja, são estruturas administrativas acionadas por pessoas que estão ao serviço de uma determinada entidade pública, criadas na organização interna de cada pessoa coletiva com o objetivo de desempenhar, sob a direção dos respetivos órgãos, as atribuições desta, através de tarefas concretas e específicas que traduzem a prossecução das atribuições das pessoas coletivas públicas. Na relação entre os órgãos e os serviços públicos, os órgãos dirigem a atividade dos serviços e os serviços a garantem a atuação dos órgãos. Como tal, o serviço público, não tem personalidade jurídica, estando integrado na organização interna da pessoa coletiva pública. Os serviços públicos podem ser classificados segundo duas perspetivas diferentes: a funcional e a estrutural. Na perspetiva estrutural, os serviços públicos distinguem-se segundo o tipo de atividade que desenvolvem, ou seja, como unidades de trabalho.

De acordo com a DGAEP e a Síntese estatística do emprego público, no final do primeiro trimestre de 2022 o número de trabalhadores na Administração Pública atingiu 741.288 o que representa um crescimento de 15,8 mil postos de trabalho (+2,2%) em termos homólogos, obtidos na mesma fonte. As contratações de para o Serviço Nacional de Saúde e Ministério de Educação (pessoal docente) são as mais representativas no número global.

Esta situação alertou a Comissão Europeia que se pronunciou negativamente quanto ao aumento do número de “funcionários públicos” que representa um aumento permanente da despesa pública. Segundo Bruxelas, a despesa com salários na Administração Pública (11,8% do PIB) supera em 1,3% a média da União Europeia (10,5%) (Comissão Europeia, 2022).

Coordenada pela DGAEP (2022a) com plataformas do SIIAL e SIOE, a recolha de dados, por recenseamento, das entidades que constituem o universo de entidades públicas (território

nacional), permite disponibilizar resultados relativos ao emprego público no âmbito das estatísticas do mercado de trabalho. A 31 de dezembro de 2021, os postos de trabalho no sector das administrações públicas totalizaram 733 495 verificando-se um aumento de 5710 postos de trabalho, correspondente a +0,8% face a 31 de dezembro de 2011. O emprego aumentou 2,0% em termos homólogos. Os postos de trabalho na administração local totalizavam 127 451.

Na análise do fluxo de entradas e saídas de trabalhadores desde 2015, o conjunto do sector das administrações públicas tem registado um saldo líquido positivo de postos de trabalho. Considerado o fluxo acumulado dos quatro trimestres de 2021, verifica-se um balanço positivo de 14 665 postos de trabalho, que é inferior ao dos dois anos anteriores (Figura 1).

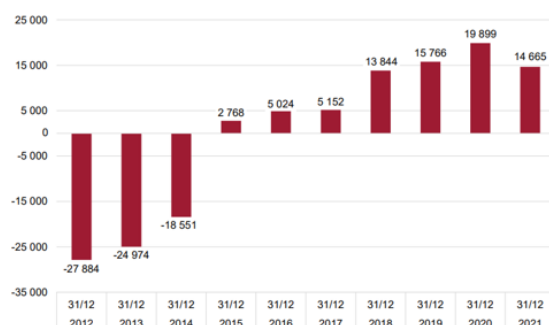
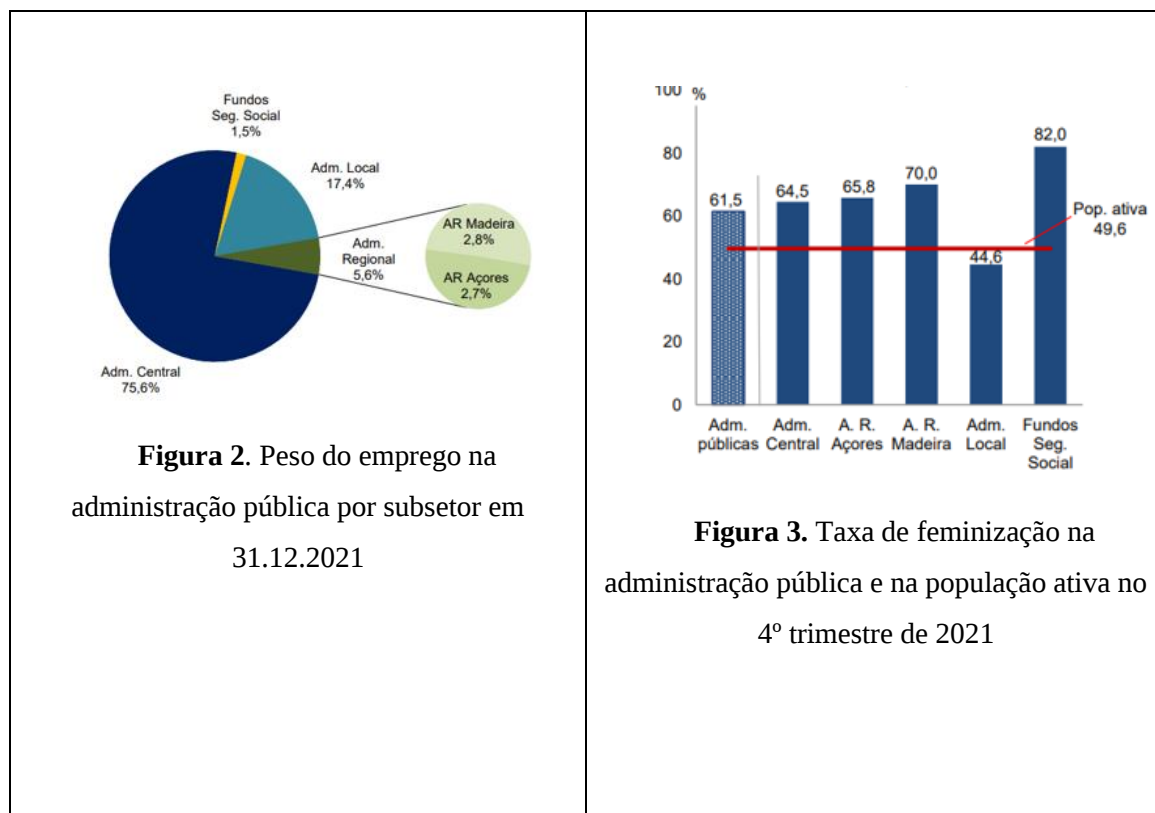


Figura 1. Saldo Global de Entradas e Saídas na administração pública

Fonte: Reimpresso de DGAEP – SIOE – Boletim Estatístico, 21.01.2021

A 31 de dezembro de 2021, relativamente ao peso do emprego nas administrações públicas por subsector de administração, 75,6% dos trabalhadores encontravam-se em entidades da administração central e 17,4% na administração local (Figura 2). No final do 4.º trimestre de 2021, 61,5% de trabalhadores das administrações públicas eram mulheres. A taxa de feminização (Figura 3) no sector é elevada, situando-se 11,9 % acima do mesmo indicador para o total da população ativa (49,6%).



Fontes: Reimpresso de DGAEP – SIOE – Boletim Estatístico 21.01.2021;

INE, IP – Estatísticas de emprego no 4º trimestre 2021

Segundo a modalidade de vínculo, conclui-se que na Administração Local 90,07% dos postos de trabalho são ocupados com Contrato por tempo indeterminado (efetivo) e apenas 6,24% com Contrato a termo.

Do número de emprego total na administração regional e local por cargo/carreira/grupo, conclui-se que a 31 de dezembro de 2021, a maior percentagem de postos de trabalho na Administração Local, é no Assistente Operacional/Operário/Auxiliar com 46,50%, comparativamente aos 23,6% de Assistente Técnico e 20,2% de Técnico Superior.

De acordo com os dados da DGAEP (2022b), no final de 2020, 14,1% da população ativa (empregados e desempregados), trabalhava numa entidade das administrações públicas

Sem considerar as saídas de trabalhadores por caducidade de contrato a termo (certo ou incerto), no ano de 2020, as situações de reforma/aposentação representam significativamente as saídas definitivas de trabalhadores nas administrações públicas (12 976 saídas) (Figura 4).

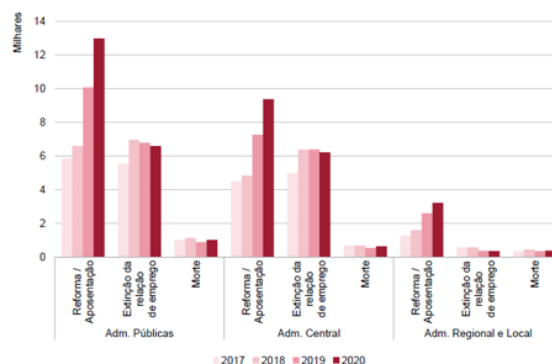


Figura 4. Principais motivos de saída definitiva da administração pública de 2017 a 2020

Fonte: Reimpresso de DGAEP- SIOE – Boletim Estatístico, 30.04.2021

A relevância do emprego nas administrações públicas varia significativamente entre os países da OCDE. Nos anos 2011 e 2018, os níveis mais altos de emprego público (cerca de 30% da população empregada) verificavam-se nos países nórdicos (Noruega, Suécia e Dinamarca) enquanto os países da região asiática (Japão e Coreia), apresentaram os níveis mais baixos. (Figura 5).

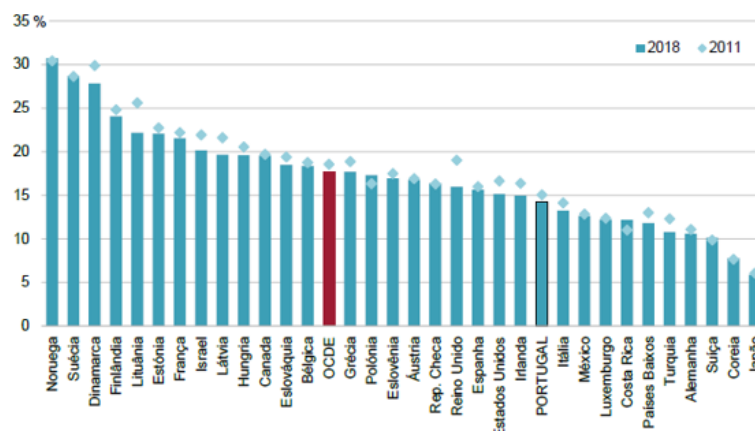


Figura 5. Emprego na administração pública em percentagem da população empregada em Portugal e países da OCDE, 2011 e 2018

Fonte: Reimpresso de DGAEP – DIOEP – Boletim Estatístico, extraído de OECD, 2021 a 18.06.2021

No final do 4º trimestre de 2020, em Portugal, as remunerações das administrações públicas em percentagem do PIB, representavam 11,7% do PIB a preços correntes, situando-se 0,7% acima da média dos países da União Europeia. (Figura 6).

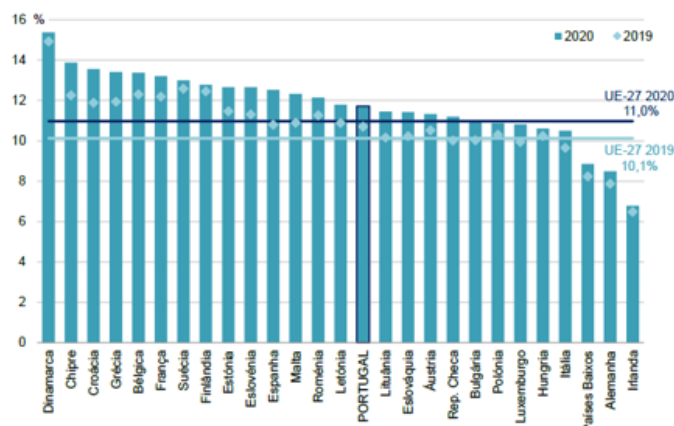


Figura 6. Remunerações da administração pública em percentagem do PIB, Portugal e EU, 4º trimestre 2019 e 4º trimestre 2020

Fonte: Reimpresso de DGAEP – DIOEP – Boletim Estatístico, extraído de OECD, 2021 a 18.06.2021

Desde dezembro de 2011, que Portugal apresenta um rácio das remunerações das administrações públicas nas remunerações do total da economia acima da média estimada para os países da UE. Portugal seguiu a tendência dos países da UE de evolução do peso das remunerações das administrações públicas nas remunerações totais, constatando-se que nos últimos anos a diferença para os países da UE tem vindo a diminuir.

No final do 2.º semestre de 2020, 32,4% dos trabalhadores na globalidade das entidades das administrações públicas encontravam-se na faixa etária dos 45 aos 54 anos de idade, 63,1% tinham mais de 45 anos de idade. Na administração local, 64,6% dos trabalhadores tinham mais de 45 anos de idade.

Entre 31 de dezembro de 2011 e 31 de dezembro de 2020 verificou-se uma diminuição do número de trabalhadores das administrações públicas em todos os escalões etários abaixo dos 55 anos, diminuição esta que foi mais acentuada nas classes etárias dos 25-34 e dos 35-44 anos, enquanto as classes etárias acima dos 55 anos aumentaram (Figura 7). A análise da estrutura etária por subsetor em dezembro de 2020 revela o emprego mais envelhecido na Administração local, designadamente no escalão etário com 45 e mais anos (Figura 8).

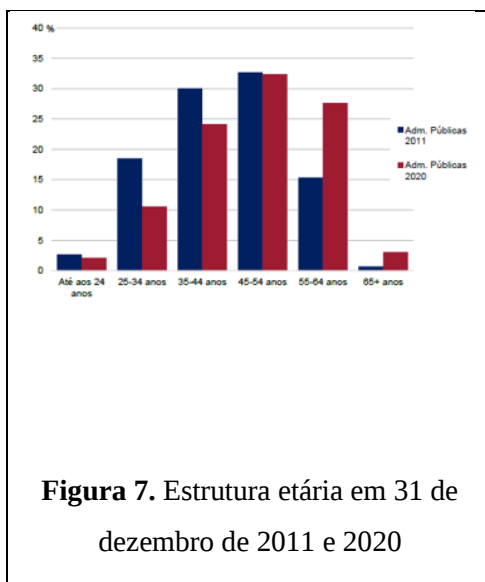


Figura 7. Estrutura etária em 31 de dezembro de 2011 e 2020

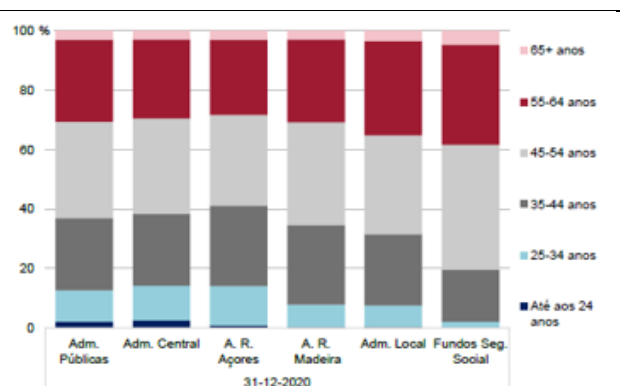


Figura 8. Estrutura etária por subsetor em 31 de dezembro de 2020

Fonte: Reimpresso de DGAEP – SIOE – Boletim Estatístico, 30-04-2021

Em 31 de dezembro de 2020, a idade média estimada na globalidade dos trabalhadores das administrações públicas (47,7 anos) e em cada um dos seus subsectores, é superior à idade média da população ativa do país (43,8 anos). Um dos valores mais elevados para este indicador regista-se na administração local (49,4 anos).

Da estrutura etária dos trabalhadores da administração regional e local, destaca-se a carreira de assistente operacional em que 75,6% dos trabalhadores tem 45 ou mais anos, face a 66,8% dos trabalhadores no conjunto das carreiras da administração regional e local.

Em dezembro de 2020, na globalidade das administrações públicas mais de metade dos trabalhadores possuem ensino superior (54,3% face a 32,4% na população ativa total). (Quadro 2.2.1). Enquanto na administração local, o nível de escolaridade dos trabalhadores é mais baixo, em que apenas 28,3% possuem ensino superior, 30,1% o ensino secundário e 41,6% e o ensino básico.

O nível de tecnicidade das mulheres nas administrações públicas assume um valor acima do verificado para os homens: 61,9% e 42,4%, respetivamente. Na administração local a diferença entre a relevância do ensino superior nas mulheres e nos homens é maior (39,5% e 19,4% respetivamente)

No total das administrações públicas, entre dezembro de 2011 e dezembro de 2020, constata-se um aumento contínuo do número de postos de trabalho ocupados por trabalhadores com deficiência, com uma variação positiva de 57,9%, destacando-se o maior aumento das mulheres, as quais representam 67,3%. Destacam-se na administração central,

a área governativa da Educação, e na administração local, os municípios, com a maior concentração de postos de trabalho ocupados por trabalhadores com deficiência, com 24,6% e 21,3% respectivamente, do total das administrações públicas. Na administração local, os trabalhadores com deficiência são na maioria do sexo masculino (52,8%).

2.2. A ADMINISTRAÇÃO LOCAL DO ESTADO E AS AUTARQUIAS LOCAIS

Entende-se por organização administrativa a forma de estruturação que em cada época, as leis dão à Administração Pública de um determinado país (Amaral, 1998). A CRP no seu art.º 202º estabelece as três modalidades de administração pública: a administrativa direta do Estado, a administração indireta do Estado e a administração autónoma.

A administração autónoma prossegue interesses públicos próprios das pessoas que a constituem e nestes termos se dirige a si mesma e define sem sujeição hierárquica a orientação das suas atividades. O Governo possui sobre a administração autónoma, apenas o poder de tutela que consiste apenas no poder de fiscalizar ou controlar, mas que não permite dirigir ou orientar as entidades a este sujeitas. As autarquias locais são uma das entidades públicas que desenvolvem a administração autónoma.

As autarquias locais são pessoas coletivas, entidades públicas administrativas que atuam numa área territorial. A divisão do território para efeitos da administração local do Estado é feita em distritos, e para efeitos de administração local autárquica é feita em freguesias e municípios.

Um dos legados romanos à tradição administrativa ocidental são as instituições municipais. O *municipium* era uma cidade indígena acolhida na comunidade romana (Marcello Caetano, citado em Amaral, 1998) que se regia pelas leis romanas, mas que se administrava a si própria, com larga autonomia administrativa e financeira. Por um lado, o historiador Alexandre Herculano (para quem a instituição municipal parece ter saído diretamente das mãos de Deus) gerou uma campanha pela regeneração do País por via do fortalecimento do municipalismo e desenvolveu a tese nos termos da qual o município medieval teve origem no município romano, anterior à fundação de Portugal, e assim, anterior à formação do Estado propriamente dito. Numa idêntica perspetiva de serem anteriores ao Estado, uma vez que depois de surgirem, dedicaram-se genericamente às atividades de administração pública, antes que o Estado em si delas se ocupasse ou por elas tivesse interesse, de acordo com Bilhim (2004) os municípios não aparentam ser a continuação dos municípios romanos, mas sim da Idade Média derivados das circunstâncias próprias da reconquista, no modo de auto-organização das comunidades locais de base territorial, perante o facto de os senhores feudais estarem mais focados na guerra do que na gestão dos seus territórios. Por outro lado, de acordo com Hinojosa o município medieval

peninsular é de origem germânica e outros como Sanchez Albornoz e o historiador Gama Barros, sustentaram que o município romano se extinguiu no final do período romano e durante o período visigótico, considerando que o município medieval seria uma instituição nova, em resultado das circunstâncias e das necessidades da Reconquista, e é esta a tese que recolheu consenso da maioria dos historiadores do direito público peninsular, para os quais seriam as próprias populações que se veriam na necessidade de criar os municípios. José Hermano Saraiva acrescentou, ter sido manifesto interesse da Coroa, legitimar e reconhecer os municípios para dessa forma organizar a vida local (Amaral, 1998)

Durante os séculos XII e XIII, os municípios surgindo aos poucos, foram sendo reconhecidos pelo Rei e pelos senhores feudais, com autoadministração completa. No Estado medieval principalmente do século V ao século XV, com o enfraquecimento do poder central, a dispersão do povoamento e a necessidade de organização das populações das vilas e aldeias conduziram ao aparecimento de formas de governo local ou de autoadministração, mediante as quais as comunidades locais formadas na base dos laços da vizinhança (concelhos e freguesias) desempenhavam as funções de administração pública como por exemplo com a construção de estradas e a regulamentação das feiras. No período do século XIV e XV o território fica todo dividido em concelhos O Estado moderno da Idade Moderna e Contemporânea (século XVI a XX) D. Dinis dá início à intervenção do Estado na administração municipal no que respeita à administração local. Nos concelhos, as câmaras eram presididas por juizes da terra, eleitos por juizes de fora, que eram nomeados pelo Rei, e que traduzia uma clara interferência na autonomia municipal. O rei D. Manuel I procedeu entre 1497 e 1522 a uma significativa reforma dos forais, substituindo todos os velhos por novos ou reformados e publicou em 1540 *O Regimento dos oficiais das cidades, vilas e lugares destes reinos*, semelhante a um código administrativo, por si só, a primeira lei portuguesa impressa em Portugal (Marcello Caetano citado por Amaral, 1998)

Com a revolução francesa os municípios (as *communes*) para reforçar a unidade e eficácia da ação administrativa, passam a ser administradas por Presidentes de Câmara, (maires) nomeados pelo poder central e deixam de ser dirigidas por órgãos eleitos. Com a Revolução liberal foram introduzidas grandes reformas, nomeadamente com Mouzinho da Silveira e a reforma da Administração de inspiração napoleónica que tentou introduzir a centralização no sistema administrativo português, mas deparou-se com a resistência das populações locais, ciosas da sua autonomia municipal e esta não foi implementada. Em 1836, a revolução setembrista extinguiu quase 500 concelhos e a partir da Regeneração em 1851, o

poder local sofre várias modificações, Passos Manuel reduz o número de municípios de 826 para 351, aumentando assim a importância dos que subsistiram. Na Monarquia constitucional e 1ª República, o número de municípios estabiliza e a descentralização retoma os seus direitos. Os governadores civis (ao nível de cada distrito) e de administradores do concelho (a nível municipal) todos delegados do governo acentuam a tendência centralista. Com o crescimento das grandes cidades e o progresso da urbanização, a distribuição de água, gás e eletricidade e os transportes coletivos urbanos, retirados da esfera privada passam a considerar-se serviços públicos, sendo mesmo em alguns casos assumidos diretamente pelas autarquias locais fazendo assim surgir o fenómeno da municipalização dos serviços públicos. (Amaral, 1988)

No Estado Novo (1926 – 1974) de acordo com a inspiração de uma filosofia centralizadora, verificou-se o crescente domínio da administração central sobre a administração local, apertando o controlo da tutela do Estado, os presidentes das Câmaras municipais deixaram de ser eleitos para passarem a ser nomeados e demitidos pelo governo e os vereadores apesar de eleitos eram sempre do partido oficial. E assim a administração municipal viu a sua importância diminuída na dimensão da Administração Pública portuguesa. (Amaral, 1988) Em 1974, o município, em resultado do modelo centralizador da organização administrativa do Estado Novo, era uma instituição mal vista e desacreditada, (Bilhim, 2004) tão administrativa e politicamente diminuída que com a implantação da democracia tiveram que ser impostas medidas para fomentar a autonomia municipal. Com o início da 3ª República o domínio da administração central sobre a administração municipal, embora atenuado pelo facto de todos os órgãos das autarquias terem passado a ser eleitos pelas respetivas comunidades, subsiste até porque as receitas e despesas locais continuam a ser escassas comparadas com as estaduais, mas também porque muitas das atribuições municipais foram retiradas aos municípios e transferidas para o Estado. A primeira Lei das Autarquias Locais, em 1977, estabeleceu a definição de que o município é a pessoa coletiva territorial, dotada de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios da população na respetiva circunscrição, mas de segundo Amaral (1998) a melhor definição será: o município é a autarquia local que visa a prossecução de interesses próprios da população residente na circunscrição concelhia, mediante órgãos representativos por ela eleitos.

A Administração Local integra as organizações com características de autogoverno – as autarquias locais – que não pertencendo ao Estado por terem autonomia administrativa e

financeira, estão sujeitas à tutela administrativa no que respeita ao cumprimento da legislação aplicável, nos termos do artigo 242º da CRP e dos Princípios da Independência e da Especialidade conforme determinam os artigos 43º e 44º a Lei 75/2013, de 12 de setembro. Assim, é entendido que as autarquias locais se enquadram na modalidade de Administração Autónoma, caracterizada com duas dimensões: a autodeterminação e a autorresponsabilização (Rodrigues, 2011) isto é, a capacidade de definir a sua orientação administrativa e a não submissão do mérito da sua atuação ao controlo do Estado.

O conceito de autarquia local abrange quatro elementos essenciais: o território, a população, os interesses próprios e os órgãos representativos da população. O território é o elemento mais importante no conceito e que tem uma tripla função: desempenha a função de identificar a autarquia local, permite definir a respetiva população e desempenha a função de delimitar as atribuições e as competências da autarquia e dos seus órgãos. Para a população, é o critério da residência. O direito mais importante é o direito a voto, designadamente para os órgãos dirigentes da autarquia. Os interesses comuns das populações são os que servem de fundamento à existência das autarquias locais, que se formam para prosseguir os interesses da população local (Amaral, 1998).

Existem diferentes abordagens da representação dos municípios como governo local na história. Como intermediários entre o Estado e as corporações locais, e a quem o Estado conferiu autoridade a ser exercida sobre os cidadãos do seu domínio – o grémio de vizinhos como lhes chamou José Hermano Saraiva (deputado da Assembleia Nacional no Estado Novo), como subdivisões meramente administrativas (Hobbes, Hume e Kant) ou romantizados pelo liberalismo como governo local com fundamento que origem remontaria aos romanos, com Alexandre Herculano. (Bilhim, 2004)

Na atualidade os municípios tendem a ser agências locais de serviços públicos, segundo Bilhim (2004) podemos até resumir os diferentes modelos a dois pontos extremos de um mesmo eixo: município independente e município dependente. Em Portugal o município é dependente, é o do modelo napoleónico francês, racional e voluntarista, que surge das revoluções ou reformas, e se impõe por via legislativa, semelhante a uma circunscrição administrativa em que o Presidente da Câmara tem de exercer o papel de mediador entre o poder central do governo e os interesses dos seus munícipes.

Na perspetiva de Bilhim (2004), os governos locais podem ser classificados em três tipos de diferentes: o Modelo patrocinador (sul europeu); o Modelo de crescimento económico

(América do Norte) e o Modelo Estado de Providência (Europa do Norte). O modelo de governo local do sistema português é o Patrocinador, uma vez que a primeira função do político é o foco na satisfação dos interesses locais através da prestação de bens públicos (em os eleitos locais utilizam as suas influências para distribuir favores aos apoiantes que retorno contribuem com o seu voto). A principal intenção do político local é a captação de recursos financeiros que permitam proporcionar bens públicos diretamente ou indiretamente (infraestruturas, eventos) para conseguir a sua projeção e ganhar eleições. Desde modo o político local opera como mediador dos interesses locais, recorrendo aos contatos nos diferentes níveis da administração central. Portanto este modelo opera ao nível do poder público local e do central, onde a personificação da relação é crucial.

Tal como na generalidade dos países democráticos, também a CRP em 1976 consagrou o princípio da autonomia local. A existência constitucional de autarquias locais e o reconhecimento da sua autonomia face ao poder central faz parte da democracia. Proclamam assim as Constituições inspiradas neste modelo e a Carta Europeia da Autonomia Local de 1985 ratificada em Portugal em 1990 (Amaral, 1998). A existência constitucional de autarquias locais e a sua autonomia perante o Poder central, traduz convencionalmente o conceito de descentralização (Rodrigues, 2011). As autarquias locais não são instrumentos da ação do Estado, mas formas autónomas de organização das populações locais, constituem-se de baixo para cima, partindo da população residente, e não de cima para baixo, emanadas do Estado. Em regra, as autarquias locais desenvolvem uma atividade administrativa própria, todavia com a descentralização conjuntamente com a administração dos seus próprios interesses, por devolução de poderes, têm atribuições para gerir determinados interesses do Estado (Amaral, 1998).

Na descentralização em sentido político e os órgãos representativos das populações locais eleitos livremente por estas, temos o que se designa como autoadministração em que as populações se administram a si próprias, diferente do que é o autogoverno, em que existem órgãos de governo com funções políticas e legislativas e não só administrativas. Tratar-se-á de poder local quando as autarquias locais são de facto autónomas e com significativa autonomia administrativa e financeira, ou seja, quando as suas atribuições e competências forem suficientemente abrangentes e dotadas de meios humanos e técnicos, bem como de recursos materiais suficientes e não forem demasiado controladas pela tutela, administrativa e financeira do poder central (Amaral, 1998). Nos termos estabelecidos pela Lei 75/2013, de 12 de setembro, artigos 111º a 114º, a descentralização tem como objetivos aproximar as

decisões aos cidadãos, promover a coesão do território, melhorar a qualidade dos serviços e a racionalização dos recursos, o que se concretiza mediante a transferência (por via legislativa) progressiva das competências do Estado nomeadamente para as autarquias locais, com carácter definitivo e universal.

Em Portugal as autarquias locais têm uma capacidade de intervenção como nunca antes no municipalismo português, beneficiando de um significativo poder reivindicativo junto do Governo (Bilhim, 2004) A situação da descentralização de responsabilidades e do seu financiamento para as autarquias é aspeto positivo e as comunidades sentem o poder que julgam ser o de ter o destino nas suas mãos, o que não está afastado de críticas. Na resolução do XXV congresso da Associação Nacional de Municípios Portugueses (ANMP), os autarcas manifestaram a necessidade de aprofundar a descentralização de competências *“reforço do apoio aos municípios para a implementação das competências descentralizadas, assegurando-se interlocutores governamentais específicos”* e defenderam que o país *“precisa de uma nova Lei das Finanças Locais”* que *“reforce a capacidade financeira dos municípios”*, assim como consideraram que os municípios devem ter maior peso na definição das estratégias que desenham os instrumentos financeiros comunitários (Público, 2021) Nesta resolução considera-se como fundamental o aprofundamento da descentralização administrativa no quadro da reorganização do Estado. A presidente da ANMP propõe, para monitorizar e avaliar a execução do processo, a criação de um observatório da descentralização, consolidando o trabalho que a ANMP tem feito nesta área, com o envolvimento das universidades e politécnicos, que aprofunde o conhecimento do processo e forneça os dados essenciais para que este siga uma metodologia de melhoria contínua e para que as boas práticas sejam evidenciadas e partilhadas (ANMP, 2021). Também, o presidente do Tribunal de Contas (TdC) na apresentação do Anuário Financeiro dos Municípios Portugueses 2020, defendeu que *“O processo de descentralização em curso para as autarquias locais merece uma atenção especial do TdC, tendo em vista suscitar questões e apontar soluções para o seu efetivo acompanhamento”* trabalho que se encontra no plano de ação do tribunal para 2022 (Tavares, 2021).

Na opinião de Montalvo (2021) Portugal continua a estar organizado à moda francesa do século XIX, isto é, em forma arcaica, desajustada da atualidade e da realidade dos últimos 40 anos, em que as transformações da economia desafiam a divisão administrativa. A existência de municípios, principalmente no que respeita àqueles com menos de dois a três mil habitantes, fará sentido numa perspetiva histórica, mas não faz sentido que funcionem

isoladamente. Tal como em Itália, Espanha ou Itália, onde se manteve a rede dos municípios medievais, extinguindo-se poucos, foram criadas associações de municípios, obrigatórias, de modo a efetuarem determinado tipo de investimentos.

As pessoas coletivas existem para prosseguir determinados fins que a que se chamam atribuições que por sua vez, são os fins ou interesses que a lei incumbe as pessoas coletivas públicas de prosseguir, para o que precisam de poderes funcionais os quais no seu conjunto se definem como competência. Em regra as atribuições referem-se à pessoa coletiva em si mesma enquanto a competência se reporta aos órgãos, muito evidente na administração local autárquica e em especial no município. (Amaral, 1998)

Nos termos do artigo 250.º da CRP, os órgãos representativos do município são a assembleia municipal e a câmara municipal.

A Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro, Lei das Autarquias Locais (LAL) na sua redação atual, estabelece o regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais, estabelece o regime jurídico da transferência de competências do Estado para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais e aprova o regime jurídico do associativismo autárquico, e no seu artigo 4º determina os princípios gerais do regime: *“A prossecução das atribuições e o exercício das competências das autarquias locais e das entidades intermunicipais devem respeitar os princípios da descentralização administrativa, da subsidiariedade, da complementaridade, da prossecução do interesse público e da proteção dos direitos e interesses dos cidadãos e a intangibilidade das atribuições do Estado.”*

São atribuições do município, de acordo com artigo 23º:

“1 - Constituem atribuições do município a promoção e salvaguarda dos interesses próprios das respetivas populações, em articulação com as freguesias.

2 - Os municípios dispõem de atribuições, designadamente, nos seguintes domínios: a) Equipamento rural e urbano; b) Energia; c) Transportes e comunicações; d) Educação, ensino e formação profissional; e) Património, cultura e ciência; f) Tempos livres e desporto; g) Saúde; h) Ação social; i) Habitação; j) Proteção civil; k) Ambiente e saneamento básico; l) Defesa do consumidor; m) Promoção do desenvolvimento; n) Ordenamento do território e urbanismo; o) Polícia municipal; p) Cooperação externa.”

Sem prejuízo das demais competências legais nos termos do artigo 24º (e 251º da CRP) a assembleia municipal é o órgão deliberativo que tem as competências de apreciação e

fiscalização, da atividade municipal cuja natureza das competências materiais e de funcionamento estão estabelecidas no artigo 32º e seguintes. É o órgão colegial que toma as grandes decisões e orienta a entidade que pretende. A Câmara Municipal, que aplica orientações diárias e faz a gestão corrente, é o órgão executivo colegial do município eleito pelos cidadãos eleitores recenseados na sua área e é constituída por um presidente e por vereadores.

A CRP praticamente deixa no silêncio a figura do Presidente da Câmara, fazendo parecer que não é um órgão do município, mas é e de vasa competência, é quem representa o município dentro e fora dele e as competências estão expressamente previstas na LAL.

O município é a mais importante das formas de autarquias locais e tem uma existência universal no mundo democrático. Na perspetiva histórica é a única autarquia que, desde a fundação de Portugal, se tem mantido na organização administrativa como autarquia local. Politicamente é onde se estrutura e pratica a democracia local. Do ponto de vista económico, o conjunto da administração municipal, tem uma significativa responsabilidade pelos serviços prestados à comunidade e pelos investimentos públicos, em equipamentos coletivos assim como financeiramente gere uma percentagem significativa das finanças públicas. Administrativamente, os municípios são um grande empregador. Juridicamente, em Portugal o Direito Administrativo começou por ser um direito municipal, em que todos os códigos administrativos têm sido leis de administração municipal. Doutrinariamente é no nível municipal que se projeta a conceção do Estado, da Democracia e do Poder, em vigor numa determinada época numa sociedade. (Amaral 1998). Os municípios têm património e finanças próprias e a sua gestão compete aos seus órgãos, em cujos poderes assentam numa autonomia financeira. O regime financeiro está aprovado pela Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro, na redação atual.

