



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Estratégia de Felicidade Corporativa e Bem-Estar numa Instituição de Ensino Superior: o caso da Coimbra Business School ISCAC

Departamento de Comunicação [ESEC]

Mestrado em Marketing e Comunicação

2025, Ana Filipa Martins Freitas



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Ana Filipa Martins Freitas

Estratégia de Felicidade Corporativa e Bem-Estar numa Instituição de Ensino Superior: o caso
da Coimbra Business School ISCAC

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, na especialização em Comunicação de
Marketing apresentada ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de
Coimbra e ao Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e
Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Alexandra Leandro

Trabalho realizado sob a coorientação do Professor Doutor Alexandre Silva

Abril 2025

Agradecimentos

Começo por agradecer à Professora Doutora Alexandra Leandro por se interessar por este tema, por aceitar ser minha orientadora, pelas correções, sugestões, *inputs* e acima de tudo pela disponibilidade, carinho e amizade. Obrigada por tudo, mesmo.

Ao meu Presidente e coorientador, Professor Doutor Alexandre Silva, por ter aceite este desafio, por me permitir trabalhar a felicidade no sítio onde sou mais feliz há 19 anos e por acreditar que este projeto poderia ser uma mais valia para a nossa escola. É uma honra trabalhar e aprender consigo todos os dias.

Ao Cisco, aos meus pais, à Nina e ao Pedro. Obrigada por serem “casa, bagunça e viagem para o resto da vida”. Obrigada por tudo o que me dão e são. Sem vocês isto não fazia sentido.

Ao Manel, que me ensinou a sair da minha zona de conforto, a ler poesia e a “ler o mundo”. Serás sempre a minha maior inspiração.

À minha Maria Georgina, por ser abraço e mimo, por ser exemplo de resiliência e trabalho.

À Marina, à Raquel e à Fátima pela amizade. Vocês são fundamentais na minha vida. Obrigada por a tornarem mais leve, mesmo quando a “mochila” parece pesar toneladas.

À Belinha, por ser o equilíbrio que tantas vezes preciso. Por ser colo e porto seguro. Por ser a razão, mas acima de tudo coração.

Ao Ricardo, por ser o meu braço direito (e tantas vezes, o esquerdo também!) e por ser um companheiro em todas as horas.

Ao Miguel, que me empurrou para a concretização deste projeto e me fez acreditar que era capaz.

E um obrigada muito especial a todos os colegas docentes e não docentes da Coimbra Business School ISCAC que colaboraram neste projeto. É para mim uma honra e um privilégio poder encerrar este ciclo académico convosco, na nossa Escola, na nossa Casa.

Estratégia de Felicidade Corporativa e Bem-Estar numa Instituição de Ensino Superior – o caso da Coimbra Business School ISCAC

Resumo

O presente trabalho teve como principal objetivo desenvolver e implementar uma estratégia focada em melhorar a felicidade e o bem-estar dos colaboradores da Coimbra Business School ISCAC.

Com a concretização deste objetivo pretende-se alcançar uma melhoria do clima organizacional e o reforço da marca institucional, uma vez que um programa bem-sucedido de felicidade corporativa tende a melhorar a reputação da instituição tanto interna como externamente, fazendo com que esta seja vista como um lugar desejável para trabalhar e estudar e por último a diferenciação no setor, permitindo destacar a instituição como pioneira na promoção de felicidade corporativa.

Deste modo, depois de uma aprofundada revisão bibliográfica, no sentido de, posteriormente, se estabelecerem conexões com a realidade encontrada, procedeu-se à avaliação da felicidade e bem-estar dos trabalhadores docentes e não docentes. Esta avaliação permitiu identificar os fatores que mais e menos contribuem para a felicidade no trabalho; identificar as ideias/conceitos mais frequentemente associados à noção de felicidade e bem-estar no trabalho; identificar propostas/sugestões de iniciativas, dos funcionários docentes e não docentes, indo ao encontro das especificidades de ambas as carreiras, de forma a potencialmente aumentar a sua felicidade no trabalho.

Finalmente, desenvolveu-se um programa, com o intuito de promover o bem-estar e a felicidade e incentivar a participação ativa dos colaboradores.

Palavras-chave: bem-estar organizacional; felicidade corporativa; ensino superior; cultura organizacional

"Corporate Happiness and Well-Being Strategy in a Higher Education Institution – the case of Coimbra Business School ISCAC"

Abstract

The main objective of this study was to develop and implement a strategy focused on improving the happiness and well-being of Coimbra Business School ISCAC employees.

The aim is to improve the organizational climate and strengthen the institutional brand, since a successful corporate happiness program tends to improve the institution's reputation both internally and externally, making it seen as a desirable place to work and study and, finally, to differentiate itself in the sector, allowing the institution to stand out as a pioneer in promoting corporate happiness.

So, after an in-depth literature review, in order to subsequently establish connections with the reality found, we proceeded to evaluate the happiness and well-being of teaching and non-teaching staff. This assessment made it possible to identify the factors that contribute most and least to happiness at work; to identify the ideas/concepts most frequently associated with the notion of happiness and well-being at work; and to identify proposals/suggestions for initiatives by teaching and non-teaching staff to meet the specific needs of both careers in order to potentially increase their happiness at work.

Finally, a program was developed to promote well-being and happiness and encourage active employee participation.

Keywords: organizational well-being; corporate happiness; higher education; organizational culture

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	4
2.1 O trabalho e a sua importância	5
2.1.1 Fatores que influenciam o trabalho.....	7
2.1.2 Condições de trabalho.....	11
2.2 Cultura e Clima organizacional	13
2.2.1 Cultura Organizacional	13
2.2.2 Clima Organizacional	19
2.3 Bem-estar: conceito geral	23
2.3.1 Bem-estar no trabalho	24
2.4 Felicidade: Conceito geral	26
2.4.1 Felicidade Corporativa	29
2.4.2 Felicidade no trabalho.....	34
2.4.3 Felicidade na função.....	39
2.4.4 Fatores que influenciam a felicidade no trabalho	40
2.4.5 Principais indicadores da felicidade no trabalho	43
3. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO	47
3.1 Ensino Superior em Portugal	48
3.2 Coimbra Business School ISCAC.....	50
3.2.1 Missão Visão, Valores e Princípios	54
3.2.2 Organograma.....	56
4. OBJETIVOS E METODOLOGIA.....	58
4.1 Objetivo Global.....	61
4.2 Objetivos Específicos.....	61
4.3 Hipóteses de Investigação.....	62
4.4 Metodologia	64
4.4.1 Elaboração do questionário	65
4.5 Amostragem e participantes.....	68
5. ANÁLISE DE DADOS	74
5.1 Técnica de análise de dados.....	75

5.2	Análise Quantitativa.....	77
5.3	Análise Qualitativa	83
6.	DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DOS RESULTADOS.....	89
7.	DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA	94
7.1	Descrição da Estratégia	95
7.2	Implementação e Monitorização.....	100
8.	CONCLUSÃO.....	102
9.	BIBLIOGRAFIA	105

Lista de abreviaturas

ISCAC – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

OIT – Organização Internacional do Trabalho

OMS – Organização Mundial da Saúde

ONS - Organismo de Normalização Setorial

APEE – Associação Portuguesa de Ética Empresarial

OPP - Ordem dos Psicólogos Portugueses

IPQ – Instituto Português da Qualidade

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PwC - PricewaterhouseCoopers & Associados

INE - Instituto Nacional de Estatística

CEO – *Chief Executive Officer*

ISCTE-IUL – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – Instituto
Universitário de Lisboa

JDHS - *Job Design Happiness Scale*

HAW - *Happiness at Work*

SHAW - *Short Happiness at Work*

RJIES – Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior

IES – Instituições de Ensino Superiores

IPC – Instituto Politécnico de Coimbra

ISEC – Instituto Superior de Engenharia de Coimbra

CESE – Curso de Estudos Superiores Especializados

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

MBA – *Master of Business Administration*

PME – Pequenas e Médias Empresas

AI – *Artificial Intelligence*

CBS – Coimbra Business School

AESL - Associação Empresarial da Serra da Lousã

GTD - *Getting Things Done*

Lista de figuras

FIGURA 1 - FATORES QUE INFLUENCIAM O TRABALHO	10
FIGURA 2 - NÍVEIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	19
FIGURA 3 - FATORES DETERMINANTES DA FELICIDADE.....	28
FIGURA 4 - FATORES QUE INFLUENCIAM A FELICIDADE NO TRABALHO (CHAIPRASIT E SANTIDHIRAKU, 2011)	41
FIGURA 5 - DIMENSÕES PARA MEDIR A FELICIDADE DOS DOCENTES DO ISCTE-IUL (PEREIRA, 2014).....	42
FIGURA 6 - ORGANOGRAMA DA COIMBRA BUSINESS SCHOOL ISCAC.....	57
FIGURA 7 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR CARREIRA.....	70
FIGURA 8 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR GÉNERO.....	70
FIGURA 9 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR FAIXAS ETÁRIAS	71
FIGURA 10 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR HABILITAÇÕES ACADÉMICAS	71
FIGURA 11 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR CATEGORIA PROFISSIONAL	72
FIGURA 12 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR ANOS DE TRABALHO NO ISCAC	72
FIGURA 13 - FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A FELICIDADE E BEM-ESTAR	85
FIGURA 14 - FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A INFELICIDADE E MAL-ESTAR.....	86
FIGURA 15 - NUVEM DE PALAVRAS PARA AS PALAVRAS ASSOCIADAS A FELICIDADE E BEM-ESTAR	87

Lista de tabelas

TABELA 1 - DEFINIÇÕES DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	14
TABELA 2 - DEFINIÇÕES DE CLIMA ORGANIZACIONAL	20
TABELA 3 - DEFINIÇÕES DE FELICIDADE	26
TABELA 4 - ESCALAS DE MENSURAÇÃO DA FELICIDADE NO TRABALHO.....	45
TABELA 5 - OFERTA FORMATIVA DA COIMBRA BUSINESS SCHOOL ISCAC	53
TABELA 6 - ESCALA HAPPINESS AT WORK (APLICADA NO QUESTIONÁRIO).....	66
TABELA 7 - ESCALA DE BEM-ESTAR NO TRABALHO (APLICADA NO QUESTIONÁRIO)	67
TABELA 8 - DISTRIBUIÇÃO E CATEGORIZAÇÃO DOS COLABORADORES DA CBS ISCAC	69
TABELA 9 - CLASSIFICAÇÃO DA CONSISTÊNCIA COM BASE NO COEFICIENTE A DE CRONBACH.....	75
TABELA 10 - ANÁLISE DA CONSISTÊNCIA DAS DIMENSÕES, COM BASE NO COEFICIENTE A DE CRONBACH	77
TABELA 11 - CORRELAÇÕES DE PEARSON PARA ANÁLISE DAS HIPÓTESES H1 A H4	78
TABELA 12 - ANÁLISE DE VARIÂNCIA ANOVA PARA TESTAR AS HIPÓTESES H5 A H7.....	79
TABELA 13 - CORRELAÇÃO DE PEARSON PARA ANÁLISE DA H8	81
TABELA 14 - T DE STUDENT PARA ANÁLISE DAS H9 A H12	82
TABELA 15 - CATEGORIZAÇÃO DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A FELICIDADE E BEM-ESTAR NO TRABALHO.....	84
TABELA 16 - CATEGORIZAÇÃO DOS FATORES QUE CONTRIBUEM PARA A INFELICIDADE E MAL-ESTAR NO TRABALHO..	85
TABELA 17 - SUGESTÕES DE INICIATIVAS PARA AUMENTAR A FELICIDADE E BEM-ESTAR.....	87

1. INTRODUÇÃO

Na atual sociedade em que vivemos, cada vez mais globalizada, dinâmica e competitiva, a gestão dos recursos humanos assume um papel cada vez mais determinante para o sucesso das organizações.

A prosperidade e sustentabilidade das organizações está, hoje, dependente da forma como estas conseguem criar e promover ambientes organizacionais saudáveis, motivadores e produtivos. Presentemente, o conhecimento científico revela-nos que colaboradores mais felizes e realizados desempenham melhor as suas funções e contribuem significativamente para a inovação, a retenção de talento e o crescimento organizacional. A felicidade no trabalho, percebida como a harmonização entre o bem-estar emocional, a satisfação com as tarefas diárias e o compromisso com a organização, deixou de ser apenas uma componente da responsabilidade das organizações para se afirmar como o pilar fundamental da competitividade e sustentabilidade.

O presente estudo pretende desenvolver uma estratégia de felicidade corporativa e bem-estar, numa instituição de ensino superior, com todas as especificidades que lhe estão inerentes, nomeadamente a natureza do seu enquadramento jurídico. Reconhecendo a importância crescente destes temas, e espelhando a sua natureza humanista, a escola abraçou este desafio e simultaneamente a oportunidade, de reforçar a sua cultura organizacional, integrando o bem-estar, a felicidade e o crescimento profissional dos seus colaboradores na sua estratégia organizacional.

Partindo de uma revisão teórica aprofundada, a primeira parte deste trabalho incide sobre as conceções de cultura e clima organizacional e sobre os conceitos-chave felicidade e bem-estar, procura-se compreender e identificar de que forma as práticas focadas na felicidade e bem-estar dos colaboradores têm impacto positivo no ambiente de trabalho, na satisfação e no desempenho profissional.

A segunda parte deste trabalho é dedicada ao estudo de caso da Coimbra Business School | ISCAC, onde, através de um questionário, se recolhem elementos fundamentais, junto dos colaboradores docentes e não docentes para o desenvolvimento da estratégia.

Já a terceira parte propõe uma discussão e análise crítica dos resultados obtidos, fazendo o confronto entre a análise da literatura e os *inputs* obtidos na investigação efetuada.

Pretende-se não só compreender a realidade atual da Coimbra Business School | ISCAC, mas também apresentar recomendações que fortaleçam a cultura organizacional, valorizando o bem-estar e potenciando a felicidade no ambiente de trabalho.

Num mundo em que o sucesso das organizações está cada vez mais dependente da sua capacidade de colocar as pessoas no centro das suas estratégias, a reflexão crítica sobre a felicidade no trabalho é absolutamente essencial. Deste modo, este trabalho, num setor tão relevante para a sociedade – ensino superior, tem o objetivo de contribuir para a compreensão da importância de construir organizações mais humanas, felizes e sustentáveis.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 O trabalho e a sua importância

A palavra "trabalho", segundo o dicionário da língua portuguesa, é referente ao ato ou efeito de trabalhar e ao esforço necessário para a execução de uma tarefa. Pode ser uma qualquer ocupação regular, física ou intelectual, que tenha uma remuneração associada (Porto Editora, 2024).

A importância do trabalho na vida das pessoas tem sido amplamente abordada por vários autores (Codo, 1999; Estramiana, 1992; Warr, 1987). Estramiana (1992), por exemplo, refere que, para além de fornecer os meios essenciais à existência humana, o trabalho contribui para a construção da identidade de cada pessoa e do lugar que ela ocupa na sociedade. Para além disso, ajuda a organizar tempo e fortalece laços sociais.

É verdadeiramente impossível separar o indivíduo do trabalho que este realiza. Ao longo da história temos visto que esta relação indivíduo/trabalho tem-se modificado, embora nunca tenha existido uma verdadeira rutura entre a dimensão pessoal e a dimensão profissional de cada indivíduo. A conceção ideológica do trabalho, assim como a postura dos indivíduos perante o próprio trabalho e o seu local de trabalho, passou por vários desenvolvimentos e recuos ao longo dos séculos. Contudo, a relação entre a pessoa e as atividades que realiza para satisfazer as suas necessidades nunca se dissipou. Afinal, o trabalho é uma das atividades que mais ocupa o nosso tempo e influencia diretamente tanto o nosso desenvolvimento pessoal como o social.

Historicamente, o trabalho era visto como a forma de garantir a sobrevivência; hoje em dia, essa visão ainda é válida para muitas pessoas (Magina, 2018). Porém, o trabalho permite ao indivíduo crescer, desenvolver-se e obter a sua realização pessoal e profissional (Neto, 2018).

Carvalho (2011) afirma que o trabalho não se resume apenas a objetivos a alcançar e aos métodos necessários para tal, mas também aos equipamentos, à organização das tarefas e às condições laborais, uma vez que estes impactam diretamente a experiência diária dos colaboradores.

As expectativas em relação ao trabalho variam de indivíduo para indivíduo, e mesmo estas podem variar com o tempo dependendo de diversos fatores. No entanto, conforme nos diz Soundering (2018), há três aspetos que são valorizados pela maioria das pessoas:

- Envolvimento em tarefas que despertem o seu interesse e permitam uma realização pessoal;
- Segurança económica e estabilidade financeira;
- Oportunidade de desenvolvimento com o objetivo de alcançar o seu pleno potencial.

Com base nestes três aspetos e nas expectativas dos colaboradores, Magina (2018) afirma que é possível que estes criem uma ligação mais forte ou mais fraca com a organização onde trabalham, o que é fundamental para o seu bem-estar e satisfação. Além disso, ao responder a estas necessidades, as empresas estão não só a promover a satisfação dos colaboradores, como também estão a potenciar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, levando a uma menor rotatividade e a um melhor desempenho organizacional. O mesmo autor entende que a sintonia dos valores dos colaboradores com os da organização conduzem a um maior empenho e satisfação no trabalho.

O trabalho de equipa, por exemplo, pode revelar-se uma experiência muito positiva — desde que bem gerida — uma vez que estimula as relações interpessoais e o convívio e pode aumentar a produtividade e a satisfação no trabalho (Soundering, 2018).

As novas tecnologias vieram introduzir bastantes alterações nas condições de trabalho, e consigo trouxeram novos desafios, como a instabilidade laboral, a insegurança, insatisfação, stress e *burnout*, segundo Carvalho (2011). Para que o colaborador se sinta bem e seja produtivo, no ponto de vista de Neto (2018), é fundamental que as suas necessidades sejam atendidas. Existe, portanto, uma relação de dependência entre as organizações e os trabalhadores, e quaisquer alterações podem afetar a economia, a sociedade, a saúde dos trabalhadores e o ritmo dos processos laborais (Oliveira, 2016).

A estrutura de uma organização deve considerar fatores como a estratégia, a idade, a dimensão, a tecnologia utilizada, o ambiente onde opera, o setor de atuação e a forma como o poder está distribuído, uma vez que se tratam de aspetos que influenciam o funcionamento e comportamento organizacional (Teixeira, 2005). A estrutura organizacional define as relações formais dentro da organização e estabelece as funções de cada um e a forma como colaboram entre si, através de um organograma (Teixeira, 2005).

Entre os vários modelos de estrutura, para o mesmo autor, destacam-se a mecanicista (hierarquias rígidas e decisões centralizadas), e a orgânica (flexível e descentralizada). Atualmente, há uma tendência para modelos mais flexíveis, mais horizontais e em rede,

uma vez que simplificam a comunicação e agilizam a tomada de decisões.

Segundo Carvalho (2011), o bem-estar individual ou do grupo está dependente da sua capacidade para identificar e perseguir objetivos, satisfazer necessidades e ajustar-se ao meio.

Sabendo que, grande parte, se não a maior parte, da nossa vida é passada a trabalhar, é normal que o queiramos fazer num ambiente onde nos sintamos motivados e realizados. Nas últimas décadas, o mundo laboral tem sofrido transformações profundas, o que significa, para as organizações, um desafio constante. Apesar dos avanços tecnológicos, as pessoas continuam a ser essenciais, até porque muitas máquinas e processos estão dependentes delas. Ao mesmo tempo, existe uma pressão constante para manter elevados níveis de produtividade, como resposta aos desafios da economia atual, o que pode prejudicar a qualidade de vida dos trabalhadores.

2.1.1 Fatores que influenciam o trabalho

Os trabalhadores estão expostos a vários fatores que podem afetar o seu bem-estar e a sua saúde, física e mental, direta ou indiretamente (Oliveira, 2016). Se as condições de trabalho não forem as adequadas, isso também pode afetar negativamente o desempenho no trabalho (Nekoranec & Kmosena, 2015).

Fatores internos, como a idade, o género, a formação, a experiência, a motivação e a fadiga, assim como fatores externos, que incluem objetivos, regras, normas, equipas de trabalho, horários, turnos, máquinas, equipamentos, iluminação e condições do posto de trabalho, influenciam a forma como cada pessoa desempenha o seu trabalho (Carvalho, 2011).

Outros fatores a considerar e que têm igualmente influência no trabalho são os chamados riscos profissionais, que se dividem em dois grupos: riscos do ambiente físico e riscos psicossociais. Os riscos do ambiente físico incluem a exposição no local de trabalho a agentes químicos, físicos e biológicos, tais como radiações, temperaturas extremas, ruídos e/ou iluminação inadequada (Carvalho, 2011). Já os riscos psicossociais têm que ver com a mudança nas organizações e com fatores socioeconómicos, demográficos e políticos, que podem afetar negativamente a saúde dos trabalhadores e levar à insatisfação e desmotivação (Oliveira, 2016). Os riscos psicossociais incluem a

reorganização do trabalho, contratos instáveis e insegurança sobre o futuro, envelhecimento da força de trabalho, aumento do ritmo de trabalho, maiores exigências e dificuldades em conciliar a vida pessoal e profissional (Carvalho, 2011). Para Leones (2015) estes riscos resultam das condições e organização do trabalho, exigências desproporcionadas, falta de autonomia, apoio insuficiente, falta de recompensas e ausência de reconhecimento e incompatibilidade entre as competências do trabalhador e as funções que desempenha.

As consequências de riscos profissionais podem variar, e manifestam-se de diversas formas, e a tendência é que continuem a surgir em consequência das mudanças tecnológicas, como a mecanização, automação, robotização e novas formas de organização do trabalho (Leones, 2015).