As Associações de municípios definem-se como agrupamentos de municípios para concretização de interesses específicos comuns. Esta organização nas grandes cidades traduz-se pela criação e regulação das áreas metropolitanas.

O município é o principal agente de desenvolvimento local com uma atuação significativa para o desafio da territorialidade. Sendo ele próprio integrado por pessoas locais, é quem melhor conhece os seus recursos, pelo que à escala local tem uma posição de vantagem quanto a desenvolver as estratégias mais adequadas (Bilhim, 2004). A Carta Europeia de Autonomia Local de 1985, ratificada em Portugal em 1990, concebe o no seu art.º 6º, “1.

(...) as autarquias locais devem poder definir as estruturas administrativas internas de que entendam dotar-se, tendo e vista, adaptá-las às suas necessidades específicas, a fim de permitir uma gestão eficaz.”

O propósito nuclear de um processo de desenvolvimento é a satisfação das necessidades humanas que resultam da complexa interdependência entre os vários aspetos de cariz biológico, cultural e psicossocial. No quadro territorialista, o propósito do desenvolvimento é a satisfação das necessidades materiais e imateriais (básicas) da população de uma área territorial, dispondo, de forma integral e integrada, dos recursos endógenos naturais, humanos e institucionais. (Bilhim, 2004). No nosso país, em muitas regiões, o município é o principal empregador (Bilhim, 2004) sobretudo por não existirem atividades económicas que proporcionem grande número de postos de trabalho, facto causado em muito pela desertificação das regiões devido às migrações das populações para os grandes centros urbanos na procura de melhores condições de vida.

Ao nível das NUTS II e III, a 31 de dezembro de 2020, os municípios tem a dimensão média de emprego de 340,2 trabalhadores (Figura 9). De destacar que apesar da elevada dimensão média dos municípios na Área Metropolitana de Lisboa (1 492,1 trabalhadores em média) o emprego municipal por mil residentes desta região situa-se abaixo da média nacional (Figuras 10 e 11).

	Câmaras Municipais (N.º)	Rep. poder legislativo e órgãos executivos	Dirigente	Técnico Superior	Informát.	Assistente Técnico	Assistente Operacional	Polícia Municipal	Bombeiro	Outro Pessoal	Total Emprego	Dimensão média CM	Emp CM por 1000 residentes
NUTS II e III	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)=(11)/(1)	(13)
Portugal	308	1 212	3 528	22 171	1 504	25 112	47 180	1 604	2 328	126	104 765	340,2	10,2
Continente	278	1 107	3 392	21 423	1 432	23 851	43 621	1 576	2 102	126	98 630	354,8	10,1
Norte	86	351	1 076	6 371	463	6 940	12 562	641	534	13	28 951	336,6	8,1
Alto Minho	10	39	73	457	41	679	1 197	0	61	0	2 547	254,7	-
Cávado	6	29	87	625	49	607	1 150	52	96	1	2 696	449,3	-
Ave	8	34	120	744	39	705	1 306	84	0	0	3 032	379,0	-
Área Metropolitana do Porto	17	97	483	2 791	199	2 899	4 322	452	376	9	11 628	684,0	-
Alto Tâmega	6	20	59	266	25	339	682	7	0	0	1 398	233,0	-
Tâmega e Sousa	11	46	114	590	34	681	1 561	46	0	0	3 072	279,3	-
Douro	19	58	82	542	41	682	1 359	0	1	2	2 767	145,6	-
Terras de Trás-os-Montes	9	28	58	356	35	348	985	0	0	1	1 811	201,2	-
Centro	100	381	758	4 700	320	5 355	10 308	88	305	8	22 223	222,2	10,1
Região de Aveiro	11	52	111	632	47	674	1 052	22	0	0	2 590	235,5	-
Região de Coimbra	19	75	177	1 023	60	1 102	2 004	41	158	3	4 643	244,4	-
Região de Leiria	10	38	70	451	27	532	884	0	58	0	2 060	206,0	-
Viseu Dão Lafões	14	53	84	479	39	675	1 445	25	43	1	2 844	203,1	-
Beiras e Serra da Estrela	15	51	88	679	38	663	1 537	0	0	0	3 056	203,7	-
Beira Baixa	6	18	26	218	16	228	548	0	0	0	1 054	175,7	-
Oeste	12	47	98	646	44	788	1 505	0	2	0	3 130	260,8	-
Médio Tejo	13	47	104	572	49	693	1 333	0	44	4	2 846	218,9	-
Área Metropolitana de Lisboa	18	107	953	6 770	360	6 538	10 268	804	987	70	26 857	1 492,1	9,3
Alentejo	58	201	313	2 206	187	3 110	7 391	0	76	7	13 491	232,6	19,2
Alentejo Litoral	5	22	59	339	29	551	1 083	0	0	1	2 084	416,8	-
Alto Alentejo	15	47	51	421	28	538	1 492	0	0	0	2 577	171,8	-
Alentejo Central	14	48	73	502	52	689	2 010	0	0	3	3 377	241,2	-
Baixo Alentejo	13	44	63	439	39	653	1 593	0	0	1	2 832	217,9	-
Lezíria do Tejo	11	40	67	505	39	679	1 213	0	76	2	2 621	238,3	-
Algarve	16	67	292	1 376	102	1 908	3 092	43	200	28	7 108	444,3	16,2
Região Autónoma dos Açores	19	64	60	349	39	700	1 712	28	0	0	2 952	155,4	12,2
Região Autónoma da Madeira	11	41	76	399	33	561	1 847	0	226	0	3 183	289,4	12,5

Figura 9. Distribuição geográfica do emprego Municipal por NUTS, 31.12.2020

Fonte: Reimpresso de DGAEP – SIOE Boletim Estatístico, 30.04.2021

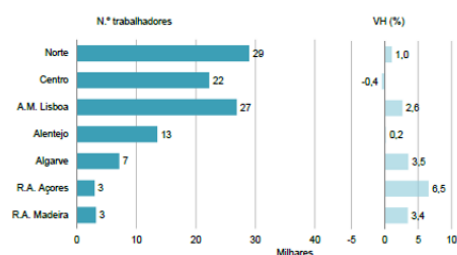


Figura 10. Emprego e variação nos municípios por NUTS II, 31.12.2020

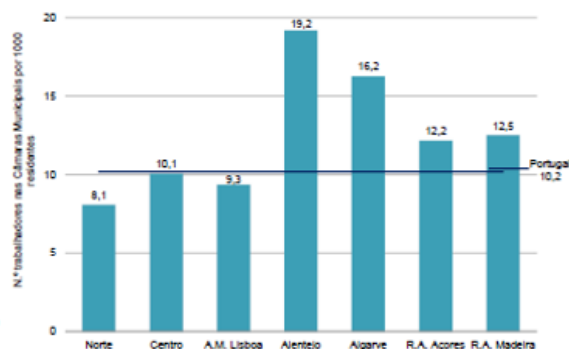


Figura 11. N.º de trabalhadores nos municípios por mil residentes, por NUTS, 31.12.2020

Fonte: Reimpresso de DGAEP SIOE – Boletim Estatístico, 30.04.2021

Numa análise dos indicadores referentes a 31 de dezembro de 2020, face ao período homólogo, conclui-se que o emprego nos municípios aumentou em todas as regiões, exceto na Região Centro (-0,4%). (Figura 10). Ao nível de NUTS II, o emprego nos municípios concentra-se, na região Norte, na Área Metropolitana de Lisboa e na região Centro (no conjunto, 74,5% do total de emprego dos municípios) (Figura 11).

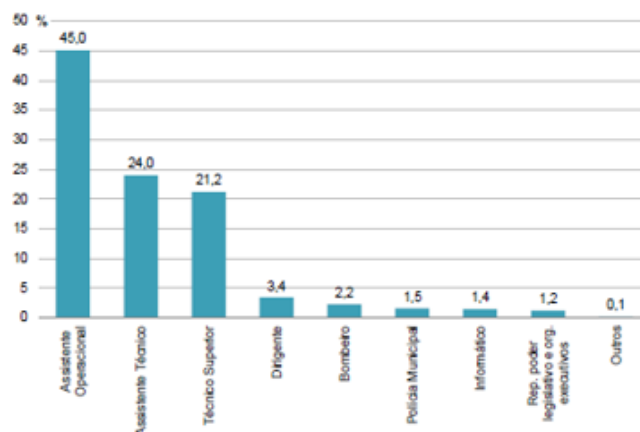


Figura 12. Estrutura do emprego nos municípios por carreiras e grupo, 31.12.2020

Fonte: DGAEP – SIOE, Boletim Estatístico 30.04.2021

Destaca-se que em todas as regiões, o maior peso dos trabalhadores na carreira de assistente operacional, representando perto de metade do emprego nos municípios (45,0%) (Figura12).

2.3.A GESTÃO DOS RECURSOS HUMANOS

Durante muitos, em Portugal, as práticas de gestão de recursos humanos não foram consideradas como instrumentos de desenvolvimento estratégico das organizações. Felizmente, já se verificam alterações na importância que esta área ocupa nas organizações, com um papel cada vez mais estratégico, influenciando decisões de topo e desenvolvendo práticas de gestão das pessoas alinhadas com uma estratégia definida pela organização (Gomes et al., 2008), contudo, continua a existir uma grande diferença entre a gestão de recursos humanos/pessoas em contexto organizacional privado e em contexto organizacional público. As técnicas básicas são as mesmas e com as mesmas designações (recrutamento, seleção, formação, avaliação de desempenho, remuneração, etc.) mas as características muitíssimo regulamentares que emergem do direito público (o *jus imperium* do Estado) impõem à gestão em contexto público, constrangimentos e condicionalismos que a gestão em contexto privado desconhece, principalmente por esta no contrato de trabalho, se encontrar sujeita ao princípio da igualdade das partes. O expoente máximo desta particularidade encontra-se na designação singular de *regime da função pública*. Podemos considerar, três as perspetivas em que a expressão Função Pública é utilizada como uma designação: para a atividade exercida ao serviço das pessoas coletivas públicas; o regime jurídico aplicável a uma parte da Administração Pública; e o conjunto de trabalhadores sujeito ao estatuto disciplinado pelo direito público (Bilhim, 2004).

Nos termos da Constituição da República Portuguesa “(...) *os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem atuar, no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé*” (CRP, art.º 266º). E esta particularidade do regime da função pública é detalhadamente distinguida para os trabalhadores nos artigos 269.º a 271º quanto a: exclusividade das suas funções ao serviço do interesse público; ao exercício dos direitos políticos por opção partidária; acumulação e incompatibilidades de empregos ou cargos públicos e outros, estritamente previstas na lei; possibilidade de restrições ao exercício de direitos pela exigência da função; e os níveis de responsabilidade civil, criminal e disciplinar pelas ações ou omissões dos funcionários e agentes dos Estado; o que nos termos do artigo 243º CRP é igualmente aplicável aos funcionários e agentes da administração local.

A Administração Pública existe para implementar e desenvolver ações que visem o interesse público e para isso precisa de contar com uma cultura organizacional de serviço

público. Por sua vez, a Administração Pública pode introduzir alterações à cultura da Organização, mas não se pode alienar de promover a participação ativa dos funcionários nessas alterações (Rodrigues, 2011), porque estará a comprometer, logo *A priori*, o sistema de governação, pois se as críticas são de ataque ao funcionário, são muitas vezes as próprias organizações públicas que estão desarmonizadas devido ao seu sistema de governação se basear no modelo de Administração Tradicional. E, é devido a esta inobservância que a modernização tem consequências menos positivas e menos eficazes e não se traduz em melhoria da qualidade dos serviços. Segundo Bilhim (2004) a governação municipal, gere com dificuldade a necessidade de introduzir ao nível institucional um novo regime de Administração Pública com a criação de uma cultura organizacional adequada, de promover ao nível organizacional uma reestruturação para aumentar a capacidade de resposta à satisfação das necessidades dos munícipes e, ao nível operacional ou técnico, de implementar novas técnicas nomeadamente de gestão de recursos humanos.

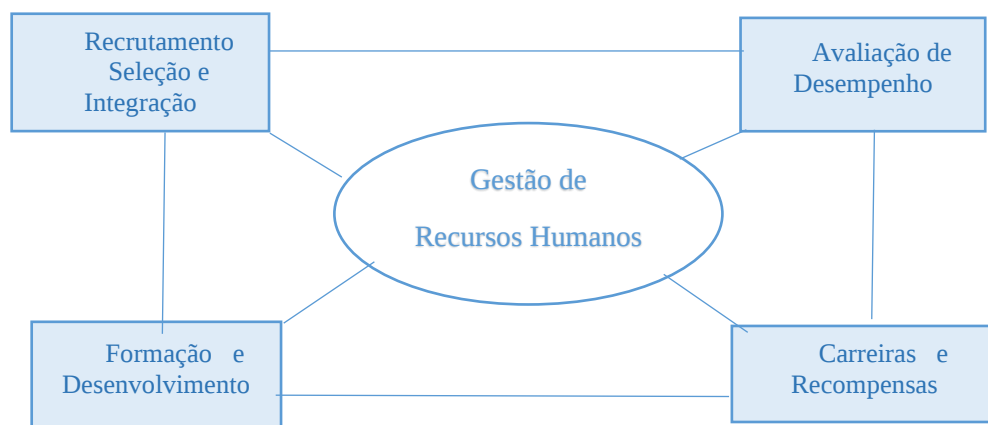


Figura 13. -As práticas de Gestão de Recursos Humanos

Fonte: inspirado em Rodrigues (2011)

A Figura 13 procura ilustrar a interação sistémica das quatro políticas principais de recursos humanos: o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento, a gestão de recompensas e a gestão de carreiras (Guest, 1997 citado por Santos, 2021), cujos resultados influenciam o bem-estar dos trabalhadores e o desempenho organizacional (Gavin & Mason, 2004). As práticas de gestão de recursos humanos destinam-se a otimizar a eficácia e o desempenho, dos trabalhadores e da organização. E nestes termos, considerando os indivíduos como ativos da Organização, é seguro afirmar que a função dos Recursos Humanos é alinhar as políticas de Recursos Humanos com a estratégia organizacional.

O Recrutamento é o processo que visa atrair os indivíduos com a qualificação adequada para ocupar postos de trabalho dentro da Organização. É um sistema de informação, que a Organização utiliza para oferecer ao mercado de trabalho, as oportunidades de emprego que querem recrutar. Para ser eficaz, o recrutamento deve obter um número de candidatos suficiente que permita desenvolver um processo de seleção adequado o qual consiste na procura dentre os candidatos, aqueles que são mais adequados para ocupar os postos de trabalho vagos na Organização com o objetivo de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho, bem como a eficácia da Organização. O recrutamento e a seleção integram ambos um processo que é o de prover a Organização das competências necessárias à sua continuidade e sucesso, numa perspectiva dinâmica (Chiavenato, 2014). As práticas de seleção, se elaboradas corretamente, elas podem identificar candidatos competentes e ajustá-los da maneira mais apropriada às suas atribuições e à Organização. A integração consiste em inserir o novo trabalhador no ambiente de trabalho e inteirá-lo dos objetivos, das políticas, das normas, das práticas e dos tempos de trabalho da Organização e bem como as demais informações acerca do seu funcionamento.

Para Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é um processo que julga ou estima o valor, a excelência e as competências, individuais ou de grupo, principalmente na medida da sua contribuição para a Organização. Um dos principais objetivos da avaliação de desempenho é a análise da contribuição do desempenho de um trabalhador como base para a decisão sobre a alocação de recompensas (Robbins, 2004) .

Os sistemas de recompensa para além de incentivar os trabalhadores, proporcionam um maior grau de comprometimento com a Organização, atendendo a que, se as recompensas representam custos para a organização e se não forem obtidos retorno, torna-se muito difícil manter a continuidade do negócio. (Chiavenato, 2014). A remuneração resume-se a quanto o trabalhador recebe pelo trabalho que presta na Organização (Chiavenato, 2014) mas já quanto às recompensas, estas tanto podem ser financeiras (diretas e indiretas) como não-financeiras. A recompensa financeira direta é determinada pelo desempenho individual, e traduz-se no pagamento ao trabalhador na forma de salário, comissões, prêmios e bônus. As recompensas financeiras indiretas, por sua vez, são os benefícios oferecidos pela organização definidos em convenções coletivas do trabalho. E as recompensas não-financeiras dizem respeito aos fatores que afetam a satisfação dos trabalhadores com o sistema de remuneração, tais como: oportunidades de desenvolvimento na carreira,

reconhecimento, respeito e autoestima, segurança e estabilidade e, qualidade de vida no trabalho.

A carreira é uma sucessão de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional (Chiavenato, 2014), o seu desenvolvimento de carreira é um processo sequencial que focaliza o planeamento da carreira futura dos trabalhadores que têm potencial para ocupar cargos mais elevados.

Através do recrutamento e seleção, as organizações podem conseguir selecionar os trabalhadores com as competências que são fundamentais, mas existem competências específicas à organização que poderão ter desenvolvidas, e nestes termos a formação é encarada como uma estratégia organizacional, como entendem Rego, Ribeiro & Cunha (2010) um dos fatores mais relevantes do desempenho de uma organização é a qualidade e a formação dos seus recursos humanos. A formação, como um processo de desenvolvimento individual, garante assim um desenvolvimento profissional que permite ao trabalhador adquirir e/ou aperfeiçoar novas aptidões e competências e colocar o seu conhecimento ao dispor da Organização.

A Norma Portuguesa 4427 – Sistemas de Gestão das Pessoas – estabelece que o objetivo da gestão de recursos humanos é atrair, reter e desenvolver. Ao que Santos (2021) acrescentaria: dimensionar, qualificar e motivar. As chefias hierárquicas e a gestão de recursos humanos por serem representantes institucionais das organizações, não deverão ter atuações divergentes, pois podem alterar a verdadeira missão da organização.

Não temos como não considerar que a “insatisfação” revelada pela maioria dos funcionários públicos, é um fator que condiciona a evolução modernizadora da governação, sobretudo pela contradição existente nos sistemas, de querer criar valor público externo sem atender à necessária coesão e integração do sistema interno (Rodrigues, 2011). Uma condição básica para a satisfação nos serviços é a sensação real ou psicológica de participar num projeto. (Bilhim, 2004a). Qualidade de serviço é ter clientes internos e externos satisfeitos. Assim como particularmente quanto ao bem-estar do profissional de gestão de recursos humanos, este é em grande parte fomentado pelo bem-estar dos trabalhadores da organização e pela perceção de que a gestão de recursos humanos tem um papel determinante na organização (Santos, 2021).

Para os recrutadores Bancaleiro e Melo (2021) o facto de ninguém saber na Administração Pública que profissionais estão satisfeitos ou insatisfeitos e não haver

mapeamento de competências, constitui um problema profundo na Administração Pública, ao mesmo tempo defendem que é necessária uma estratégia de gestão de recursos humanos, capaz de gerir as competências dos funcionários públicos em função do melhor interesse do Estado e dos próprios profissionais (isto não significa apenas rever o sistema de avaliação de desempenho, o que seria positivo) e, não sendo o Estado competitivo nesta matéria, as políticas de recursos humanos, deveriam ser repensadas numa lógica de concorrência com os privados, para atrair os melhores profissionais.

O direito de acesso à função pública (DGAEP, 2022c) evidencia a liberdade de escolha da profissão ou do género de trabalho, concretizado na possibilidade de acesso de qualquer cidadão ao exercício de funções públicas ou a uma determinada função, e na proibição de excluir do acesso à função pública por motivos que não a falta dos requisitos determinados na lei como obrigatórios para o desempenho da função, assim estabelece o art.º 47º da CRP. Independentemente da função e do regime jurídico (nomeação, contrato de trabalho em funções públicas ou comissão de serviço). São requisitos gerais do candidato necessários à constituição da relação jurídica de emprego público ter 18 anos de idade, ter nacionalidade portuguesa (ou caso não tenha, que esteja dispensada pela constituição, convenção internacional ou lei especial), não estar inibido de exercer funções públicas ou interdito de exercer a função a que se candidata, possuir robustez física e perfil psíquico e ter cumprido a vacinação obrigatória. O requisito habilitacional em regra é ser titular do nível habilitacional e da área de formação correspondentes ao grau de complexidade funcional da carreira e categoria do posto de trabalho a que se candidata, definido nos termos da lei. Contudo, a existência de preferências legais ou quotas para acesso, constitui uma restrição ao exercício do referido direito, mas a sua legitimidade depende da existência de fundamento material bastante face aos princípios da legalidade, da necessidade, da adequação e da proporcionalidade, como a título de exemplo o Decreto-Lei n.º 29/2001, de 3 de fevereiro que estabelece a proteção dos Cidadãos portadores de deficiência.

No acesso à função pública tem sempre de ser respeitado o princípio da igualdade (art.º 13º da CRP), ou seja, não pode haver discriminação ou diferenciação baseada na exigência de requisitos que não justifiquem, nos termos das normas constitucionais e legais, uma discriminação positiva. O direito de acesso à função pública diz também respeito ao direito de constituir uma relação jurídica de emprego público sem que tenham de existir relações de confiança pessoal ou política e sim, o respeito pela igualdade de oportunidades, que é assegurado através da realização de um concurso – o procedimento concursal, que é o

procedimento normal de recrutamento para a ocupação de postos de trabalho previstos, e não ocupados, nos mapas de pessoal dos órgãos ou serviços e para a constituição de reservas de recrutamento de pessoal para satisfazer necessidades futuras, com o regime atualmente consagrado na Portaria n.º 83-A/2009, de 22 de janeiro, com a redação que lhe foi dada pela Portaria n.º 145-A/2011, de 6 de abril, que assegura a publicitação da oferta de emprego, a aplicação de métodos de seleção previamente estabelecidos, a avaliação por um júri independente e imparcial e o direito de recurso dos resultados. O procedimento concursal decorre na prática em obediência aos princípios e valores constitucionais da legalidade, igualdade dos cidadãos perante a lei e neutralidade e isenção da Administração pública (DGAEP, 2022c).

O Mapa de Pessoal é o documento que contém a caracterização e o número dos postos de trabalho que o órgão ou serviço necessita para o desenvolvimento das suas atividades, caso aplicável desdobrado em unidades orgânicas, que depois de aprovado pode ser mantido ou alterado, de acordo com as necessidades decorrentes do desenvolvimento das atividades (trabalhadores em número suficiente, insuficiente ou excessivo) ou da própria gestão, como por exemplo a reorganização dos serviços. O Mapa de Pessoal é obrigatório ser tornado público (art.º 29º da LTFP). Segundo Moura e Arrimar (2014) esta configuração dos mapas de pessoal aponta para a consagração de um sistema de emprego, de modo que cada indivíduo é recrutado para um emprego bem determinado e que faz apelo a habilitações e a uma específica habilitação, só sendo possível a modificação subjetiva de cada trabalhador pela ocupação de um novo posto de trabalho.

Se a decisão sobre o momento e o modo de recrutamento de novos trabalhadores estivesse na esfera de liberdade de escolha discricionária dos dirigentes, a garantia da liberdade e da igualdade de acesso à função pública estaria diminuída, assim as disposições legais visam estabelecer garantias para que a decisão de recrutar seja sempre baseada em critérios objetivos de natureza gestonária, determinando a forma e os pressupostos do recrutamento (artigos 28º a 32º da LTFP).

Nestes termos, a gestão dos recursos humanos concretiza-se em função dos mapas de pessoal, da planificação das atividades (missão, atribuições e objetivos fixados) e da dotação financeira.

O posto de trabalho identifica o conjunto de tarefas específicas a desempenhar, caracterizadas em função das competências requeridas e sempre que tal se mostre necessário,

também em função da área de formação académica ou profissional exigível para o seu desempenho.

As verbas orçamentais afetas a despesas com pessoal destinam-se a suportar os encargos correspondentes aos postos de trabalho previstos nos mapas de pessoal, ocupados e não ocupados, com alterações do posicionamento remuneratório na categoria, remunerações permanentes, prémios de desempenho, abonos eventuais e variáveis e demais despesas complementares, e nestes termos também estão sujeitas a serem alteradas, com observância expressa às determinações legais. (art.º 31º da LTFP). Sem prejuízo da parte da despesa destinada ao pagamento das remunerações, e com exceção das alterações obrigatórias de posicionamento remuneratório, uma vez que o legislador deixa ao poder discricionário, ainda que à luz dos princípios que a fundamentam, a forma de repartir a afetação das verbas, deste modo os trabalhadores não têm direito a outro estímulo remuneratório, decorrente de prémio de desempenho ou mudança de posição remuneratória, não sendo bastante o mérito, mas antes que haja verba e afeta a uma dessas finalidades, o que segundo Moura e Arrimar (2014) permite afirmar que por mais meritório que seja o trabalhador nada lhe garante um prémio justo ou uma justa compensação por esse mérito, o que pode quando se sabe que não abunda “a pólvora do rei” fomentar desânimo e imobilismo dos trabalhadores, o que a médio prazo pode comprometer a eficácia pretendida para o serviço. Fazer com a disponibilidade financeira dos serviços e a opção de quem está à frente, constituam um motivo diferenciação de tratamento não se considera compaginável com os princípios constitucionais do mérito e da igualdade. Também Bancalero (2021) não têm dúvidas de que da falha em garantir a primazia do mérito e a despolitização das contratações públicas, resulta não só a deterioração da qualidade dos serviços públicos, como a degradação da imagem do Estado enquanto empregador, com o efeito “perverso” de acentuar a clivagem entre gestores públicos e privados. Fragilidades reconhecidas e que *“geram entropias e agravam a dificuldade (já grande) de atrair para o Estado o melhor talento”*.

As carreiras e os conteúdos profissionais encontram-se expressamente previstos na lei, nomeadamente com a Lei 2/2004, de 15.1 e Lei 49/2012, de 29.8 que aplica à administração local o Estatuto do pessoal dirigente da Lei 2/2004, com a Lei 35/2014, de 20 de junho que aprova a Lei de trabalho em funções públicas (Técnico Superior, Coordenador e Assistente Técnico, Assistente Operacional), Decreto-Lei n.º 97/2001, de 26 de março, das carreiras de informática, Decreto-Lei n.º 114/2019, de 20 de agosto, para a carreira especial de

fiscalização e o Decreto-Lei n.º 184/2004, de 29 de julho com o estatuto do pessoal não docente, de entre outros.

Em matéria de formação, foi significativa a criação em 1979 do Instituto Nacional de Administração (INA), através do Decreto-Lei n.º 160/79, de 30 de maio, com a missão principal de contribuir, através da investigação científica, da prestação de apoio técnico especializado e do ensino, para o aperfeiçoamento da gestão pública e da Reforma Administrativa.

Nos termos da alínea d) do n.º 1, n.º 2 do art.º 71º e n.º 12 do art.º 73º da LTFP, é dever do empregador público, contribuir para elevar a produtividade do trabalhador, designadamente proporcionando formação profissional adequada à sua qualificação, incluindo a que seja obrigatória à manutenção ou renovação dos títulos profissionais exigidos por lei para o desempenho das respetivas funções (Lei n.º 82/2019, de 2 de setembro), as quais o trabalhador tem o dever de frequentar.

O decreto-lei n.º 50/98, de 11 de março, decreto-lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro e decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro, respetivamente, definiram as regras e os princípios que regem a formação profissional na Administração Pública como um processo global e permanente, atualiza, desenvolve e aperfeiçoa o regime estabelecendo as condições para tornar mais efetivos o direito e o dever de formação profissional dos trabalhadores em funções públicas e, estabelece a aplicação do regime à Administração Local.

Com base em políticas de desenvolvimento de recursos humanos, de inovação e modernização administrativas, com observância às necessidades dos trabalhadores face às exigências dos postos de trabalho que ocupam, e identificadas as necessidades de formação do processo de avaliação de desempenho, é elaborado o plano de formação profissional, orçamentado e inserido no ciclo de gestão dos órgãos e serviços, fazendo parte integrante do plano de atividades.

Atualmente, a consolidação do processo de descentralização (via da lei-quadro Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto, da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais), impele a uma maior capacidade de ação das autarquias locais em diversas áreas de atuação que, em alguns casos, são novas, razão pela qual a formação e qualificação dos trabalhadores da administração local, e particularmente, dos recursos humanos transferidos e a transferir da administração direta e indireta do Estado para as autarquias locais, se torna indispensável para o cumprimento dos objetivos políticos

nomeadamente com uma melhoria do serviço público e o reforço da governação de proximidade.

Em matéria de gestão de recursos humanos, a legislação estabelece os princípios da relação entre trabalhador e empregador, no âmbito da contratualização, remuneração, trabalho e descanso, proteção social, segurança e saúde, recrutamento e formação. Os processos de mostram-se “pesados”, baseados na padronização (normativa e genérica, sem atender às características individuais), com ênfase em modelos de ordem e obediência, impondo regras disciplinadoras do desempenho, por meio de leis, regulamentos e afins. É significativamente relevante que com o contrato escrito, o trabalhador celebra também um contrato psicológico com a sua organização. É um acordo não escrito que assimila o conjunto de expectativas e compromissos mútuos que o trabalhador e a organização, tacitamente prometem cumprir (Rousseau, 1989 citado por Santos, 2021).

Positivamente começam a surgir executivos autárquicos com uma visão mais holística. O executivo do município de Pombal (Mandato 2021/2025) criou o primeiro pelouro da Felicidade e Bem-estar Comunitário, com uma perspetiva holística de centrar a atividade municipal na contribuição para a melhoria da qualidade de vida das pessoas e para a valorização do potencial humano nas organizações e na própria comunidade. (Município de Pombal, 2021)

2.4. A FELICIDADE

Uma pessoa feliz define-se como: *“nova, saudável, bem-educada, bem paga, extrovertida, otimista, sem preocupações, religiosa, casada e com uma alta autoestima, trabalhador moral, com aspirações modestas, de qualquer sexo e com muita inteligência”* (Wilson, 1967)

2.4.1. A Felicidade na história da humanidade

Ao longo dos séculos não se encontra consenso na definição do conceito de Felicidade. O entendimento tem sido desenvolvido, em teoria, em áreas de estudo diferentes e continua sem conclusão à vista, assim como tem vindo a variar em função dos diferentes momentos da História, nas diferentes culturas, e daí que não se possa dispensar uma abordagem histórico-filosófica nesta tentativa de definição.

Ao longo da história da humanidade, muitos pensadores procuraram definir a felicidade como um bem supremo, aliás até ao aparecimento da filosofia socrática, acreditava-se que a felicidade dependia de um desígnio divino, uma interpretação religiosa que prevaleceu por séculos e, em diferentes culturas (McMahon, 2006).

Nos primórdios das referências entende-se na visão budista, para alcançar a felicidade o ser humano não deveria perseguir as sensações prazerosas (Harari, 2015), esta visão de carácter filosófico e não teísta, tem afinidade com a visão bioquímica, na medida em que ambas apresentam a noção de que as sensações prazerosas são efémeras pelo que enquanto o ser humano as perseguir, vai permanecer insatisfeito, contudo, de acordo com os ensinamentos de Buda, a mente pode ser treinada a observar como surgem e passam todas as sensações e assim desconstruir a insatisfação. O propósito da vida é a felicidade, (Dalai-Lama, 2000) a qual depende mais do raciocínio e do treinamento da mente do que da fé. Para o budismo existem vários níveis de felicidade em que são referenciadas como fontes de felicidade (ou realização) quatro fatores: riqueza, satisfação material, espiritualidade e iluminação, que num conjunto abrangem toda a busca do indivíduo pela felicidade, mas para que o indivíduo possa fazer uso dessas fontes para levar uma vida feliz e realizada, a disposição mental tem uma importância crucial. Cultivar estados mentais positivos como a generosidade e a compaixão conduzem a uma melhor saúde mental e à felicidade. O comportamento ético é outro aspeto da disciplina interior que poderia ser designada como

disciplina ética, considerando que a realização de atos saudáveis e o não envolvimento com atos prejudiciais, tem origem num estado mental disciplinado ou não disciplinado. O sentido é o de que uma mente disciplinada leva à felicidade e uma mente não disciplinada leva ao sofrimento.

Platão terá sido o primeiro a abordar aquelas que continuam a ser as principais questões éticas da atualidade. Nos chamados diálogos socráticos (ainda muito sob a influência do seu mestre) com o conceito de que a felicidade é da responsabilidade de cada indivíduo e é desenvolvida através da filosofia, o indivíduo mais feliz e realizado na perspetiva ética, é aquele em que a razão predomina e que por isso tem a capacidade de decidir com maior acuidade e assim melhor governar a si mesmo (Marcondes, 2008).

Por sua vez, a *Ética a Nicómaco* de Aristóteles é considerado o primeiro tratado de ética da filosofia ocidental em que é utilizado pela primeira vez o termo “ética” com o sentido de normas e princípios que devem nortear a ação humana. O conceito de felicidade está no cerne da ética aristotélica, por isso apelidada de “ética eudemónica”. O termo eudemónica pode ser entendido como felicidade realizável através de uma atitude ética. Na caracterização aristotélica, todos os objetivos almejados pela humanidade eram os meios para alcançar a felicidade. Tal como na visão budista, com Aristóteles a felicidade não deve ser confundida com o prazer, mas entendida num sentido mais elevado, como a contemplação das verdades eternas, como a atividade característica do filósofo ou do sábio. A felicidade como um propósito e significado, realizando atividades que proporcionam desenvolver talentos e potencialidades.

Apesar de não ter desenvolvido na Antiguidade, o epicurismo veio a tornar-se numa conceção-padrão (Harari, 2015). Para Epicuro a felicidade é o único propósito da vida e um bem supremo, é uma busca pessoal que exige trabalho e para a qual definiu uma ética de orientação no caminho para a felicidade com a recomendação de que a perseguição de bens materiais e a busca do prazer sem moderação só traz infelicidade. Trata-se da dimensão da felicidade hedónica relacionada com os afetos positivos e a inexistência de afetos negativos, conduzindo a uma avaliação da vida como satisfatória.

Na Idade Média, a felicidade passou a depender da relação entre o humano e o divino.

Com Santo Agostinho as principais questões éticas eram as da tradição grega de Platão, discutidas sob os ensinamentos do cristianismo e essa doutrina teria a chave da graça divina como possibilidade de redenção e alcance da felicidade na vida eterna (Marcondes, 2008) e

com este sentido, a felicidade constitui toda a motivação do pensar filosófico (Comte-Sponville, 2001) Na interpretação da ética aristotélica segundo a doutrina cristã, de São Tomás de Aquino a felicidade é um estado de beatitude, obtido pela revelação e graça de Deus. De modo semelhante para Spinoza a felicidade consiste num amor intelectual de Deus representativo do reconhecimento do lugar que o indivíduo tem no Universo e designa a felicidade do sábio como beatitude (Marcondes, 2008), uma felicidade que não é a recompensa da virtude, mas a própria virtude (Comte-Sponville, 2001). Spinoza reatou a questão grega e filosófica da felicidade e da sabedoria, com o sentido de que, se a meta da filosofia é a sabedoria e a felicidade se obtém na relação com a verdade, e o verdadeiro conteúdo da felicidade é a alegria e toda a alegria é amor. Isto considerando que a felicidade se encontra em todo o tempo em que a alegria parece imediatamente possível, não só no espaço de tempo em que somos felizes (mesmo felizes sentimos cansaço, tristeza, angústia) mas sim, enquanto temos a sensação de que a alegria surgirá a qualquer momento (Comte-Sponville, 2001).