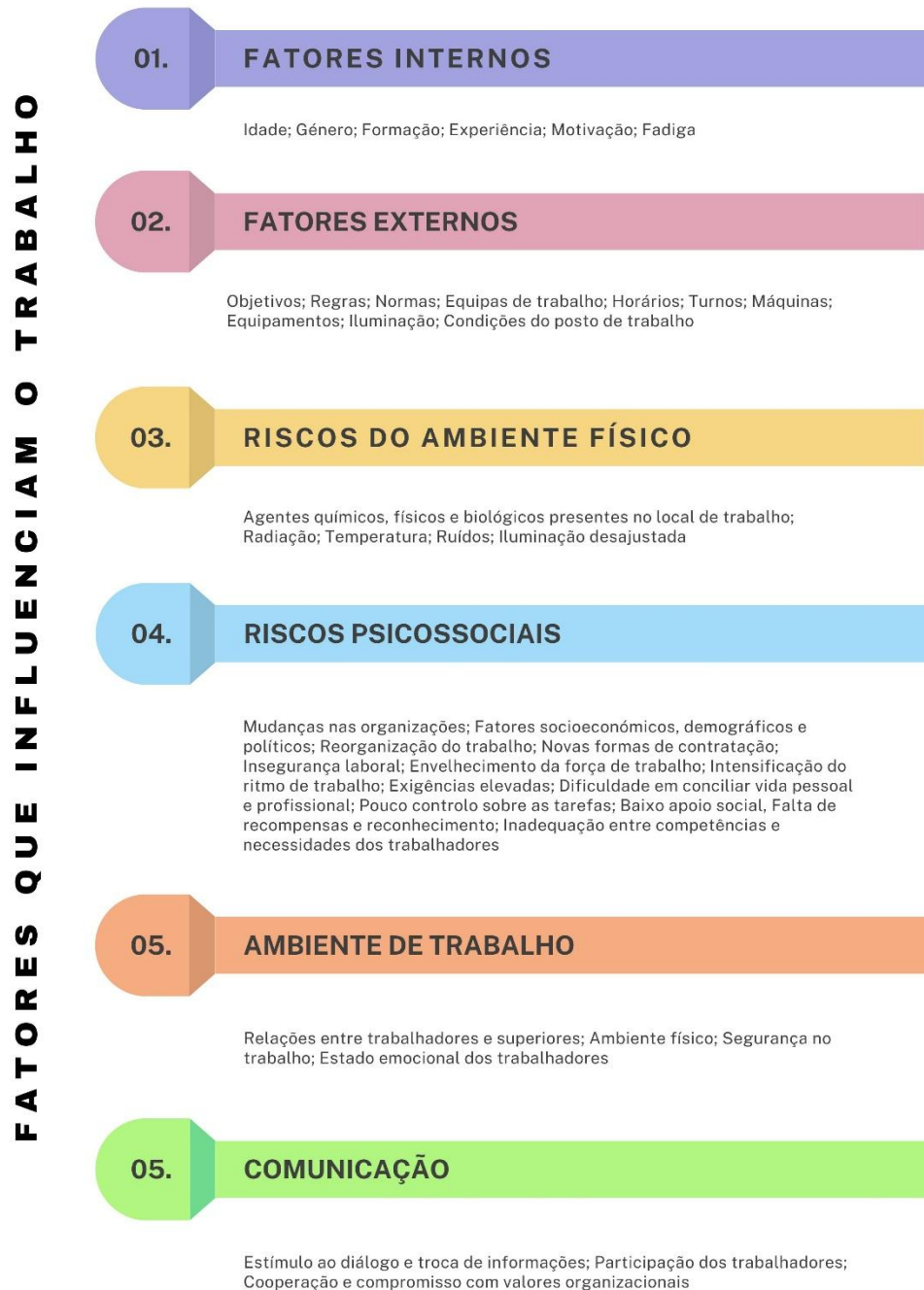
Quanto aos danos associados aos riscos psicossociais, estes podem refletir-se em acidentes de trabalho ou em doenças que se desenvolvem gradualmente, muitas vezes em silêncio, e que afetam o estado emocional (ansiedade, tristeza, apatia) ou problemas cognitivos, como problemas de atenção, dificuldades de concentração, menor criatividade e capacidade de decisão. Em casos mais graves, surgem ainda problemas comportamentais, tais como o consumo de álcool, tabaco, drogas e comportamentos agressivos (Carvalho, 2011).

Um outro fator que influencia claramente o trabalho é o ambiente que rodeia o trabalhador, que inclui tanto as relações entre trabalhadores e lideranças, bem como o próprio ambiente físico. Um ambiente positivo e adequado oferece segurança aos trabalhadores, e incentiva-os a entregar o seu melhor. Para Sunarsi (2020), o ambiente de trabalho influencia o estado emocional dos trabalhadores, refletindo-se no seu desempenho e compromisso.

Um ambiente de trabalho saudável que favorece as relações de trabalho sólidas no seio da organização, proporciona conforto e motivação para que os colaboradores realizem suas tarefas (Chandrasekar, 2011). E, neste ambiente positivo, a comunicação é essencial. Para Kunsch (2003), “a Comunicação Interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (p.154).

A comunicação faz parte do ser humano e é indispensável na vida em sociedade (Ruão, 1999). A comunicação permite a troca de conhecimentos, informações, sentimentos, emoções, ideias e a partilha de confiança entre as pessoas (Almeida, 2003). No contexto organizacional e segundo Neto (2016), é através da comunicação que se torna possível promover o conhecimento, a cooperação e o compromisso com os valores da instituição. Para Ruão (1999, p.11) , a comunicação é "o processo pelo qual as pessoas manifestam e partilham a cultura, e através do qual ela é continuamente criada". Nesta ótica, a comunicação interna nas empresas assume um papel central para o funcionamento e relacionamento dentro de qualquer organização (Teixeira, 2005). Na figura abaixo é possível observar de forma sistematizada todos os fatores que influenciam o trabalho e que foram aqui enunciados.

Figura 1 - Fatores que Influenciam o Trabalho



Fonte: Elaboração Própria

2.1.2 Condições de trabalho

As condições de trabalho englobam todos os fatores que podem impactar diretamente o desempenho de um trabalhador. Naturalmente, isto não inclui apenas o espaço físico de trabalho e o ambiente que o rodeia, mas também a relação entre a produção e a remuneração; a duração das jornadas de trabalho (dias, semanas, férias); o percurso profissional (incluindo a reforma); os horários de trabalho (turnos, pausas); o descanso e a alimentação (refeitórios, salas de descanso na empresa, e, eventualmente, alojamento no local de trabalho); e ainda os serviços médicos, sociais, educativos e culturais e meios de transporte (Alain, 1987).

Segundo a OIT - Organização Internacional do Trabalho (2018), “as condições de trabalho constituem o cerne do trabalho remunerado e das relações de trabalho. De um modo geral, as condições de trabalho abrangem uma ampla gama de tópicos e questões, desde o tempo de trabalho (horas de trabalho, períodos de descanso e horários de trabalho) até à remuneração, bem como as condições físicas e as exigências do foro mental existentes no local de trabalho.”, sendo percebidas por cada trabalhador de forma única (Leones, 2015).

É um facto que as pessoas trabalham não só para estarem ocupadas e se sentirem úteis, mas também pela remuneração que auferem (Soundering, 2018). Ainda assim, é cada vez mais essencial que as organizações estejam atentas às necessidades reais dos seus colaboradores e tentem satisfazê-las, na medida em que o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos, a redução de custos e a urgente adaptação às mudanças do mundo atual tornaram-se fundamentais (Carvalho, 2011).

Durante muito tempo, a gestão de pessoas foi vista como um custo desnecessário, pois a perspectiva que predominava nas organizações era a de que “o sucesso da organização dependia da máxima produtividade ao mínimo custo” (Neto, 2016, p.30 e 31). Porém, para o mesmo autor, à medida que conceitos como competitividade, produtividade e eficácia foram evoluindo e ganhando importância, as organizações passaram a valorizar o papel das pessoas para a concretização das suas metas.

Mediante esta relevância que os resultados e o sucesso organizacional passaram a ter, também as empresas começaram a perceber a importância de oferecer as melhores condições de trabalho possíveis aos seus colaboradores. O investimento no

desenvolvimento organizacional é favorável para os trabalhadores, uma vez que resulta numa melhoria das suas condições de trabalho. Percebe-se, assim, uma dedicação crescente a este tema das condições de trabalho, nomeadamente no que diz respeito à diminuição dos riscos a que os trabalhadores estão expostos (Faria, 2018).

Os trabalhadores precisam de um ambiente de trabalho que lhes proporcione bem-estar para serem mais produtivos (Neto, 2018). Esta interdependência entre a organização e colaborador indica que qualquer mudança no ambiente de trabalho afeta a saúde, a vida familiar e as relações sociais, o ritmo de trabalho e até a motivação de quem lá trabalha diariamente (Oliveira, 2016).

Findlay et al. (2013) destacam a falta de consenso sobre a definição de condições de trabalho, no entanto existe um entendimento acerca das suas principais dimensões.

As condições de trabalho incluem todos os fatores que impactam diretamente o desempenho, como horas de trabalho, o tipo de contrato, o salário, o ambiente físico e social, a segurança, as relações entre trabalhadores e gestão, a natureza da tarefa, as condições de alimentação e do espaço de trabalho. (Leones, 2015; Faria, 2018).

A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2010) reconhece que as condições e o ambiente de trabalho exercem uma influência significativa na saúde e bem-estar dos trabalhadores, tanto de forma positiva quanto negativa.

Para Acto (2017), é importante fazer uma análise das condições de trabalho por dois prismas: o ambiente de trabalho e o indivíduo dentro desse espaço. O primeiro dá-nos uma visão macro, relevando aspetos como higiene e segurança e práticas laborais, ao passo que o segundo, é mais focado no micro, ou seja, avalia as capacidades individuais, saúde, características pessoais, expectativas e relações no local de trabalho.

Selligmann-Silva (1994,, citado por Souza, 2002), vai mais longe, ao relacionar as condições de trabalho com a vida familiar, afirmando que a qualidade de vida é influenciada negativamente por condições de trabalho desajustadas, condicionando o tempo e energia dedicado a práticas de lazer e aumentando conflitos familiares.

Portanto, se o objetivo é a garantia do sucesso organizacional, é fundamental assegurar condições de trabalho adequadas aos colaboradores, nomeadamente um salário justo, benefícios adequados, tarefas que representem um desafio e uma gestão que valorize o bem-estar e a participação ativa dos colaboradores nas decisões (Limongi-França e Zaima, 2002).

Organizações que se preocupam verdadeiramente com a qualidade de vida dos trabalhadores potenciam a obtenção de resultados mais positivos comparativamente as que não levam esse aspeto em linha de conta (Vilarinho, 2019).

2.2 Cultura e Clima organizacional

Vivemos num mundo cada vez mais globalizado, onde as tecnologias, ciência e a economia convergem e funcionam de forma interligada, mas onde as culturas e as identidades das pessoas continuam a variar bastante entre diferentes países, diferentes regiões e até organizações. As organizações, enquanto estruturas sociais de relevância da sociedade atual, possuem uma cultura e um clima organizacional particular, e estes são significativos para a perceção do seu funcionamento e identidade (Speroff et al., 2010).

A literatura que se dedica a estudar a cultura e clima organizacional é bastante rica e vê estes dois conceitos como peças essenciais que modelam o comportamento e o desempenho dentro das organizações. Embora muitas vezes relacionados, cultura e clima organizacional são muitas vezes usados como sinónimos; porém, numa análise da literatura podemos facilmente perceber que são conceitos que funcionam de forma independente, mas que se complementam.

Durantes as décadas de 1970 e 1980, estes dois conceitos estiveram no centro das discussões em matéria de gestão e ciências organizacionais (Guldenmund, 2000), no entanto, só mais recentemente é que passaram a ter um maior destaque em contextos variados (Cunha et al., 2007). Estes temas têm sido alvo de debates sobre as suas semelhanças e diferenças – e nem sempre tem havido consenso, nas várias fontes bibliográficas, sobre os limites de um e outro e em que medida se podem sobrepor (Cunha et al., 2007).

2.2.1 Cultura Organizacional

Os primeiros estudos sobre cultura organizacional começaram a surgir nos anos 30, mas apenas ganharam real destaque na gestão das organizações na década de 80 (Cunha et al., 2007). O autor que mais desenvolveu o conceito de cultura organizacional foi E. Schein, em 1985. No seu artigo “A variável esquecida nos estudos organizacionais”, Schein

descreve a cultura organizacional “como o conjunto de assunções implícitas partilhadas e tomadas como verdadeiras por um grupo, as quais determinam o modo como esse grupo percebe, pensa e reage aos vários ambientes” (Schein, 1996, p.236). Segundo este autor, a cultura organizacional inclui pressupostos, formas de adaptação, percepções e aprendizagens (Gibson et al., 2006), e baseia-se em cinco características principais: a partilha de crenças e ideias no grupo, a troca de inovações e descobertas produzidas pelo grupo, a capacidade do grupo de resolver desafios internos e externos, a eficácia do trabalho e a forma como os novos membros percebem, pensam e sentem os problemas à luz da cultura do grupo (Schein, 2004).

De acordo com o mesmo autor, a cultura organizacional manifesta-se em duas dimensões distintas: a camada exterior, que é mais visível e se expressa em comportamentos, reuniões, relatórios e rituais; e a camada interior, que é mais profunda, que está relacionada com valores, percepções, crenças e pressupostos implícitos, que orientam os membros da organização para compreender o comportamento dos próprios membros e dos outros (Schein, 1990; Helmreich & Merritt, 1998).

Desde então, o conceito de cultura organizacional tem vindo a evoluir em todo o mundo, com vários autores (incluindo o próprio Schein) a contribuírem com diferentes definições e perspetivas sobre o tema (Saraiva, 2015), como se pode verificar na tabela abaixo.

Tabela 1 - Definições de Cultura Organizacional

Autores	Definições
Ouchi (1982)	Conjunto de crenças partilhadas entre os gestores de uma organização acerca de como devem comportar-se, gerir a organização e conduzir as suas atividades, bem como as dos funcionários.
Smircich (1983)	Conjunto normativo ou social que mobiliza uma organização e expressa os valores ou ideais sociais e crenças partilhadas pelos membros da organização. (...) confere, assim, um sentimento identitário aos membros da organização e serve de mecanismo de atribuição de significado ao guiar e modelar os comportamentos.
Louis (1985)	Conjunto de entendimentos ou significados compartilhados por um grupo de pessoas, implícito entre os seus membros, que são claramente relevantes e diferenciados para o grupo em particular, e retransmitidos aos novos membros.
Peters & Waterman Jr. (1986)	Conjunto coerente e dominante de valores partilhados transmitidos por meios simbólicos como histórias, mitos, lendas, slogans, relatos, subjetivos e conto de fadas

Cooke & Rousseau (1988)	Conjunto das crenças e valores partilhados orientadores do pensamento e estilos de comportamento dos membros.
Quinn (1988)	Conjunto de valores e pressupostos que fundamentam a afirmação: “Esta é a forma como fazemos as coisas por aqui”.
Ott (1989)	Pode ser definida funcionalmente ou pragmaticamente como uma força social que controla os padrões de comportamento organizacional, moldando as cognições e as percepções de significados e realidades dos seus membros, fornecendo energia afetiva para a mobilização e identificando quem pertence e quem não pertence.
A. D. Gomes (1990)	Sistema de representações estratégicas que dá sentido à organização e lhe confere uma identidade (...) consiste naquilo que é necessário conhecer e em que é necessário acreditar para que alguém, no interior duma dada comunidade, possa atuar de forma aceitável.
Gordon (1991)	Sistema organizacional específico, de pressupostos amplamente compartilhados e valores que dão origem a padrões comportamentais.
Hofstede (1991)	Programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra.
Schein (1992)	Padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros da organização como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.
Trice & Beyer (1993)	Conjuntos compartilhados, coerentemente interligados e emocionalmente carregados de crenças, valores e normas que ligam algumas pessoas e as ajuda a perceber o sentido dos seus mundos no seio da organização.
A. Gomes (1994)	“Técnica” suscetível de proporcionar aumentos de produtividade, de favorecer o empenhamento, o envolvimento ou a implicação, sobretudo do “pessoal” situado nos escalões hierárquicos inferiores.
Chambel & Curral (1995)	Conjunto de manifestações que facilitam ou prejudicam a concretização dos objetivos organizacionais e que se traduzem sob a forma de normas grupais, valores declarados, filosofia da empresa ou do grupo, atitudes, modelos mentais e significados partilhados.
Denison (1996)	Estrutura mais profunda das organizações, que está enraizada nos valores, crenças e suposições mantidas pelos membros da organização. O significado é estabelecido através da socialização por uma variedade de grupos de identidade que convergem no local de trabalho.
Reason (1997)	Valores compartilhados (o que é importante) e crenças (como as coisas funcionam) que interagem numa organização. Conjunto de estruturas e sistemas de controlo para produzir normas de comportamento (a forma como fazemos as coisas por aqui).
Schumacher (1997)	Conhecimento que é partilhado por qualquer subconjunto de membros.
Cooper (2000)	Valores corporativos compartilhados que afetam e influenciam as atitudes e comportamentos dos membros de uma organização.

Guldenmund (2000)	Construção holística, estável, multidimensional, compartilhada por grupos da organização (cultura nacional, cultura corporativa, cultura organizacional, cultura departamental, cultura de grupo e clima psicológico), que fornece um quadro de referência e que dá sentido e/ou normalmente é revelado em certas práticas (normas e valores, rituais, heróis e símbolos).
Santos (2000)	Valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, a qual funciona como um mecanismo de controlo organizacional, informalmente aprovando ou proibindo comportamentos e que dá significado, direção e mobilização para os membros da organização.
Neves (2000)	Componente do sistema social que se manifesta no modo de vida e nos artefactos, um modo complexo no qual se inclui o saber, a crença, a arte, a moral, a lei, os costumes, os hábitos, etc., adquiridos pelo homem enquanto membro de uma sociedade.
Lacombe & Heilbom (2003)	Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.
Sampaio (2004)	Técnica de gestão, que serve uma nova imagem de organização como comunidade social, tentando minimizar a oposição indivíduo-organização, pela emergência de um novo paradigma onde a organização é um local potencialmente gerador de conflitos, superáveis pela negociação abrangente e permanente.
Chiavenato (2004)	Complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que representam a maneira como se trabalha, refletindo a forma como a organização aprendeu a lidar com o seu ambiente; um sistema de crenças, expectativas e valores; uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização.
Reiman & Oedewald (2004)	Valores, normas e pressupostos subjacentes formados ao longo do tempo durante a história da empresa e que afetam todas as atividades da empresa e são, por sua vez, afetados por elas.
Berson et al. (2005)	Uma das características organizacionais fundamentais, que pode ser influenciada pelos valores dos líderes e fundadores, e manifesta-se através das práticas organizacionais
Teixeira (2005)	Conjunto de valores assumidos pela organização, perceptíveis pelas histórias e explicações dos gestores e por atos traduzidos em mitos, rituais, símbolos, sistemas de controlo e estruturas de poder formal e informal. Corresponde à personalidade do indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam.
Cameron e Quinn (2006)	A cultura organizacional reflete-se pela linguagem única, símbolos, regras e sentimentos etnocêntricos vivenciados na organização.
Macêdo e Pires (2006)	Formada por valores e crenças que são passados para os empregados, sendo explicitados por meio de mitos, símbolos, rituais, histórias e determinados tipos de linguagem, que guiam os empregados a agirem e solucionarem problemas dentro da organização, diminuindo consideravelmente os riscos de conflitos dentro da empresa.

Morgan (2007)	Processo de criação, recriação e estruturação de significados e de interpretações pelo qual é estabelecida a própria estrutura organizacional. Os processos sociais, as imagens, os símbolos e rituais criam e desenvolvem, na organização, um ethos próprio consagrado através da sua estrutura formal
Cunha et al. (2007)	Conjunto de valores e práticas definidos e desenvolvidos pela organização, com base nos quais é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o pensamento e o comportamento dos indivíduos.

Fonte: Adaptado de Silva (2008) e complementado com fontes próprias

Como se pode perceber pela leitura da tabela, não existe uma definição única e consensual sobre o que é exatamente cultura organizacional. Contudo, Neves (2011) sintetiza algumas das ideias principais e que ajudam a perceber o significado deste conceito e o que ele representa:

- Inclui um conjunto de aspetos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo um elemento basilar na identidade da organização.
- Funciona como uma referência comum, partilhada por um número significativo de pessoas que fazem parte da organização.
- Desenvolve-se socialmente, sendo aprendida e transmitida através de comportamentos, processos cognitivos e também emoções.
- Dá aos membros da organização regras, normas e orientações que moldam o modo como percebem, pensam e sentem os problemas da organização, quer a nível interno como a nível externo.
- Contribui para definir a identidade da organizacional, por meio de símbolos, artefactos e padrões de comportamento.
- Advém da história da própria organização e, embora possa ser alterada, essa mudança é um processo complexo e moroso.
- Influencia direta e indiretamente o desempenho organizacional, podendo ser avaliada através de metodologias qualitativas e quantitativas.

Fernandes (2012, p.275) define a cultura organizacional como "o conjunto de pressupostos básicos que os grupos criam, descobrem ou desenvolvem a partir da experiência, para lidar com os seus problemas". Ao avaliarmos uma organização, percebemos que a cultura se revela nos valores éticos e morais, princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas e no próprio clima organizacional (Fernandes,

2012), integrando também elementos culturais da sociedade em que a organização está inserida (Cunha et al., 2007; Lobo, 2008). Esta cultura é transmitida aos novos membros através do processo de socialização e contribui para formação da identidade organizacional, do compromisso coletivo, da estabilidade do sistema e de um certo consenso (Kinicki & Kreitner, 2006).

De um modo geral, pode afirmar-se que a cultura organizacional é o ADN da organização, aquilo que a torna única e a distingue de todas as outras, está presente no ambiente de trabalho e afeta o comportamento das pessoas, indo muito além das regras formais. Inclui também as normas não escritas que determinam as atitudes dos indivíduos na organização; por esse motivo, a mudança cultural é um processo desafiador, que exige cuidado e tempo. Para se conseguir uma mudança consistente, é fundamental rever os pressupostos psicossociais e os limites da organização, para além de alterar aqueles que são os comportamentos visíveis.

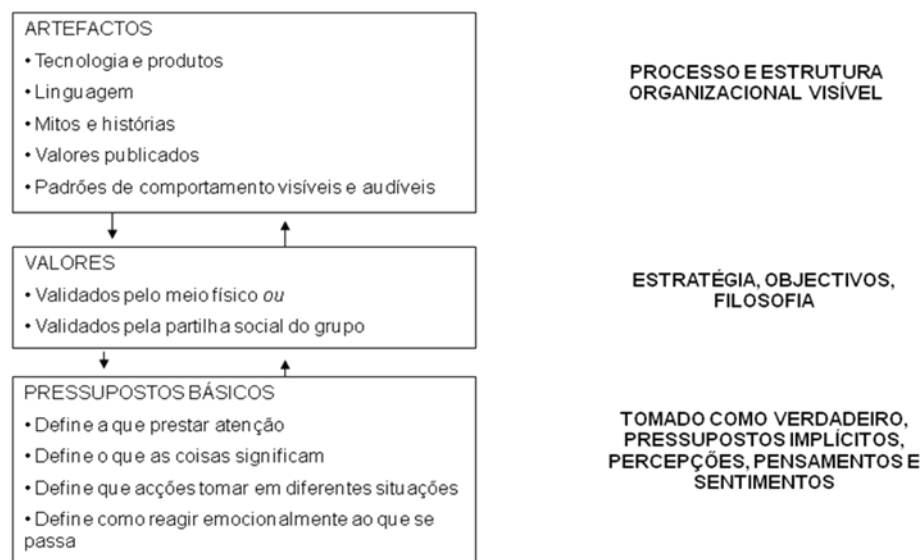
É importante destacar que a cultura organizacional é um conceito complexo e multidimensional, que pode ser analisado em diferentes níveis. No nível individual, os colaboradores adotam valores, pressupostos e crenças que podem não coincidir com os dos outros membros dessa mesma organização. No nível grupal, cada grupo possui uma cultura própria. No nível organizacional, cada organização tem uma identidade e cultura únicas, distinta da de outras organizações, mesmo que estejam no mesmo contexto nacional ou cultural. E por último, o nível nacional, pois diferentes países têm culturas distintas devido às suas culturas específicas (Cunha et al., 2007; Saraiva, 2015).

Por fim, e assumindo Schein com um dos autores de referência nesta matéria, pela forma como aprofundou o tema e pela relevância do modelo que propôs, apresenta-se abaixo a estrutura, em 3 níveis, da sua definição de cultura organizacional (Figura 2):

1. Os artefactos específicos são a camada mais visível e tangível da cultura, podem ser verbais (como linguagem, histórias, termos), comportamentais (rituais) e físicos (infraestruturas, ambiente e decoração).
2. Os valores referem-se aos princípios que a organização assume e comunica. Devem ser declarados e expressos, tal como a missão e visão da empresa, uma vez que orientam as ações e comportamentos dos membros da organização,

3. Os pressupostos básicos representam o nível mais profundo da cultura da organização. Tratam-se de crenças implícitas e rotinas que os membros da organização foram adotando com o tempo. Para Schein (1985,1992), esses pressupostos adquiridos pela experiência, são aceites como “verdades” que orientam a forma de pensar, sentir e agir dos membros, sem que em algum momento tenham sido questionados.