No Iluminismo nasceu a ideia de que todos os seres humanos tinham direito a atingir a felicidade e na Revolução Francesa foi estabelecido como objetivo da sociedade, a obtenção da felicidade dos cidadãos (Csikszentmihalyi, 1990). Com o Iluminismo do século XVIII e com filósofos como Kant, clarificou-se uma filosofia moral em geral e a felicidade em particular. Com a perspectiva da ação e da procura de uma existência livre, racional e autónoma, que se movimenta em prol dos interesses do bem comum e não apenas dos seus próprios, surgem ações de *volte-face*. De acordo com Comte-Sponville (2001), em Kant a felicidade seria um ideal não da razão mas da imaginação. A felicidade, um conceito indeterminado que todo o homem deseja alcançar mas que não sabe ao certo o que é, isto porque as perspectivas do conceito de felicidade são totalmente empíricas, ou seja, resultam da experiência. (Kant, 2007)

Nietzsche com o rigor da religião protestante muito vivenciado, com a proposta de “transvaloração de todos os valores” (Ecce Homo, 1888) terá sido um dos mais mordazes críticos da moral tradicional, com a pretensão de romper com a moral judaico-cristã e toda a tradição grega desde Sócrates. Para Nietzsche, se em Sócrates, para os homens plenos e fortes, fazer bem é estar bem, ou seja, estar feliz como resultado de um estado de ação necessário à felicidade, no oposto, na passividade, a felicidade aparece como paz, sossego e em extremo distensão de ânimo, entorpecimento ou narcose. (Marcondes, 2008)

Claude-Adrien Helvétius e Jeremy Bentham, como pensadores formularam o “princípio de utilidade” como critério do valor moral de um ato, em que o bem maximiza o benefício e reduz a dor ou o sofrimento (Marcondes, 2008). Segundo Bentham o bem supremo é a maior felicidade para o maior número de pessoas, conclusão que seguiu no sentido de que o único objetivo relevante do Estado, do mercado e da comunidade científica seria incrementar a felicidade global (Harari, 2015) .

Para Stuart Mill, o princípio da máxima felicidade é universal, assim como a autopreservação, de onde surge a dificuldade em conciliar o bem comum e o interesse individual. O utilitarismo estabelece como fundamento da moral o Útil ou Princípio da Máxima Felicidade, considerando que uma ação só é correta quando promove a felicidade, e incorreta quando promove o oposto da felicidade. Por felicidade é entendido o prazer e a ausência da dor; por infelicidade, dor ou privação do prazer. Portanto, o melhor (mais útil) é uma felicidade com menos dor e mais vantagem. Nas máximas de Jesus de Nazaré “*Não faças ao outro o que não gostarias que te fizessem*” e “*Ama ao próximo como a ti próprio*” encontramos a ética e a moral utilitarista na sua plenitude. No utilitarismo o princípio máximo da felicidade significa que os acordos sociais e as leis devem colocar o interesse individual em harmonia com o interesse da totalidade, e o poder da educação e da opinião deve ser usado para estabelecer no indivíduo a associação intrínseca entre a felicidade pessoal e a de todos, sobretudo através dos modos de conduta de forma, sendo inconcebível com uma conduta oposta ao bem comum, obter a felicidade para si próprio. (Marcondes, 2008)

Em 1776, com Thomas Jefferson um dos mais influentes *Founding Fathers* e o principal autor da declaração de independência dos Estados Unidos, ficou estabelecido o direito à busca pela felicidade (não o direito à felicidade em si), conjuntamente com outros dois direitos considerados inalienáveis, o direito à vida e o direito à liberdade, com o propósito de reservar ao indivíduo um âmbito privado de escolhas, fora da tutela do Estado (Lunt, 2004) A felicidade passou a relacionar-se com os princípios éticos do bem comum e o sentido de democracia e justiça.

A palavra felicidade só por si tem uma significativa carga histórica, religiosa e filosófica e por isso tem vindo muitas as vezes a ser substituída por bem-estar (Lyubomirsky, 2011 citado por Santos, 2021). Na generalidade a felicidade “*é a palavra moderna, geralmente traduzida do grego original eudemónica, utilizada para descrever a boa vida*” (Gavin & Mason, 2004, p. 379). De acordo com Stearns (2012) a felicidade varia consoante o país em

função da respetiva cultura e essa variação é considerável, assim como as atitudes de felicidade não só variam como mudam, no mesmo sentido, Lomas (2022) considera que investigação sobre a felicidade deve ser mais global, uma vez que o conceito pode estar muito condicionado pelo prisma da cultura ocidental, sugerindo como igualmente importantes e como denominador comum os conceitos “equilíbrio” e “harmonia”.

A Felicidade é um conceito muito abrangente e utilizado em contextos diferentes, que tem vindo a ser aplicado ao longo do tempo com grande significância na história da filosofia e, a dificuldade para o delimitar é de tal forma que a investigação recorre mais ao termo de “bem-estar subjetivo” em alternativa ao de “felicidade” (Chekola, 2007) mas que com frequência são indicados como sinónimos. De acordo com Chekola (2007) a natureza da Felicidade é constituída por três visões: A Visão afetiva, no período do século XIX na fase do utilitarismo britânico relacionada com o prazer ou vantagem na atribuição de algum objeto; A Visão das atitudes ou satisfação com a vida, que estabelece a Felicidade como a atitude de gostar e ter satisfação com a vida, ou seja, uma avaliação genérica da qualidade de vida de forma positiva; E a Visão do desejo global ou plano de vida, que determina que a Felicidade implica mais do que atitudes e sentimentos. Quanto à visão afetiva, que um sentimento positivo como o prazer é importante na felicidade, mas não a identifica, porque quando se associa o prazer com a felicidade, o intervalo de tempo é muito curto, assim como falha na proporcionalidade. Pese embora um conjunto de prazeres possa prolongar o intervalo de tempo de felicidade, a existência de maior número de prazeres seria sinónimo de maior felicidade o que não acontece necessariamente e, cada um experiencia o prazer de forma única e singular, reagindo de forma diferente. E quanto à relação à visão das atitudes, que nesta abordagem a felicidade é habitualmente confundida com o bem-estar subjetivo, acentuado pelo facto de alguns investigadores de evidência empírica defenderem a facilidade de projetar avaliações sobre o bem-estar subjetivo em detrimento da felicidade. Chekola (2007) dá maior ênfase, à visão do desejo global ou plano de vida, por entender que a Felicidade é uma realização contínua de um plano de vida. Também para Csikszentmihaly (1990) a felicidade não é estanque nem estática e pode ser desenvolvida ao longo da vida, desenvolvendo o sentido de *flow* (fluxo) de um estado prazeroso e nestes termos a felicidade nunca se atinge por completo e a busca desenvolve-se continuamente ao longo da vida.

O termo felicidade é por vezes utilizado como sinónimo de satisfação com a vida o que é interpretado como sendo uma avaliação cognitiva (Veenhoven, 2000). A felicidade não suscita uma completa ausência de insatisfação, é o modo como se encara e se lida com as

contrariedades que nos torna felizes, há um núcleo lógico no conceito de felicidade que se aplica à vida e não a um sentimento ou a um acontecimento. A perspectiva da felicidade diz respeito a: perceber a vida como um todo; uma vivência prolongada no tempo; uma meta que dá sentido à existência; um objetivo que todos desejam alcançar. (Veenhoven, 2004).

No mesmo sentido segue a argumentação de Dias (2020), a felicidade é o estado de consciência que avalia o resultado dos projetos das pessoas ao longo de toda a vida. No seu sentido mais profundo e genuíno com uma moral e uma ética associadas, a felicidade, acontece quando o balanço vital pesa mais para o lado das boas concretizações do que para o lado das más e/ou não concretizações.

Não é há muito tempo que se estuda cientificamente a felicidade, enquanto conceito humano ligado aos comportamentos, aos valores e às emoções. Em bom rigor só há duas décadas, é que as matérias sobre a felicidade saíram do âmbito da filosofia e teologia e conquistaram a área de estudos psicológicos e psiquiátricos, sendo que nos últimos anos se alargou às áreas da economia, neurociências e sociologia, o que permitiu a elaboração de diversos modelos teóricos. Os estudos é mais dominantes são na área da Psicologia e da economia.

No século XIX enfatizou-se o progresso técnico-científico da humanidade, focado no bem-estar material. Os desfasamentos passaram a ser concebidos como patologias. A psicologia e a psicanálise destacaram o inconsciente e as somatizações. Freud (1930) “pai” da psicanálise definiu felicidade como o “princípio do prazer”. Todo o ser humano se move pela busca da felicidade, porém, perante a impossibilidade de conseguir satisfazer todos os desejos humanos, essa busca está destinada ao fracasso (princípio da realidade) pelo que no máximo o que o Ser humano encontraria seria uma felicidade parcial.

O interesse académico pela felicidade como matéria de estudo é paralelo ao movimento da psicologia positiva, que como ciência da perspectiva dos estados positivos na vida (emoções positivas e talentos, sem ignorar as emoções negativas), com o estudo do bem-estar e da felicidade, veio preencher o objetivo da ciência do comportamento, para além do estudo das perturbações. Através da investigação científica a psicologia positiva tem vindo a evidenciar, a importância do estudo e do conhecimento acerca do que contribui para as pessoas se sentirem felizes.

Na década de 80, do século passado, foram publicados os primeiros livros sobre a psicologia da felicidade e o termo mais utilizado para felicidade é “bem-estar subjetivo”,

isto é, o modo como o indivíduo formaliza a opinião geral e pessoal sobre a sua própria vida e satisfação. (Furnham, 2015). Com o avanço do estudo da felicidade na perspectiva da psicologia, alguns investigadores optaram por distinguir os termos “bem-estar subjetivo” de “felicidade”, mas o consenso da maioria foi o de os interpretar como sinónimos, com o reconhecimento de que ambos são influenciados pelas características pessoais (subjetivas) de cada indivíduo (Diener, Lucas, & Oishi, 2002).

Em 1998 com Martin Seligman na presidência da *American Psychological Association*, o movimento da psicologia positiva consolida-se como área que investiga os estados afetivos positivos e valores como a felicidade, a qualidade de vida e a resiliência, de entre outros. Na perspectiva de Seligman (2004) entende que o nível de felicidade pode ser aumentado mediante aplicação de critérios objetivos como o otimismo, a bondade e a generosidade, dos quais podem resultar planos mais positivos. E neste entendimento os fatores essenciais que asseguram e proporcionam a felicidade são: - *Pleasant Life* (prazer e emoções positivas, como resultado do compromisso e do significado); - *Engagement, Flow ou Engaged Life* (compromisso e envolvimento em situações que originam o sentimento de prazer); e - *Meaningfull Life* (significado) (Seligman, Steen, Park e Peterson, 2005).

Enquanto para Ferraz, Tavares e Zilberman (2007) a felicidade é uma emoção básica, que corresponde a um estado emocional positivo e, que transmite sensação de bem-estar e prazer, resultante da perceção de sucesso e compreensão do mundo. A religiosidade também surge como um fator associado ao índice de felicidade, perante o comprometimento com a fé, que determina um sistema organizado de crenças, em que o significado da vida e a espiritualidade sustentam a relação com o sagrado e o transcendente. As pesquisas confirmam que as pessoas que se reconhecem como espiritualistas ou religiosas, tendencialmente reportam maiores índices de felicidade e satisfação com a vida (Ferraz et al., 2007).

Por sua vez a investigação de Bartels (2015) com cerca de 30 estudos acerca da influência ambiental e genética no bem-estar, na satisfação e qualidade de vida, e na felicidade, conclui que 32% a 36% da variância do bem-estar e satisfação com a vida está relacionada com a hereditariedade genética.

Na perspectiva da sociologia, todos os indivíduos têm alguma vez na vida uma experiência breve de felicidade, e nem todos experimentam um estado durável de felicidade. É com este fundamento que Jacobsen (2007, citado por Campaniço, 2012) apresenta a necessidade de duas definições distintas: a felicidade comum – um estado de espírito breve em que se sente

as necessidades e objetivos essenciais atingidos, associado ao sentimento de harmonia; a felicidade real – um estado prolongado de equilíbrio entre necessidades, objetivos e desejos pessoais, bem como com o ambiente e o mundo, associado aos sentimentos de serenidade e bem-estar.

No domínio da neurociência, a felicidade tem uma localização específica: o cérebro. A essência da tristeza ou da felicidade é a percepção combinada de determinados estados corporais e de pensamentos que estejam justapostos, complementados por uma alteração no estilo e na eficiência do processo de pensamento. Se não fosse a possibilidade de sentir os estados do corpo, que estão inerentemente destinados a ser dolorosos ou aprazíveis, não haveria sofrimento ou felicidade, desejo ou misericórdia, tragédia ou glória na condição humana (Damásio, 2005). Segundo Sam Harris, todo o ser humano procura um único valor supremo — a minimização do sofrimento e maximização da felicidade — de modo que todas as discussões éticas buscam o meio mais eficaz de maximizar a felicidade (Harari, 2015).

Mas o maior interesse na investigação da felicidade é focalizado pela psicologia e pela economia (Hosie e Sevastos, 2009), ciências que em 2002 convergiram significativamente nesta matéria quando o Prémio Nobel da Economia foi atribuído a Daniel Kahneman, psicólogo, professor na Universidade de Princeton, pela investigação do fenómeno designado por “*hedonic treadmill*” com a apresentação de conclusões quanto às razões pelas quais o dinheiro pode comprar felicidade mas não consegue manter as pessoas felizes (Bagnall, 2004 citado em Hosie e Sevastos, 2009). No mundo académico, o aumento do interesse no estudo da felicidade foi despoletado na área da economia perante os indícios de felicidade e o bem-estar estarem relacionadas com o desenvolvimento económico, uma ideia reforçada, nos últimos anos, por economistas comportamentais. Na década de 60, surge na agenda política a situação dos limites para o crescimento económico que invoca a necessidade de um conceito amplo e mensurável sobre o bem-estar e é assim que surge o conceito de “Qualidade de vida” que sustenta a ideia da existência de outras circunstâncias importantes para melhores condições de vida para além bem-estar material (Veenhoven, 1996). Segundo Frey (2010) neste contexto económico, ainda que os termos “felicidade” e “satisfação da vida” tenham semântica diferente, são utilizados na maioria das vezes de forma idêntica na literatura científica. De uma das investigações de Graham (2008), conclui-se que a relação entre os níveis de rendimento relativamente á felicidade é relativa, porque as pessoas com níveis baixos de rendimentos podem ser felizes, mas são menos felizes quando há incertezas quanto ao futuro. A felicidade é um estado de bem-estar que poderá ser

definido como um subjetivo cognitivo e afetivo da qualidade de vida. Isto significa que a felicidade não está relacionada apenas com as percepções individuais, mas sim, simultaneamente com o contexto social e económico em que as pessoas se encontram inseridas (Florida, Mellander, & Rentfrow, 2013 referidos em Santos, 2017). A relação entre a felicidade e a riqueza continua a ser um dos aspetos mais estudados e discutidos no estudo da felicidade e o estudo do chamado “Paradoxo de Easterlin” é um tópico central no desenvolvimento da economia da felicidade. De acordo com Easterlin, quando as políticas sociais respondem às indispensabilidades dos cidadãos, a felicidade é maior. De um modo muito simplificado, o paradoxo evidencia que acima de um determinado nível de rendimento, o crescimento económico não melhora o bem-estar humano (Layard, 2006 citado por Santos, 2015). No mundo desenvolvido, as evidências da relação entre o aumento da riqueza e a diminuição da felicidade permitem afirmar que o crescimento económico não corresponde a um aumento da harmonia social (Layard, 2005). Também as conclusões de vários estudos realizados por economistas indicaram que o dinheiro não traria felicidade, contradizendo a economia tradicional, que defendia que o rendimento seria dos principais motivos do comportamento do indivíduo. Vem do utilitarismo de Bentham, a vontade dos economistas em concentrar o interesse na utilidade da felicidade como uma dimensão mensurável e comparável entre indivíduos (Layard, 2005) e, a educação é uma área (pequena mas significativa) que contribui para aumentar a felicidade da pessoa, e identifica o trabalho (emprego) como sendo o terceiro fator mais importante que afeta a felicidade. Ambas se relacionam na medida que a educação estará na promoção do aumento do nível de vida e dos rendimentos.

Na perspetiva de Aaker, Rudd e Mogilner (2011), a felicidade pode ser controlada pelo indivíduo, o qual pode decidir como aumentá-la determinando a forma como investe o tempo.

No século XX, para além do aumento da população e do tamanho do território, um dos principais parâmetros para avaliar o sucesso nacional terá sido o crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, já atualmente, economistas e muitos pensadores, defendem uma aplicação supletiva ou até a substituição do PIB pelo FIB — Felicidade Interna Bruta - a felicidade do cidadão. O Índice de Felicidade Interna Bruta é entendido como a medida sustentável para o estudo e elaboração de políticas públicas, tendo como medida-padrão, a Felicidade. Surge como uma abordagem holística para medir o progresso do desenvolvimento e é baseada em nove pilares: padrões de vida; meio ambiente; bom

governo; uso do tempo; educação; vitalidade comunitária; cultura; saúde; e bem-estar psicológico. Segundo os autores Rodrigo-Martinez e de Ouro Mamed (2014), a metodologia do FIB apresenta não apenas aspetos financeiros, mas também de sustentabilidade, ambientais, sociais e humanos. O FIB tem a sua origem no *Gross National Happiness* (GNH) ou *Gross Domestic Happiness* (GDH) um conceito de desenvolvimento social, de influência budista criado pelo rei do Butão Jigme Singye Wangchuck, na década de 70, como um indicador de medida da qualidade de vida no seu país e que visava responder às críticas à economia que crescia miseravelmente, e que foi determinante a influenciar outros países.

É relevante identificar os vários suportes técnicos e paradigmas das escalas de medição de Felicidade porque esta criação de indicadores tem impulsionado o estudo da felicidade. Ferraz et al., (2007) referencia alguns índices de avaliação da felicidade: *A Satisfaction with Life Scale* (SWLS) (Diener, Horwitz, Emmons, 1985a) relacionado com a qualidade de vida; *Oxford Happiness Inventory* (OHI) (Argyle et al., 1989) que avalia as razões psicológicas gerais da felicidade; *A Subjective Happiness Scale* (SHS) (Lyubomirsky & Lepper, 1999); e o *PANAS-X (Positive and Negative Affect Schedule-expanded form)* (Watson e Clark, 1991);

No meio académico o termo bem-estar subjetivo foi sendo mais desenvolvido, enquanto o termo felicidade, face a sua ambiguidade de concetualização, foi mais evitado, de modo que o Índice de Felicidade Interna é apurado através do “*Subjective Well Being - SWB*” (Diener, Suh e Oishi, 1997) uma medida de felicidade, com área geral de interesse científico e considerada como categoria de fenómenos que inclui as respostas emocionais, satisfações de domínio e julgamentos globais das pessoas, relativamente à satisfação de vida pessoal. A dimensão emocional do bem-estar subjetivo é constituída pelos afetos positivos e negativos, e, como um todo é construído a partir do julgamento que as pessoas fazem sobre domínios importantes das suas vidas (trabalho, saúde, relacionamentos), diferente de pessoa para pessoa, devido às suas características individuais, como a personalidade ou o nível cultural.

Em 2006, o *New Economics Foundation* (NEF) no Reino Unido, desenvolveu o instrumento “*Happy Planet Index*” (Índice de Felicidade do Planeta) com a missão de transformar a economia para que funcione para as pessoas e para o planeta. que incide sobre o bem-estar sustentável e visa obter conclusões acerca da forma como as nações podem alcançar uma vida longa e feliz de forma sustentável. Por sua vez, o Instituto *The Economist Intelligence* desenvolveu estudos estatísticos visando verificar as causas do sentimento de qualidade de vida e bem-estar dos indivíduos. O principal objetivo deste estudo consistiu em explorar o Índice de Felicidade Interna relacionando-o com outros indicadores.

O *World Happiness Report* (WHR) (Relatório Mundial da Felicidade) surgiu num contexto global de dificuldades. Os governos de todo o mundo expressaram o desejo de colocar a felicidade no centro da agenda de desenvolvimento global e adotaram uma resolução da Assembleia Geral da ONU para esse propósito. O WHR surgiu dessa determinação mundial de encontrar o caminho para um maior bem-estar global e fazer face às dificuldades globais que se enfrentam. O exemplo do Butão foi a inspiração, com a Felicidade Interna Bruta, tendo colaborado com as Nações Unidas, e contribuído para que os governos quisessem colocar a felicidade no centro da agenda de desenvolvimento sustentável. E a lição do WHR ao longo dos anos é que o apoio social, a generosidade mútua e a honestidade são cruciais para o bem-estar. O primeiro relatório foi publicado em 2012 na conferência das Nações Unidas sobre a felicidade. O relatório com o objetivo de avaliar o estado de espírito de uma nação, o seu desenvolvimento económico e social, e encontra-se baseado em seis fatores: Produto Interno Bruto *per capita*; Esperança de vida saudável; Liberdade; Generosidade; Apoio social; e Ausência de corrupção. Das respostas dos residentes em cada país, que avaliam os seis fatores numa escala de zero a dez, depois de analisadas resultam na média final (*World Happiness Report*, 2022). Pese embora a importância do contributo do ranking anual do Relatório “Aceitando que, na atualidade, a felicidade é vista como um direito humano fundamental, a verdade é que nem todos os países, instituições e pessoas se organizam com esse fito. Talvez por isso haja tantas diferenças no ranking do Relatório Mundial da Felicidade. “ (Dias, 2021, p. 15)

Com a presidência francesa da União Europeia, em 2008, foi constituída a Comissão Stiglitz (*Commission on the measurement of the economic performance and social progress*), cuja essência era desenvolver recomendações acerca das medições de desempenho económico e progresso social, utilizando como indicadores de bem-estar, a avaliação da vida e da satisfação, da experiência de emoções positivas e negativas, e a felicidade, e é nestes termos que surge em Portugal o Índice de Bem-estar desenvolvido pelo Instituto Nacional de Estatística, criado em 2013, mas que apenas teve a primeira publicação em 2017 com dados relativos aos anos 2004-2016. Este índice tem duas perspetivas analíticas: as condições materiais de vida das famílias e a qualidade de vida.

O *Erasmus Happiness Economics Research Organisation* (EHERO) sediado no *Erasmus School of Economics da Erasmus University* em Roterdão na Holanda, é um instituto científico onde se estuda a felicidade. Em 1980, baseado no trabalho do Departamento de Sociologia desta universidade, o sociólogo Veenhoven criou a *World Database of*

Happiness, uma base de dados com o registo dos estudos sobre a felicidade, a nível mundial, com a pretensão de tornar os estudos globalmente acessíveis para consulta e a promover novos desenvolvimentos. Segundo Veenhoven uma das razões que levou à intensificação dos estudos, foi o facto de ser essencial perceber a felicidade – o quê e porquê – para poder criar felicidade. (*Worlddatabase of happiness*, 2022)

Particularmente pertinente, o estudo português “Happiness Works”, fundado em 2011 por Georg Dutschke e Guilhermina Vaz Monteiro, com as parcerias da Lukkap Portugal, da Universidade Atlântica, da Revista Exame, da Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEG), da Associação Portuguesa de Gestão das Pessoas (APG), da Happy Brands e da Sociedade Rebelo de Sousa Advogados, tem como principal objetivo conhecer as variáveis que tornam as empresas portuguesas lugares mais felizes para se trabalhar e que contribuem de forma decisiva para a felicidade dos seus colaboradores.

A felicidade encontra-se sob um teto de vidro que não permite seu crescimento (Harari, 2015). Esse teto de vidro é suportado por dois pilares sólidos, um psicológico e outro biológico. No nível psicológico, a felicidade humana depende mais das expectativas, e menos de condições objetivas. E as expectativas tendem a se adaptar às condições, mesmo à condição de outras pessoas, só que à medida que as condições melhoram, também as expectativas aumentam. Melhores condições traduzem-se em mais expectativas e não em mais satisfação. No nível biológico, tanto as expectativas como a felicidade são determinadas mais pela bioquímica do que pela situação política, social ou econômica. O *Homo sapiens* não está programado para se satisfazer. O sucesso promove a ambição, as conquistas mais recentes da humanidade, vão impelir o indivíduo a estabelecer objetivos cada vez mais ousados. Assim, depois de garantir níveis sem precedentes, de harmonia, saúde e prosperidade, as próximas metas da humanidade, (de incentivo capitalista) serão provavelmente a felicidade, a imortalidade, e a divindade, o que apenas conduzirá os ideais humanistas (vida, felicidade e poder do *Homo sapiens*) dos últimos 300 anos, à sua conclusão lógica.

2.4.2. Felicidade no Trabalho

Para o homem não existe nada melhor do que comer, beber e alegrar-se no trabalho que realiza. Contudo, estes prazeres só podem ser concedidos pelas mãos de Deus (Eclesiastes 2:24).

Desde a sua gênese que o ser humano tem no trabalho um meio de alcançar os meios de subsistência, assim, satisfazer as necessidades primárias tornou o trabalho uma ação natural e necessária. E, sendo o desemprego uma infelicidade, onde já se viu o trabalho ser uma felicidade? Para o desempregado, o trabalho pode ser uma felicidade, mas, para quem tem um trabalho, o trabalho não é uma felicidade: o trabalho é um trabalho (Comte-Sponville 2001). Ou não. A maioria das pessoas passa grande parte da sua vida no trabalho, daí a importância em compreender em que medida o emprego e o local de trabalho têm relevância na formação da felicidade do indivíduo, assim como nas comunidades em todo o mundo (Neve e Ward, 2017). De acordo com Pfeffer & Salancik (2003) as pessoas procuram realizar através do trabalho, algumas dimensões fundamentais como: um trabalho que proporcione aprendizagem, desenvolvimento e competências; um trabalho com significado e sentido de propósito; um sentido de conexão e relações interpessoais positivo; e, a capacidade de conciliar o trabalho com a sua essência natural. O local de trabalho desempenha um papel determinante na felicidade do indivíduo (Souto & Rego, 2007) considerando que é no trabalho que está a origem dos recursos sociais, materiais, emocionais e psicológicos, que proporcionam a satisfação das necessidades do indivíduo.

Soa a um contexto *New Age*, mas não é por acaso que o interesse e a investigação da espiritualidade nas organizações têm aumentado fortemente nos últimos anos, compreende-se que as perceções dos trabalhadores acerca da espiritualidade nos seus locais de trabalho explicam o seu empenhamento organizacional e a sua produtividade (Rego, 2007). A espiritualidade nas organizações é considerada um novo paradigma na área da gestão e liderança para o século XXI, segundo Mitroff e Denton (1999) a ciência organizacional não pode evitar o seu estudo e compreensão e Butts (1999) apoiou esta premissa argumentando que os investigadores académicos precisam de relembrar, tal como muitos estudos indicam, que os cidadãos, no mundo, estão sequiosos de valores (espirituais) transmateriais, expansivos da mente, enriquecedores da alma e centrados no coração. Burack (1999) aduziu que não tinha dúvidas que das profundas mudanças a ocorrer nas organizações, a espiritualidade era um dos principais temas para este século. A espiritualidade no âmbito do

trabalho, nada tem a ver com práticas religiosas ou com teologia. Apenas se reconhece que os trabalhadores são possuidores de uma vida interior, que nutre e é nutrida pelo desempenho num trabalho com sentido realizado no contexto da comunidade (Ashmos e Duchon, 2000), nenhuma necessidade é mais evidente do que a nossa vida ter significado. E o trabalhador, quando se sente tratado como um Ser valioso e experimenta o sentido de propósito e pertença, tende a desenvolver uma ligação afetiva à organização e reagir de forma mais produtiva tornando-se numa fonte de vantagens. A espiritualidade neste contexto é um conceito multidimensional que depende de vários parâmetros conceptuais tais como o sentido de pertença do trabalhador, o significado do trabalho e o seu propósito para a sociedade, o alinhamento dos valores do trabalhador com os valores da organização, as oportunidades que o trabalho proporciona para o desenvolvimento da vida interior do trabalhador e o equilíbrio emocional que a organização proporciona ao trabalhador (Joelle, 2019).

A relação da espiritualidade com a felicidade no trabalho foi demonstrada no estudo de Karakas (2010) em três perspetivas: na perspetiva dos recursos humanos: a espiritualidade melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e o seu bem-estar; na perspetiva filosófica: a espiritualidade sugere aos trabalhadores um sentido de propósito e significado no trabalho; e na perspetiva interpessoal: a espiritualidade sugere um sentido de interconexão e comunidade. Sumariamente este investigador conclui que a felicidade no trabalho é influenciada negativamente por fatores como o stress e positivamente por fatores como o comprometimento, a virtude e a produtividade. Na sua investigação Pawar (2016, referido por Moura, 2019) ainda foi mais ambicioso, considerando o bem-estar dos trabalhadores determinante para a organização, propôs e comprovou quatro perspetivas de bem estar: a emocional, a social, a psicológica e a espiritual, na conclusão de que um local de trabalho espiritual gera comportamentos mais positivos e maior satisfação com o trabalho.

O termo “satisfação” também surge como âmbito de medição da felicidade. A satisfação encontra-se significativamente associada aos estados cognitivos e afetivos (Locke, 1976 citado em Moura, 2019), porém a principal diferença entre esta e a felicidade reside no facto de a satisfação se alterar de um momento para outro enquanto a felicidade tende a ser duradoura no tempo, todavia no que respeita à sintetização de ideia de satisfação, é a dimensão da satisfação no trabalho que mais surge quando se trata de felicidade. Uma das definições interessantes sobre satisfação no trabalho é a de Locke, que afirma tratar-se de um estado positivo e de prazer, resultante das experiências proporcionadas pelo trabalho e

da sua avaliação. De acordo com Robbins (2005) a satisfação com o trabalho, é a atitude genérica de um trabalhador relativamente ao trabalho que realiza e perante o qual, havendo um nível elevado de satisfação, são apresentadas atitudes positivas, assim como havendo insatisfação se apresentam atitudes negativas. A satisfação no trabalho relaciona-se com a qualidade de vida no trabalho e como o trabalhador se sente na organização. Porém, os satisfeitos não serão obrigatoriamente os mais produtivos, mas os insatisfeitos tendem a ausentar-se (absentismo) e a produzir com pior qualidade, por isso conceito de qualidade de vida no trabalho é importante para o conceito de bem-estar no trabalho, Walton (1974, citado por Santos, 2021) identificou oito condições relevantes neste âmbito: ambiente seguro e saudável; crescimento e segurança, importância social do trabalho, direitos e representação, remuneração justa e contemplação da vida total. A Qualidade de Vida é muitas vezes utilizada para identificar os valores ambientais e humanos, contudo é difícil tendo identificar os fatores que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho (Walton, 1973). Na perspetiva de Westley (1979) são quatro, os fatores que afetam a Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores: os políticos - segurança; os económicos - justiça; os psicológicos- isolamento; e os sociológicos - anomia.

A felicidade no trabalho é uma matéria de grande destaque na atualidade (pós-pandémica), do que se ouve e lê, as pessoas querem ser felizes, mas querem ser felizes no trabalho e com o trabalho. Se por um lado, o trabalho é um meio de subsistência, é também um modo de socialização, que pode contribuir para o desenvolvimento e equilíbrio pessoal e não apenas para a deterioração psíquica e física do indivíduo. O trabalho em si, o seu significado e as condições em que se realiza, são fatores determinantes para a felicidade no trabalho (Rego, Ribeiro, & Cunha, 2010). A felicidade no trabalho relaciona-se com a sensação de prazer relativamente ao desempenho profissional, com a capacidade de gerir as contrariedades e desafios no trabalho em si, com a facilidade de estabelecer relações interpessoais positivas com os colegas e clientes e ainda com o reconhecimento do trabalho realizado (Simon-Thomas, 2018). A felicidade no local de trabalho é ter experiências afetivas positivas, ter bons sentimentos de prazer e satisfação, e sentir que o desempenho profissional tem um significado (Saenghiran, 2013).

A relação da felicidade com âmbitos específicos, como é a do trabalho, deve ser especialmente considerada, quando se trata de compreender o tipo de vida que cada um vive (Diener, Lucas, & Oishi, 2002), até porque quando um indivíduo está infeliz, designadamente com o trabalho, essa infelicidade tenderá a gerar consequências em outras

áreas da sua vida (Gavin & Mason, 2004). Na perspectiva de Robbins (1998), contribuem para a felicidade no trabalho, seis fatores relevantes: 1. Trabalho mentalmente desafiador; 2. Recompensas justas; 3. Condições de trabalho; 4. Apoio dos colegas; 5. Personalidade, e 6. Disposição genética do indivíduo.

A felicidade no trabalho também está relacionada com o comportamento organizacional (Fisher, 2009) associado a experiências positivas e atitudes no local de trabalho, inclui a satisfação e o envolvimento no trabalho e o nível de compromisso organizacional, diretamente ligada à motivação e à performance do indivíduo, assim, a felicidade no trabalho evidencia-se em três instâncias: o trabalho, o emprego e suas características e a organização em si. A felicidade no trabalho contribui fortemente para a felicidade na generalidade. Não se evidencia que o trabalho só por si contribua para a felicidade do indivíduo, contudo o indivíduo pode ser mais ou menos feliz, em função de ser mais ou menos feliz no trabalho (Gavin e Mason, 2004). A felicidade no trabalho e na vida são condições determinantes para a saúde física e para a manutenção do equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar (Russell & Daniels, 2018). Quando o trabalhador sente que realiza um trabalho com significado, têm tendência a sentir-se mais saudável e mais feliz, o que é uma dimensão fundamental do trabalho (Pfeffer & Salancik, 2003) que integra o conceito da espiritualidade (Joelle, 2019). Evidências de pesquisas (Furnham, 2015) sugerem que as pessoas felizes têm um bom sistema imunológico, de modo que são mais saudáveis e vivem mais do que as pessoas infelizes. Elas tendem a ter mais sucesso no trabalho e ter relacionamentos pessoais melhores. E são consideradas mais atraentes pelos outros.

Mas na felicidade no trabalho, o motivo pelo qual um trabalhador se sente feliz, pode ser diferente consoante o país, devido à influência das diferentes culturas na forma e no modo como o trabalhador pretende ser feliz na organização e na sociedade (Hofstede, 1991).