Figura 2 - Níveis de Cultura Organizacional



Fonte: Leandro & Rebelo (2011, p. 33); adaptado de Schein (1992, p.17 e ss)

2.2.2 Clima Organizacional

Tal como acontece com o conceito de cultura organizacional, são diversas as definições de clima organizacional que podem ser encontradas na literatura sobre o tema, refletindo a falta de consenso (Saraiva, 2015). A primeira referência ao conceito de clima organizacional surgiu cerca de 40 anos antes do conceito de cultura organizacional, com um estudo realizado em 1939 por Lewin, Lippitt e White sobre o impacto da liderança no "clima social" entre crianças, ainda que sem definir o conceito explicitamente (Yule, 2003). Formalmente introduzido na literatura em 1968, Litwin e Stringer, definiram este conceito como o conjunto de efeitos subjetivos percebidos resultantes do sistema formal, do estilo de liderança praticado e de outros fatores do ambiente de trabalho. Estes efeitos

afetam diretamente as atitudes, crenças, valores e motivações das pessoas dentro de uma organização (Litwin & Stringer, 1968).

Na tabela 2 listam-se vários exemplos que espelham a ausência de consenso, relativamente ao conceito, reflexo da dinâmica organizacional num mundo em constante evolução.

Tabela 2 - Definições de Clima Organizacional

Autores	Definições
Litwin & Stringer (1968)	Conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas, direta ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham nesse ambiente, e que se assume que influenciem a sua motivação e comportamento.
Hellriegel & Slocum (1974)	Conjunto de atributos que podem ser percebidos sobre uma organização particular e/ou seus subsistemas, e que pode ser induzido a partir do modo como a organização e/ou subsistemas lidam com os seus membros e ambiente.
Joyce & Slocum (1982)	O clima psicológico ou organizacional refere-se às descrições individuais de práticas e procedimentos organizacionais, na maioria das vezes avaliado através da percepção média dos membros da organização.
Reichers & Scheneider (1990)	Percepções das políticas organizacionais, práticas e procedimentos que são compartilhados pelos indivíduos dentro das organizações.
Koys & DeCotiis (1991)	Experiência multidimensional e fenómeno perceptivo duradouro que é amplamente compartilhado pelos membros de uma determinada unidade organizacional.
Chiavenato (1992)	O clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica, e característica que existe em cada organização
Deninson (1996)	O clima organizacional é muitas vezes considerado como relativamente temporário, sujeito a controlo direto e em grande parte limitado aos aspetos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos membros da organização.
Spector (1997)	Refere-se ao entendimento que os colaboradores têm do ambiente em que trabalham e que influencia a sua satisfação e desempenho.
West et al. (1998)	Percepções dos membros de uma organização sobre os elementos fundamentais da mesma, e que influencia e é influenciado pelo estado motivacional das pessoas, representando a qualidade ou propriedade do ambiente da organização.
Chiavenato (2000)	O clima da organização demonstra a atmosfera psicológica de cada instituição e a satisfação das necessidades dos participantes, que pode demonstrar ser satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à organização
Scheneider, Salvaggio & Subirats (2002)	Percepções partilhadas pelos empregados sobre políticas, práticas e procedimentos que são recompensados, apoiados e esperados, relativamente ao serviço ao cliente.
Cunha et al. (2007)	Criação psicológica de um grupo de indivíduos que interagem e partilham um quadro de referência comum, o qual resulta na estabilização das representações acerca do que significa trabalhar na organização.

Chambel & Curral (2008)	Conjunto de percepções partilhadas pelos colaboradores em relação às práticas e políticas organizacionais, sendo uma representação momentânea da cultura organizacional. Este conjunto de percepções ajuda os colaboradores a encontrar um sentido homeostático no seu dia a dia organizacional, possibilitando a criação de um significado em relação ao que percebem no seu meio organizacional, práticas, políticas, rituais, comportamentos e normas.
-------------------------	---

Fonte: Adaptado Silva (2008) e **complementado com fontes próprias**

Entre os vários estudos sobre clima organizacional, é possível destacar algumas das suas principais características:

- O clima organizacional nasce naturalmente da cultura da organização, funciona como a expressão mais visível na organização, o que significa que a cultura de uma organização se manifesta através do clima organizacional;
- Representa a atmosfera psicológica dentro da organização e pode ser vista como a forma que os colaboradores interpretam as condições de trabalho na organização;
- Resulta do facto dos indivíduos dentro da organização estarem sujeitos aos mesmos fatores organizacionais, o que leva a percepções semelhantes;
- Pode ser avaliado tanto de forma subjetiva como de forma objetiva, variando de organização para organização, mantendo-se relativamente estável ao longo do tempo;
- Tem impacto, direto e indireto, no comportamento, na motivação, na produtividade e na satisfação dos colaboradores;
- Mostra a capacidade da organização de atrair e reter talento, alinhado com os objetivos delineados;
- Ajuda a identificar os aspetos que mais influenciam a motivação dos colaboradores, incluindo pontos fortes, necessidades, falhas, expectativas e ambições;
- Funciona como revelador do nível de satisfação dos colaboradores em relação a vários aspetos da cultura organizacional, como políticas de recursos humanos, a gestão, a missão, a comunicação, o reconhecimento e o sentimento de pertença com a organização;
- Permite reconhecer possíveis problemas, dando a possibilidade de intervir corretivamente e preventivamente (Verbeke et al., 1998; Guldenmund, 2000; Chambel & Curral, 2008; Carvalho, 2011; Neves, 2011; Saraiva, 2015).

Um dos aspetos mais estudados sobre o clima organizacional é a sua relação com as atitudes e comportamentos dos indivíduos dentro da organização. Chambel & Curral

(2008) analisaram como o clima organizacional influencia os estados emocionais e cognitivos dos colaboradores, e como isso influencia os seus comportamentos. Para estes autores, o clima atua como uma variável moderadora entre as características da organização e os resultados individuais, como atitudes, motivação, compromisso e desempenho dos colaboradores. De forma geral, "a percepção do contexto de trabalho, associada ao clima, desperta expectativas e valências que influenciam diretamente a motivação e desencadeiam sentimentos de satisfação e de identificação com o trabalho e com a organização" (Chambel e Curral, 2008, p. 195). As atitudes e a motivação, por sua vez, estão relacionadas com o comportamento dos colaboradores, como desempenho, absentismo e rotatividade.

O clima organizacional pode ser positivo ou negativo, saudável ou tóxico, satisfatório ou insatisfatório, dependendo da forma como é percebido pelos colaboradores. No entanto, tal como afirma Guldenmund (2000) tanto os profissionais como a organização beneficiam de um clima organizacional positivo. Um clima organizacional positivo aumenta a satisfação e segurança do cliente, interno e externo. Para a organização, colaboradores satisfeitos traduz-se em menores taxas de acidentes, maior produtividade e melhores relações interpessoais, com todas as vantagens associadas (Brand et al., 2010; Carvalho, 2011). Um clima organizacional positivo potencia a inovação, a integração, agilidade e a capacidade de resposta num ambiente em constante evolução. Pelo contrário, um clima negativo pode ser gerador de conflitos, grande rotatividade, fraco desempenho e falta de compromisso com os objetivos. É caracterizado por estados de depressão, desmotivação, apatia e até, sintomas de exaustão e impactos na saúde física e mental dos trabalhadores.

O clima pode ser visto como a camada mais superficial da cultura organizacional, sendo mais permeável às mudanças, e reflete-se em reações mais imediatas e de curto prazo. Ao contrário, a cultura organizacional é mais profunda e duradoura, mais resistente à mudança e com efeitos a longo prazo (Fontes, 2011). A cultura organizacional é o que ajuda a compreender por que motivo as coisas acontecem na organização, é mais estável e é determinada pela história e moldada pelo coletivo. O clima organizacional, por sua vez, é o reflexo visível da cultura, moldado pelas políticas, práticas e rotinas da organização (Fontes, 2011).

2.3 Bem-estar: conceito geral

Para Figueira (2015), nas primeiras abordagens ao tema do bem-estar, este estava fortemente associado a fatores materiais. Acreditava-se que um maior poder económico significava, de uma maneira geral, um nível de bem-estar mais elevado. Ou seja, quem mais tinha, mais satisfeito estava, o que provocava uma maior sensação de bem-estar. No entanto, esta visão, com o tempo, foi diluída numa abordagem mais alargada que passou a considerar as diferentes dimensões da vida humana (Novo, 2005).

Desde os anos 60, os estudos sobre bem-estar passaram a explorar outras variáveis que influenciam o bem-estar, como as emoções e a frequência e intensidade com que sentimos e vivemos essas mesmas emoções (Maia, 2015). Esta perspetiva alargada, como explica Ferreira (2015), está relacionada com a qualidade de vida, e tem que ver com a forma como cada um interpreta a sua própria realidade, os seus valores, as suas expectativas e os seus interesses dentro do seu contexto cultural.

Oliveira et al. (2010), acreditam que o bem-estar está diretamente relacionado com a ausência de doenças ou desconforto físico. Da mesma forma que Monteiro (2011) considera que o bem-estar e a qualidade de vida são praticamente sinónimos, já que a qualidade de vida contribui para o bem-estar.

Para Fleck (2008), o bem-estar é o resultado da combinação de fatores socioculturais, nomeadamente o grau de independência, a saúde, as relações sociais, o estado psicológico, as crenças e o ambiente envolvente. No mesmo sentido, Ribeiro e Siqueira (2008) ressaltam que manter relações saudáveis é essencial para o bem-estar, uma vez que favorece estados afetivos onde prevalecem sentimentos positivos.

Outro ponto importante, segundo Ribeiro (2002), é a satisfação das necessidades básicas, uma vez que esta tem impacto direto no bem-estar do indivíduo. Também a produtividade, que pessoal quer profissional, contribui para o do bem-estar. Costa e Pereira (2007) fazem referência à capacidade de um indivíduo de enfrentar as adversidades do dia a dia ser essencial para o seu bem-estar, uma ideia partilhada com Cabral (2010), que associa o bem-estar à forma como cada um lida com as suas rotinas. Sabe-se, então, que o bem-estar está relacionado com o otimismo, esperança e satisfação com a vida, elementos fundamentais para o equilíbrio psicológico do ser humano (Novo, 2003). Este conceito pode ainda ser analisado a partir de duas abordagens, como explicam

Keyes et al. (2002): a abordagem hedónica, que se foca no prazer e na felicidade e é denominada de bem-estar subjetivo; e a abordagem eudemónica, que está relacionada com o crescimento pessoal, e com o sentido de propósito e autorrealização, constituindo o bem-estar psicológico (Coleta e Coleta, 2006).

Monteiro et al. (2012) destacam que o bem-estar passou a ser uma preocupação central na sociedade, sendo encarado como um indicador da qualidade de vida. Este conceito de bem-estar pode dividir-se em duas grandes perspetivas, cada uma delas com origens e abordagens teóricas diferentes: o bem-estar subjetivo, que se relaciona com a dimensão afetiva (como a felicidade) e com a avaliação que o indivíduo faz das suas próprias experiências de vida; e o bem-estar psicológico, que se relaciona com a autonomia, desenvolvimento pessoal, domínio sobre a própria vida, relações positivas com os outros, autoaceitação e propósito de vida.

2.3.1 Bem-estar no trabalho

Apesar de cada vez mais estar na ordem do dia, a investigação sobre o conceito de bem-estar organizacional ainda é limitada e a sua definição e significado não são consensuais. De forma geral, o conceito de bem-estar organizacional é entendido como um subdomínio do bem-estar individual, composto por diversas dimensões que podem influenciar positiva ou negativamente a perceção do ambiente de trabalho (Warr, 2012). Alguns autores defendem que a ausência de consenso sobre o conceito deve ser o mote para a necessidade de as organizações criarem definições ajustadas à sua realidade, baseando-se nos elementos que mais se ajustem à especificidade do seu contexto (Bennett et al. (2017).