A felicidade no trabalho tem um papel determinante a nível individual e a nível organizacional (Rego, 2009) não só é positiva para o indivíduo por melhorar a vivência pessoal e social como é para a organização potencializando e desenvolvendo o desempenho dos trabalhadores, assim como é importante na preconização de mudanças no que respeita à postura e desempenho dos trabalhadores na organização. Em regra, os indivíduos mais pragmáticos e mais otimistas são mais focados no trabalho ao qual dedicam o seu potencial realizando as tarefas a que se propuseram, conseguindo extrair das dificuldades eventuais oportunidades. Já as pessoas infelizes parecem desperdiçar tempo e energia procurando sinais de perigo ou possibilidades de fracasso. As pessoas podem tomar muitas medidas

simples para aumentar a felicidade. A primeira é não confundir sucesso com felicidade. A segunda medida é assumir o controle da própria vida. (Furnham, 2015) A escolha estará condicionada pelo enquadramento genético, psicológico e social de cada pessoa. A predisposição individual para ver o lado brilhante ou sombrio da vida tem muito de decisão individual. Não é uma vida feliz que faz as pessoas felizes, são as pessoas felizes que fazem a vida feliz (Santos, 2021). Atendendo à quantidade de tempo de vida que se passa no local de trabalho, o desempenho profissional constitui parte integrante da identidade pessoal, tornando-se assim uma forma de valorização pessoal (Gavin e Mason, 2004) e os trabalhadores sentem-se mais felizes quando se sentem comprometidas, têm boas relações interpessoais e realizam os seus objetivos (Seligman, 2004). Daí que os indivíduos venham cada vez mais a valorizar as organizações que mais reconhecem o valor dos seus trabalhadores e que valorizam a felicidade no local de trabalho (Gavin e Mason, 2004).

A capacidade do trabalhador em resolver problemas, as suas competências em realizar as suas tarefas e gerir o seu relacionamento interpessoal estão sobre o efeito do capital psicológico positivo da felicidade no trabalho. O capital psicológico positivo dos trabalhadores proporciona ambiente de trabalho saudável, facilita as relações interpessoais entre colegas de trabalho, bem como com as chefias (Luthans & Yousseff, 2004). São diversos os estudos preconizados a relacionar o capital psicológico positivo e o trabalho. Quando o trabalhador está de tal forma absorvido pelo seu trabalho, recorrendo aos seus conhecimentos e competências, perante tarefas desafiadoras, os estímulos externos e o passar do tempo são excluídos da consciência, o que é percebido como o fluxo (Csikszentmihalyi, 1990) um sentimento agradável e/ou eufórico que causa uma sensação de prazerosa (Fisher, 2010) mas que requer em simultâneo o sentimento de domínio da situação, de desenvolvimento e aprendizagem.

Pode considerar-se o trabalho uma experiência social complexa, muito para além da simples troca de esforço por uma contrapartida remuneratória (Santos, 2021), quanto à felicidade é composto por três dimensões: a do bem-estar psicológico (realização e satisfação com o trabalho); o bem-estar físico (saúde e segurança); e o bem-estar social (qualidade dos relacionamentos e valores sociais). Para Santos (2021) o bem-estar no trabalho diz respeito à qualidade da experiência do indivíduo no trabalho e é distinto da felicidade que existe fora do trabalho, apesar das experiências no trabalho se repercutirem na esfera da vida pessoal. Este bem-estar também é distinto da satisfação no trabalho que está associada ao prazer que o indivíduo retira do trabalho. Nesses termos, a promoção do bem-estar no trabalho, é um

dever ético das organizações e o local de trabalho deve ser em primeira instância, um local social. Já para Cunha e Rego (2007), os conceitos de Felicidade e Bem-Estar são similares em significado e em linha com a definição genérica de comportamento organizacional positivo. As organizações positivas têm melhores indicadores de produtividade, menos turnover e melhor imagem interna e externa. A felicidade na organização e no trabalho são determinantes para o sucesso organizacional (Chiavenato, 2014). A função do gestor de RH é, também, a de promover que as pessoas no trabalho alcancem a felicidade e, para que sejam produtivos precisam de sentir que o seu trabalho está adequado às suas competências, considerando que o trabalho é a sua maior referência de identidade pessoal.

O bem-estar no trabalho é um conceito multidimensional (Santos, 2021) cuja definição surge do contributo de várias áreas da ciência, como a medicina, a gestão e as ciências sociais de entre outras, e, apresenta quatro dimensões: no que respeita ao indivíduo, o bem-estar hedónico (a alegria e gozo), o eudemónico (a procura de propósito e significado) e o físico (saúde), no que respeita à organização, o bem-estar social (oportunidade de relacionamentos, apoio social e valores sociais). É uma dimensão complexa, na qual convergem os diferentes interesses pessoais e organizacionais, suscetíveis ao património moral, histórico e subjetivo que cada pessoa singular ou coletiva acumula, transporta e reproduz. (Hayek, 1989 citado por Santos, 2021). As pessoas felizes estão mais satisfeitas com seu trabalho, onde sentem autonomia perante as obrigações dependendo menos dos outros, não desistem com facilidade em situações mais exigentes nem reclamam ou culpam causas externas pelas suas falhas ou atrasos. Assim como, têm melhor desempenho nas tarefas atribuídas do que os colegas menos felizes. Têm ainda maior facilidade em desempenhar tarefas extra, bem como ajudar os outros (Boehm & Lyubomirsky, 2008).

O modelo vitamínico do bem-estar psicológico de Warr (1990) tem sido utilizado por bastantes autores para definir o bem-estar no trabalho, talvez por ser um dos primeiros a ser utilizado para estudar exatamente, o bem-estar no trabalho. De acordo com Warr, a saúde mental de cada indivíduo é influenciada pelas vivências no seu trabalho, e subordina-se a quatro condições principais, que articuladas entre si, representam o indivíduo como um todo, e que são: a competência, que é a aptidão que o indivíduo tem para lidar com os problemas e de atuar no meio com sucesso; a autonomia, que é aptidão que o indivíduo tem para lidar com as pressões externas ou sociais, sendo firme com as suas ações e opiniões; a aspiração que diz respeito à capacidade do indivíduo em estabelecer objetivos tangíveis, assim como em orientar-se para outros objetivos de desenvolvimento pessoal e crescimento; e o bem-

estar afetivo, positivo ou negativo associado ao trabalho. Seja a felicidade como a infelicidade, ambas são estruturantes para a vida profissional e organizacional, com influência relevante para a concretização de objetivos. A felicidade é influenciada por diferentes fatores, como bem-estar no trabalho, pelas condições e atividades relacionadas com o emprego, designadamente: Oportunidade de Aquisição e Utilização de Competências; Clareza das tarefas a desempenhar; Remuneração; Segurança Física; Progressão na carreira; e Igualdade. No sentido lato pelos fatores relativos à saúde, à genética e personalidade, à família e à comunidade, ou as características, demográficas e culturais. (Warr, 2009) A existência de felicidade no contexto de trabalho torna-se benéfica não só para os trabalhadores, mas também para as chefias e organizações. (Warr, 1990)

Os estudos de Lyubomirsky, King e Diener (2005) concluíram que os indivíduos que regularmente experienciam afetos e emoções positivas tendem a ser indivíduos mais bem-sucedidos e realizados em várias áreas das suas vidas, nomeadamente pessoal e profissional. Verificaram ainda que trabalhadores felizes apresentam certas vantagens sobre os trabalhadores que se encontram infelizes no trabalho, uma vez que são mais propensos de terem avaliações positivas, que vão evidenciar uma imagem positiva perante as chefias, suscetíveis a um melhor desempenho, maior produtividade, e menos disponíveis a comportamentos negativos e a doenças associadas ao trabalho.

Segundo estes autores o sucesso de um individuo feliz fixa-se nestes dois aspetos fundamentais:

1. O individuo feliz, apresenta frequentemente um estado emocional positivo, e tendencialmente trabalha ativamente na procura de novas metas e propósitos que sustentem ou aumentem esse estado emocional positivo;
2. O individuo feliz, evidencia um conjunto de recursos e aptidões que foram desenvolvidos tendo por base experiências anteriores agradáveis.

As emoções positivas podem induzir no trabalhador um sentido mais acentuado de que realiza um trabalho com significado (Wright & Cropanzano, 2004), o que conseguirá despoletar que encare o seu trabalho como uma vocação pessoal para além do emprego e deste modo, tende a trabalhar não apenas pela compensação financeira ou evolução na carreira, mas sim pela realização pessoal. Nesta dimensão, é entendido que a satisfação no trabalho integra uma componente cognitiva, quanto ao que o individuo pensa sobre o trabalho, e uma componente emocional, quanto ao que o individuo sente em relativamente ao trabalho (Wright & Cropanzano, 2000) e a felicidade poderá ser entendida como um bem-

estar subjetivo, psicológico ou emocional. Em suma, os trabalhadores que apresentam estados emocionais positivos têm melhor desempenho em do que as que apresentam estados emocionais negativos, no sentido de que o bem-estar e a felicidade pessoal pode de facto promover um desempenho melhor da sua função (Kaplan, Bradley, Luchman e Haynes, 2009).

Para Pryce-Jones (2010) são três as diferenças entre o conceito de Felicidade no trabalho e as restantes terminologias:

1. A Felicidade está centrada no próprio indivíduo: O indivíduo pretende melhorar o seu desempenho no trabalho e a sua atenção não está diretamente ao local de trabalho;
2. A Felicidade está fortemente relacionada com a produtividade: Contrariamente a relação da produtividade com o *job satisfaction* ou *engagement*, a relação é consistente e progressiva, isto é, quanto maior a felicidade do indivíduo, maior a produtividade;
3. A Felicidade é um conceito mais abrangente: O conceito de Felicidade pode ser usado em contexto idêntico ao de *job satisfaction* ou *engagement*, porém a Felicidade proporciona uma visão mais alargada e profunda do que estes dois conceitos mais concretos.

O núcleo da estrutura da Felicidade no trabalho, para além de três atributos fundamentais associados que são o orgulho, a confiança e o reconhecimento, é composto por cinco fatores denominados de 5Cs que são:

- Contribuição: relativo ao esforço que o indivíduo faz e a perceção que tem dele;
- Convicção: relativa à motivação que o indivíduo tem, independentemente das circunstâncias em que se encontre;
- Cultura: relacionada com o sentimento de bem-estar e do à vontade do indivíduo no trabalho;
- Compromisso: relativo ao ponto de comprometimento do indivíduo com o trabalho;
- Confiança: relativa ao sentido de crença que o indivíduo tem em si mesmo e no trabalho que desempenha.

Na atualidade, a ideia de que o sucesso leva à felicidade generalizou-se, porém os estudos conduzidos por Shawn Achor (com o departamento de psicologia de Yale) contrariam essa ideia por levaram à conclusão de que a felicidade precede o sucesso. A Felicidade no trabalho, é a alegria que se sente durante o esforço para alcançar o próprio potencial, que se

verifica durante o processo para o atingir e não só quando esse potencial é atingido. Os trabalhadores que trabalham com uma mentalidade positiva, sentem melhorias a quase todos os níveis (produtividade, criatividade e compromisso). “vantagem da felicidade”, Os trabalhadores felizes são mais criativos, melhores a resolver desafios e mais produtivos do que os infelizes, têm a “vantagem da felicidade” (Achor, 2012). O Quociente de Inteligência pode explicar 25% do sucesso profissional, e os níveis de otimismo, apoio social e a aptidão para ver o sucesso como um desafio e não de uma intimidação, explicam os restantes 75% do sucesso no local de trabalho (Achor, 2012).

A experiência no trabalho revela como o trabalhador se sente e permite explorar conceitos. Experiências positivas criam satisfação e as experiências negativas se forem persistentes condicionam significativamente o desempenho. Assim como a rotina, que por influenciar o bem estar deve ser evitada (Warr, 2011) o que consubstancia que os maiores níveis de satisfação e bem estar (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001) sejam apresentados por trabalhadores que exercem funções mais complexas. Deste modo é de prever que os trabalhadores com maiores qualificações apresentem níveis de felicidade mais elevados.

Os estudos conduzidos na Universidade de Kent, pela *Business School Academics* com Georgellis & Tabvuma (2010) analisaram argumentos teóricos que destacaram nomeadamente a importância da *Public Service Motivation* (Motivação do Serviço Público) na base das relações de trabalho no setor público, sobretudo pela presunção de que muitos aspetos da prestação do serviço público são incomparáveis. Um dos argumentos sugere que na contratação de trabalhadores para o setor público, os candidatos serem do serviço público, ou pró-socialmente, motivados, ajuda a superar problemas de incentivo e a aumentar a eficiência organizacional, reduzindo assim a necessidade de incentivos significativos. Contudo tal argumento será falível caso a motivação pró-social ou intrínseca dos trabalhadores se dissipe com a posse do trabalho. Com base nos dados da *British Household Panel Survey* (BHPS – Pesquisa social e económica das famílias britânicas do Instituto de Pesquisa Económica e Social da Universidade de Essex), foram explorados os padrões de medidas gerais de satisfação dos trabalhadores que transitaram do emprego privado para o setor público, com o interesse em descobrir se algum impulso de satisfação com a natureza do trabalho em si, a motivação do serviço público ou pró-social, associada com a aceitação de emprego público se dissipa com a efetividade. Os resultados rejeitaram a hipótese da rápida e completa adaptação. Curiosamente não é o que acontece nas transições públicas para as privadas ou dentro do mesmo setor. Esta evidência é bastante satisfatória

para os apologistas dos benefícios de ter pessoas pró-sociais ou intrinsecamente motivadas a trabalhar no setor público.

Abrangendo várias disciplinas, a pesquisa de Yannis Georgellis explora os aspetos psicológicos dos processos de tomada de decisão no âmbito da felicidade e bem-estar e do seu impacto no desempenho organizacional. De acordo com Georgellis (2016) antes de a felicidade substituir o lucro como a nova métrica de negócios, precisamos de confirmar se os trabalhadores felizes são os mais produtivos, e de facto, face às evidências, os trabalhadores felizes são mais produtivos, porque adoecem menos, são mais confiáveis, são mais motivados, realizam mais e permanecem mais tempo na organização fazendo recomendações positivas a outros, e deste modo, proporcionar felicidade no trabalho merece uma consideração séria como modelo de negócio potencialmente confiável. É provável que trabalhadores sejam felizes no trabalho se se sentirem apreciados, se considerarem o seu desempenho (com autonomia) útil, se sentirem integrados e com confiança na liderança.

Por outro lado, no lado negro da felicidade, os trabalhadores felizes tendem a desfrutar tanto do *status quo* que podem resistir à mudança, podem estar tão satisfeitos que não querem novos desafios. Sabemos que é a insatisfação que em regra estimula os trabalhadores em ações de inovação e na procura de alternativas, e nestes termos o investigador defende que é desejável alguma infelicidade no trabalho, como motivadora para a inovação e para maior concretização, tanto que, um erro na gestão de recursos humanos seria manter os trabalhadores felizes nunca dizendo não. Em verdade as organizações para ter sucesso têm por vezes de fazer escolhas difíceis que inevitavelmente não agradam a todos, por exemplo, uma proporção grande de trabalhadores felizes durante um período de reestruturação organizacional, pode ser um sintoma de uma fraca liderança em momentos em que ações decisivas são necessárias.

Em 2019 o artigo dos investigadores Bellet, De Neve, e Ward, publicado pela Universidade de Oxford “*Does Employee Happiness have an impact on productivity?*” (“A felicidade do trabalhador tem impacto na produtividade?” tradução livre) conclui que os trabalhadores felizes eram 13% mais produtivos, eram ainda mais rápidos, eficientes, lucrativos, atingindo os resultados em menos tempo. Habitualmente é referida a motivação do dinheiro, mas estes investigadores identificaram novas variáveis: comparação social, significado de tarefas, preocupação de justiça, preferências sociais e motivação intrínseca e acrescentaram a felicidade quotidiana. Os investigadores concluíram ainda que as condições físicas e climáticas do local de trabalho influenciavam negativamente a felicidade e na

produtividade, enquanto a felicidade dos trabalhadores influenciava positivamente as competências sociais. (Dias, 2020)

Mas, para compreender o que faz os trabalhadores felizes e integrados, importa compreender o que mais lhes importa no trabalho e isso nem sempre é óbvio. Estudos mostram que a remuneração nem sempre é o mais ponderado, aliás há evidências de que os incentivos monetários podem ter o efeito oposto no bem-estar e motivação dos trabalhadores. Algumas investigações demonstram que (Clark, 2010) a satisfação com a remuneração varia consoante o género e que é menos relevante para as mulheres do que para os homens. A satisfação com a remuneração diz respeito à ligação de afeto positivo ou negativo que o trabalhador sente relativamente a remuneração do seu trabalho Miceli & Lane, (1991, referido por Santos, 2021), ligação que depende da comparação com situações externas ou internas. De acordo com a teoria da equidade (Adams, 1963 citado por Santos, 2021), o trabalhador sentir-se insatisfeito e injustiçado, caso não obtenha a remuneração adequada ao esforço e competência, quando comparado com situações idênticas.

O relatório português “*Happiness Works*” (“As empresas mais felizes” tradução livre) coordenado por Georg Dutschke e Guilhermina Monteiro, têm demonstrado que os trabalhadores mais felizes são os que produzem mais, faltam menos, e não pretendem abandonar a empresa, o que prova que a felicidade gera resultado em várias dimensões sociais (Dias, 2020).

Apesar dos muitos estudos relativos à felicidade do trabalho nas organizações (Sender e Fleck, 2017) estes não são muito conclusivos porque são dispersos e por vezes divergentes. O que não facilita a evolução das pesquisas sobre este tópico e não promove o avançar de decisões por parte das organizações.

Os conflitos que se geram da conciliação trabalho/família influenciam os comportamentos nessas áreas, mas sobretudo na satisfação no trabalho, com impacto no desempenho e consequente efeito na eficiência organizacional (Martins et. al., 2002 citado em Ergeneli, Ilsev e Karapinar, 2010). Para o grau do conflito trabalho/família que o indivíduo vivencia, pelo facto de o trabalho estar sujeito a uma avaliação satisfatória ou insatisfatória, devido ao conflito latente, este poderá ser influenciado pela avaliação pessoal das circunstâncias (Ergeneli, Ilsev e Karapinar, 2010). Aliás, a satisfação no trabalho é tanto maior quanto a perceção da importância do trabalho para a família, ou seja, a satisfação do indivíduo com o trabalho relaciona-se com a mais-valia que a dimensão do trabalho traz para

a família, bem como a satisfação com o trabalho valoriza a conexão trabalho/família e vice-versa (Wayne et al., 2004 citado em Jaga e Bagraim, 2011)

Ter um propósito é uma circunstância importante para o bem-estar psicológico do indivíduo no contexto organizacional. O trabalhador tem de ser capaz de encontrar o sentido no trabalho e será isso que criará maior produtividade (Ryff, 1989) Pior do que o trabalhador que se demite e sai, é o trabalhador que se demite e fica (Santos, 2021).

2.4.3. Felicidade Organizacional

A economia da felicidade é uma matéria cientificamente validada, através de estudos que comprovam a relação das emoções positivas com o desempenho dos trabalhadores. A felicidade organizacional surge como uma variável integrada nas áreas de estudo que procuram relacionar os dados da felicidade (como variável mensurável) com as variáveis convencionais da gestão e da economia.

A Felicidade Organizacional apresenta-se como uma área em crescimento que reflete os novos horizontes do que poderá vir a ser o trabalho humano nos próximos séculos (Araújo, 2020 citado em Ribeiro & al., 2022) constituindo-se com uma área multidisciplinar.

A Felicidade Organizacional é a atitude que proporciona ao trabalhador maximizar o seu desempenho, individualmente ou em grupo, desenvolvendo as suas potencialidades, em contextos positivos ou menos positivos (Pryce-Jones, 2010). Contudo o conceito de felicidade organizacional é um conceito recente e, daí talvez, o ser confundido com motivação em contexto profissional, compromisso ou comprometimento organizacional, contudo o conceito inclui diversas perspetivas nomeadamente o envolvimento do indivíduo com a organização e a sua função. Neste sentido a felicidade organizacional surge em função de um compromisso afetivo com a organização, da satisfação e bem-estar na organização, na função e no trabalho. Os estudos sugerem uma elevada relação entre a felicidade e a performance (ou produtividade) e é neste âmbito que a felicidade organizacional surge como uma estratégia de gestão de recursos humanos diferenciada. Contudo, importa contextualizar o compromisso ou comprometimento, ou envolvimento, e é interessante, para que se compreenda a convergência dos conceitos e a perspetiva multidimensional do conceito da felicidade organizacional.

A felicidade organizacional pode ser definida como o conjunto de comportamentos que gera uma perspectiva estratégica na organização na qual é possível constatar o envolvimento da liderança e dos trabalhadores. Uma organização feliz é aquela que através do envolvimento de todos os níveis hierárquicos e trabalhadores, promove o trabalho em equipa gerindo os pontos fortes, colocando desafios e fomentando a capacidade de marcar a diferença na vida de terceiros (Baker, Greenberg e Hemingway, 2006). Marcar a diferença, na medida em que desta perspectiva estratégica, resulta não só a melhoria dos relacionamentos interpessoais na organização mas também a melhoria na qualidade de serviços prestados (Gavin & Mason, 2004).

Para Gavin e Mason (2004), conhecimento, liberdade e virtude são conceitos que conjugados entre si que deram origem ao conceito felicidade no contexto organizacional. O conhecimento e liberdade, na medida em que o trabalhador deve estar informado sobre a organização quanto à visão, missão e valores, e ter a possibilidade de tomar decisões por si, de forma livre e independente. E a virtude, associada aos aspetos morais e éticos que a organização transmite e integra na prática quotidiana na formação, visão e princípios. Esta conjugação é determinante para minorizar os aspetos mais negativos do trabalho como o stress e aumentar os aspetos positivos como a autoestima.

A felicidade organizacional existe em função de um compromisso afetivo do trabalhador com a organização, da satisfação no trabalho, na função e o seu bem-estar na organização (Hosie, Sevastos e Cooper, 2007).

A felicidade organizacional é também entendida como o conjunto do envolvimento do indivíduo com a organização e a função, apresentado designadamente, pela satisfação do trabalhador com o trabalho; pelo envolvimento com o trabalho que realiza e pelo compromisso com a organização (Fisher, 2009; Hosie & Sevastos, 2007; Pryce-Jones, 2010; e Warr, 2007) e que assim constituem, as três bases fundamentais para a felicidade organizacional.

O reconhecimento, a possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, e o ambiente de trabalho têm destacada importância na felicidade na função e na organização (Dutschke, 2013). A felicidade não é uma emoção, mas sim um comportamento organizacional.

Para Cristina Ferreira, Vice-Presidente da CT 219 – Bem-Estar e Felicidade Organizacional (APEE/ONS), o benefício de implementar medidas de bem-estar e felicidade

organizacional são comuns, abrange cada indivíduo e as organizações, refletindo-se no desenvolvimento sustentável da sociedade global. O desenvolvimento da economia e os paradigmas que emergem das novas formas de organização do trabalho e das relações laborais que geram novas percepções acerca do bem-estar organizacional e que desafiam um alinhamento com atuações mais amplas e flexíveis que abranjam também os riscos mentais e sociais associados ao trabalho e respetivo ambiente em que é desempenhado, assim como os estilos de vida que promovem riscos que podem interferir com o desempenho individual, exigem uma nova dinâmica, cujo foco passa a ser a felicidade e o bem-estar do indivíduo no trabalho, entendidos como resultado da interação das diferentes variáveis, presentes nas diferentes áreas da vivência do indivíduo e, nestes termos, a felicidade e o bem-estar organizacional formam uma extensão do conceito de saúde ocupacional, na medida em que a tem em consideração diferentes variáveis que interferem com o indivíduo, dentro e fora do contexto de trabalho. “Não há trabalhadores saudáveis em organizações doentes, nem organizações saudáveis com trabalhadores doentes.” (Ferreira, C. & Mendes, I., 2021, p. 29)

De acordo com os dados referidos pela OPP (2020), em Portugal a perda de produtividade poderá custar às empresas até 0,9% do seu volume de negócios. Contudo a prevenção e a promoção da Saúde Psicológica e do bem-estar podem reduzir a perda de produtividade pelo menos em 30% o que representa uma poupança de cerca de mil milhões de euros por ano. A OPP (2020) indica no seu relatório “O Custo do Stress e dos Problemas de Ordem Psicológica no Trabalho em Portugal” a proposta de recomendações que dirige ao governo, das quais consta nomeadamente, a criação de um Programa Estratégico de Prevenção dos Riscos Psicossociais e promoção do bem-estar na Administração Pública.

A felicidade organizacional deve ser encarada na gestão da organização e do seu capital humano, (Dutschke e Dias, 2019) apresentando-se como uma alternativa de gestão focada no capital humano, contribuindo para difusão de um clima organizacional de excelência que promove resultados positivos, incrementando a performance e o sucesso organizacional (Luthans & Youssef, 2004).

Em Portugal em 2011, a felicidade organizacional não era pensada como uma cultura de gestão até à criação de um modelo, que permitiria avaliar a existência dessa cultura com métricas e se conseguir estabelecer a sua relação com a produtividade e a rentabilidade. A validação científica do modelo no meio académico, consolidou o conceito de felicidade atraindo ainda mais interesses, e, a felicidade organizacional passou a ser encarada como um

conjunto de ações táticas que promovem a felicidade numa organização ou como uma cultura organizacional.

Este modelo, o estudo “*Happiness Works*” desenvolvido por Georg Dutschke e Guilhermina Vaz Monteiro, tem como principal objetivo avaliar o nível de Felicidade Organizacional e conhecer as variáveis que tornam as empresas lugares mais felizes para se trabalhar e que contribuem para a felicidade dos seus trabalhadores. O estudo realiza-se anualmente entre janeiro e abril e, em 2021, ano em que comemorou o seu 10º aniversário, obteve 6.380 respostas de profissionais e permitiu constatar um nível de Felicidade Organizacional com 3,8 (sendo 1. Muito infeliz e 5. Muito feliz), resultado idêntico ao dos últimos cinco anos. Uma das conclusões mais importantes do estudo “*Happiness Works em Portugal*” é a de que, trabalhadores mais felizes são mais produtivos e têm assim um maior contributo para a rentabilidade, e deste modo também para a sustentabilidade, reafirmando-se tal como nos anos anteriores a forte relação entre felicidade organizacional e rentabilidade (Dutschke, 2021).

Em, 2020, portanto em pleno contexto da pandemia Covid 19 foi possível avaliar o nível de Felicidade Organizacional antes e durante o primeiro estado de emergência. O resultado do nível de Felicidade Organizacional no primeiro estado de emergência de 3,9. Passado um ano com expectativas ajustadas ao que se pensava ser um período breve, com o nível de felicidade organizacional de 3,8 é todavia, acima do antes do Covid. Em 2021 foi também analisado o nível de Felicidade Organizacional dos profissionais que trabalham em casa, em casa e no escritório, ou apenas no escritório, e os resultados são 4,1 (casa), 4,0 (casa e escritório) e 3,7 (escritório). Dos resultados conclui-se que os profissionais se sentem mais felizes a trabalhar desde casa e as razões que o justificam são mais tempo em casa, menor dispêndio de tempo com deslocações e um rendimento líquido idêntico. Aliás é relevante que nos que trabalham a partir de casa, 2% sentem-se mais produtivos, faltam menos (-45%) e tem menos vontade em mudar de organização (-45%). Por um lado, se a tendência é haver mais trabalho remoto no futuro, e para a cultura organizacional a presença física é essencial, por outro lado, a maioria dos profissionais identificaram, a entreajuda, os eventos e o ambiente internos, de entre outros, como os momentos que os fizeram mais felizes na organização, ou seja, experiências e acontecimentos que só podem ser vividas presencialmente.

Assim, também na integração de novos trabalhadores, se não houver presença física, estes não vão vivenciar a cultura da organização e ser totalmente integrados, o que poderá causar menor felicidade e maior rotação. De igual modo relevante é o nível de conciliação trabalho/família de 3,7 (1. Não existe de todo, 5. Existe totalmente), em que os trabalhadores que se consideram felizes se encontram num nível de conciliação trabalho/ família de 4,0 por oposição aos 2,9 em que encontram os que não se sentem felizes, o que quando segmentado por quem trabalha em casa, em casa e no escritório, ou apenas no escritório, o nível de conciliação é de 4,0 (casa), 3,8 (casa e escritório), 3,4 (escritório), que assim aponta no sentido de que a possibilidade de trabalho remoto tem um impacto importante não só na felicidade organizacional como na conciliação trabalho/família. Em 2021 pela primeira vez foi analisado o Propósito Organizacional (1. Não reconheço de todo, 5. Reconheço totalmente), concluindo-se que os trabalhadores conhecem a existência de um Propósito na sua organização (4,1) mas não se sentem completamente identificados com o mesmo (3,6), e, os trabalhadores que trabalham em organizações onde reconhecem um Propósito são mais felizes (4,3) por oposição a 3,1 dos que não reconhecem (Dutschke, 2021).. Em suma, dos resultados do relatório, é possível afirmar que nas organizações que promovem um maior equilíbrio trabalho/família, os trabalhadores são mais felizes, reconhecem um Propósito, sentem-se mais produtivos, faltam menos e têm menos vontade de mudar de organização. Dutschke (2021a).

2.4.3.1. Felicidade na Organização

Perante a importância que o trabalho e, neste contexto, as organizações, têm na vida das pessoas, e se o trabalho, per se, não faz a pessoa feliz, uma pessoa não pode ser genuinamente feliz se for infeliz no trabalho, a fim de alcançar a boa vida, as pessoas devem trabalhar em boas organizações, nas quais a liderança promove um ambiente positivo e os negócios são conduzidos sob perspetiva ética e socialmente responsável (Gavin and Mason, 2004), porque o comportamento em contexto organizacional pode afetar positiva ou negativamente a felicidade dos trabalhadores. E se as pessoas constituem o recurso mais importante de uma organização, sendo o seu património mais valioso. (Chiavenato, 2014), as organizações têm o dever ético de promover a felicidade no trabalho e os gestores de pessoas, a missão de o operacionalizar (Santos, 2021). As organizações necessitam de estar atentas aos seus trabalhadores, que estão vez mais interessados em conciliar os seus diversos papéis de

atuação, no trabalho, na família e na sociedade, portanto é determinante que criem e desenvolvam políticas e práticas que proporcionem aos trabalhadores a conciliação desses papéis com êxito, na medida em que impacto dessas políticas e práticas, não é só a nível individual e organizacional mas também ao nível da comunidade (Jackson & Schuler, 2005), ou seja, no âmbito da responsabilidade social e sustentabilidade. Os trabalhadores devem ser considerados um investimento e não uma despesa, e, é esta importante distinção que reconhece que o desempenho dos trabalhadores, seja a nível individual, seja coletivo é uma questão vital para as organizações atingirem os seus objetivos, sendo por isso também exigível que as práticas de gestão de recursos humanos assegurem aquele que é o compromisso financeiro mais relevante para a maioria das organizações (Schraeder e Jordan, 2011) mas, não é razoável que as organizações pensem na felicidade dos trabalhadores apenas visando o aumento da produtividade, é preciso salientar que o investimento reside em focar nos aspetos como a felicidade e a saúde dos trabalhadores, o que gera organizações mais felizes, eficientes e produtivas, e com maiores probabilidades de sucesso a longo prazo (Baker et al., 2006).

As organizações apresentam-se como o principal contexto para a promoção do bem estar e da saúde psicológica, as quais se traduzem de forma benéfica para os trabalhadores e para os empregadores, pese embora, a legislação atual atenda apenas à dimensão física da Saúde, existe já o reconhecimento do problema dos Riscos Psicossociais como um problema de Saúde Pública mais do que um problema de concertação social. Sabemos hoje que não são apenas a segurança e a saúde nos locais de trabalho que influenciam as condições de vida e o bem-estar no trabalho, mas também os fatores psicossociais, como por exemplo as relações interpessoais ou a organização do trabalho, que representam uma ameaça à saúde física e mental dos trabalhadores e deste modo também ao funcionamento e à produtividade das organizações

Em 2019 a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) na *Recommendation of the Council on Integrated Mental Health, Skills and Work Policy* recomenda e até impõe a avaliação dos riscos psicossociais e da sua prevenção nos locais de trabalho, assim como medidas de promoção, designadamente, do bem-estar no trabalho.

Os fatores psicossociais como o stress ocupacional, o assédio moral e sexual, a síndrome de *burnout*, assim como o stress emocional, de entre outros, estão relacionados com as tarefas laborais (não adequação às competências, ausência de significado, carga de trabalho superior ou muito inferior à capacidade do trabalhador), a organização do tempo de trabalho

e não trabalho (o trabalho noturno e por turnos) interferem negativamente com o bem-estar e a saúde física dos trabalhadores, a estrutura da organização (funções, comunicação, etc.) e outros aspetos como a imagem social negativa da organização ou a dificuldade em conciliar a vida profissional com a pessoal, sobretudo com o stress ocupacional. (EU-OSHA & Eurofound, 2014).

Segundo Organização Mundial de Saúde um local de trabalho saudável é aquele em que todos os membros da organização cooperam visando a melhoria contínua dos processos de proteção e promoção da saúde, da segurança e do bem-estar. Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020)

As organizações denominadas de “*boas sociedades*” (Gavin & Mason, 2004, p. 387) são reconhecidas pela forma como gerem os seus recursos humanos de forma a desenvolver um trabalho com significado e a proporcionar qualidade de vida.

O comprometimento psicológico que se verifica quando o trabalhador se identifica com os valores e objetivos da organização, com ligação afetiva (Fisher, 2009) corresponde ao compromisso organizacional. De acordo com Cunha, Rego & Lopes (2013) a satisfação resulta do compromisso do indivíduo para com a organização, isto é, do empenhamento organizacional, o qual contém três dimensões: a afetiva, a normativa e a instrumental. Para Porter & al., (1974) o empenhamento organizacional integra três fatores: a crença nos valores e objetivos da organização, a vontade de se esforçar pelo sucesso da organização e o de se manter na organização. Enquanto com Meyer & Allen (1991) emerge o “*Three Component Model of Organizational Commitment*” Modelo dos três componentes do empenhamento organizacional, apresentando o conceito com três dimensões: a afetiva, a da continuidade e a do normativo e a perspetiva deste modelo é apresentar o empenhamento organizacional como uma atitude, resultado do estado psicológico que traduz a reflexão do indivíduo sobre o seu relacionamento com a organização para a qual trabalha. O empenhamento organizacional, na dimensão da continuidade diz respeito ao reconhecimento que o trabalhador têm da importância dos encargos da organização com o seu trabalho e à falta de opções de emprego (mantém-se na organização porque precisa) e diz muito respeito à idade, à educação e à antiguidade na organização. Na dimensão do normativo, este diz respeito ao sentimento de lealdade com origem no sentido de obrigação com a organização para corresponder ao investimento no trabalhador (ficam por dever) (Tarigan & Ariani, 2015). Das três dimensões, o empenhamento afetivo é o que tem sido mais estudado. Esta dimensão diz respeito à ligação emocional do trabalhador à organização e ao sentimento de pertença.

Conforme o nível de ligação, conforme o trabalhador se identifica com a visão e a missão da organização (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010) no seguimento da anuência com os valores da organização e a vontade de se manter na mesma (Tarigan & Ariani, 2015). Trabalhar numa organização em que o sistema de valores não é aceitável para os trabalhadores ou não é compatível com eles, o trabalho conduzirá os trabalhadores à frustração e ao mau desempenho (Drucker, 2005).

Cada trabalhador, também contribui individualmente para a realidade interna com o seu próprio património ético, resultado da sua educação e circunstâncias da vida. E essa ética pessoal equivale à marcação genética da felicidade (Santos, 2021). Também o trabalho deverá assumir-se como uma dimensão de continuidade e sintonia ética com o contexto pessoal do trabalhador. A convergência dos valores sociais pessoais e da organização é determinante para o bem-estar do trabalhador. Mas, ainda que a promoção do bem-estar no trabalho possa ser entendida como um valor social por si só, há cinco valores com maior significância para esse bem-estar: Confiança; Respeito; Não discriminação e Equidade; Liderança responsável; e Ajuda e Gratidão (Valentin e Barnett, 2003, Zwetsloot, Van Scheppingen, Bos, Dijkman e Starren, 2013 citados em Santos, 2021).

Cada organização têm a sua cultura a qual reflete os valores e normas de orientação que influenciam o comportamento trabalhador e serve a sua integração, na medida em que define a personalidade da organização e evidencia as regras dos comportamentos entendidos como desejáveis e adequados, mas que também influencia a natureza e qualidade da comunicação interna, que reforça uma abordagem eficaz de gestão de desempenho (Schraeder e Jordan, 2011).

Os valores sociais resultam do propósito institucional da organização, pelo que a dissonância entre os valores comunicados e os vividos na organização, é destrutiva para o funcionamento das organizações, na medida em que a declaração dos valores se tornará uma farsa insuportável para os trabalhadores. Os valores sociais são o conjunto das normas e crenças que traduzem a visão dos trabalhadores em contexto de trabalho e que também por vezes designados como princípios. Valores e princípios são referências de conduta interna na organização, que vinculam todos os seus elementos, quanto à atuação interna e externa, e nestes termos catalisam os comportamentos no contexto organizacional, o mesmo será dizer que são instrumentos de gestão cuja divulgação permitirá sugestionar o padrão de comportamentos a adotar, assim como são essenciais para consolidar o sentido de pertença. (Lencioni, 2002, Palmer, Foley e Parsons, 2004, Collins & Smith, 2006, Mowles, 2008 e

Zwetsloot, Van Scheppingen, Bos, Dijkman e Starren, 2013, Winter e Jackson, 2014 citado em Santos, 2021).

Mas, quando a prossecução dos objetivos da organização está consolidada com os objetivos e o desenvolvimento individual do trabalhador, a identificação do trabalhador com a organização é revigorada, (Richards, 1995 citado em Rego, Souto & Cunha, 2007) o que pode conduzir a melhor desempenho. Quando ao contrário, a vida pessoal e organizacional colide, o trabalhador sente a dissociação da organização e a alienação do trabalho, o que origina aumento de absentismo, diminuição do desempenho, turnover e comportamentos de negligência. As convergências entre a psicologia positiva e a espiritualidade nas organizações, designadamente pelas lideranças com comportamentos éticos e atitudes positivas, que incrementam climas de trabalho positivos e espiritualmente ricos, e, os climas de trabalho com significado que proporcionam aos trabalhadores satisfazer as suas necessidades espirituais, o que os sugere a direcionar o empenho e as capacidades para o trabalho, com a percepção de se sentir mais como vocação e compromisso, para além do emprego (Cameron et al, 2004), permitem justificar a definição de espiritualidade organizacional como o reconhecimento de que o trabalhador integra uma dimensão de vida interior que sustenta e é sustentada, pela realização de trabalho com significado (Ashmos & Duchon, 2000). A espiritualidade organizacional tem de igual modo efeitos na conciliação da vida profissional com a vida pessoal, na medida que contribui para o reforço da vivência em familiar, atividades de lazer e interações sociais, capacitando uma vivência equilibrada e integrada (Pfeffer & Salancik, 2003). O impacto da espiritualidade organizacional na vida pessoal capacita o trabalhador a viver uma vida integrada e equilibrada (Pfeffer, 2003 citado por Rego, e al., 2007).

De acordo com Simmons & Nelson (2001, citado por Rego, Souto & Cunha, 2007) quando uma organização promove a esperança e a felicidade, os trabalhadores ficam mais aptos para gerir o stress e deste modo incrementam o desempenho organizacional. De acordo com Gavin & Mason, (2004) e Gavin et al., (2003, citado em Rego, Souto & Cunha, 2007), com valores organizacionais humanísticos e a possibilidade de desenvolver um trabalho com significado, pode ser incrementada a autoestima e a felicidade do trabalhador. Como resultado o trabalhador direciona a sua existência (mental, física, espiritual e emocional) para a organização, assumindo o trabalho mais como vocação do que como emprego, o que poderá resultar na melhoria do desempenho. Todavia, de acordo com Schraeder e Jordan (2011), existem também circunstâncias menos óbvias que podem influenciar o desempenho

dos trabalhadores, como alguns aspetos dos recursos físicos da organização, seja a intensidade de luz, o nível de ruído, a dimensão das áreas de trabalho a disposição do mobiliário, a título de exemplo.

Mas, o desempenho de um trabalhador feliz, mais confiante e criativo, distingue-se dos outros (Drucker, 2005) e a gestão do desempenho dos trabalhadores é uma função essencial do gestor organizacional e a avaliação do desempenho para além do seu objetivo, é essencial (Schraeder e Jordan, 2011), gestão essa que deve adotar e criar metodologias que sustentem a visão e os objetivos da organização, assim como a cultura organizacional. Na perspetiva dos cinco princípios na definição de objetivos: clareza; desafio; compromisso; feedback e complexidade das tarefas; identificados por Robertson & Cooper (2011) e relacionados com a motivação dos trabalhadores, ter um trabalho com objetivos definidos, confere satisfação e bem-estar, assim como o sistema de gestão que dá feedback contribui para o bem-estar (Warr, 2011) o que se traduz como um aspeto positivo da gestão.

A cultura organizacional apresenta as normas de orientação e os valores que sugestionam o comportamento dos trabalhadores. É a cultura organizacional que define a “personalidade” da organização e identifica as regras básicas de comportamento que são considerados desejáveis e adequados.

Os prémios são um recurso muito utilizado para influenciar o desempenho e o comportamento dos trabalhadores e, normalmente são monetários. Porém, a recompensa não monetária também pode atingir o mesmo fim. Por um lado, o reconhecimento, como recompensa não monetária, pode ser simples como por exemplo um elogio sobre um desempenho excelente. (Schraeder e Jordan, 2011). Por outro lado, dar mimos, ter umas instalações modernas e equipamentos ergonómicos, contribui apenas para a dimensão hedónica (prazer) da felicidade. Mas a felicidade no trabalho, para ser consistente, requer ainda uma dimensão eudemónica (significado), uma dimensão cognitiva (desafio) e uma componente afetiva (relações interpessoais positivas). (Calheiros, 2021)

Do conjunto de variáveis determinantes, como as estratégias, as políticas e práticas organizacionais, avaliadas e percebidas pelos trabalhadores como sendo a expressão de funcionamento da organização, surge o conceito de clima organizacional. Da sua essência também faz parte a resultante da interação do trabalhador com o seu contexto de trabalho (Schneider & Reichers, 1983). As organizações devem investir numa melhoria contínua do clima organizacional, desenvolvendo uma gestão transparente que motive os trabalhadores

para o compromisso com a organização. Com a acelerada globalização, é determinante que as organizações invistam no capital humano com estímulos para as suas competências e emoções positivas capazes de gerar sucesso nas organizações de modo a que estas se mantenham no mercado de forma sólida e saudável. A forma como o trabalhador apreende a vivência da organização condiciona a sua atitude face ao ambiente e ao trabalho. A investigação tem revelado que existe uma forte conexão entre o clima organizacional, as atitudes e o comportamento no trabalho (Neves, 2019). As variáveis organizacionais e variáveis individuais, revelam uma forte contribuição para formar o conceito de clima organizacional. O trabalhador é uma entidade orgânica, em continua atualização face aos processos interpretativos perante a realidade organizacional vivida e interpretada (Reeve, 2006 citado em Santos, 2021) As organizações preocupadas com a felicidade e o bem-estar dos seus trabalhadores promovem um clima organizacional que estimule o sentimento de satisfação dos trabalhadores, levando a que desempenhem as suas atividades com maior compromisso, qualidade e criatividade, isto é, o sucesso das organizações pode estar nos trabalhadores que a integram, se estes forem felizes no trabalho. Verifica-se com relativa frequência que as organizações não desenvolvem e perdem produtividade devido à falta de valorização do potencial humano. Numa organização feliz vivencia-se uma cultura de respeito e apoio, sendo promovido o desenvolvimento de competências, e em que a seleção e recrutamento de trabalhadores é feita com adequação as funções e à organização, através de práticas de socialização. A satisfação com o trabalho, por força das emoções positivas vivenciadas, pode conduzir a um bem-estar na vida pessoal (Zalewska, 1999a, 1999b), o que reciprocamente gera um melhor clima social na organização e aumenta a produtividade dos colaboradores (Rego, 2009).

As práticas de gestão adotadas são de alto desempenho e lideranças competentes. Não é o sucesso que traz a felicidade. O sucesso é uma consequência da felicidade (Fisher, 2009).

O interesse crescente pela felicidade dos trabalhadores e pela matéria do desempenho dos gestores, é impulsionado pelas certezas de que o sucesso das organizações depende do desempenho dos gestores e das suas capacidades em garantir os níveis de desempenho no trabalho individual, porque um fraco desempenho dificultará a capacidade de criar riqueza, portanto, indicadores como a felicidade são determinantes para o sucesso. E o comportamento da liderança é de facto decisivo para o clima organizacional e o desempenho dos trabalhadores. A capacidade da liderança na construção de um ambiente de trabalho feliz, é fundamental (Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Uma liderança responsável

promove resultados positivos no envolvimento organizacional, na motivação e na satisfação do trabalhador, também por via do controlo de comportamentos e situações de conflito ético. Muito do bem-estar no trabalho depende da liderança. O ambiente positivo é muito prejudicado pela existência de conflitos, sobretudo se estiverem associados à liderança. A relação chefia/trabalhador quando baseada num comportamento de entendimento e apoio com um baixo nível de confronto e conflito, contribui para o bem-estar do trabalhador, aliás o apoio percebido da chefia através do seu comportamento, forma a crença do trabalhador em como a chefia se preocupa com o seu bem-estar, e, quem recebe esse apoio não instrumental, tende a apresentar uma maior confiança nas suas capacidades, maior eficácia na concretização de objetivos e maior satisfação no trabalho. (Voegtlin, Patzer, Scherer, 2012, Huhtala, Kaptein e Feldt, 2015, Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, Schaufeli, 2009 citados por Santos, 2021)

Uma organização feliz é aquela onde os indivíduos, em todos os níveis hierárquicos, trabalham em equipa para um objetivo comum, obtém satisfação ao desenvolver novos produtos e serviços e, através destes, proporciona uma diferença positiva na vida de outras pessoas.

Em Portugal, uma grande parte das organizações tem uma visão táctica, isto é, proporcionam momentos e ações de promoção do bem-estar (disponibilizar fruta e ginásio, por exemplo) e nessa dimensão verifica-se uma preocupação crescente em ter colaboradores felizes, mas ainda assim, estão longe de criar uma cultura de Felicidade Organizacional (Dutschke, 2021). Numa organização, desenvolver uma cultura de felicidade organizacional é uma decisão estratégica. A partir dessa decisão é necessário realizar um diagnóstico que permita avaliar o estado da felicidade organizacional, validar os motivos pelos quais os trabalhadores são, ou não, felizes na organização e na sua função, de modo a se estabelecerem objetivos, prioridades e ações a realizar. Esta atuação estruturada com base na visão estratégica, é o que diferencia as organizações.

2.4.3.2. Felicidade na Função

De acordo com Rocha (2010, referido por Ribeiro, 2011) um dos problemas das organizações públicas é a apatia, o que é bastante interessante na perspetiva de que o nível

de importância que os trabalhadores atribuem a uma função, depende da imagem existente da função que irá desempenhar (Lawler & Hall, 1970).

Na Teoria Multifactorial de Porter e Lawler (1968, citado por Rocha, 2005) consideram-se quatro, os níveis que condicionam a motivação: o esforço, o desempenho, a recompensa e a satisfação. O esforço é a energia que o indivíduo emprega num função condicionado pelo valor da recompensa e o desempenho representa o resultado desse esforço, influenciado pela percepção do indivíduo da função e da sua capacidade para a desempenhar. A recompensa depende do desempenho e a satisfação resulta do processo de esforço, desempenho e recompensa.

Não é possível falar de motivação sem referir a Teoria das necessidades de Maslow (1954, citado por Rocha, 2010). Para Maslow, os indivíduos têm necessidades insatisfeitas que condicionam o seu comportamento, e fundamenta a sua teoria na hierarquia das necessidades humanas. Este modelo conceptual, distingue cinco níveis de necessidades, divididos em dois grupos: Grupo de necessidades de ordem superior ou secundárias; e, Grupo de necessidades de ordem inferior ou primárias.

Habitualmente representada graficamente por uma pirâmide - Pirâmide das necessidades - Maslow sublinha que todos os grupos atuam conjuntamente no organismo e as necessidades mais elevadas dominam as mais baixas, desde que estejam suficientemente satisfeitas ou atendidas.



Figura 14. Pirâmide de Importância

Fonte: Reimpresso de Chiavenato (2009)

No grupo de necessidades de ordem inferior, as necessidades fisiológicas (biológicas ou básicas) relacionam-se com a existência e sobrevivência; e a necessidade de segurança (estabilidade) relaciona-se com o mundo ordenado e previsível.

No grupo de necessidades de ordem superior, temos as necessidades sociais, a necessidade de estima e a necessidade de autorrealização. A frustração das necessidades sociais contribui para a incapacidade de adaptação social e a solidão, o que nas organizações terá origem na falta de valorização, de integração ou reconhecimento. A necessidade de estima diz respeito à percepção do indivíduo acerca de si próprio (autoavaliação e autoapreciação). No topo da hierarquia, a necessidade autorrealização é aquela que permite ao indivíduo realizar o seu próprio potencial.

Este modelo, quando aplicado às organizações, na maioria, apenas se encontram satisfeitas as necessidades primárias e parcialmente algumas necessidades secundárias. Na Administração Pública, está assegurada a necessidade de segurança (estabilidade).

Genericamente, é entendido que uma ação quando realizada com motivação é porque existe uma força (razão) com significado para o indivíduo agir. Portanto, estar motivado significaria que o indivíduo tem uma razão que o motiva para aquela ação. Contudo a motivação não pode ser percebida com uma perspectiva unidimensional porque a mesma pode ser distinta tanto em quantidade como em qualidade. A motivação pode variar em nível de quantidade consoante o indivíduo se sinta mais ou menos motivado para realizar uma ação e pode variar em termos de qualidade, por depender dos objetivos e atitudes que direcionam o indivíduo para a ação, ao estabelecer a razão para o objetivo a alcançar (Ryan & Deci, 2000). Nestes termos, a Teoria da Autodeterminação “*Self-Determination Theory - SDT*”) desenvolvida por Ryan e Deci procura explicar os diferentes tipos de motivação que se distinguem consoante os diferentes objetivos e razões que dão o sentido à ação, determinando que a motivação se subdivide em duas perspectivas: a extrínseca e a intrínseca. A motivação intrínseca está associada a experiências positivas, na medida em que a razão que incentiva a realizar determinada ação está relacionado com uma satisfação interna e não com o resultado que se possa obter. Esta satisfação interna diz respeito às necessidades básicas psicológicas de relacionamento, competência e autonomia. A associação destas três necessidades, produz o sentido de controlo na ação, em que a percepção do exercício de competência produz a satisfação do próprio bem-estar e dos próprios objetivos. Na motivação extrínseca, a atividade é realizada visando o resultado externo e não a satisfação interna e o seu nível varia em função do grau de autonomia com que a atividade é realizada.

Essa autonomia depende da internalização e da integração de normas e comportamentos, isto é, da aceitação de normas e valores, e do processo de transformar uma norma num valor com sentido pessoal.

Segundo Herzberg (1968, citado por Rocha, 2010) a motivação depende do trabalho em si e não dos incentivos da organização. A sua Teoria dos Dois Fatores, assenta na constatação de que as experiências positivas do indivíduo se relacionam com o conteúdo do trabalho e as experiências negativas se relacionam com o contexto do trabalho. Esta teoria baseada em duas ordens de fatores associadas à motivação, têm o objetivo de distinguir quais os fatores que promovem a satisfação e quais os que promovem a insatisfação no trabalho, pois considera que não são simultaneamente os mesmos.

Os fatores higiénicos (insatisfação) que dizem respeito à satisfação das necessidades básicas têm a ver com: Qualidade da supervisão; Pagamento; Políticas de gestão; Condições de trabalho; Relações com os outros; e Segurança no trabalho. Os fatores motivacionais (satisfação) conducentes à satisfação no trabalho, dizem respeito a: Oportunidades de promoção; Oportunidades de desenvolvimento pessoal; Reconhecimento; Responsabilidade; Sucesso; e Conteúdo do trabalho. A principal diferença entre estes fatores, é que os fatores higiénicos quando existentes eliminam a insatisfação, mas não promovem motivação e os fatores motivacionais, quando presentes geram motivação, mas não eliminam a insatisfação. Ou seja, os fatores higiénicos quando presentes no local de trabalho, podem não proporcionar satisfação, mas a sua ausência provoca insatisfação. Nestes termos deduz-se que para motivar os trabalhadores deve ser dada relevância aos fatores motivacionais, ilustrando a importância dos conteúdos do trabalho. Porém esta teoria encontra-se limitada pelo facto de não haver registos empíricos que comprovem que apenas os fatores motivacionais são promotores da motivação para o trabalho, mas há outras conclusões de que as funções tanto podem influenciar a motivação como a desmotivação.

O trabalho de Hackman & Oldham (1980, referido por Nascimento, 2010) e Ribeiro (2011), na identificação de fatores de motivação no trabalho desenvolvida com base no trabalho de Herzberg, definiu o modelo das características da função. O trabalho apresenta uma análise das condições básicas para promover o potencial motivador no ambiente de trabalho. Quando os trabalhadores têm um bom desempenho das suas funções, eles têm satisfação pelo trabalho desenvolvido, trata-se de um estado de motivação interna, em que o sentimento de felicidade é proporcional, à medida que, as tarefas são bem realizadas.

Para o caso existem três condições básicas necessárias para a motivação, chamadas de estados psicológicos que o trabalhador deve ter: Significado do seu trabalho (grau de importância e de valor do seu trabalho); Responsabilidade (grau de responsabilidade pelos resultados do seu trabalho); e Conhecimento dos resultados (grau de consciência do nível de desempenho). Estes estados psicológicos, são processos internos ao indivíduo, pelo que não podem ser manipulados e são determinantes como afetam a motivação (Ferreira e Martinez, 2008) pelo que é importante definir objetivos de trabalho que possam ser avaliados, mensurados e modificados, de forma a influenciar mudanças nos três estados psicológicos, aumentando assim, a motivação no trabalho.

De acordo com Hackman e Oldham (1975) são cinco as características do trabalho (ambiente organizacional) que contribuem para tornar a função uma fonte de motivação na medida que influenciam os estados psicológicos: Variedade - recurso a competências variadas no seu desempenho; Identidade - desempenhar um trabalho com um resultado perceptível; Significado - a importância do trabalho e o impacto que tem na vida dos outros, na organização ou no meio envolvente; Autonomia - forma como conduz o trabalho; e Feedback - informação sobre a eficácia do desempenho.

Na perspetiva da gestão, a motivação dos trabalhadores estaria centrada nas considerações materiais, mas com o desenvolvimento das pesquisas nesta matéria, as conclusões indicam que os incrementos das condições de trabalho promovem uma motivação a curto prazo e que a motivação a longo prazo está dependente de condições qualitativas, tais como o desenvolvimento pessoal em contexto de trabalho e da organização (Simpson, 1983).

Os trabalhadores que percecionam o seu trabalho como uma vocação e não apenas como uma carreira ou um emprego, otimizam as emoções positivas (Rego, 2009). Quando as competências do trabalhador são compatíveis com os desafios apresentados pela organização, o trabalhador tende a sentir que é digno deste e que é importante para a organização. Inicialmente e no decorrer da função não se experimenta a felicidade, porque a concentração na função é maior do que o sentimento de felicidade, o que Csikszentmihalyi (1990) designou por estado de fluxo, quando o trabalho é desempenhado com muita dedicação e concentração. O estado de fluxo explica a dimensão do envolvimento obtido com o trabalho. O estado de “*flow*” e a motivação intrínseca são semelhantes, mas diferentes na intensidade. O fluxo é mais intenso.

O sentimento de felicidade no trabalho permite ao trabalhador gerir o sentimento de stress na medida em que facilita a gestão de situações inesperadas no trabalho (Rego, 2009), para além de contribuir para aumentar a produtividade e facilitar a criação de relações sociais produtivas. Por outro lado, um trabalhador não feliz na sua função pode desenvolver o estado emocional da síndrome de *Burnout* caracterizado por um estado emocional de extremo cansaço psicológico e emocional, que afetará inevitavelmente a produtividade (Ferreira, Neves & Caetano, 2001) e promove o absentismo, o que representa custos adicionais para a organização.

2.5. SÍNTESE DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para a fundamentação teórica dos conceitos, procuraram-se autores mais antigos, assim como novas opiniões e novas publicações, porém estes conceitos são todos muito recentes e a maior concentração de publicações encontrada é datada no máximo das últimas duas décadas. Numa breve pesquisa das palavras-chave nas publicações nos últimos vinte anos em língua portuguesa, no motor de busca do *Google Scholar* resultaram menos de cinquenta artigos e na base de dados da EBSCO menos de vinte.

A Administração Pública que conhecemos hoje, resulta de um conjunto de circunstâncias que remontam à antiguidade e é um objeto de estudo em contínuo. É inquestionável a sua importância para o desenvolvimento do país. A Administração Pública também é um grande empregador. E, nesta dimensão ao nível das autarquias locais, é igualmente muito representativa. A gestão das pessoas tem sido um tema controverso no centro das reformas e medidas de modernização da área pública. Com as medidas legislativas de aproximação do regime público ao privado têm surgido maior pressão nos trabalhadores, gestores e políticos, sobre a gestão dos recursos humanos que é muito específica para o exercício das funções públicas. Estão constituídos vários desafios.

Nesta perspetiva, a felicidade no trabalho surge como um dos temas incontornáveis do atual contexto, tornando-se uma matéria de estudo mais próxima da gestão de recursos humanos, partindo da abordagem económica e tendo nas Organizações o seu campo privilegiado de estudo, acerca dos indivíduos que a estas se encontram vinculados.

Apesar da importância do tema, a verdade é que a literatura da especialidade não reflete em quantidade o número de estudos desejáveis. Assim, este nosso trabalho dedica-se a acrescentar uma pesquisa sobre a felicidade dos trabalhadores da Administração Local.

3. METODOLOGIA

Investigação designa o conjunto das várias práticas que visam fomentar o conhecimento humano através do apuramento de verdade factuais. Nestes termos, é essencial conseguir reconhecer aquilo que se pretende investigar (Quivy & Campenhoudt, 2005). De acordo com a opção feita quanto ao objetivo do estudo, pode considerar-se um estudo exploratório porque se pretende proceder ao reconhecimento de uma realidade pouco estudada e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade (Selltiz, Jahoda, Deutch e Cook, 1967).

Os elementos principais da investigação são a definição da população e amostra, o tipo de estudo, os instrumentos de recolha, o controle das variáveis externas, e o tratamento dos dados. (Fortin, 2009) Assim, importa apresentar e justificar a metodologia utilizada na investigação, descrevendo os procedimentos com que foi construída, identificar a metodologia escolhida, a amostra, os instrumentos de recolha de dados e de estatística e, descrever a análise dos dados.).

A fase de descrição de todos os critérios é particularmente pertinente no que concerne à fiabilidade, para garantir que em estudos futuros preconizados por outros investigadores, se possam obter resultados idênticos, ou seja, para que a investigação possa ser replicada, tal como é também necessário a descrição pormenorizada da codificação dos dados.

Quanto à validade da investigação, ou seja, para que a análise de conteúdo seja válida porque efetivamente a sua descrição permite responder com verdade às hipóteses, foi estruturante a coordenação do Orientador na confirmação de que todas as etapas do processo metodológico, foram corretamente aplicadas.

A escolha do método de investigação adequado, está relacionado com o objetivo da investigação. Toda a metodologia científica deve estar fundeada em princípios básicos como a objetividade, a clareza e o rigor, assim como ter sempre em consideração as limitações de cada procedimento e instrumentos utilizados (Carmo & Ferreira, 2008). A metodologia escolhida foi a investigação quantitativa. A quantificação é utilizada tanto na recolha dos dados como no seu tratamento estatístico. Em regra, neste tipo de investigação, o investigador identifica as variáveis específicas que considera importantes para explicar a caracterização da pergunta de partida e, partindo de conceitos de referência, formula as hipóteses sobre a situação em estudo, das quais deduz uma lista de consequências, ou seja, recolhe os factos e estuda a relação entre eles (Bell, 2004). Os dados quantitativos permitem que os resultados sejam mais específicos e rigorosos.

3.1. DEFINIÇÃO DE HIPÓTESES

Focado na pergunta de partida: “Existe felicidade no trabalho nos trabalhadores da administração local?” e após a revisão bibliográfica, deduziram-se quatro hipóteses. As hipóteses permitem relacionar as variáveis e obter um resultado (Quivy & Campenhoudt, 2005) sendo a principal atribuição explicar uma solução por comparação.

Neste trabalho deduzimos as seguintes hipóteses:

Hipótese 1 – A intenção de mudar de Organização é influenciada pelo estatuto remuneratório da administração local, na Organização e na Função.

Hipótese 2 – A liderança da direção da Organização e a liderança das chefias são âmbitos que se encontram ao mesmo nível na promoção da felicidade dos trabalhadores.

Hipótese 3 - Desempenhar um trabalho com significado promove felicidade no trabalho.

Hipótese 4 – A falta de identificação do propósito de vida com o propósito da Organização afeta a retenção de talentos

3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A palavra inquérito é utilizada para designar o processo de recolha sistematizada de dados suscetíveis de poderem ser comparados, para responder a um determinado problema (Carmo & Ferreira, 2008). O inquérito pode realizar-se por entrevista ou por questionário. Neste trabalho, o instrumento de recolha de dados utilizado foi o questionário, sobretudo por ter como vantagem uma melhor e mais simples sistematização dos dados assim como uma maior rapidez na recolha e facilitar a análise estatística dos dados recolhidos (Carmo & Ferreira, 2008), por garantir o anonimato das respostas e por permitir que o inquirido responda no momento que entenda adequado e não expõe o inquirido à influência do investigador (De Almeida e Pinto, 1975), assim como, mais facilmente apresenta dados relativos às atitudes, opiniões, expectativas e perceções de um grande número de inquiridos (Quivy & Campenhoudt, 2005).

A autoconsciência como consciência das nossas experiências, dos valores pessoais e sociais e da sua formação, sugestionam a nossa formação como Ser humano. É uma percepção muito importante relacionada com a felicidade, na medida em que influencia a nossa relação com os outros e connosco próprios, projeta-se na percepção que temos dos outros e na nossa

autoimagem, ou seja, vivemos consoante essa autoconsciência. Peterson e, Grün & Kohl, (2018, citados por Viegas, 2021), logo desenvolver a clareza acerca das nossas características, capacidades e limitações, proporciona viver com maior autoconsciência, acreditando-se ser esse o caminho que conduz à felicidade (Viegas, 2021). E, nesta medida a escolha do questionário também contribuiu para esta reflexão com a ponderação dos inquiridos na escolha das respostas.

Mas como no caso para esta investigação, como desvantagem neste instrumento pode surgir uma taxa elevada de não respostas (Carmo & Ferreira, 2008) ou de respostas incompletas, porque o inquirido com noção da informação que está a transmitir, por vezes influenciado pela desejabilidade social, participa apenas com aquelas que deseja transmitir. O questionário realizado nesta investigação tem como principal objetivo avaliar o nível de felicidade do trabalhador na Organização e na Função, pelo que outra limitação recai sobre a autoconsciência do inquirido que pode influenciar as respostas, assim como estas podem ser influenciadas pelo seu estado emocional no momento da recolha, sobretudo por se tratar de um conceito complexo e condicionado pelo momentâneo contexto organizacional e social vivido pelo inquirido.

O questionário entendido como instrumento de investigação é constituído por um agregado de questões, colocadas por escrito. O *link* para o preenchimento do questionário no *SurveyMonkey* foi enviado via correio eletrónico para os doze municípios do Oeste e esteve disponível entre 22 de maio e 10 de junho de 2022. Foram obtidas durante este período duzentas e vinte respostas. A comunicação foi enviada para os contatos identificados com explicação dos objetivos da investigação acompanhada de declaração do Orientador de forma a conferir maior idoneidade à colaboração solicitada. O recurso ao correio eletrónico possibilitou que a disseminação do questionário fosse feita de forma rápida e personalizada, conseguisse abranger uma área geográfica razoavelmente vasta e um número de inquiridos significativo. A resposta online possibilitou o apuramento simultâneo da multiplicidade de dados com controlo e gravação das respostas em tempo real, dispensado a necessidade do posterior carregamento dos dados garantindo supressão de enviesamentos (Reis e Moreira, 1993). Todavia a utilização da internet apresenta algumas desvantagens como a de ser acesso mais limitado para a por parte de população que tem maior dificuldade no acesso ao computador e à internet, com maior incidência nos menos qualificados ou mais velhos (Freitas, Janissek-Muniz & Mascarola, 2004) ou mesmo pela instabilidade da ferramenta, pendente do suporte técnico adequado, como o tipo de *Browser* predefinido.

3.2.1. Estrutura do questionário *Happiness Works*

O instrumento de recolha de dados utilizado nesta investigação para mensuração da Felicidade Organizacional, encontra-se baseado na Escala de Medida da Felicidade Organizacional, construída pelo projeto *Happiness Works* e desenvolvida para a população portuguesa por Campaniço (2012). Este instrumento evoluiu nos estudos de Campaniço e Dutschke (2013) e Dutschke (2013) e tem sido aplicado anualmente pela *Happiness Works* com o propósito de avaliar o nível de Felicidade Organizacional dos profissionais em Portugal e por este motivo, muito adequado ao objetivo da presente investigação.

O questionário inclui uma nota introdutória, que identifica a natureza do estudo e a investigadora. Nesta nota ressalva-se que não existem respostas certas nem erradas e que estas são completamente anónimas e confidenciais, destinadas apenas a tratamento estatístico.

De acordo com o proposto pelos autores, foi realizado um pré-teste para aferir as condições de aplicação, de apresentação e de preenchimento.

O instrumento avalia dois constructos da Felicidade Organizacional: a Felicidade na Organização e a Felicidade na Função, bem como avaliar a Conciliação Trabalho/Família.

O questionário é composto por um conjunto de questões, maioritariamente fechadas e estruturadas em quatro secções:

A primeira secção contém doze questões informativas de carácter sociodemográfica e de contextualização, com o objetivo de caracterizar a amostra quanto à idade, o sexo e as habilitações literárias, a antiguidade na função e na organização, a função e o setor de atividade na organização, o regime de trabalho, a produtividade relativamente ao ano anterior e respetiva assiduidade, a intenção de mudar de organização e uma questão aberta para identificar a escolha de um “Profissional Feliz”.

A segunda secção respeitante à Felicidade na Organização (Questão 13), é constituída por trinta e duas questões fechadas agrupadas em cinco áreas: Relações interpessoais no local de trabalho (*Workplace Relationships* – ponto 1 a 6); Reconhecimento e Respeito (*Acknowledgment & Respect* – 7 a 10); Aprendizagem contínua e Desenvolvimento Pessoal (*Continuous Learning and Personal Development* – ponto 11 a 18); Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família (*Sustainability & Job/Family Balance* – ponto 19 a 23);

Liderança (*Leadership* – ponto 24 a 32). E ainda, um grupo de dez questões relativas ao Propósito e uma questão aberta que visa identificar outra variável diferente das indicadas - “Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua organização?”. ,

A terceira secção que visa avaliar a Felicidade na Função (Questão 15), com vinte e cinco questões fechadas agrupadas em cinco áreas: com as variáveis: Autorrealização (*Selffulfilment* – ponto 1 a 10); Trabalho em grupo e organizacional (*Group and Organizational Work* – ponto 11 a 16); Objetivos (*Attaining Goals* – ponto 17 a 19); Liderança (*Leadership* -ponto 20 a 22); e Sustentabilidade e Equilíbrio Trabalho/Família (*Sustainability & Job/Family Balance* – ponto 23 a 25); e quatro questões abertas, a primeira das quais visa identificar outra variável diferente das indicadas - “Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua função?”, as duas seguintes indicam escolhas de experiências pessoais – “Indique, pf, 3 momentos/experiências que o fizeram feliz na organização onde trabalha” e “Indique, pf, 3 momentos/experiências que o fizeram infeliz na organização onde trabalha” e a quarta uma nova variável em ponderação – “Considerando a nova realidade de trabalho (remoto/híbrido) que novos benefícios gostaria de obter por parte das empresas/organizações?”

A quarta secção, com sete questões fechadas visa avaliar a dimensão da conciliação trabalho/família.

Maioritariamente as questões fechadas são respondidas mediante a escala de *Likert* com cinco pontos, em regra: 1. Não concordo nada e 5. Concordo totalmente. A escala de Likert consegue representar uma medida unidimensional de um conceito (Fortin, 2009) e permite aos inquiridos demonstrar sua posição relativamente a determinada questão.