Embora a investigação ainda seja algo reduzida, há um número crescente de estudos que reforçam a relevância do bem-estar no ambiente de trabalho. O trabalho tem um papel determinante no bem-estar dos indivíduos, e é simultaneamente, um elemento fundamental na gestão estratégica das organizações, favorecendo a concretização dos seus objetivos.

No contexto profissional, o bem-estar está associado a menos stress e absentismo, mais motivação, maiores níveis de compromisso, criatividade, inovação e satisfação. É visto

como determinante para o desempenho, produtividade e sucesso das organizações (Kun e Gadanez (2019).

Quando os colaboradores se sentem bem na organização são mais produtivos, criativos e estão mais disponíveis para cooperar no ambiente de trabalho. Colaboradores felizes, mostram-se mais motivados, persistentes, faltam menos, mudam menos de emprego, expõem mais ideias inovadoras e constroem relações mais saudáveis com os colegas e com os clientes. É por isto, que ao investir no bem-estar dos seus trabalhadores, as organizações conseguem um maior envolvimento e comprometimento, o que resulta num maior retorno financeiro, aumento das receitas, vendas, lucro e fidelização de clientes (De Neve et al., 2013).

Um dos principais indicadores de bem-estar no trabalho é a satisfação laboral. A satisfação ou insatisfação com o trabalho, seja ela com a função, com os colegas ou com os dirigentes – impacta diretamente na saúde mental do trabalhador. A insatisfação, por exemplo, está associada ao *burnout*, depressão, ansiedade e baixa na autoestima (De Neve et al., 2013; Diener e Seligman, 2004; Faragher et al., 2005). Outro indicador importante, que está diretamente relacionado com a satisfação no trabalho, é o envolvimento com a organização. O envolvimento é um estado de bem-estar que se caracteriza por energia, dedicação e total concentração nas tarefas. Quando o envolvimento é elevado, os trabalhadores revelam melhor desempenho e estão mais dispostos a apoiar os outros, os resultados financeiros aumentam e isso reflete-se numa maior realização pessoal. Além disso, o envolvimento tem uma função protetora contra o *burnout* e outros problemas de saúde mental (Johnson et al., 2018).

De acordo com a OPP - Ordem dos Psicólogos Portugueses (2021), existem várias práticas que ajudam a promover o bem-estar e a felicidade no contexto organizacional, destacando-se as seguintes:

- Promoção de funções e ambientes de trabalho positivos
- Consciencialização e combate ao estigma e à discriminação associados à saúde mental
- Apoio aos trabalhadores com problemas de saúde mental
- Conciliação entre a vida profissional e familiar

2.4 Felicidade: Conceito geral

Apesar da felicidade ser um tema que tem suscitado grande interesse da humanidade durante vários séculos, a verdade é que continua a despertar grande curiosidade tanto na literatura popular como no meio científico. No passado, o estudo da felicidade era realizado de forma empírico e frequentemente associado a reflexões filosóficas ou religiosas. Hoje em dia, o estudo deste tema é multidisciplinar, e abrange áreas como a psicologia, a economia, a sociologia, a filosofia, a gerontologia, a cinesiologia e as ciências da saúde (Diener et al., 2018; Dominko e Verbič, 2019).

Desde o início do século XXI, assiste-se a um aumento crescente no número de publicações científicas dedicadas a esta temática. Uma revisão mais ampla, realizada em 1999, estimou que tinham sido publicados cerca de 170.000 artigos relacionados com bem-estar subjetivo e felicidade (Diener et al., 1999). Mais tarde, Diener et al. (2013) referiram que o número de novos artigos sobre este tema aumentou de forma impressionante, de cerca de 130 por ano, em 1980, para mais de 1000 por mês. Stiglitz et al. (2009) associam este interesse crescente à disparidade entre os dados agregados sobre o bem-estar e a percepção que as pessoas têm do seu próprio bem-estar.

Tabela 3 - Definições de Felicidade

Autores	Definições
Amorim e Campos (2002)	A felicidade é uma manifestação pessoal, decorrente de predisposições intrínsecas da personalidade e das influências do meio.
Seligman (2002)	Felicidade consiste em três elementos: experienciar emoções positivas, estar envolvido nas atividades da vida e encontrar um sentido de propósito ou significado para a vida.
Cloninger (2004)	Felicidade é a compreensão lúcida e coerente sobre o mundo, que se concretiza numa forma harmoniosa de vivência de uma boa vida, feliz, sábia e virtuosa.
Biswas-Diener e Dean (2007)	Felicidade é a frequente experiência de emoções agradáveis, a ausência relativa de sentimentos desagradáveis, e um sentimento geral de satisfação com a vida.
Ferraz et al. (2007)	Felicidade é uma emoção básica caracterizada por um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e de prazer, associados à percepção de sucesso e à compreensão coerente e lúcida do mundo.
Bendassolli (2007)	Felicidade é um excesso ou a obstinada luta para afastar qualquer sensação de falta ou vazio
Diener (2008)	Felicidade é composta por três componentes: a avaliação cognitiva da vida que se refere à satisfação com a vida, o efeito positivo e efeito negativo, ambos relacionados com as emoções

Martin (2007)	Amar a própria vida e valorizá-la de várias formas que se caracterizam pelo prazer amplo e sentimento de profundo significado
Freire et al. (2013)	A felicidade pode ser entendida como uma autoavaliação que os indivíduos fazem da sua própria vida; uma consequência da concretização de objetivos, anseios ou carências ou, ainda, como o balanço entre o afeto positivo e o afeto negativo.
Ramirez-Garcia et al. (2019)	A felicidade hedónica é oriunda do prazer e de afetos e foca-se no que a pessoa está a vivenciar.
Ramirez-Garcia et al. (2019)	A felicidade eudemónica ocorre quando existe uma sinergia entre o bem-estar interior e a realização pessoal.
Röder and Singer (2020)	A felicidade une o bem-estar físico ao bem-estar psicológico.
Salas-Vallina and Alegre (2021)	A felicidade hedónica está relacionada com as sensações de prazer e o equilíbrio afetivo e é representada pelo bem-estar que cada indivíduo ambiciona alcançar.
Salas-Vallina and Alegre (2021)	A felicidade eudemónica passa por fazer o que está correto para alcançar a realização.
Waltermann et al. (2022)	A felicidade é representada por um estado emocional positivo que compreende sentimentos de bem-estar e prazer que normalmente estão associados à percepção de sucesso.

Fonte: Adaptado de Cunha (2022) e complementado com fontes próprias

Os estudos mais recentes têm vindo a explorar a relação entre a felicidade e as diversas áreas do saber, como:

- a sexualidade e a identidade sexual (Perry, 2020; Suppes et al., 2019);
- o uso de tecnologia e redes sociais (Phu e Gow, 2019; Twenge, 2019);
- poluição e clima (Fanning e O'Neill, 2019; Shahbaz e Sinha, 2019);
- vida familiar e conjugal (Daniels, 2019; Grover e Helliwell, 2019);
- saúde (Calderon et al., 2021; Pengpid e Peltzer, 2019).

No contexto empresarial e educativo, a felicidade tem sido relacionada com:

- ensino superior e a experiência dos estudantes (Bieda et al., 2019; Dean e Gibbs, 2015; Elwick e Cannizzaro, 2017; King e Datu, 2017);
- sucesso na carreira (Joo e Lee, 2017; Lent et al., 2017; Walsh et al., 2018);
- criatividade (Semedo et al., 2017; Tan et al., 2019; Van de Vliert e Van Lange, 2019).

Esta abordagem multidisciplinar sobre a felicidade contribui, por um lado, para tornar o tema ainda mais complexo, mas, por outro, permite uma compreensão mais completa e integrada. À medida que o conhecimento sobre a felicidade aumenta, também se torna mais desafiador acompanhar todos os avanços empíricos e teóricos que vão surgindo (Diener, Oishi, et al., 2018).

Lyubomirsky (2007) identificou os principais fatores que influenciam a felicidade, propondo um modelo que pode ser visualizado na figura 3.

Figura 3 - Fatores determinantes da felicidade



Adaptado de Lyubomirsky (2007)

De acordo com a autora, cerca de 50% da felicidade de uma pessoa é determinada pelo que a mesma chama de 'set point', ou ponto de referência interno e que se refere à predisposição genética, um fator que não pode ser alterado e que está fora do controlo do indivíduo. Por outro lado, os eventos da vida, positivos ou negativos, impactam temporariamente a felicidade, já que o indivíduo tende a adaptar-se e regressar ao seu nível de felicidade "de base" ao longo do tempo, o chamado 'set point' (Arvey et al., 1989; Lykken e Tellegen, 1996; Schnittker, 2008).

Como se pode ver na figura 3, apenas 10% da variação nos níveis de felicidade é atribuída a fatores externos, as circunstâncias de vida, como a situação financeira, o estado civil ou outras condições externas (Diener et al., 1999). Cerca de 40% referem-se às atividades intencionais, ações e atitudes que as pessoas tomam de forma consciente no dia a dia. Isto inclui a maneira como pensamos e nos comportamos, a nossa atitude mental, a disposição para a mudança, a capacidade de adaptação, se praticamos o otimismo e ajudamos os outros, entre outros comportamentos intencionais que podem, de facto, contribuir para aumentar a felicidade.

Lyubomirsky, et al. (2005) identificaram dois aspetos fundamentais no perfil de uma pessoa feliz. Em primeiro lugar, estas pessoas têm tendência a experimentar, com regularidade, estados emocionais positivos, o que as motiva a definir e perseguir novas metas e objetivos para manter e aumentar esses estados emocionais. Em segundo lugar, elas usam as experiências positivas e agradáveis que já vivenciaram para desenvolver estratégias e competências para reforçar o seu equilíbrio emocional ao longo da vida.

2.4.1 Felicidade Corporativa

Inicialmente abordada por filósofos e, mais tarde, pela psicologia positiva (Diener, 2007), a pesquisa sobre felicidade e bem-estar, entre outros aspetos da dimensão emocional, foi aplicada ao contexto organizacional. Este interesse demonstrou a sua importância para a sobrevivência e o sucesso das organizações, com influência direta na sua produtividade e desempenho (Moccia, 2016).

Como grande parte das pessoas passam a maior parte do seu tempo no trabalho, este local assume um papel decisivo no seu bem-estar, tanto físico quanto psicológico. Assim, quando os colaboradores se sentem felizes com e no seu trabalho tendem a produzir mais e com maior qualidade (Zanella, 2016).

A felicidade no trabalho é fundamental, tendo em conta que a maioria das pessoas trabalha não só por necessidade, mas também para a realização pessoal. Para além de garantir a sustentabilidade financeira, o trabalho oferece a oportunidade de desenvolver competências, superar desafios e atingir um sentido de propósito e satisfação (Díaz et al., 2008). Há quem continue a trabalhar mesmo sem precisar desse rendimento, mas

simplesmente porque gosta daquilo que faz (Argyle, 1992, citado por Ramirez-Garcia et al., 2019).

O conceito de felicidade organizacional tem vindo a evoluir ao longo do tempo. Inicialmente, a crença era de que a felicidade dos colaboradores estava ligada ao seu estado emocional, variando de pessoa para pessoa. O humor, as emoções e as experiências afetivas eram vistos como fatores decisivos na experiência de trabalho, no desempenho e na satisfação dos colaboradores (Weiss e Cropanzano, 1996).

Com o tempo, a importância da saúde mental passou a ser reconhecida como tão essencial quanto a saúde física para o sucesso das organizações (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Além disso, passou a ser necessário que as empresas garantissem um tratamento digno e justo, oferecessem reconhecimento e desafios aos colaboradores, de forma a mantê-los felizes e motivados (Sirota et al., 2005).