3.3. POPULAÇÃO E AMOSTRA

Designa-se por população, um conjunto de elementos abrangidos por uma mesma definição. Estes elementos têm características comuns definidas mediante um conjunto de critérios. Designa-se por população objetivo, a população concreta que se pretende estudar, constituída pelos elementos que se integram nos critérios de seleção definidos pelo investigador e sobre os quais se tem a pretensão de elaborar conclusões. Dificilmente a população objetivo está acessível ao investigador na sua totalidade, pelo que habitual é trabalhar com amostras representativas dessa população (Carmo & Ferreira, 2008). A

seleção do método de amostragem e da dimensão da amostra são condições importantes na obtenção de resultados significativos do ponto de vista estatístico. São dois os tipos de categoria de amostras: a probabilística e a não probabilística (Carmo & Ferreira, 2008). A amostragem probabilística implica que a seleção dos elementos que a constituem seja feita aleatoriamente e na amostragem não probabilística, a escolha dos elementos da amostra é feita de forma não-aleatória, existindo um procedimento de seleção dos elementos da população segundo critérios estabelecido pelo investigador. Para a investigação a categoria da amostra é probabilística, que tem a possibilidade de poder estender à totalidade da população os resultados obtidos com o estudo dos elementos constituintes da amostra. Mas, atendendo a que não é possível representar numa amostra todas as características da população em estudo, qualquer estimativa de um parâmetro dessa população feita com base em medidas estatísticas da amostra terá sempre um erro associado. Esse erro corresponde à diferença entre o valor real do parâmetro da população que se pretende determinar e o valor obtido por estimativa a partir da amostra selecionada. A validade da amostra selecionada é dada pelo nível de confiança, que indica a probabilidade de o parâmetro da população estimado com base na amostra estar correto. Ou seja, se fosse selecionada uma outra amostra para representar a mesma população, o nível de confiança determina a probabilidade de o resultado da estimativa ser igual ao obtido com a primeira amostra (Murteira, 1993). Na investigação em ciências sociais considera-se como válido um nível de confiança mínimo de 95% e um erro de amostra máximo de 10%.

A amostragem foi também de conveniência, utilizando-se os contactos diretos e indiretos disponíveis online, numa consulta aos endereços eletrónicos nas páginas institucionais dos municípios.

A escolha do conjunto de municípios teve inspiração no conceito *Happy Place*, conceito que surgiu da conclusão de que a satisfação de vida é maior onde a densidade e o stress das formas de vida são menores. Os fatores que formam a felicidade nas cidades, tem sido objeto de pesquisa. Sjaastad e Tiebout (1962 e 1956, ambos referidos em Santos, 2017) concluíram que a nível cosmopolita o indivíduo tende a escolher para residir, o local que oferece mais oportunidades de trabalho, serviços e bens públicos; onde surge a satisfação com a comunidade (Florida, 2009; Florida & Mellander 2010); assim como, a ligação emocional que estabelece com o local onde vive (Florida & Mellander, 2010; Florida, Mellander, & Stolarick, (2011, citados por Santos, 2017). Portanto, conclusões que foram importantes na escolha do universo da amostra.



Figura 15. Mapa dos municípios integrantes da OesteCIM

Fonte: Reimpresso do sítio institucional OesteCIM, 2022

Os municípios de Alcobaça, Alenquer, Arruda dos Vinhos, Bombarral, Cadaval, Caldas da Rainha, Lourinhã, Nazaré, Óbidos, Peniche, Sobral de Monte Agraço e Torres Vedras (Figura. 15) integram a Comunidade Intermunicipal do Oeste (OesteCIM) que por natureza e estatuto, é uma entidade potenciadora das vocações regionais, pelo que na prossecução dos seus objetivos tem um papel determinante na Região Oeste. A Região Oeste é formada por parte da Região do Centro, integra a parte norte do distrito de Lisboa e a parte sul do distrito de Leiria, tem uma área de 2486 km² e de acordo com os Censos de 2011, uma população de 362 523 habitantes (OesteCIM, 2022). Estes 12 municípios têm trabalhado em conjunto, em prol do território da região Oeste, que quer servir de modelo nas temáticas do desenvolvimento e da qualidade de vida.

Compulsados os mapas de pessoal dos municípios disponibilizadas nas páginas institucionais na internet, concluiu-se que são cerca de 5800 os trabalhadores no conjunto dos doze municípios.

4. RESULTADOS

A análise estatística dos dados realizou-se através do programa de software “*Statistical Package for the Social Science Base*” (SPSS) como ferramenta de tratamento de dados estatísticos aplicado às ciências sociais com o suporte do Excel devido à sua compatibilidade com a natureza dos dados e por fidelidade ao suporte da recolha de dados da ferramenta.

Relativamente à caracterização da amostra, as variáveis qualitativas estão resumidas em tabelas de frequências com as percentagens correspondentes em cada categoria. No que respeita às variáveis quantitativas foram resumidas usando contagem e/ou médias.

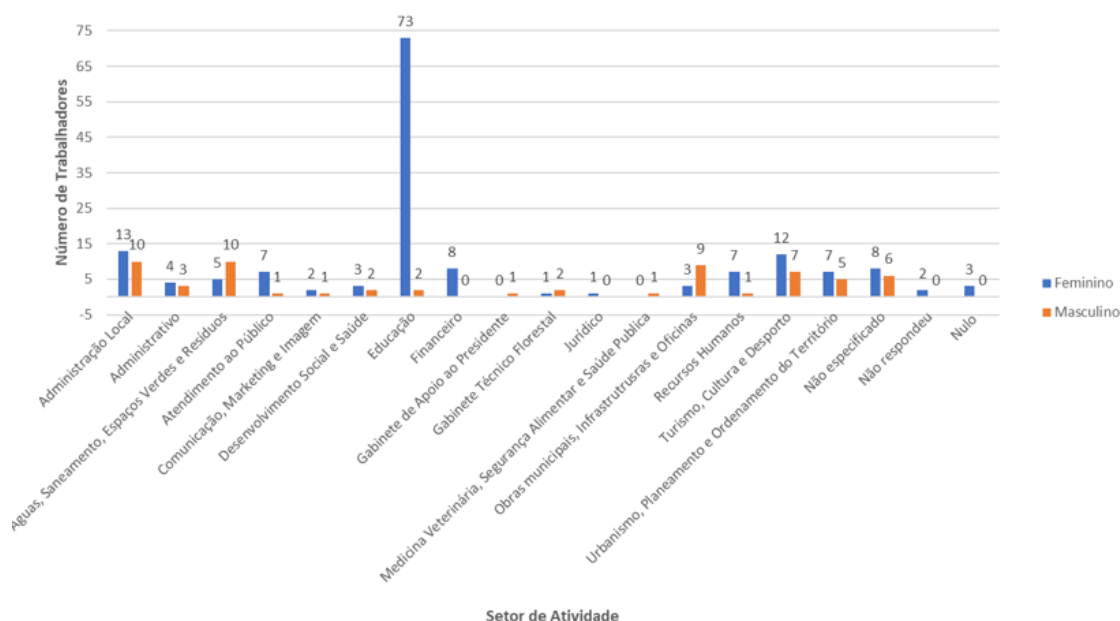


Figura 16. Distribuição de trabalhadores por setor de atividade

A distribuição dos trabalhadores por setor de atividade demonstra que a área da Educação foi a mais participativa (73).

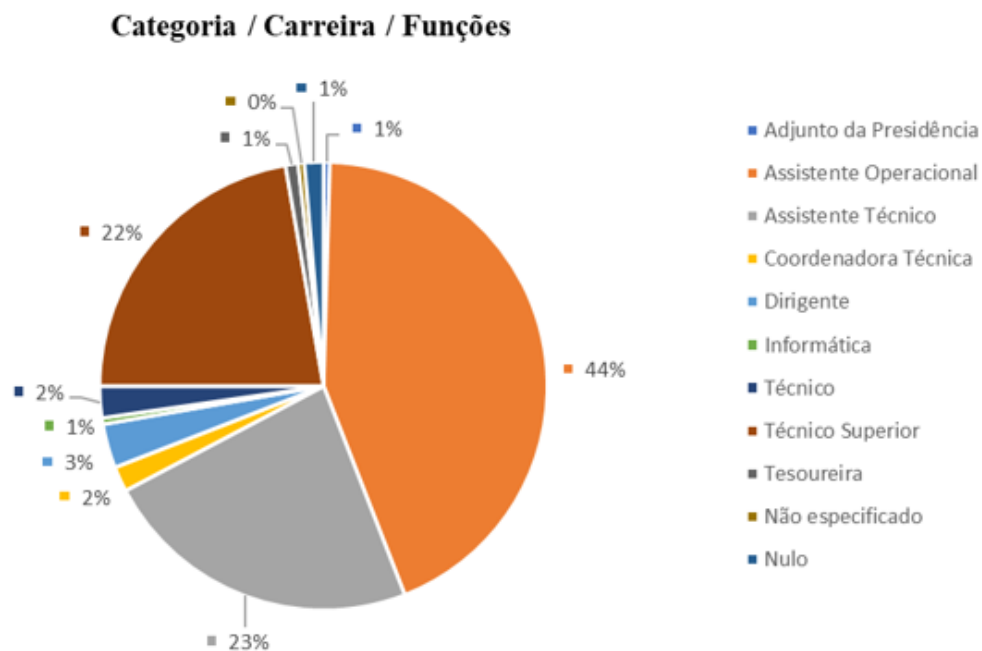


Figura 17. Distribuição dos trabalhadores por função (Carreira/Categoria)

As funções dos trabalhadores encontram-se distribuídas pelas várias carreiras e cargos na Administração Local, sendo que o Assistente Operacional (44%) o dominante, seguido de 23% do Assistente Técnico e 22% do Técnico Superior.

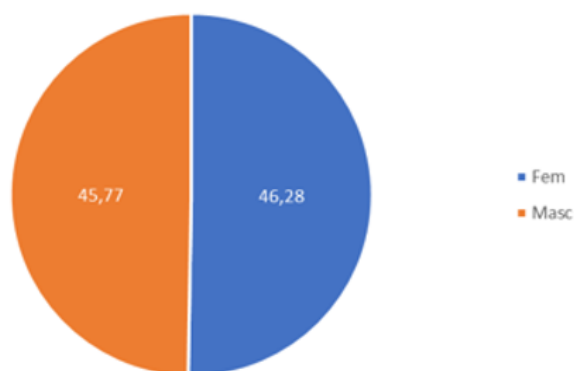


Figura 18. Média de idades por género

A média de idades é idêntica para o género feminino e para o género masculino.

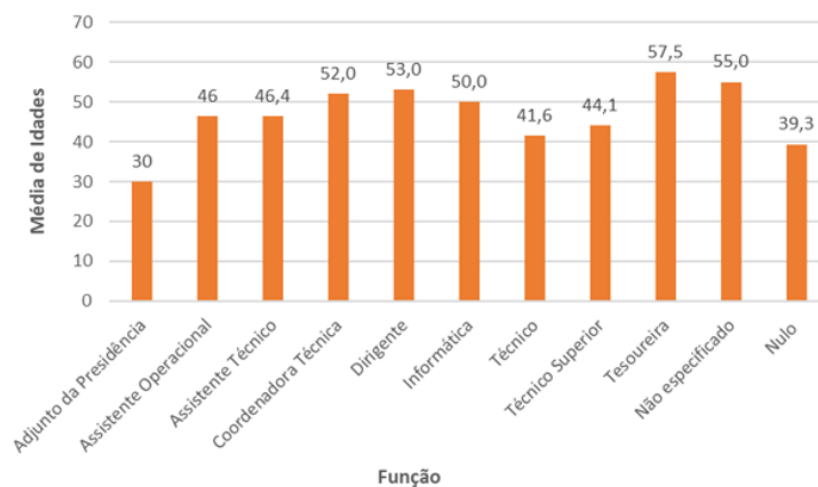


Figura 19. Média de idades por função

A média de idades encontra-se distribuída de modo uniforme pelas diversas Funções.

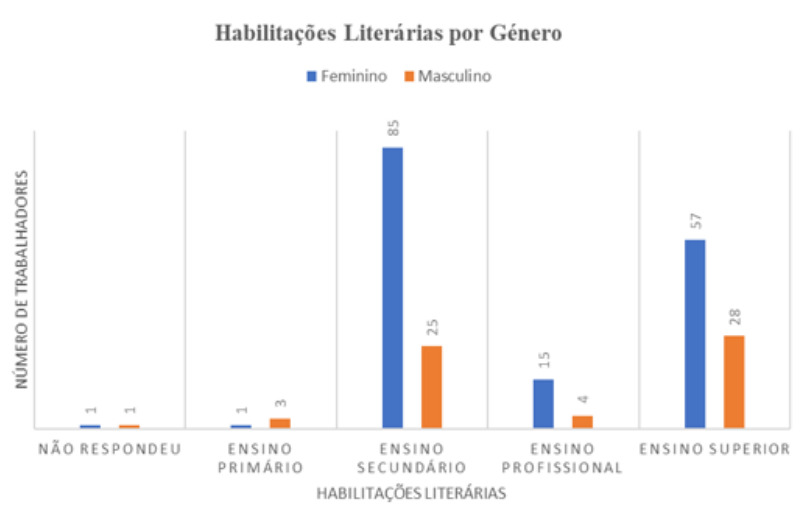


Figura 20. Habilitações literárias por género

O ensino secundário é a habilitação literária dominante na amostra, sendo o feminino o que tem maior (57) nível académico (ensino superior).

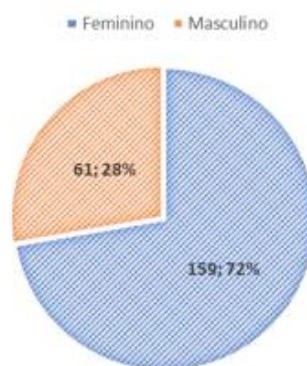


Figura 21. Distribuição de trabalhadores por género

O questionário foi respondido maioritariamente por inquiridos do género feminino (72%).

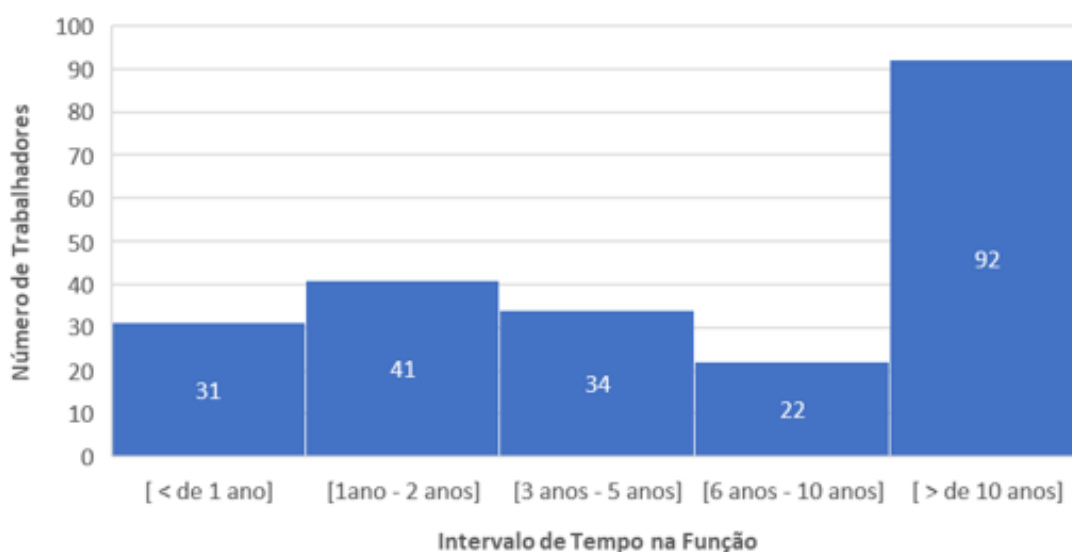


Figura 22. Distribuição de trabalhadores por antiguidade em anos na função

O grupo mais participativo (92) na resposta ao questionário tem mais de 10 anos na função.

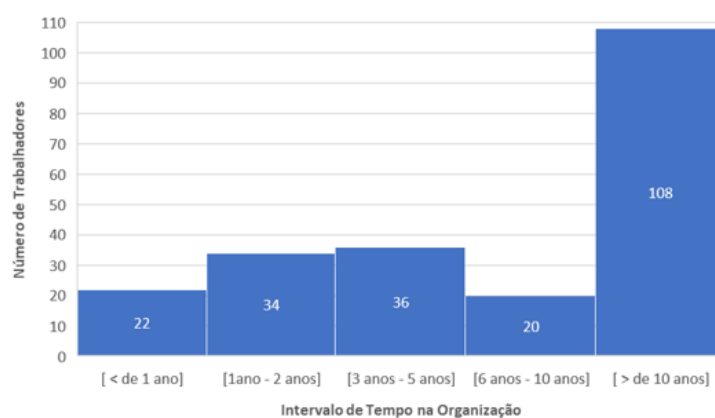


Figura 23. Distribuição de trabalhadores por antiguidade em anos na Organização

De igual modo, o grupo mais participativo (108) na resposta ao questionário tem mais de 10 anos de serviço na Organização.

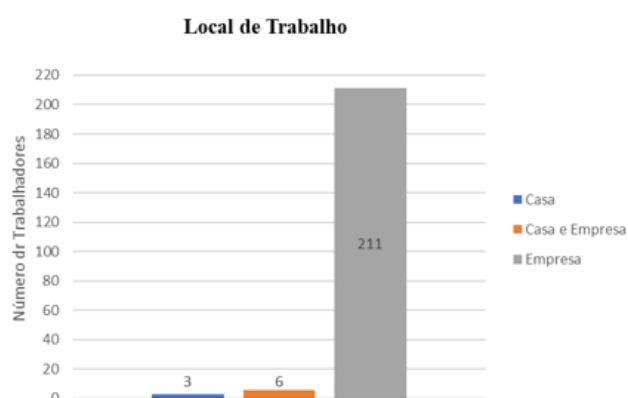


Figura 24. Distribuição de trabalhadores por habitual local de trabalho

A Organização continua a ser o local de trabalho onde 211 dos 220 inquiridos desempenha funções.

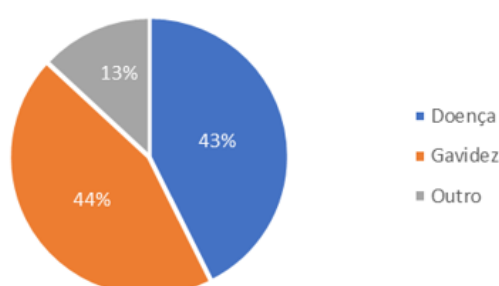


Figura 25. Absentismo dos trabalhadores em 2021

O absentismo em 2021 teve maior expressão no âmbito da maternidade.

4.1. HAPPINESS WORKS

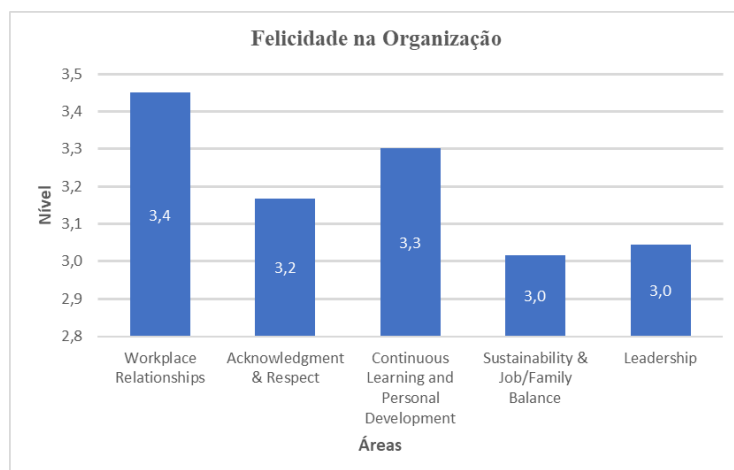


Figura 26. Média do nível de felicidade na Organização

A média do nível de Felicidade na Organização mais elevado (3,4) corresponde ao “Workplace Relationships” ou seja, “Relacionamentos no local de trabalho” e as menores médias (3,0) simultaneamente em “Liderança” (“Leadership”) e “Sustentabilidade e equilíbrio trabalho/família” (Sustainability & Job/Family Balance).

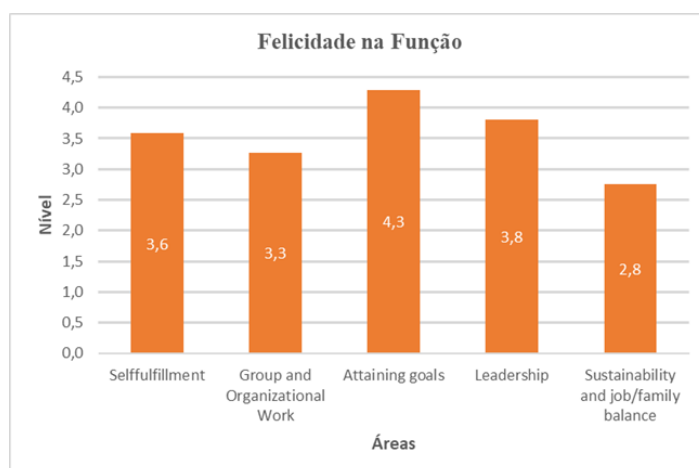


Figura 27. Média do nível de felicidade na Função

A média do nível mais elevado da Felicidade na Função (4,3) diz respeito ao “Attaining goals” ou seja, ao “Atingir metas e objetivos” que se encontra balizado na questão 15, pontos 17, 18 e 19. A média do nível mais baixo (2,8) diz respeito a “Sustainability and job/family balance” isto é, “Sustentabilidade e equilíbrio trabalho/família” que se encontra balizado na questão 15, pontos 23 a 25.

Tabela 1. Tabela descritiva da Média do nível de Felicidade na Organização

	N	Média	Desvio padrão
13.1 - Tenho um bom ambiente de trabalho	220	3,60	1,087
13.2 - Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a Organização e são bons profissionais	220	3,50	1,045
13.3 - Existe um bom espírito de equipa na Organização	220	3,28	1,148
13.4 - Existe humor no dia a dia	220	3,64	1,022
13.5 - A comunicação na Organização é fácil	220	3,10	1,120
13.6 - Considero os meus colegas como amigos	220	3,11	1,082
13.7 - Sou reconhecido pelo meu mérito	220	3,05	1,144
13.8 - Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	220	3,47	1,095
13.9 - A Organização mostra confiança no meu trabalho	220	3,71	,964
13.10 - A Organização é justa e honesta	220	3,13	1,160
13.11 - A Organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional	220	3,18	1,163
13.12 - A Organização permite-me aprender continuamente	220	3,35	1,098
13.13 - A Organização permite-me ter novos desafios	220	3,19	1,143
13.14 - Tenho autonomia e responsabilidade	220	3,71	1,071
13.15 - Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da Organização	220	3,18	1,155
13.16 - A Organização permite-me ser empreendedor e próativo	220	3,16	1,126
13.17 - A Organização permite a rotação de funções	220	3,05	1,162
13.18 - A Organização permite-me fazer o que gosto	220	3,34	1,071
13.19 - As condições financeiras (salários+outros benefícios) praticadas pela Organização são boas	220	2,41	1,071
13.20 - Estou realizado pois sinto que sou útil à Organização	220	3,32	1,111
13.21 - A Organização dá-me estabilidade e segurança	220	3,67	1,012
13.22 - Procuo atingir os meus objetivos para que a Organização possa atingir os seus objetivos	220	4,07	,865
13.23 - Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	220	3,83	,933
13.24 - Tenho os recursos necessários para realizar o meu trabalho	220	3,46	,995
13.25 - A Organização tem processos de trabalho bem organizados	220	2,96	1,042
13.26 - Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da Organização	220	2,69	1,023
13.27 - A Direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da Organização	220	2,90	1,154
13.28 - Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores	220	3,10	1,114
13.29 - Sinto-me envolvido com os valores da Organização	220	3,30	1,065
13.30 - A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	220	3,05	1,206
13.31 - Tenho o apoio que necessito da Direção	220	3,21	1,149
13.32 - A Organização estabelece objetivos bem definidos	220	3,00	1,047
N válido (de lista)	220		

A média mais baixa (2,41) encontra-se na questão 3.19 – As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização são boas.

O trabalhador tende a concordar (média > 3,5 < ou = 3,9) que tem um bom ambiente de trabalho onde existe humor no dia a dia. Que a Organização mostra confiança no seu trabalho, onde se sente respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolve. Que o trabalho é desenvolvido com autonomia e responsabilidade e que a Organização lhe dá segurança e estabilidade onde tem equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal. O trabalhador concorda (média > ou = a 4) que procura atingir os seus objetivos para que a organização

possa atingir os dela. O trabalhador não concorda (média < a 3) que a direção dá a conhecer a todos os trabalhadores os objetivos da organização nem que todos os trabalhadores conhecem e partilham a visão da organização.

O trabalhador também não concorda que as condições financeiras (salários + outros benefícios) praticados pela Organização sejam boas.

Tabela 2. Tabela de Frequência para variável "Procuro atingir os meus objetivos para que a Organização possa atingir os seus objetivos"

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não concordo nada	5	,0	2,3	2,3
	Não concordo	7	,0	3,2	5,5
	Indeciso	24	,1	10,9	16,4
	Concordo	116	,7	52,7	69,1
	Concordo totalmente	68	,4	30,9	100,0
	Total	220	1,3	100,0	
Omisso	Sistema	16343	98,7		
Total		16563	100,0		

Tabela 3. Moda para a variável "Procuro atingir os meus objetivos para que a Organização possa atingir os seus objetivos"

N	Válido	220
	Omisso	16343
Modo		4

A média mais elevada (4,07) na questão 13.22 – Procurar atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos, que também tem o menor desvio padrão (0,865).

Tabela 4. Tabela descritiva da Média do nível de Felicidade na Função

	N	Média	Desvio padrão
15.1 - Desempenho a minha função com gosto	151	4,26	,877
15.2 - Tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	151	3,98	,941
15.3 - Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	151	3,53	1,057
15.4 - Desempenho uma função na minha área de formação	151	3,50	1,321
15.5 - A Organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra	151	3,33	1,165
15.6 - A minha função permite-me aprender continuamente	151	3,74	1,005
15.7 - A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da Organização	151	3,42	1,080
15.8 - Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da minha função	151	3,20	1,178
15.9 - A minha função permite que me sinta respeitado como indivíduo	151	3,58	1,085
15.10 - A minha função permite-me ser criativo e empreendedor	151	3,37	1,187
15.11 - Existe um bom espírito de equipa na Organização que permite o bom desempenho da minha função	151	3,40	1,121
15.12 - A Organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho na minha função	151	3,35	1,115
15.13 - A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função	151	2,94	1,173
15.14 - Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função	151	2,96	1,095
15.15 - A Organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função	151	3,20	,966
15.16 - Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias	151	3,13	1,124
15.17 - Procuro atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função	151	4,35	,810
15.18 - Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a Organização atinga os seus objetivos globais	151	4,16	,895
15.19 - A minha função é útil para a Organização	151	4,23	,865
15.20 - O meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	151	4,08	,956
15.21 - Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe	151	3,88	1,058
15.22 - O tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função	151	3,40	1,228
15.23 - As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	151	2,40	1,184
15.24 - Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos	151	3,28	1,072
15.25 - A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	151	3,63	,977
N válido (de lista)	151		

A média mais baixa (2,40) é a questão 15.23 – As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho.

O trabalhador concorda (média > a 4) que desempenha a sua função com gosto, com autonomia e responsabilidade. Que a Chefia confia em si no desempenho da sua função. O trabalhador também concorda que procura sempre atingir os seus objetivos definidos para a função, tal como concorda que desempenhar devidamente a sua função é importante para

que a organização atinja os seus objetivos globais, e a sua função é útil para a Organização. Tende a concordar (+ 3,5 até 3,9) que a sua função lhe permite sentir-se respeitado como individuo e na qual lhe é permitida uma aprendizagem contínua, assim como, que a sua função lhe permite equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal.

O trabalhador tende a discordar (2,9) que os seus colegas se sintam motivados no desempenho da sua função. Assim como não concorda (2,4) que as condições financeiras sejam justas para a função que desempenha.

Tabela 5. Tabela de Frequência para a variável "Procuro atingir os meus objetivos para que a Organização possa atingir os seus objetivos"

15.17 - Procurar atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não concordo nada	1	,0	,7	,7
	Não concordo	4	,0	2,6	3,3
	Indeciso	14	,1	9,3	12,6
	Concordo	54	,3	35,8	48,3
	Concordo totalmente	78	,5	51,7	100,0
	Total	151	,9	100,0	
Omisso	Sistema	16412	99,1		
Total		16563	100,0		

Tabela 6. Moda para a variável "Procuro atingir sempre, os objetivos definidos para a minha função"

N	Válido	151
	Omisso	16412
Modo		5

A média mais elevada (4,35) é a questão 15.17 – Procurar atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função e na qual o desvio padrão é menor (0,810).

Tabela 7. Tabela descritiva da Média do nível de Propósito

	N	Média	Desvio padrão
13.33 - A organização tem um propósito	220	3,44	1,012
13.34 - O propósito da organização é bem claro e definido	220	3,28	1,069
13.35 - O propósito da organização é partilhado entre todos os colaboradores	220	2,98	1,070
13.36 - Sinto-me envolvido com o Propósito da Organização	220	3,25	1,059
13.37 - Sinto-me inspirado pelo Propósito da Organização	220	3,15	1,086
13.38 - O Propósito da organização é vivido, realmente, no nosso dia a dia	220	3,06	1,090
13.39 - A sociedade reconhece o Propósito da Organização	220	3,14	1,022
13.40 - O propósito da organização está bem refletido nos valores da organização	220	3,14	1,013
13.41 - Os valores da organização são vividos, realmente, no dia a dia	220	3,06	1,032
13.42 - Revejo o meu Propósito de Vida no Propósito da Organização	220	3,00	1,121
N válido (de lista)	220		

A média mais elevada (3,44) e com menor desvio padrão, diz respeito ao conhecimento da existência de um propósito na Organização, a média mais baixa (2,98) diz respeito à partilha do propósito da Organização entre os trabalhadores.

Tabelas de frequência para a Perceção das Medidas de Conciliação Trabalho / Família

Tabela 8. Questão n.º 20

20 - Tem conhecimento da existência de medidas relacionadas com a conciliação trabalho/família na sua organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	57	,3	38,3	38,3
	Mais ou Menos	60	,4	40,3	78,5
	Sim	32	,2	21,5	100,0
	Total	149	,9	100,0	
Omisso	Sistema	16414	99,1		
Total		16563	100,0		

Apenas 21,5% dizem ter conhecimento das medidas relacionadas com a conciliação trabalho/família na sua organização.

Tabela 9. Questão n.º 21**21 - As medidas disponibilizadas respondem às suas expectativas**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	Não	41	,2	27,5	27,5
	Mais ou Menos	81	,5	54,4	81,9
	Sim	27	,2	18,1	100,0
	Total	149	,9	100,0	
Omisso	Sistema	16414	99,1		
Total		16563	100,0		

Para cerca de 54% dos inquiridos as medidas não correspondem totalmente às suas expectativas.

Tabela 10. Questão n.º 22**22 - Para a Direção da entidade em que trabalha as medidas de conciliação trabalho/família são:**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	Um elemento dirigido a mulheres. Com o objetivo de as reter e fidelizar.	8	,0	5,3	5,3
	Um elemento estratégico. São parte da cultura, valores e princípios da organização.	54	,3	36,0	41,3
	Um elemento que se teve em conta, mas não é fomentado pela Direção.	52	,3	34,7	76,0
	Um mero artifício de comunicação	36	,2	24,0	100,0
	Total	150	,9	100,0	
Omisso	Sistema	16413	99,1		
Total		16563	100,0		

A maioria dos inquiridos (106) considera que as medidas de conciliação trabalho/família fazem parte da cultura da organização, mas não são fomentados.

Tabela 11. Questão n.º 23**23 - Como considera ser a postura da Direção em relação à conciliação do Trabalho/Família**

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Valido	É um mal necessário. Apoiar mas não fomenta.	69	,4	46,0	46,0
	Fomenta a utilização das medidas e promove o seu uso real.	41	,2	27,3	73,3
	Preocupa-se em implementar medidas atrativas	20	,1	13,3	86,7
	Totalmente contrária	20	,1	13,3	100,0
	Total	150	,9	100,0	
Omisso	Sistema	16413	99,1		
Total		16563	100,0		

Totalizam 46% os trabalhadores que consideram que as medidas de conciliação de trabalho/família não só fomentadas, sendo que cerca de 13% é de opinião que a direção é mesmo contrária às medidas.

Tabela 12. Questão n.º 24

24 - Comparando com as organizações concorrentes, como considera serem as medidas que promovem a conciliação do trabalho/família na sua Organização

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Inferior	38	,2	25,5	25,5
	Igual	79	,5	53,0	78,5
	Superior	32	,2	21,5	100,0
	Total	149	,9	100,0	
Omisso	Sistema	16414	99,1		
Total		16563	100,0		

A maioria reconhece que as medidas de conciliação do trabalho/família são iguais nas Organizações idênticas.

Tabela 13. Questão n.º 26

26 - Considera que o seu chefe dificulta o colocar em prática medidas de conciliação trabalho/família

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	Não	96	,6	64,4	64,4
	Mais ou menos	44	,3	29,5	94,0
	Muito	9	,1	6,0	100,0
	Total	149	,9	100,0	
Omisso	Sistema	16414	99,1		
Total		16563	100,0		

Cerca de 64% dos trabalhadores que responderam, não consideram que sejam as chefias a dificultar a prática das medidas de conciliação trabalho/família.

Tabela 14. Média do nível de produtividade profissional em 2021

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
9 - Como considera ter sido a sua produtividade profissional em 2021	220	1	5	4,27	,714
N válido (de lista)	220				

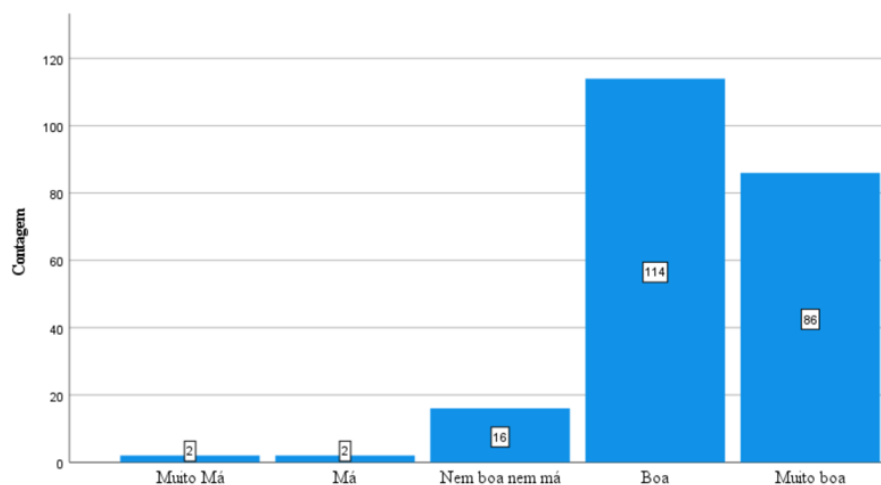


Figura 28. Contagem dos trabalhadores por produtividade

Os trabalhadores consideram a sua produtividade em 2021 majoritariamente “Boa” e “Muito Boa”, com uma média de 4,3.

Tabela 15. Média da variável "Gostaria de mudar de Organização em 2022?"