A felicidade organizacional é, hoje, um conceito complexo e estratégico para a gestão das instituições e dos seus recursos humanos. Segundo Baker et al. (2006), ela baseia-se em comportamentos e não em emoções, resultado de um pensamento estratégico. Estes autores caracterizam uma organização feliz como aquela em que cada colaborador, independentemente da sua posição na hierarquia, possui um conjunto de competências, trabalha em equipa em prol de um objetivo comum, sente-se satisfeito ao criar novos produtos ou serviços de qualidade e, através deles, consegue gerar um impacto positivo na vida de outras pessoas.

Matheny (2008) reforça que a felicidade no trabalho é essencial para o sucesso organizacional, e que a sua valorização traz ganhos significativos para todos, nomeadamente na diminuição da rotatividade, no aumento da produtividade e na melhoria do desempenho organizacional. De acordo com este autor, a essência da felicidade no trabalho não está no dinheiro; embora este possa contribuir para o aumento da performance, não é o fator mais determinante quando se trata de melhorar a satisfação dos colaboradores. Os estudos de Matheny destacam que as verdadeiras causas do aumento da felicidade no trabalho são: (i) crescimento e desenvolvimento pessoal; (ii) equilíbrio entre a vida profissional e pessoal; (iii) a comunicação eficaz; e (iv) as relações interpessoais.

Numa organização feliz, tanto os colaboradores quanto os líderes estão tão envolvidos com a empresa e com as suas funções que o seu trabalho é considerado como uma

"ocupação feliz". O conceito de felicidade organizacional é mais lato do que a simples satisfação no trabalho. Fisher (2010) afirma que a felicidade organizacional é o resultado da combinação entre três elementos: o envolvimento do colaborador com a organização, com a função que desempenha, a satisfação no trabalho e um compromisso positivo com a organização (uma espécie de "guarda chuva" que abarca uma complexidade de conceitos). Já Hosie e Sevastos (2009) reforçam que a felicidade organizacional está relacionada com o vínculo afetivo com a empresa, o bem-estar no ambiente de trabalho e a satisfação profissional.

Numa organização feliz os colaboradores têm uma atitude positiva e sentem-se motivados a trabalhar diariamente. A organização é reconhecida e respeitada pela comunidade onde se insere, que valoriza o seu contributo para uma melhor qualidade de vida.

Para Baker et al. (2006), as organizações que promovem a felicidade têm tendência a ser mais criativas e inovadoras, focam-se nas soluções e no que é possível alcançar, em vez de se limitarem a resolver problemas. Os líderes destas organizações cultivam ambiente estimulantes à colaboração, à cooperação e à responsabilidade individual, incentivando o otimismo e o trabalho em equipa. Para além de que os colaboradores são incentivados a transformar "possibilidades" em soluções concretas e sustentáveis para a organização.

Para Oswald et al. (2015), a influência positiva das pessoas felizes reflete-se na produtividade, mas também no envolvimento no trabalho (Lyubomirsky, Sheldon, et al., 2005). Cunha et al. (2013) e Taranowski (2011) demonstram que a ligação entre trabalho e felicidade é essencial para alcançar o sucesso e melhorar o desempenho organizacional. Segundo Fisher (2010), as organizações felizes possuem as seguintes características:

- Lideranças competentes que oferecem reconhecimento e segurança no trabalho;
- Oportunidades para adquirir e desenvolver competências profissionais;
- Minimização de pequenos obstáculos diários;
- Capacidade de selecionar os indivíduos certos para as funções e para a organização;
- Uso de práticas de indução e socialização para assegurar a integração e adaptação dos colaboradores;
- Culturas organizacionais que promovem o respeito e o apoio mútuo;
- Estruturação do trabalho de forma a ser motivador e interessante;

- Adoção de práticas de gestão de alto desempenho.

Gerir a felicidade organizacional deve ser visto como parte da gestão do capital humano (Dutschke et al., 2019). Essa perspetiva de gestão prioriza o bem-estar dos colaboradores, contribuindo para um bom ambiente organizacional e gerando sucesso a longo prazo (Luthans & Youssef, 2004).

Em Portugal, é realizado anualmente o estudo Happiness Works, conduzido por Georg Dutschke e Guilhermina Vaz Monteiro. O objetivo principal deste estudo é analisar o estado da felicidade organizacional e identificar as variáveis que tornam os ambientes de trabalho mais felizes para os colaboradores, promovendo, desta forma, o seu bem-estar no trabalho.

Segundo Dutschke et al. (2024), desde 2012, o projeto Happiness Works avaliou a felicidade organizacional em Portugal, em que participaram 47.000 profissionais, de 400 organizações. Em 2022, o índice médio de felicidade foi de 3,9 (numa escala de 1 a 5), ultrapassando os 3,5 registados em 2012. Este crescimento reflete a evolução na compreensão da felicidade organizacional, que deixou de ser vista como meros momentos de bem-estar para os colaboradores para passar a ser um elemento estratégico e cultural. A introdução de modelos e métricas validadas cientificamente permite avaliar o real impacto da felicidade organizacional, tornando-se uma ferramenta fundamental para a gestão.

Esta perspetiva foi impulsionada por vários fatores, de onde se destacam estes dois:

1. Teletrabalho: Inicialmente provocado pela pandemia da Covid-19, melhorou a conciliação entre vida profissional e pessoal, o que aumentou o bem-estar dos colaboradores, tornando-se uma vantagem competitiva no que diz respeito a reter talentos, mesmo quando os salários não são os mais competitivos.
2. Expectativas das novas gerações: Os jovens valorizam a qualidade de vida, onde o trabalho é apenas uma parte do todo. Esta geração procura culturas organizacionais que priorizem o seu tempo para a família e amigos, os seus valores e a sua saúde mental.

No estudo de 2022, à pergunta: "O que gostaria de obter da sua empresa para ser mais feliz como profissional?", entre as 1.600 respostas, o desejo de que a empresa apoie os seus colaboradores a aproveitar a vida, foi a que mais se destacou. Este conceito inovador desafia as organizações a repensarem a forma como gerem as suas pessoas e a criarem ambientes promotores de felicidade global para os seus colaboradores.

Após 12 anos de investigação, o estudo revela que a felicidade organizacional é uma ferramenta estratégica da gestão, capaz de ser medida e com impacto positivo na sustentabilidade e sucesso das organizações.

Em Portugal, nos finais de 2023, foi lançada a Norma Portuguesa NP 4590, designada “Sistema de Gestão do Bem-estar e Felicidade Organizacional”. Desenvolvida pelo IPQ – Instituto Português da Qualidade, esta norma tem como objetivo principal promover ambientes de trabalho mais saudáveis, equilibrados e felizes nas organizações.

Esta norma resultou de uma colaboração entre o Organismo de Normalização Setorial (ONS) e a Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), reunindo especialistas em gestão de recursos humanos, psicologia organizacional e bem-estar no trabalho. O seu desenvolvimento reflete a crescente preocupação com a criação de contextos laborais mais equilibrados e motivadores.

A NP 4590:2023 apresenta-se como um instrumento para alcançar maior eficiência, com base em equipas bem estruturadas, qualificadas e motivadas, que, por sua vez, favorecem o cumprimento dos objetivos estratégicos das organizações.

A NP 4590:2023 aplica-se a todo o tipo de organizações, independentemente do setor de atividade, e pode ser integrada em sistemas de gestão existentes. Os seus pilares fundamentais são:

- Identificação de Necessidades e Riscos – Orienta as organizações na identificação das necessidades dos colaboradores relativamente ao bem-estar e na deteção de potenciais riscos para a saúde física e mental no local de trabalho.
- Desenvolvimento de Políticas e Práticas – Encoraja a implementação de medidas que promovam o bem-estar, incluindo aspetos como a saúde ocupacional, o equilíbrio entre vida profissional e pessoal, o apoio psicológico e a promoção de hábitos de vida saudáveis.
- Monitorização e Melhoria Contínua – Reforça a importância de uma avaliação periódica das iniciativas implementadas, permitindo ajustes e melhorias contínuas como forma de responder às necessidades dos colaboradores.

Investir no bem-estar das equipas não é apenas um ato de responsabilidade social, é igualmente um fator estratégico para o sucesso das organizações a longo prazo. A norma NP 4590 funciona como um guia valioso para as empresas que desejam melhorar o seu ambiente de trabalho, alinhando o crescimento da organização com a valorização dos seus profissionais.

Além disso, esta norma contribui para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nomeadamente o ODS 3 – Saúde de Qualidade, e o ODS 8 – Trabalho Digno e Crescimento Económico.

Ao aplicar estas diretrizes e priorizar o bem-estar dos colaboradores, as organizações fortalecem a cultura, aumentam a produtividade, fomentam a inovação e promovem a retenção de talento, garantindo assim um crescimento sustentável e duradouro.

2.4.2 Felicidade no trabalho

Como a maioria das pessoas passa grande parte das suas vidas no trabalho, torna-se fundamental entender o papel que o trabalho e o ambiente profissional têm na felicidade e no bem-estar dos indivíduos e das comunidades em geral (J. De Neve & Ward, 2017), bem como a influência que a felicidade tem no trabalho e nas organizações. Além disso, as evidências mostram que o trabalho pode dar um contributo significativo para o bem-estar e a felicidade das pessoas (Rodríguez-Muñoz & Sanz-Vergel (2013). Diversos estudos também demonstram que pessoas felizes têm tendência a alcançar o sucesso nas diferentes áreas da vida, como nos relacionamentos familiares, nas relações de amizade, no seu rendimento financeiro, na saúde e no desempenho profissional. Esta ligação, segundo os autores, não é apenas porque o sucesso promove a felicidade, mas também porque a felicidade é o mote para muitos dos resultados e comportamentos associados ao sucesso (Lyubomirsky, King, et al. (2005).

Quando falamos em felicidade no trabalho, estamos a referir-nos ao bem-estar subjetivo dos trabalhadores, isto é, o grau de satisfação que têm tanto no seu trabalho como na sua vida pessoal (Wesarat et al., 2015). Para Pryce-Jones (2010, p. 4), a “felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, sem desconsiderar tanto os momentos positivos quanto os negativos, seja trabalhando de forma individual ou em equipa”.

Já Paz (2004) associa a felicidade no trabalho à realização dos desejos dos colaboradores no desempenho das suas funções e à satisfação das suas necessidades. Fisher (2010, p. 384) encara a felicidade no trabalho como “a satisfação com o trabalho, o envolvimento com as tarefas e o nível de compromisso organizacional”.

Algumas organizações concluíram que a felicidade no trabalho pode ser uma vantagem competitiva importante, uma vez considerada uma das principais fontes de resultados positivos e de sucesso organizacional (Boehm & Lyubomirsky (2009). Neste contexto, é importante adotar uma visão mais ampla, utilizando uma abordagem multidimensional, que considere não só a felicidade organizacional, mas também a felicidade relativamente às funções desempenhadas e ao propósito que estas encerram.

Embora existam muitas definições e variáveis para o conceito de felicidade no trabalho, é geralmente aceite que esta desempenha um papel essencial na vida dos trabalhadores, no desempenho das organizações e inclusivamente na economia de um país. A revisão da literatura revela que a percepção da felicidade, incluindo a felicidade no trabalho, está fortemente ligada à cultura, tornando-se fundamental entender o que significa ser feliz no trabalho em diferentes contextos, países, continentes e regiões do mundo. Ainda assim, verifica-se que, indivíduos com uma mentalidade positiva tendem a ser mais inovadores e revelam um envolvimento mais significativo no trabalho (Gabini, 2018).

Relativamente ao significado da felicidade no trabalho, Dutschke et al. (2019) identificaram que os trabalhadores portugueses são mais felizes quando exercem funções na sua área de interesse e formação académica, quando trabalham num ambiente onde os colegas estão motivados, quando percebem que o seu trabalho impacta a organização, quando sentem que os líderes confiam nas suas competências e quando desempenham as suas funções de forma organizada e sem burocracia em excesso.