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
11 - Gostaria de mudar de organização em 2022	220	1	5	2,21	1,346
N válido (de lista)	220				

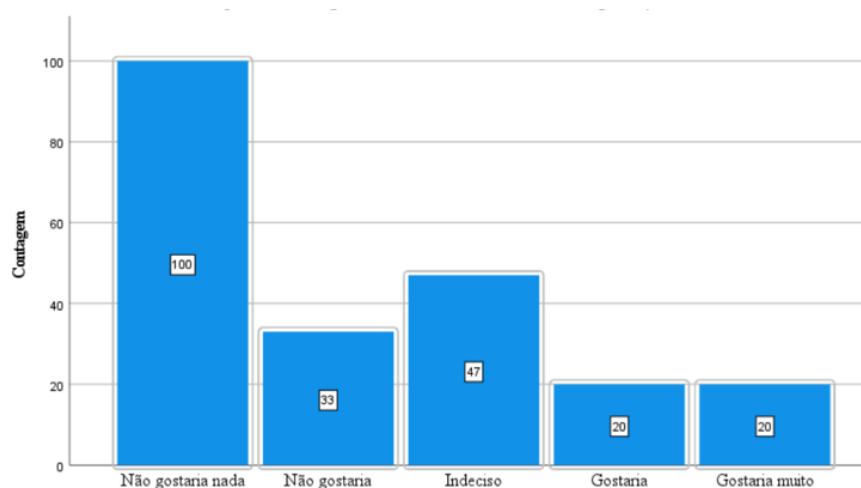


Figura 29. Contagem dos trabalhadores por intenção de mudar de Organização em 2022

Uma parte significativa dos trabalhadores não gostaria em absoluto de mudar de organização em 2022.

4.2. CONFIABILIDADE DO ESTUDO

Após a análise das respostas ao questionário, foram validadas as respostas de uma amostra de 220 inquiridos sendo que destes apenas 151 responderam ao questionário por completo.

Tabela 16. Resumo de processamento de casos do questionário *Happiness Works*

		N	%
Casos	Válido	151	,9
	Excluídos ^a	16412	99,1
	Total	16563	100,0

a. Exclusão de lista com base em todas as variáveis do procedimento.

Os dados para estudo na investigação foram recolhidos pela disseminação do questionário *Happiness Works* cuja fiabilidade e a validade como instrumento de medida foi aferida com o Alfa de Cronbach, de forma a determinar a consistência interna. O coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que quanto mais elevado o valor maior consistência interna (Fortin, 2009):

Tabela 17. Coeficiente de consistência - Estatística de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,983	67

O resultado obtido de 0,983 indica uma confiabilidade muito boa dos dados de acordo com a escala definida.

Tabela 18. Escala do *Alfa Cronbach*

Resultado	Consistência
Superior a 0,9	Muito boa
Entre 0,8 e 0,9	Boa
Entre 0,7 e 0,8	Razoável
Entre 0,6 e 0,7	Fraca
Inferior a 0,6	Inadmissível

Fonte: Adaptado de Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008)

Nestes termos, são apresentados os resultados obtidos e a sua interpretação, verificada a existência de relações de correlações através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson e do t-sample de amostras independentes.

Relativamente à Hipótese 1 – “A vontade de mudança de Organização depende do estatuto remuneratório da administração local, na Organização e na Função”.

Tabela 19. Teste T-Sample para as variáveis independentes - *Mudar de Organização dependente das condições financeiras na Organização e na Função*

Estatísticas de grupo					
	11 - Gostaria de mudar de organização em 2022	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
13.19 - As condições financeiras (salários+outros benefícios) praticadas pela Organização são boas	Não gostaria nada	100	2,74	1,097	,110
	Gostaria muito	20	1,85	1,089	,244
15.23 - As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	Não gostaria nada	68	2,76	1,173	,142
	Gostaria muito	15	1,87	1,302	,336

Tabela 20. P-value do teste de amostras independentes - *Mudar de Organização dependente das condições financeiras na Organização e na Função*

Teste de amostras independentes											
		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
13.19 - As condições financeiras (salários+outros benefícios) praticadas pela Organização são boas	Variâncias iguais assumidas	,097	,756	3,315	118	<,001	,001	,890	,269	,358	1,422
	Variâncias iguais não assumidas			3,331	27,280	,001	,002	,890	,267	,342	1,438
15.23 - As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	Variâncias iguais assumidas	,204	,653	2,631	81	,005	,010	,898	,341	,219	1,577
	Variâncias iguais não assumidas			2,460	19,335	,012	,023	,898	,365	,135	1,661

O P-value é igual 0,756 para as condições financeiras da Organização e a 0,653 para as condições financeiras na Função, portanto ambos os valores não rejeitam a hipótese.

Relativamente à Hipótese 2 – “A liderança da direção da Organização e a liderança das chefias são âmbitos que se encontram ao mesmo nível de promover a felicidade dos trabalhadores”.

Tabela 21. Teste de Pearson para a correlação das variáveis – *A liderança da direção e a liderança da chefia*

		Correlações	
		13.30 - A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	15.22 - O tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função
13.30 - A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	Correlação de Pearson	1	,662 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	220	151
15.22 - O tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função	Correlação de Pearson	,662 ^{**}	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	151	151

^{**}. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Ao realizar o teste de correlação de variáveis a partir do coeficiente de correlação de Pearson, constatou-se uma correlação positiva, moderada e significativa ($r = ,662^{**}$) entre a inspiração da liderança de topo e a inspiração da liderança da chefia.

Face à Hipótese 3 - “Desempenhar um trabalho com significado na organização gera satisfação no trabalho na função”.

Tabela 22. Teste de Pearson para a correlação das variáveis – *A realização pessoal do trabalho útil e a satisfação na função*

		Correlações	
		13.20 - Estou realizado pois sinto que sou útil à Organização	15.1 - Desempenho a minha função com gosto
13.20 - Estou realizado pois sinto que sou útil à Organização	Correlação de Pearson	1	,478 ^{**}
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	220	151
15.1 - Desempenho a minha função com gosto	Correlação de Pearson	,478 ^{**}	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	151	151

^{**}. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Ao realizar o teste de correlação de variáveis a partir do coeficiente de correlação de Pearson, constatou-se uma correlação positiva, moderada e significativa ($r = ,478^{**}$) entre o desempenho de um trabalho com significado na Organização com a satisfação no trabalho na função.

Quanto à Hipótese 4 – “A falta de identificação do propósito de vida com o propósito da Organização afeta a retenção de talentos”

Tabela 23. Teste de Pearson para a correlação das variáveis – *O propósito pessoal de vida na Organização e a mudança de Organização*

		Correlações	
		13.42 - Revejo o meu Propósito de Vida no Propósito da Organização	11 - Gostaria de mudar de organização em 2022
13.42 - Revejo o meu Propósito de Vida no Propósito da Organização	Correlação de Pearson	1	-,378**
	Sig. (2 extremidades)		<,001
	N	220	220
11 - Gostaria de mudar de organização em 2022	Correlação de Pearson	-,378**	1
	Sig. (2 extremidades)	<,001	
	N	220	220

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Ao realizar o teste de correlação de variáveis a partir do coeficiente de correlação de Pearson, constatou-se uma correlação negativa, fraca e significativa ($r = -,378^{**}$) entre o rever o propósito de vida no propósito da Organização e o querer sair da Organização.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos com as respostas ao questionário, foram analisados com recurso a técnicas de estatística, de modo a validar as hipóteses e obter as respostas à questão em investigação. Não é possível estabelecer comparações dos resultados com outros estudos porque se desconhecem investigações conduzidas de igual natureza ou objeto.

Porém, no que respeita à caracterização sociodemográfica da amostra verifica-se que os resultados se aproximam dos dados gerais da Administração Pública apresentados, com a particularidade de que foi a área da Educação a mais participativa, e na generalidade o pessoal não docente são mulheres, tendo aqui com grande probabilidade uma maior representatividade, pese embora não tenhamos aqui esses dados, do processo de descentralização a transferência de competência na área da Educação.

A distribuição dos trabalhadores por categoria demonstra que as carreiras mais representativas são, Assistentes Operacionais, com 44% (pessoal auxiliar e operativo), 23% Assistentes Técnicos e 22% Técnicos Superiores (Figura 12 e 16).

A média de idades ronda os 46 anos (Figura 17, 7 e 8) que se encontram distribuídas equitativamente pelas diversas funções (Figura 18).

O ensino secundário é a habilitação literária mais frequente, sendo que o género feminino apresenta o maior nível de formação, atentos a que há uma taxa de feminização bastante elevada (Figuras 3, 19 e 20). Dos inquiridos, 72% são do género feminino. Assim, como, o absentismo mais significativo é o da ausência por motivo de gravidez.

Quanto à antiguidade na Organização e na Função, a maioria dos inquiridos está há mais de 10 anos na Organização e tem mais de 10 anos na função. O que suscita um interesse no que respeita ao processo de formação do indivíduo ao longo da vida (maturidade) no que respeita à formação da autoconsciência como consciência das nossas experiências, dos valores pessoais e sociais e da sua formação, sugestionam a nossa formação como Ser humano da perspetiva apresentada por Peterson e, Grün & Kohl, (2018, citados por Viegas, 2021).

O local de trabalho por excelência continua a ser na Organização, o que atendendo a que a maior representatividade dos inquiridos se encontra ao nível dos Assistentes Operacionais e na área da Educação cujas funções não podem ser exercidas de outra forma, pode não

significar que as medidas de teletrabalho não se tenham mantido desde a contingência da pandemia.

Da conceção do inquérito *Happiness Works*, o resultado do nível de Felicidade Organizacional, é igual à média da soma das médias dos níveis da Felicidade da Organização e da Felicidade na Função, pelo que na escala de Likert de 5 pontos, o resultado de 3,4 (Figuras, 24, 25 e 28) no domínio da concordância, pode considerar-se um resultado positivo mas potencialmente neutro “Indeciso”, destacando-se que foram obtidas 220 respostas às áreas da Felicidade na Organização e apenas 151 à da Felicidade na Função, podendo deduzir-se que terminada a primeira parte do questionário, o inquirido não terá sentido motivação para continuar, mas fica a dúvida se pela exigência da reflexão, se pela extensão do número de questões, ou outro motivo.



Figura 30. Média do nível de Felicidade Organizacional

Temos uma representação significativa de trabalhadores com mais de 10 anos de carreira, que consideram a sua produtividade pessoal em 2021 de boa (Figura 26) e que procuram atingir os objetivos para que a organização possa atingir os dela, distinguem-se estes dos trabalhadores que não conhecem e partilham a visão da organização (Tabela 8 e 10). Este resultado é positivo, mas curioso, atendendo à situação de pandemia e às significativas alterações das condições de trabalho, modalidades e horários, local de trabalho, reorganização das condições de vida pessoal e ao impacto de todas estas circunstâncias na vida profissional.

É Interessante constatar que para “A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal.” (3,63) é um bom resultado, porque os conflitos que se geram da conciliação trabalho/família influenciam os comportamentos nessas áreas, mas sobretudo na satisfação no trabalho, com impacto no desempenho e consequente efeito na eficiência

organizacional (Martins et. al., 2002 citado em Ergeneli, Ilsev e Karapinar, 2010). Aliás, a satisfação no trabalho é tanto maior quanto a percepção da importância do trabalho para a família, ou seja, a satisfação do indivíduo com o trabalho relaciona-se com a mais-valia que a dimensão do trabalho traz para a família, bem como a satisfação com o trabalho valoriza a conexão trabalho/família e vice-versa (Wayne et al., 2004 citado em Jaga e Bagraim, 2011)

No que respeita à Hipótese 1 – “A intenção de mudar de Organização é influenciada pelo estatuto remuneratório da administração local, na Organização e na Função”.

Considerada a variável dependente: Gostaria de mudar de Organização em 2022? E as variáveis independentes: “As condições financeiras” (salários + outros benefícios) praticados pela Organização são consideradas boas. “As condições financeiras são justas para a função que desempenho” obtivemos um P-value igual a 0,756 para as condições financeiras da Organização e igual a 0,653 para as condições financeiras na Função, ambos não rejeitaram a hipótese (Tabelas 4 e 4.1.) pelo que se confirma que a intenção de mudar de Organização é dependente das condições económicas, logo o estatuto remuneratório da administração local, na Organização e na Função. Tal, como se constata também, pelas respostas do trabalhador que não concorda que as condições financeiras (salários + outros benefícios) praticados pela Organização sejam boas, assim como não concorda que as condições financeiras sejam justas para a função que desempenha.

Efetivamente, de acordo com Miceli & Lane (1991, referido por Santos, 2021), a satisfação com a remuneração que diz respeito à ligação de afeto positivo ou negativo que o trabalhador sente relativamente a remuneração do seu trabalho, depende da comparação com situações externas ou internas, e nas condições do sistema remuneratório administração pública, porque o trabalhador não têm direito a outro estímulo remuneratório, segundo Moura e Arrimar (2014) pode fomentar-se desânimo o que a médio prazo pode comprometer a eficácia pretendida para o serviço. Assim como de acordo com a teoria da equidade (Adams, 1963 citado por Santos, 2021), o trabalhador sentir-se-á insatisfeito e injustiçado, quando não obtém a remuneração adequada ao esforço e competência, quando comparado com situações idênticas. Atendendo a que as remunerações na administração pública (Figura 6.) se encontram acima da média dos países da União Europeia, este será um aspeto que potencialmente continuará a manter a insatisfação dos trabalhadores não contribuindo para a felicidade.

Porém, os trabalhadores que percebem o seu trabalho como uma vocação e não apenas como uma carreira ou um emprego, otimizam as emoções positivas (Rego, 2009) e as emoções positivas podem induzir no trabalhador um sentido mais acentuado de que realiza um trabalho com significado (Wright & Cropanzano, 2004), o que conseguirá despoletar que encare o seu trabalho como uma vocação pessoal para além do emprego e deste modo, tende a trabalhar não apenas pela compensação financeira ou evolução na carreira, mas sim pela realização pessoal.

Assim, atentos à especificidade do exercício de funções públicas ao serviço do interesse público, no estímulo das emoções positivas poderá ser relevante. Para o caso é importante atender à Hipótese 3. Os trabalhadores são possuidores de uma vida interior, que nutre e é nutrida pelo desempenho num trabalho com sentido realizado no contexto da comunidade (Ashmos e Duchon, 2000), nenhuma necessidade é mais evidente do que a vida ter significado. E o trabalhador, quando sente o sentido de propósito e pertença, tende a desenvolver uma ligação afetiva à organização e reagir de forma mais produtiva tornando-se numa fonte de vantagens.

Também quando as competências do trabalhador são compatíveis com os desafios apresentados pela organização, o trabalhador tende a sentir que é digno deste e que é importante para a organização (Rego, 2009).

No que respeita à Hipótese 2 – “A liderança da direção da Organização e a liderança das chefias são âmbitos que se encontram ao mesmo nível na promoção da felicidade dos trabalhadores”.

A liderança de topo é verdadeira e inspiradora. O tipo de liderança do meu chefe é inspirador para o desempenho da minha função.

Ao realizar o teste de correlação de variáveis a partir do coeficiente de correlação de Pearson, constatou-se uma correlação positiva, moderada e significativa ($r = ,662^{**}$) entre a inspiração da liderança de topo e a inspiração da liderança da chefia. (Tabela 5)

Confirma-se que os tipos de liderança se correlacionam, mas também se conclui pela descritiva, que o trabalhador está mais feliz com a liderança na função (3,6) do que com a liderança na organização (3,0 - indeciso), ou seja, mais com a chefia e menos com a direção.

Importa salientar os dirigentes também responderam ao questionário (3% - Figura 16).

De acordo com Luthans & Youssef-Morgan (2017) a capacidade da liderança na construção de um ambiente de trabalho feliz, é fundamental e os inquiridos distinguiram os dois níveis de liderança significativamente. Uma liderança responsável promove resultados positivos na satisfação do trabalhador, e muito do bem-estar no trabalho depende da liderança. Portanto, de facto a liderança responsável é efetivamente um valor com grande significância para a felicidade, conforme Valentin e Barnett, Zwetsloot, Van Scheppingen, Bos, Dijkman e Starren, (2003 e 2013 citados em Santos, 2021)

Na administração pública, de acordo com Aucoin (1996, citado em Rodrigues, 2011) o modelo da Escolha Pública que tem a centralização, a coordenação e o controlo como princípios de atuação, influencia densamente a gestão das organizações, e foi também nos municípios que a influência da Escolha Pública se tornou mais evidente (Rodrigues, 2011) onde a presença dos políticos é mais intensa e constante, na medida em que está presente o foco na concentração de poder por parte dos políticos que concebem e implementam políticas públicas.

Relativamente à Hipótese 3 – “Desempenhar um trabalho com significado promove felicidade no trabalho”.

Estou realizado pois sinto que sou útil à Organização. Desempenho a minha função com gosto.

Ao realizar o teste de correlação de variáveis a partir do coeficiente de correlação de Pearson, constatou-se uma correlação positiva, moderada e significativa ($r = ,478^{**}$) entre o desempenho de um trabalho com significado na Organização com a satisfação no trabalho na função (Tabela 6), assim, confirma-se que o sentir-se útil à Organização promove o sentimento de realização e em simultâneo proporciona um desempenho com satisfação, contribuindo para a felicidade.

De acordo com Pfeffer & Salancik (2003) as pessoas procuram realizar através do trabalho, algumas dimensões fundamentais, nomeadamente, um trabalho com significado e sentido de propósito. O trabalhador quando sente que realiza um trabalho com significado, têm tendência a sentir-se mais saudável e mais feliz, o que é uma dimensão fundamental do trabalho (Pfeffer & Salancik, 2003). E o trabalhador que percebe o seu trabalho como uma vocação e não apenas como uma carreira ou um emprego, otimiza as emoções positivas (Rego, 2009). Pelo tempo de vida que se passa no local de trabalho, o desempenho

profissional constitui parte integrante da identidade pessoal, tornando-se assim uma forma de valorização pessoal (Gavin e Mason, 2004). Assim como uma condição básica para a satisfação no trabalho é a sensação real ou psicológica de participar num projeto (Bilhim, 2004a).

Por uma outra perspectiva, a atual configuração dos mapas de pessoal (LTFP) consagra um sistema de emprego, de modo que cada indivíduo é recrutado para uma função bem determinada e com apelo a uma específica habilitação (Moura e Arrimar, 2014) e em resposta à questão “Desempenho uma função na minha área de formação” o resultado de (3,5) confirma a adequação, pelo que se a felicidade na organização e no trabalho são determinantes para o sucesso organizacional (Chiavenato, 2014), os indivíduos no trabalho precisa estar satisfeito e feliz e, para que seja produtivo precisa de sentir que o seu trabalho está adequado às suas competências, lá está, porque o trabalho é a sua maior referência de identidade pessoal.

Por outro lado, também poder-se-á deduzir que o modelo de gestão por objetivos tal referido por Nunes (2010) e que levou a uma mudança na cultura organizacional irá de encontro às presentes conclusões. Considerando que no questionário o trabalhador também concorda que procura sempre atingir os seus objetivos definidos para a função, tal como concorda que desempenhar devidamente a sua função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais, e a sua função é útil para a Organização. Aliás a área com níveis de média mais elevados, ou seja, que reúne maior concordância é a área dos objetivos, o que nos remete para a importância do SIADAP, a Missão, Visão e Objetivos da Organização. O sentido de tratamento equitativo ou justo ou equitativo é obtido pelo conjunto das diversas informações que afirma o tratamento individual pelas regras em vigor e pela analogia com o tratamento em situações idênticas, mas abrangidas no mesmo contexto e com a obrigação ética de aplicar a mesmas regras (Schantz, Wang e Malik, 2018 citados por Santos, 2021) e nestes termos a comparação entre a gestão privada e a gestão pública é abismal ou começa sim a dissipar-se, se considerarmos que o SIADAP faz parte de um conjunto de medidas que se plasma na consolidação denominada “privatização da Função Pública”. (Moura, 2004).

E no que respeita à Hipótese 4 – “A falta de identificação do propósito de vida com o propósito da Organização afeta a retenção de talentos”. “Revejo o meu propósito de vida no propósito da Organização”. E, também, “Gostaria de mudar de Organização em 2022?”. Ao

realizar o teste de correlação de variáveis a partir do coeficiente de correlação de Pearson, constatou-se uma correlação negativa, fraca e significativa ($r = -,378^{**}$) entre o rever o propósito de vida no propósito da Organização e o querer sair da Organização. Portanto quanto menos o trabalhador reveja o seu propósito de vida no propósito da Organização, maior é a intenção de mudar de Organização.

Conforme o trabalhador se identifica com a visão e a missão da organização (Rego, Ribeiro & Cunha, 2010) procede a vontade de se manter na mesma (Tarigan & Ariani, 2015). Trabalhar numa organização em que o sistema de valores não é aceitável para o trabalhador, o trabalho o conduzirá à frustração e ao mau desempenho (Drucker, 2005). O empenhamento organizacional de acordo com Porter & al., (1974) integra nomeadamente a crença nos valores e objetivos da organização. Assim como se verifica o comprometimento psicológico quando o trabalhador se identifica com os valores e objetivos da organização (Fisher, 2009). O alinhamento dos valores do trabalhador com os valores da organização, as oportunidades que o trabalho proporciona para o desenvolvimento da vida interior do trabalhador e o equilíbrio emocional que a organização proporciona ao trabalhador (Joelle, 2019), tal como foi demonstrada no estudo de Karakas (2010) melhora a qualidade de vida dos trabalhadores e o seu bem-estar sugerindo um sentido de propósito e significado no trabalho. Mas, o trabalhador respondeu em “Sinto-me envolvido com os valores da Organização” – 3,30. E um individuo feliz, que apresenta frequentemente um estado emocional positivo, segundo os estudos de Lyubomirsky, King e Diener (2005) tendencialmente, trabalha de forma ativa na procura de novas metas e propósitos que sustentem ou aumentem esse estado emocional positivo.

Para Gavin e Mason (2004), conhecimento, liberdade e virtude são conceitos que conjugados entre si que deram origem ao conceito felicidade no contexto organizacional, e o trabalhador respondeu: “Tenho autonomia e responsabilidade” - 3,7. O conhecimento e liberdade, na medida em que o trabalhador deve estar informado sobre a organização quanto à visão, missão e valores, e ter a possibilidade de tomar decisões por si, de forma livre e independente.

Curiosamente, o trabalhador revela indecisão em rever o seu propósito de Vida no propósito da Organização (3,0), e não querem claramente sair (2,2), significa que se demitem, mas ficam. Será pela segurança e estabilidade – “A Organização dá-me estabilidade e segurança” (3,67)? Avançaremos uma explicação: Tal como referido anteriormente, não nos podemos alhear do atual contexto socioeconómico do nosso país e o

emprego numa entidade pública, garante a primeira necessidade de Maslow, no grupo de necessidades de ordem inferior, a necessidade de segurança (estabilidade) relacionada com o mundo ordenado e previsível. Contudo, também Walton (1974, citado por Santos, 2021) e Westley (1979) indicam a segurança com uma das condições e/ou fatores relevantes para a Qualidade de Vida no Trabalho. Assim como, Chiavenato (2014) considera a segurança e a estabilidade como fatores que afetam a satisfação dos trabalhadores com o sistema de remuneração, no âmbito das recompensas não-financeiras.

6. CONCLUSÕES

O presente estudo foi desenvolvido no âmbito da Administração Pública Local, pretendendo responder à seguinte questão de partida: “Existe felicidade no trabalho nos trabalhadores da administração local?” Esta pergunta de pesquisa tem subjacentes dois principais objetivos: a identificação dos fatores que geram felicidade, quer na função, quer na organização.

Face a esta problemática desenvolvemos uma revisão bibliográfica no sentido de suportar teoricamente a investigação, recorrendo a livros, artigos de revistas científicas e de autores relevantes que se debruçaram sobre o presente tema. Durante a pesquisa bibliográfica, foi possível constatar a escassa publicação deste tema emergente, no âmbito do setor público e, em particular, na Administração Pública Local, o que veio a reforçar o nosso interesse pelo prosseguimento do nosso estudo.

Definimos uma amostra à população que constitui o conjunto dos funcionários dos municípios que se agregam na Comunidade Intermunicipal do Oeste. Lançamos um questionário, via e-mail, já anteriormente testado em estudos desta natureza (*Happiness Works*), através dos principais responsáveis, dos vários serviços dos municípios. Do número de respostas obtidas (220) e após o seu tratamento estatístico, através do programa SPSS e face à nossa pergunta de partida (“Existe felicidade no trabalho nos trabalhadores da administração local?”) pudemos concluir que existe felicidade no trabalho dos funcionários da administração local, embora, se tenha considerado um resultado positivo, mas potencialmente neutro “indeciso”.

Relativamente ao teste das nossas hipóteses, estas permitem relacionar as variáveis e obter um resultado, sendo a principal atribuição explicar uma solução por comparação. Daí que podemos concluir ao confirmar a Hipótese 1 “A intenção de mudar de Organização é influenciada pelo estatuto remuneratório da administração local, na Organização e na Função” que, efetivamente, parece contrariar os vários estudos que colocam a satisfação da remuneração em lugar secundário face ao conteúdo da função. E, não nos podemos alhear que o emprego numa entidade pública garante segurança e estabilidade, ainda que não seja de forma global, por ser maior para os vinculados anteriormente a 2009 (com nomeação). Esta confirmação reforça a indicação de que os trabalhadores, claramente não querem mudar de Organização.

No que diz respeito à Hipótese 2 – “A liderança da direção da Organização e a liderança das chefias são âmbitos que se encontram ao mesmo nível na promoção da felicidade dos trabalhadores” esta foi confirmada. Ambas as abordagens apresentam um impacto negativo na felicidade dos trabalhadores, concluindo-se que muito do bem-estar no trabalho depende da liderança, de modo que uma liderança reconhecida promoverá resultados positivos na felicidade dos trabalhadores. Pelo que confirma como prioritária a necessidade do reforço das capacidades de gestão e liderança, indispensáveis para o envolvimento e a motivação dos trabalhadores. Assim como, a dimensão, dita holística, nas organizações é efetivamente um novo paradigma na área da gestão e liderança da atualidade.

Também, no relativo à Hipótese 3, “Desempenhar um trabalho com significado promove felicidade no trabalho” foi confirmada, pelo que nestes termos podemos concluir que, a vida ter significado é uma necessidade evidente e que os trabalhadores são possuidores de uma vida interior que é nutrida pelo desempenho num trabalho, assim como pelas condições em que se realiza o que proporciona desenvolver talentos e potencialidades, constitui fonte de motivação e promove inclusive a saúde mental. Assim como se confirmam aspetos da dimensão eudemónica da felicidade no trabalho.

Quanto à Hipótese 4 – “A falta de identificação do propósito de vida com o propósito da Organização afeta a retenção de talentos” foi confirmada. Podemos concluir que as pessoas procuram, através do trabalho, realizar uma dimensão importante, que é ter um trabalho com sentido de propósito, uma circunstância que tenderá a desenvolver o bem-estar psicológico e uma ligação afetiva no contexto organizacional. Do propósito da organização resultam os princípios, pelo que dissonância entre os valores comunicados e os vividos na organização, para além de ser destrutiva para o funcionamento da organização, e na medida da falta de verdade dos valores declarados se tornar-se num mecanismo de afastamento dos trabalhadores.

A gestão autárquica permanece, em grande parte, inalterada há muitos anos baseada em modelos de gestão por vezes pouco claros e que são difíceis de mudar. O futuro sucesso da administração local reside numa atuação que coloca as pessoas em primeiro lugar e não o poder. E a perspetiva da prioridade de uma dimensão pública da felicidade e da sua contribuição para o que é comum, é imperativa. São precisos autarcas que compreendam e aceitem, que o maior desafio da sua governação é a felicidade e o bem-estar das pessoas. E um aspeto determinante para este papel social é o facto de os trabalhadores serem simultaneamente trabalhadores e munícipes.

6.1. LIMITAÇÕES

Existe ainda muito pouco conhecimento científico acerca do âmbito da matéria, o que foi uma limitação da investigação. De facto, foi encontrada muito pouca informação qualitativa relativa à gestão de pessoas na Administração Pública, e relativa à Felicidade no Trabalho no serviço público pelo que se tornou difícil estabelecer ligações entre as duas como áreas concomitantes, mas é nesta especificidade da natureza do (emprego) trabalho em funções públicas, que este estudo difere substancialmente de outros feitos fora do âmbito da administração pública.

6.2. SUGESTÕES PARA INVESTIGAÇÕES FUTURAS

A expectativa que os resultados obtidos na presente investigação possam contribuir para enriquecer o conhecimento científico assim como aumentar o interesse na matéria. Em especial que sejam um ponto de partida para destacar a importância de desenvolver uma visão estratégica.

Foi um ponto forte despertar consciências para esta matéria na administração local, estabelecendo-se um reconhecimento da igual importância do trabalhador em funções públicas, pela afinidade com estudos preconizados em empresas privadas, para os quais foi levada a atenção por parte dos convidados e dos inquiridos propriamente ditos. Consideradas as condições muito próprias da autonomia da administração local, por um lado, um aprofundamento, preferencialmente qualitativo, seria o mais interessante, designadamente com o “estudo de caso” em cada município, assim como por outro lado, replicar esta investigação em outras comunidades intermunicipais iria permitir estabelecer comparações e perceber uma maior dimensão da realidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, J. L., Rudd M., & Mogilner, C. (2011). If Money Does Not Make You Happy, Consider Time, *Journal of Consumer Psychology*, 21 (April), 126– 30.
- Achor, S. (2011), The secret to better work, TEDx Bloomington, http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_secret_to_better_work#t-17647
- Achor, S. (2012). Positive Intelligence. *Harvard Business Review*, 90 (1,2):100-102
- Amaral, D. F. (1988). Direito Administrativo (lições aos alunos do curso de Direito no ano letivo 1987-88), II, Lisboa
- Amaral, D. F. (1998). Curso de Direito Administrativo, I, (2ª Ed)., Coimbra, Livraria Almedina
- ANMP - Associação Nacional de Municípios Portugueses (2021), - Observador. *Congresso ANMP – resolução final defende regionalização e descentralização* <https://observador.pt/2021/12/12/congresso-anmp-resolucao-final-defende-regionalizacao-e-descentralizacao/>
- Asensio, M. (2012), O modelo de organização e duração do tempo de trabalho na Administração Pública – Análise Comparada dos 27 Estados membros da UE, Lisboa: Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
- Ashmos, D. P., & Duchon, D. (2000). Spirituality at work: A conceptualization and measure. *Journal of management inquiry*, 9 (2), 134-145.
- Aucoin, P. (1990). Administrative Reform in Public Management: Paradigms, Principies, Paradoxes and Pendulums, *Governance* 3(2).115-137
- Aucoin, P. (1996), Reforma Administrativa en La Gestión Pública: Paradigms, Principias, Paradojas e Péndulos, *Lecturas de Gestión Pública*, MAP: Instituto Nacional de Administración Pública
- Baena de Alcázar. M. (1988). Curso de Ciência de la Administration. Madrid: Editorial Tecnos
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. New Jersey, USA: Pearson Education.
- Bancaleiro, J. & Melo, L. (2021) Expresso. *Modelo de selecção dos dirigentes dificulta atração de talento para a Administração Pública* <https://expresso.pt/economia/2021-06-17-Modelo-de-selecao-dos-dirigentes-dificulta-atracao-de-talento-para-a-Administracao-Publica-600ae5ee> Expresso 18.6.2021

- Bartels, M. (2015). Genetics of Wellbeing and Its Components Satisfaction with Life, Happiness, and Quality of Life: A Review and Meta-analysis of Heritability Studies. *Behav Genet* **45**, 137–156. <https://doi.org/10.1007/s10519-015-9713-y>
- Bell, J. (2004). Como realizar um projecto de investigação (3ª edição). Lisboa: Gradiva.
- Bilhim, J., (2004). A governação nas autarquias locais, Porto, SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação Consultadoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A
- Bilhim, J., (2004a). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos*, Lisboa, ISCSP
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (2011). International happiness: A new view on the measure of performance. *Academy of Management Perspectives*, 25(1), 6-22.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2009). The Promise of Sustainable Happiness. In S. J. Lopez & C.R.Snyder (Eds.), *The Oxford Handbook of Positive Psychology* 2ª Ed, pp. 667–677. Oxford
- Burack, E. H. (1999). Spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Change Management*, 12(4), 280-291.
- Butts, D. (1999). Spirituality at work: An overview. *Journal of Organizational Change Management*. 12(4), 328-332.
- Calheiros, A. (2021) <https://www.tga.pt/ponto-tga/gestao-de-pessoas/ser-feliz-no-trabalho-e-simples-mas-nao-facil/>
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the relationships between organizational virtuousness and performance. *American behavioral scientist*, 47(6), 766-790.
- Campaniço, E. (2012). Felicidade organizacional - proposta de escala de medida para as organizações em Portugal. Dissertação de Mestrado. Universidade Atlântica. Barcarena
- Carmo, H., Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação –Guia para autoaprendizagem*, 2ª edição, Lisboa: Universidade Aberta
- Chekola, M. (2007). Happiness, rationality, autonomy and the good life. *Journal of Happiness studies*, 8(1), 51-78.
- Chiavenato, I. (2014), *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4ª Ed. SP. Manole
- Clark, A. E. (2010). Work, jobs, and well-being across the millennium. *International differences in well-being*, 436-468.

- Comissão Europeia, (2022). EcoSapo *Portugal gasta mais do que a europa a pagar salários da função pública* <https://eco.sapo.pt/2022/05/23/portugal-gasta-mais-do-que-a-europa-a-pagar-salarios-da-funcao-publica/>
- Comte-Sponville, A. (2001). *A felicidade, desesperadamente*, SP, Martins Fontes
- Cruz, J. M. (1998). *Análise Económica da Procura no Mercado Político*. Porto: Vida Económica
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihaly, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 1990). New York: Harper & Row
- Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. (6.ª ed.) Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Comportamento organizacional positivo. *Análise Psicológica*, 31(4), 313–328, <https://doi.org/10.14417/ap.804>
- Damásio, A. R.(2005), *O erro de Descartes, Emoção, Razão e o Cérebro Humano*. São Paulo. Editora Schwarcz S.A
- De Almeida, João Ferreira; Pinto, José Madureira (1975) *Teoria e investigação empírica nas ciências sociais. Análise social*, p. 365-445.
- Delle Fave, A., Brdar, I., Freire, T., Vella-Brodrick, D., & Wissing, M. P. (2011). The eudaimonic and hedonic components of happiness: Qualitative and quantitative findings. *Social indicators research*, 100(2), 185-207.
- Denhardt, R. & Denhardt, J. (2000). The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*. 60, p.p. 549–559.
- Dias, J. H. (2020), *Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no World Happiness Report (ONU)*, 2, – Lisboa – 2, Gabinete PROJECT@ - Consultoria Filosófica
- Dias, J. H. (2021), Prefácio, Baltazar Martins Jesuíno, *Educação para a Felicidade e o Bem-estar*, Editora RH, Lda. Lisboa (p.p.15 – 21)
- Diener, E. (2000). Subjective wellbeing: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychological Association*, 55: 34-43.
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Explaining Differences in Societal Levels of Happiness: Relative Standards, Need Fulfillment, Culture, and Evaluation Theory. *Journal of Happiness Studies*, 1(1), 41–78.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. *Handbook of positive psychology*, 2, 63-73.

- Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2004). Beyond Money: Toward an Economy of Well-Being. *Psychological Science in the Public Interest*, 5(1), 1–31
- Diener, E., Suh, E., & Oishi, S. (1997). Recent findings on subjective well-being. *Indian journal of clinical psychology*, 24, 25-41.
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP (2013) Análise da evolução das estruturas da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC
https://www.dgaep.gov.pt/upload/Estudos/Evolucao_estruturas_AP_Web.pdf
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP (2022a) Síntese estatística do emprego público (3.º trimestre 2021)
http://www.dgaep.gov.pt/upload//DIOEP/2021/SIEP3T/SIEP_2021T3_20211115.pdf
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP (2022b) Boletim Estatístico do Emprego Público
<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=C0F56E62-5381-4271-B010-37ECE5B31017>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP (2022c)
<http://www.dgaep.gov.pt/stap/index.cfm?objid=ff31cd79-17a0-411a-9c1a-bb9c0c8eab03>
- Direção Geral da Administração e do Emprego Público - DGAEP (2022d)
<https://www.dgaep.gov.pt/index.cfm?OBJID=a5de6f93-bfb3-4bfc-87a24a7292719839&men=i>
- Drucker, P. (2005). Manage Yourself and Then Your Company: *Set an Example*.
<https://www.iedc.si/docs/default-source/Publications/iedc-book-of-the-year-2005.pdf?sfvrsn=0>
- Dutschke, G. (2013), Fatores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal. *Revista de Estudios Empresariales*, 1, 21-43.
- Dutschke, G. (2021) <https://linktoleaders.com/a-felicidade-organizacional-mais-do-que-gerar-novos-negocios-gera-sustentabilidade/>
- Dutschke, G.(2021a) <https://www.ver.pt/pensar-estrategicamente-a-felicidade-organizacional-tem-impacto-direto-na-rentabilidade/>
- Dutschke, G. & Dias, Á. (2019). Felicidade organizacional em Portugal e a sua relação com a produtividade.

- Ergeneli, A., Ilsev, A. & Karapınar, P. B. (2010). Work–family conflict and job satisfaction relationship: The roles of gender and interpretive habits. *Gender, Work & Organization*, 17(6), 679-695.
- Esteves, R.(2021), Público. *Autarcas pedem revisão da Lei das finanças locais e reforço de meios para descentralizar*,
<https://www.publico.pt/2021/12/12/politica/noticia/autarcas-pedem-revisao-lei-financas-locais-reforco-meios-descentralizar-1988335>
- Eurofound and EU-OSHA (2014). Psychosocial risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention. *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- European Social Survey (2021) <https://www.europeansocialsurvey.org/>
- Ferraz, R. B., Tavares, H., & Zilberman, M. L. (2007). Felicidade: uma revisão. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 34(5), 234-242.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2001). *Manual de psicossociologia das organizações*. Portugal: McGraw-Hill.
- Ferreira, A.I. & Martinez, L.F. (2008), *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*, Lisboa, RH Editora
- Ferreira, C. & Mendes, I. (2021) Bem-estar e felicidade organizacional, um caminho em construção. *Jornal FNE*, p.p: 28-29
https://fne.pt/uploads/noticias/edicao_1627642711_1869.pdf
- Fisher, C. D. (2009). Happiness at work, *International Journal of Management Reviews* 12(4), 384-412
- Fortin, M. F. (2009). O Processo de Investigação da concepção à realização. (5ª ed.). Loures: Lusociência
- Freud, S. (1930). *O mal estar na civilização*. Rio de Janeiro: Imago.
- Freitas, H. M. R. D., Janissek-Muniz, R., & Moscarola, J. (2004). Uso da Internet no processo de pesquisa e análise de dados. *Associação Nacional de Empresas de Pesquisa (2004: São Paulo)*. [Anais..]. [São Paulo: ANEP, 2004].
- Frey, B. S. (2010). *Happiness: A revolution in economics*. MIT press.
- Furnham, A., (2015), 50 ideias de psicologia que você precisa conhecer - SP: Planeta.
- Gavin, J. H. e Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: The value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392.
- Georgellis, Y. (2016) Workplace Happiness: What’s the Secret? Kent Business School, consultado em <https://blogs.kent.ac.uk/kbs-news-events/2016/10/workplace-happiness-whats-the-secret/#>

- Georgellis, Y. & Tabvuma, V. (2010). Does Public Service Motivation Adapt?.
Kyklos. 63. 176-191.
https://www.researchgate.net/publication/227351932_Does_Public_Service_Motivation_Adapt
- Gomes, J. F. S., Cunha, M. P. E., Rego, A., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Edições Sílabo
- Gomes, R. (2015), Marketing territorial e as happy cities Dissertação de Mestrado IADE,
<http://hdl.handle.net/10400.26/11232>
- Graham, C. (2008). The New Palgrave Dictionary of Economics. *The Economics of Happiness*, 2nd Edition: Palgrave Macmillan
- Guzmán, C.A. (2001), Analisis teórico de Las Implicaciones dei Modelo de Nueva Gestión Pública en los Sistemas de Contabilidade Géstion. Santiago de Compostela: Univ. Santiago de Compostela.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Harari, Y. N., (2015), *Homo Deus uma breve história do amanhã*, SP, Editora Schwarcz S.A.
- Harari, Y. N., (2018), *21 lições para o século XXI*, SP, Editora Schwarcz S.A.
- Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences.
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. L. (2007). The ‘happy productive worker thesis’ and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176.
- Hosie, P. e Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? - *International Journal of Workplace Health Management*, 2:2, pp. 131-160. Emerald Group Publishing Limited.
- International Monetary Fund (2011), Portugal – Memorando de políticas económicas e financeiras <https://www.imf.org/external/np/loi/2011/prt/por/051711p.pdf>
- Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2005). Managing Individual Performance: A Strategic Perspective.
- Jaga, A., & Bagraim, J. (2011). The relationship between work-family enrichment and work-family satisfaction outcomes. *South African Journal of Psychology*, 41(1), 52-62.
- Joelle, M., (2019). *Espiritualidade 4.0 – Um dos Pilares da Gestão das Organizações e das Empresas*. Lisboa: RH Editora

- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kant, I. (2007), *Fundamentação da metafísica dos costumes*, Edições 70, Lda., Lisboa
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N., & Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied psychology*, 94(1), 162.
- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of business ethics*, 94(1), 89-106.
- Lama, HH D. & Cutler, H. C. (1998), *A arte da felicidade: um manual para a vida*, SP, Martins Fontes.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305–312.
- Layard, R. (2005). *Happiness: lessons form a New Science*. London: Penguin Books
- Lomas, T. (2022) World Happiness Report
<https://worldhappiness.report/ed/2022/insights-from-the-first-global-survey-of-balance-and-harmony/>
- Lopes, A. e L. Barrosa (2008), *A Comunidade Educativa e a Gestão Escolar: um Contributo da Gestão Estratégica de Recursos Humanos*. Mangualde: Edições Pegago
- Lunt, A. (2004). The implications for the clinician of adopting a recovery model: the role of choice in assertive treatment. *Psychiatr Rehabil J* 28 (1): 93-97
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, pp. 143-160.
- Luthans, F. & Youssef C. (2017) Psychological Capital: An Evidence-Based Positive Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339-366.
<https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1174&context=managementfacpub>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success?. *Psychological bulletin*, 131(6), 803.

- Malta, J. (2017). <https://rr.sapo.pt/noticia/economia/2017/02/08/sou-colaborador-ou-sou-trabalhador-a-guerra-das-palavras-entre-sindicatos-e-patroes/75475/>
- Marcondes, D. (2008) Textos básicos de ética – de Platão a Foucault, Jorge Zahar. Editor Ltda. Rio de Janeiro.
- McMahon, D. M. (2008). The pursuit of happiness in history. *The science of subjective well-being*, 80-93.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
https://static.s123-cdn.com/uploads/3966828/normal_600e130c3a04c.pdf
- Mitroff, I. I., & Denton, E. A. (1999). A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace, 140, p.p. 257-263. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Montalvo, A. (2021) Público *Descentralização mal pensada, mal trabalhada, mal explicada* <https://www.publico.pt/2021/04/11/politica/entrevista/descentralizacao-mal-pensada-mal-trabalhada-mal-explicada-1958077>
- Moore, M. (1995). Creating Public Value – Strategic Management in Government. Cambridge: Harvard University Press.
- Moura, C. (2019). Liderança espiritual: que impacto na felicidade dos indivíduos, Dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, Universidade do Minho <https://hdl.handle.net/1822/61012>
- Moura, P. V. (2004). A Privatização da Função Pública. Coimbra: Editora Moura
- Moura, P. V. & Arrimar, C. (2014). Comentários à Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas. Coimbra. Coimbra Editora
- Município de Pombal (2021) <https://www.cm-pombal.pt/2021/10/22/pelouros-alinhados-com-novo-ciclo-comunitario-centrado-nas-pessoas/>
- Murteira, B. J. F. (1993) Análise Exploratória de Dados. Estatística Descritiva. McGraw-Hill.
- Nascimento, J. (2010). Influência do comprometimento organizacional nas estratégias comportamentais, mediada pelo comprometimento com os objectivos e pela satisfação global com o trabalho. <https://1library.org/article/modelo-das-caracter%C3%ADsticas-da-fun%C3%A7%C3%A3o-hackman-e-oldham.zp0j4w4q>
- Neve, J., & Ward, G. W. (2017). Happiness at Work. In CEP Discussion Papers (CEPDP1474). Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK
- Neves, A. (2002), Gestão na Administração Pública. Cascais: Editora Pergaminho .

- Neves, J., (2019). “Clima e saúde organizacional”, H. Marujo, L. Neto e M. Ceitil, *Humanizar as Organizações*, Lisboa: RH Editora p.p.: 99 a 111
- Niskanen, W. (1971). *Bureaucracy and Representative Government*. Chicago: Aldine Atherton
- Nunes, P. & Castro C. (2010). Sistemas de Emprego Público no século XXI: Que significado? Uma Sistematização. *Revista Chilena de Administración Pública*, 15-16 pp. 191- 222
- Ordem dos Psicólogos Portugueses (2020). Contributo OPP – O Custo do Stress e dos Problemas de Ordem Psicológica no Trabalho em Portugal. Lisboa
- OesteCIM – Comunidade Intermunicipal do Oeste (2022), <https://www.oestecim.pt/custompages/showpage.aspx?pageid=b9726b18-048a-4108-bb53-bf8cc9f059c6&m=b19>
- Parackal, M. (2016). A Global Happiness Scale for Measuring Wellbeing: A Test of Immunity Against Hedonism. *Journal of Happiness Studies* 17:1529–1545.
- Pereira H., Monteiro S., Esgalhado G., Afonso R.M. & Loureiro, M. (2015). Measuring Happiness in Portuguese Adults: Validation of the CHQ (Covilhã Happiness Questionnaire). *Journal of Psychology & Psychotherapy* 5: 168.
- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*, 5ª edição revista e corrigida. Lisboa, Edições Sílabo, pp. 527-528.
- Pfeffer, J. and Salancik, G.R. (2003) *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford Business Books, Stanford.
- Pitschas, R. (2007), *Gestão do valor público*, em Mozzicafreddo J. e J. S. Gomes (Orgs), *Interesse Público, Estado e Administração*, Oeiras: Celta Editora
- Pollitt, C. (1990), *Managerialism and the public services: the Anglo American experience*. Oxford: Blackwell
- Pollitt, Christopher. (2001). Convergence: the useful myth? in *Public Administration*, 79, 4. pp.933-947.
- Pollock, N. C., Noser, A. E., Holden, C. J., & Zeigler-Hill, V. (2016). Do orientations to happiness mediate the associations between personality traits and subjective well-being? *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 17(2), 713–729. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9617-9>

- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5).
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work: Maximizing Your Psychological Capital For Success* 1ª Ed. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Quivy, R., Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rego, A. (2009). Empregados Felizes são mais Produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, VII, pp. 215-233.
- Rego, A., Ribeiro, N. & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215–235. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0197-7>
- Rego, A., Souto, S., Cunha, M. P. (2007). Espiritualidade nas organizações, positividade e desempenho. *Comportamento organizacional e gestão*, 13(1), 7-36. e <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/145/1/COG%2013%281%29%20%282007%29%207-36.pdf>
- Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de Mercados*. Edições Sílabo. Lisboa
- Ribeiro, H. A., 2011 - O presentismo e a motivação na Administração Pública. Dissertação de mestrado. ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/4852>
- Ribeiro, A. S. P., Araújo, P., Nascimento, L., Fernandes, R., & Ferreira, M. . (2022). Organizational Happiness and Quality of Life at Work in a jewelry industry. *Research, Society and Development*, 11(4),. <https://doi.org/10.33448/rsd-v11i4.26965>
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*, Eighth Edition, Prentice Hall International, USA.
- Robbins, S.P. (2004). *Fundamentos do Comportamento Organizacional*, Pearson, Prentice Hall. São Paulo
- Robertson, I., & Cooper, C. (2011). *Well-Being, Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Rocha, J. (2001). Os Institutos Públicos e a Reforma da Administração Pública. *Revista de Administração e Políticas Públicas* 2:2, pp. 63 - 97
- Robbins, S. P. (2005). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Rodrigo-Martinez, S., & de Ouro Mamed, D. (2014). A Construção Sustentável das Políticas Públicas a Partir Do Fib (Índice De Felicidade Bruta). *Direito à Sustentabilidade*, 1(1), 122-138.
- Rodrigues (2011), A Governação de organizações públicas em Portugal : a emergência de modelos diferenciados
- Russell, E., & Daniels, K. (2018). Measuring affective well-being at work using short-form scales: Implications for affective structures and participant instructions. *Human Relations*, 71(11), 1478–1507. <https://doi.org/10.1177/0018726717751034>
- Ryan, R. e Deci, E.(2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Defenitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, (25): 54-67
- Ryff, C. D. (1989). Happiness Is Everything or Is It? Explorations on the Meaning of Psychological Wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.https://www.academia.edu/36709109/Happiness_Is_Everything_or_Is_It_Explorations_on_the_Meaning_of_Psychological_Well_Being
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: A case study. *Social Research Reports*, 5(25), 21-33.
- Santos, M. (2017), Happy cities como modelo de desenvolvimento sustentável: o caso de três bairros de Lisboa <http://hdl.handle.net/10400.26/20121>
- Santos, R. S. (2021), *Ser feliz no trabalho*, Lisboa, RH Editora
- Santos, A. (2015), Economia da felicidade. Determinantes da felicidade e a influência das dimensões socioculturais. Um estudo multicultural. Tese de doutoramento. Economia da Empresa
- Schraeder, M., & Jordan, M. (2011). Managing performance: A practical perspective on managing employee performance. *The journal for quality and participation*, 34(2), 4.
- Seligman, M. E. (2004). Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Simon and Schuster.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Seligman, M. E., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: empirical validation of interventions. *American psychologist*, 60(5), 410.
- Selttiz, Jahoda, Deutch & Co, (1967). *Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais*. São Paulo, Brasil: Herder

- Sender, G. & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma Perspectiva Integrada. *Revista de Administração Contemporânea* 21, 6, 764-787.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). *On the etiology of climates*. *Personnel psychology*, 36(1), 19-39.
- Schraeder, M., Jordan, M. (2011). Managing Performance, 34, 2, 4-10. *Journal for Quality & Participation*. American Society for Quality, Inc. USA.
- Simon-Thomas, E. (2018). The four keys to happiness at work. Greter Good Magazine <https://www.humean.org/wp-content/uploads/2019/06/the-four-keys-to-happiness-at-work-greter-good-magazine.pdf>
- Simpson, W. A. (1983). *Motivation: a manager's guide*, The Industrial Society, London.
- Souto, S. O., & Rego, J. A. (2007). Como as percepções de espírito de camaradagem explicam a felicidade dos colaboradores: o papel moderador da necessidade de pertença. XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro.
- Stearns, P. (2012) *The history of happiness* <https://hbr.org/2012/01/the-history-of-happiness>
- Stoker, G. (2008), *Gestão do Valor Público: Administração Pública orientada pela missão*, em Moreira, J. M., C. Jaladie A. A. Alves (Coords.). *Estado, Sociedade Civil e Administração Pública: Para um Novo Paradigma do Serviço Público*, Coimbra: Almedina
- Tarigan, V., & Ariani, D. W. (2015). Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Advances in management and applied economics*, 5(2), 21.
- Tavares, J. (2021) Açoriano Oriental. *Tdc diz que descentralização para autarquias merece atenção especial* <https://www.acorianooriental.pt/noticia/tdc-diz-que-descentralizacao-para-autarquias-merece-atencao-especial-333101>
- Veenhoven, R. (1996). The study of life-satisfaction.
- Veenhoven, R. (2000) The Four Qualities of Life. *Journal of Happiness Studies* 1, 1–39 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1010072010360>
- Veenhoven, R. (2004). Happiness as an Aim in Public Policy: the greatest happiness principle.
- Viegas, L. H. (2021), *Desenvolvimento da autoconsciência em contexto escolar como forma de motivar a empatia e o comportamento pró-social*, Baltazar Martins Jesuíno, *Educação para a Felicidade e o Bem-estar*, Editora RH, Lda. Lisboa pp:81 - 94

- Vroom, V. H. (1962). Egoinvolvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel psychology*.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan management review*, 15(1), 11-21.
- Warr, P. (1990). The measurement of well-being and others of mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp. 193-210.
- Warr, P. (2009). Environmental “Vitamins”, personnel judgments, work values, and happiness. In S. Cartwright, & C. Cooper (Eds.), *The Oxford handbook of organizational well-being*, pp. 57-81. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (2011). *Work, happiness, and unhappiness*. Psychology Press.
- Westley, W. A. (1979). Problems and solutions in the quality of working life. *Human relations*, 32(2), 113-123.
- Wilson, W. R., (1967) em *Correlates of avowed happiness*. Psychological Bulletin, 67(4), pp. 294–306.
- Worlddatabase of happiness (2022). <https://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/>
- World Happiness Report (2022). <https://worldhappiness.report/ed/2022/>
- Wright, T. & Cropanzano, R. (2000) Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84-94.
- Wright, T. & Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance:: a fresh look at an age-old quest. *Organizational dynamics*, 33(4), 338-351.
- Zalewska, A. M. (1999a). Achievement and social relations values as conditions of the importance of work aspects and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(3), 395–416. <http://doi.org/10.1080/10803548.1999.11076428>
- Zalewska, A. M. (1999b). Job satisfaction and importance of work aspects related to predominant values and reactivity. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 5(4), 485–511. <http://doi.org/10.1080/10803548.1999.11076434>

Legislação:

Decreto de aprovação da Constituição - Aprova a Constituição da República Portuguesa
Diário da República n.º 86/1976, I 1976-04-10 – Versão mais recente Lei
Constitucional nº 1/2005, de 12 de agosto - Publicação: Diário da República n.º

155/2005, Série I-A de 2005-08-12, páginas 4642 - 4686
<https://data.dre.pt/eli/leiconst/1/2005/8/12/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 160/79, de 30 de maio – Criação do Instituto Nacional de Administração (INA) Diário da República n.º 124, I Série
<https://files.dre.pt/1s/1979/05/12400/11711172.pdf>

Carta europeia da autonomia local - Resolução da AR n.º 28/90, de 23 de outubro, publicada no Diário da República n.º 245, Iª série.
<https://dre.pt/application/file/a/565346>

Decreto-Lei n.º 50/98, de 11 de março - Reformula o regime jurídico da formação profissional na Administração Pública, Diário da República n.º 59, Série I-A
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/50/1998/03/11/p/dre/pt/html>

Lei n.º 169/99, de 18 de setembro - Estabelece o quadro de competências, assim como o regime jurídico de funcionamento, dos órgãos dos municípios e das freguesias - Diário da República n.º 219, I Série.
<https://data.dre.pt/eli/lei/169/1999/09/18/p/dre/pt/html>

Lei n.º 73/2013, de 3 de setembro - Estabelece o regime financeiro das autarquias locais e das entidades intermunicipais - Diário da República n.º 169, I Série.
<https://data.dre.pt/eli/lei/73/2013/09/03/p/dre/pt/html>

Lei n.º 75/2013, de 12 de setembro - Regime jurídico das autarquias locais, aprova o estatuto das entidades intermunicipais – Diário da República n.º 176, I Série.
<https://data.dre.pt/eli/lei/75/2013/09/12/p/dre/pt/html>

Lei 35/2014, de 20 de junho – Aprova a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, Diário da República n.º 117, I Série <https://data.dre.pt/eli/lei/35/2014/06/20/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 4/2015, de 7 de janeiro – Código do Procedimento Administrativo – Diário da República n.º 4, I Série <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/4/2015/p/cons/20201116/pt/html>

Decreto-Lei n.º 86-A/2016, de 29 de dezembro - Define o regime da formação profissional na Administração Pública, Diário da República n.º 249, Série I
<https://data.dre.pt/eli/dec-lei/86-a/2016/12/29/p/dre/pt/html>

Lei n.º 50/2018, de 16 de agosto - Lei-quadro da transferência de competências para as autarquias locais e para as entidades intermunicipais, Diário da República n.º 157, Série I, <https://data.dre.pt/eli/lei/50/2018/08/16/p/dre/pt/html>

Lei n.º 82/2019, de 2 de setembro - Estabelece a responsabilidade da entidade patronal pela formação obrigatória dos trabalhadores em funções públicas e pela renovação dos

títulos habilitantes indispensáveis ao desempenho das suas funções, alterando a Lei Geral do Trabalho em Funções Públicas, aprovada em anexo à [Lei n.º 35/2014](#), de 20 de junho – Diário da República n.º 167, Série I <https://data.dre.pt/eli/lei/82/2019/09/02/p/dre/pt/html>

Decreto-Lei n.º 173/2019, de 13 de dezembro, Adapta o regime de formação profissional à Administração Local, Diário da República n.º 240, Série I <https://data.dre.pt/eli/dec-lei/173/2019/12/13/p/dre/pt/html>

Despacho n.º 11427/2021, de 19 de novembro, dos Gabinetes da Ministra da Modernização do Estado e da Administração Pública e dos Secretários de Estado Adjunto e da Educação e Adjunto, do Trabalho e da Formação Profissional – Cria cinco Centros Qualifica AP, com vocação territorial, dando resposta às necessidades de qualificação de trabalhadores da administração central e local, Diário da República n.º 240, Série II, <https://files.dre.pt/2s/2021/12/240000000/0002000021.pdf>

ANEXOS

Estudo Happiness Works 2022_MC

Este questionário visa avaliar a felicidade no trabalho dos Trabalhadores em Funções Públicas nos municípios que constituem a Comunidade Intermunicipal do Oeste, e, surge no âmbito da investigação desenvolvida na dissertação de mestrado em Gestão de Recursos Humanos, no ISLA - Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém.

Todas as experiências são importantes, pelo que não existem respostas certas ou erradas. Todas as respostas são anónimas e de natureza confidencial e o seu tratamento é feito de forma global.

Antecipadamente grata pela sua colaboração.

Maria Canoa

felicidadenotrabalho.grh@gmail.com

*** 1. Qual é o sector de actividade da organização onde trabalha**

*** 2. Qual é a sua função**

*** 3. Idade**

4. Quais são as suas habilitações literárias?

*** 5. Sexo**

☐ Feminino

☐ Masculino

*** 6. Há quanto tempo desempenha a função actual**

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 – 2 anos

☐ 3 – 5 anos

☐ 6 - 10 anos

☐ Mais de 10 anos

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

☐ Menos de 1 ano

☐ 1 – 2 anos

☐ 3 – 5 anos

☐ 6 - 10 anos

☐ Mais de 10 anos

*** 8. Onde tem trabalhado a maioria do tempo?**

☐ Casa

☐ Empresa

☐ Casa e Empresa

*** 9. Como considera ter sido a sua produtividade profissional em 2021?**

(1. Muito má; 5. Muito boa)

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

*** 10. Quantos dias faltou ao seu trabalho em 2021?**

Por doença

Por gravidez

Por outros motivos (não
saúde)

*** 11. Gostaria de mudar de empresa em 2022? (1.Não gostaria nada. 5. Gostaria muito)**

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

*** 12. Indique, pf, o nome de um profissional, que considere o exemplo de um Profissional Feliz (se possível, também, a organização onde trabalha).**

Seg.

Executado pela



SurveyMonkey

Vea como é fácil [criar um questionário](#).

[Aviso sobre a Privacidade e os Cookies](#)

Estudo Happiness Works 2022_MC

Felicidade na Organização

*** 13. Pense na Organização onde trabalha. Concorda com as seguintes afirmações?**

(1. Não concordo nada; 5. Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
Tenho um bom ambiente de trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais	☐	☐	☐	☐	☐
Existe um bom espírito de equipa na organização	☐	☐	☐	☐	☐
Existe humor no dia a dia	☐	☐	☐	☐	☐
A comunicação na organização é fácil	☐	☐	☐	☐	☐
Considero os meus colegas como amigos	☐	☐	☐	☐	☐
Sou reconhecido pelo meu mérito	☐	☐	☐	☐	☐
Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo	☐	☐	☐	☐	☐
A organização mostra confiança no meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A organização é justa e honesta	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite-me aprender continuamente	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite-me ter novos desafios	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho autonomia e responsabilidade	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite a rotação de funções	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite-me fazer o que gosto	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização são boas	☐	☐	☐	☐	☐
Estou realizado pois sinto que sou útil à organização	☐	☐	☐	☐	☐
A organização dá-me estabilidade e segurança	☐	☐	☐	☐	☐
Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho os recursos necessários para realizar o meu trabalho	☐	☐	☐	☐	☐
A organização tem processos de trabalho bem organizados	☐	☐	☐	☐	☐
Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização	☐	☐	☐	☐	☐
A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me envolvido com os valores da organização	☐	☐	☐	☐	☐
A liderança de topo é verdadeira e inspiradora	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho o apoio que necessito da direção	☐	☐	☐	☐	☐
A organização estabelece objetivos bem definidos	☐	☐	☐	☐	☐
A organização tem um Propósito	☐	☐	☐	☐	☐
O Propósito da organização é bem claro e definido	☐	☐	☐	☐	☐
O Propósito da organização é partilhado entre todos os colaboradores	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me envolvido com o Propósito da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Sinto-me inspirado pelo Propósito da organização	☐	☐	☐	☐	☐
O Propósito da organização é vivido, realmente, no nosso dia a dia	☐	☐	☐	☐	☐
A sociedade reconhece o Propósito da organização	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
O Propósito da organização está bem refletido nos valores da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Os valores da organização são vividos, realmente, no dia a dia	☐	☐	☐	☐	☐
Revejo o meu Propósito de Vida no Propósito da Organização	☐	☐	☐	☐	☐

14. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua organização?

Ant.

Seg.

Executado pela



SurveyMonkey

Veja como é fácil [criar um questionário](#).

Estudo Happiness Works 2022_MC

Felicidade na Função

*** 15. Agora, pense na Função que desempenha. Concorda com as seguintes afirmações?**

(1. Não concordo nada; 5. Concordo totalmente)

	1	2	3	4	5
Desempenho a minha função com gosto	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Desempenho uma função na minha área de formação	☐	☐	☐	☐	☐
A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra	☐	☐	☐	☐	☐
A minha função permite-me aprender continuamente	☐	☐	☐	☐	☐
A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização	☐	☐	☐	☐	☐
Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
A minha função permite que me sinta respeitado como indivíduo	☐	☐	☐	☐	☐
A minha função permite-me ser criativo e empreendedor	☐	☐	☐	☐	☐
Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5
Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função	☐	☐	☐	☐	☐
A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias	☐	☐	☐	☐	☐
Procuo atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinga os seus objetivos globais	☐	☐	☐	☐	☐
A minha função é útil para a organização	☐	☐	☐	☐	☐
O meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe	☐	☐	☐	☐	☐
O tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função	☐	☐	☐	☐	☐
As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho	☐	☐	☐	☐	☐
Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos	☐	☐	☐	☐	☐
A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	☐	☐	☐	☐	☐

16. Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na função?

*** 17. Indique, pf, 3 momentos / experiências que o fizeram feliz na organização onde trabalha.**

*** 18. Indique, pf, 3 momentos / experiências que o fizeram infeliz na organização onde trabalha.**

* 19. Considerando a nova realidade de trabalho (remoto / híbrido) que novos benefícios gostaria de obter por parte das empresas / organizações?

Ant.

Seg.

Executado pela



SurveyMonkey

Veja como é fácil [criar um questionário](#).

Estudo Happiness Works 2022_MC

Conciliação Trabalho / Família

Para terminar, agradecemos que possa responder às seguintes questões

*** 20. Tem conhecimento da existência de medidas relacionadas com a conciliação trabalho / família na sua empresa**

- ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Sim

*** 21. As medidas disponibilizadas respondem às suas expectativas**

- ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Sim

*** 22. Para a Direção da entidade em que trabalha as medidas de conciliação trabalho / família são:**

- ☐ Um elemento dirigido a mulheres. Com o objetivo de as reter e fidelizar.
☐ Um elemento estratégico. São parte da cultura, valores e princípios da organização.
☐ Um elemento que se teve em conta, mas não é fomentado pela Direção.
☐ Um mero artifício de comunicação

*** 23. Como considera ser a postura da Direção em relação à conciliação do Trabalho / família?**

- ☐ É um mal necessário. Apoia mas não fomenta.
☐ Fomenta a utilização das medidas e promove o seu uso real.
☐ Preocupa-se em implementar medidas atrativas.
☐ Totalmente contrária.

*** 24. Comparando com as empresas concorrentes, como considera serem as medidas que promovem a conciliação do trabalho / família na sua organização**

- ☐ Inferiores ☐ Iguais ☐ Superiores

*** 25. O seu chefe espera que leve regularmente trabalho para casa**

- ☐ Nunca ☐ Ocasionalmente ☐ Sempre

*** 26. Considera que o seu chefe dificulta o colocar em prática medidas de conciliação trabalho / família**

- ☐ Não ☐ Mais ou menos ☐ Muito

Ant.

Muito obrigado! Clique para enviar.



SurveyMonkey®

Veja como é fácil [criar um questionário](#).



Maria Canoa <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>

Fwd: Questionário de âmbito académico

18 mensagens

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>

22 de maio de 2022 às 22:16

Para: cmalcobaca@cm-alcobaca.pt

Cc: sphs@cm-alcobaca.pt

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Alcobaca

No âmbito do meu trabalho de investigação, do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, do ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, venho pelo presente solicitar a V. Exa. a colaboração dos trabalhadores do município, através das respostas até 10 de junho, a um questionário de natureza anónima que se encontra acessível no link https://pt.surveymonkey.com/r/HW22_Mestrado_MC com fim exclusivamente académico e cuja divulgação antecipadamente agradeço.

Este trabalho de investigação tem como tema a “Felicidade Organizacional na Administração Pública Local” e como amostra os trabalhadores dos municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal do Oeste.

Fico disponível para qualquer esclarecimento adicional.

Com os meus melhores cumprimentos,

Maria de Fátima Canoa

Anexo: Declaração académica

**DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf**

315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>

22 de maio de 2022 às 22:21

Para: geral@sm-alcobaca.pt

Exmo. Senhor Presidente do Conselho de Administração

No âmbito do meu trabalho de investigação, do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, do ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, venho pelo presente solicitar a V. Exa. a colaboração dos trabalhadores, através das respostas até 10 de junho, a um questionário de natureza anónima que se encontra acessível no link https://pt.surveymonkey.com/r/HW22_Mestrado_MC com fim exclusivamente académico e cuja divulgação antecipadamente agradeço.

[Citação ocultada]

**DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf**

315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>

22 de maio de 2022 às 22:23

Para: geral@cm-alenquer.pt

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Alenquer

[Citação ocultada]

 **DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf**
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: cm-arruda@cm-arruda.pt
Cc: recursos.humanos@cm-arruda.pt

22 de maio de 2022 às 22:26

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Arruda dos Vinhos

[Citação ocultada]

 **DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf**
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: presidencia@cm-bombarral.pt

22 de maio de 2022 às 22:27

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Bombarral

[Citação ocultada]

 **DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf**
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: presidencia@cm-cadaval.pt

22 de maio de 2022 às 22:28

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Cadaval

[Citação ocultada]

 **DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf**
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: geral@mcr.pt
Cc: recursos.humanos@mcr.pt

22 de maio de 2022 às 22:29

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Caldas da Rainha

[Citação ocultada]

 **DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf**
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: geral@smas-caldas-rainha.pt

22 de maio de 2022 às 22:30

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: geral@cm-nazare.pt

22 de maio de 2022 às 22:32

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal da Nazaré

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: geral@cm-obidos.pt

22 de maio de 2022 às 22:33

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Óbidos

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: cmpeniche@cm-peniche.pt

22 de maio de 2022 às 22:34

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Peniche

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: smaspeniche@cm-peniche.pt

22 de maio de 2022 às 22:35

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: geral@cm-sobral.pt

22 de maio de 2022 às 22:37

Exmo. Senhor Presidente da Câmara Municipal de Sobral Monte Agraço

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: gap@cm-tvedras.pt

22 de maio de 2022 às 22:38

Exma. Senhora Presidente da Câmara Municipal de Torres Vedras

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: geral@smastv.pt

22 de maio de 2022 às 22:39

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: geral@sm-nazare.pt

22 de maio de 2022 às 22:44

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa Santos <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: jose.tome@cm-lourinha.pt
Cc: ana.gomes@cm-lourinha.pt

22 de maio de 2022 às 22:47

Exmo. Senhor Vereador responsável pela direção e gestão dos recursos humanos

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K

Maria Canoa <felicidadenotrabalho.grh@gmail.com>
Para: recursos.humanos@cm-cadaval.pt

25 de maio de 2022 às 13:19

Exmos/as Senhores/as
dos Recursos Humanos do Município do Cadaval.

No âmbito do meu trabalho de investigação, do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, do ISLA – Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém, venho pelo presente solicitar a V. Exas. a colaboração dos trabalhadores do município, através das respostas até 10 de junho, a um questionário de natureza anónima que se encontra acessível no link https://pt.surveymonkey.com/r/HW22_Mestrado_MC com fim exclusivamente académico e cuja divulgação antecipadamente agradeço.

Este trabalho de investigação tem como tema a "Felicidade Organizacional na Administração Pública Local" e como amostra os trabalhadores dos municípios pertencentes à Comunidade Intermunicipal do Oeste.

Mais informo que comunicação com igual teor de intenção foi enviada para o endereço eletrónico da presidência.

[Citação ocultada]



DECLARAÇÃO Maria Canoa_signed.pdf
315K