Deste modo, os dados sugerem que a felicidade no trabalho tem impactos positivos quer a nível individual como organizacional. Entre os impactos mais evidentes encontram-se o aumento da produtividade e do desempenho profissional, a melhoria das relações interpessoais, uma melhor saúde física e mental, maior autocontrolo e uma carreira mais longa (López & Fierro, 2015; Peterson et al., 2011; Pryce-Jones, 2010). Pryce-Jones e Lindsay (2014) reforçam esta perspetiva: trabalhadores felizes são, em média, duas vezes mais produtivos, apresentam menos baixas médicas e permanecem mais tempo nas empresas do que os trabalhadores insatisfeitos.

No mesmo alinhamento, a felicidade no trabalho apresenta um impacto positivo no desempenho organizacional, estando associada a uma maior produtividade, menor rotatividade e redução nas reclamações dos clientes. Estes fatores contribuem para um maior compromisso e satisfação dos trabalhadores, da mesma forma que influenciam as

suas emoções (De Waal, 2018). Isto acontece porque colaboradores felizes são mais focados, criativos e mais empreendedores, além de tomarem decisões mais eficazes. Adicionalmente, o seu estado de espírito pode contribuir positivamente para os resultados financeiros e sociais da organização. Ao contrário, a insatisfação no trabalho tende a aumentar o stresse e esgotamento emocional, levando a sentimentos de frustração, impotência e falta de competência (Cullen et al., 2018).

O conceito de felicidade no trabalho tem sido abordado por vários autores, o que, naturalmente, demonstra a natureza complexa e multifacetada do mesmo. Cada um destes autores oferece uma abordagem própria sobre o que realmente significa ser feliz em contexto laboral.

Seligman (2002) sugere que a felicidade no trabalho surge quando os indivíduos sentem prazer no que fazem, sentem-se envolvidos nas suas tarefas, alimentam relações positivas, revelam sentimento de pertença a algo com significado e têm oportunidades para atingir os seus próprios objetivos. Esta perspetiva relaciona dimensões emocionais com realização pessoal e sentido de vida.

Para Chiumento (2007), o sentimento de felicidade no trabalho advém, sobretudo, das boas relações interpessoais no local de trabalho, da possibilidade de crescimento e desenvolvimento na carreira, e de um ambiente onde o colaborador sente que é valorizado e respeitado.

Em 2008, Edmunds e Pryce-Jones apresentam uma perspetiva de felicidade no trabalho centrada na gestão consciente das experiências laborais. Para este autor, a felicidade é mais do que bons momentos, prende-se essencialmente com a forma como cada um enfrenta e ultrapassa os desafios profissionais. O modo como aprecia as conquistas e o modo como lida com as dificuldades contribui não apenas para o bem-estar individual, mas também para o bem-estar coletivo.

Chaiprasit e Santidhiraku (2011) sugerem que a felicidade se revela a partir do momento em que o trabalho deixa de ser entendido como um esforço penoso. São vários os fatores que podem influenciar este entendimento positivo, como por exemplo, a motivação intrínseca, a identificação com os valores da organização, a qualidade das relações humanas, o estilo de liderança e as condições gerais de vida no trabalho.

Um ano depois, Achor (2012) publica uma perspectiva interessante, que coloca o ónus da verdadeira felicidade no percurso e não apenas na meta. O esforço que se desenvolve diariamente para atingir o nosso potencial, é por si só, uma fonte de bem-estar e alegria. Saenghiran (2013), por seu lado, define felicidade no trabalho como um conjunto de sentimentos positivos (prazer, satisfação, emoções agradáveis) relacionados com o sentido que cada um dá à sua atividade profissional.

A ligação entre satisfação e o bem-estar no trabalho e felicidade e o bem-estar geral é sublinhada por Wesarat et al. (2015), que entendem que a forma como as pessoas percebem o seu contexto laboral está relacionada com a forma como vêem a sua vida como um todo.

Recentemente, Santos (2020) propõe que a felicidade no trabalho deve ser entendida por via de três elementos essenciais: a satisfação com as tarefas desempenhadas, o envolvimento do colaborador com a organização e o seu grau de compromisso afetivo.

Nesta linha, Feitor e Borges (2022) apresentam uma perspectiva integradora, em que a felicidade no trabalho é tanto resultado de fatores internos (atitudes e motivações individuais) como da cultura da empresa e do estilo de liderança. Para estes autores, o envolvimento no trabalho, a satisfação e o compromisso emocional com a organização constituem fatores essenciais para compreender esta vivência.

Na realidade, bem-estar e felicidade no trabalho são, cada vez mais, temas discutidos entre os profissionais de Recursos Humanos. Embora muitas vezes associada a uma estratégia de retenção de talento, uma vez que colaboradores felizes tendem a ser mais produtivos, a felicidade no trabalho tem um impacto significativo no sucesso da organização.

Além da produtividade, outros impactos positivos para as empresas têm sido identificados por diversos autores e investigadores, como o compromisso, que leva a uma redução do absentismo e um aumento da produtividade/desempenho dos colaboradores (Mowday et al., 1979); a satisfação, associada à redução do número de acidentes de trabalho (Harter et al., 2002); o empenho, que se relaciona com o aumento dos níveis de satisfação dos clientes (Harter et al., 2002) e o bem-estar, que tem impacto direto na melhoria da saúde do trabalhador (Wright & Huang, 2012).

O PwC's Well-being Learning Project, um estudo realizado pela PwC, destaca o papel fundamental da liderança na promoção do bem-estar nas organizações. Num ambiente

de trabalho onde a felicidade floresce, valores como colaboração, cooperação, trabalho em equipa e compromisso são mais evidentes.

De acordo com um artigo publicado pela PWC, a felicidade no trabalho está profundamente associada ao bem-estar organizacional, que se refere à capacidade da organização de manter os seus colaboradores motivados e alinhados com os seus objetivos. A felicidade é um dos principais motores da motivação, e colaboradores felizes frequentemente contribuem para organizações mais bem-sucedidas.

De acordo com o INE - Instituto Nacional de Estatística (2025), o “work life balance” é um dos principais fatores que contribui para a felicidade de uma pessoa, apesar deste vir a ser desafiado negativamente nos últimos anos.

Neste sentido, as organizações devem procurar estar atentas ao que realmente contribui para a felicidade dos seus colaboradores. Segundo o mesmo estudo, alguns dos benefícios para as organizações que promovem ambientes de trabalho felizes, incluem o aumento da produtividade; a retenção de talento; a redução dos índices de absentismo; maior envolvimento (engagement); menores taxas de rotatividade (turnover) e estratégias eficazes de employer branding.

António Pedro Pinto, Presidente da Associação Happiness Camp e co-fundador & CEO do Happiness Camp explicou, numa entrevista à RH Magazine, em outubro de 2024, a relação entre felicidade e produtividade: “Empresas que investem em programas de saúde e bem-estar, promovendo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, têm colaboradores mais satisfeitos e motivados. Este investimento resulta numa maior felicidade corporativa e, por consequência, num aumento da produtividade e inovação.”

Além disso, os benefícios da felicidade no trabalho transbordam para além das organizações e dos próprios colaboradores. Para António Pedro Pinto “Ao promover o bem-estar dos colaboradores, as empresas não só garantem um ambiente de trabalho saudável e produtivo, como também desempenham um papel fundamental na construção de uma sociedade mais coesa e resiliente, onde o sucesso empresarial se alia ao progresso social.”

A felicidade atua como um verdadeiro catalisador no trabalho. quando o objetivo é aumentar a produtividade das equipas, é essencial repensar a estratégia de bem-estar e felicidade organizacional que está a ser executada. Na medida que cada colaborador é único, é também fundamental ter em conta as suas necessidades individuais.

2.4.3 Felicidade na função

A felicidade no trabalho está fortemente relacionada com a forma como o colaborador sente que a sua função é reconhecida dentro da organização. É possível afirmar que, para uma organização ter sucesso, é essencial que os seus colaboradores se sintam satisfeitos com as suas tarefas, o que gera um ciclo positivo de melhoria no desempenho. Segundo Borges e Tamayo (citados por Siqueira e Padovam, 2008), cada pessoa constrói a sua própria percepção sobre o trabalho, com base na sua história pessoal e profissional. Muitas vezes, ao descreverem-se a si mesmas, as pessoas descrevem as suas funções e ocupações como parte da sua própria identidade. Estes autores referem que essa construção deriva do processo de socialização, no qual o indivíduo, de forma ativa, interpreta e adapta a realidade social e material e as ideologias do trabalho, de acordo com o contexto histórico. Mesmo em tempos desafiantes, como os que vivemos, Silverblatt (2010) defende que é possível manter colaboradores motivados, o que resulta em aumento de produtividade. Ele entende que trabalhadores insatisfeitos significam uma grande perda económica, como exemplificado nos Estados Unidos. Lambert (2005) também chama a atenção para importância de ser feliz no trabalho, enumerando fatores que influenciam essa felicidade, como: (i) confiança no ambiente de trabalho; (ii) variedade de tarefas; (iii) competências exigidas; e (iv) tempo adequado para realizar a função.

Hosie e Sevastos (2009), citando Martin (2005), alertam para o facto de os incentivos financeiros nem sempre motivarem os colaboradores, podendo mesmo, em alguns casos, diminuir o nível de satisfação. Por sua vez, Chandrika (1998) observou que as pessoas escolhem a profissão pela remuneração, mas acabam por perceber que não é a mais adequada para elas. Por isso, o autor aconselha que cada pessoa se informe bem sobre a profissão antes de tomar uma decisão, no sentido de evitar arrependimentos. Além disso, Chandrika (1998) crê que, se alguém não está feliz no trabalho, deve procurar as razões, sem obrigatoriamente mudar de profissão, mas retificando o que for necessário. A maioria das pessoas acredita que a felicidade vem do sucesso, mas, segundo este autor, a verdade é exatamente ao contrário: quem tem uma mentalidade positiva tende a obter melhor desempenho, ou seja, é a felicidade que na maioria das vezes antecede o sucesso. Achor (2012) chama a isso de "vantagem da felicidade", e defende que, ao cultivar pensamentos positivos, as pessoas podem melhorar o seu desempenho. Para concluir, é

importante debruçarmo-nos nas conclusões de Cynthia Fisher e Georg Dutschke. Fisher (2010) assume que a felicidade no trabalho é um conceito vasto, que abarca desde emoções passageiras até atitudes mais duradouras. Ela destaca que a felicidade é influenciada pelas características individuais, como a personalidade, e pela forma como a função e a organização correspondem às necessidades de cada pessoa. Além disso, eventos de curta duração e condições permanentes na tarefa e no ambiente de trabalho também influenciam a felicidade. Dutschke et al. (2021) destacam que a pesquisa sobre a felicidade no trabalho tem se focado majoritariamente em identificar como tornar os trabalhadores mais felizes e produtivos, em vez de explorar a verdadeira natureza da felicidade. O foco tem sido em descobrir o que os profissionais consideram como necessário para alcançar a felicidade nas suas funções, com base numa abordagem inspirada na psicologia positiva aplicada ao trabalho.

2.4.4 Fatores que influenciam a felicidade no trabalho

Warr (2009) destaca diversos fatores que ajudam a explicar a felicidade no trabalho, tais como oportunidades para adquirir e aplicar competências; a remuneração; possibilidades de progressão na carreira; liberdade de decisão e controlo pessoal; clareza nas funções desempenhadas; igualdade no ambiente de trabalho e segurança física.

Cabe às organizações reconhecer, aproveitar e potenciar os benefícios associados a cada um destes fatores.

Atualmente, não é suficiente oferecer apenas um salário atrativo; é essencial cultivar o compromisso dos colaboradores. Para isto, é indispensável investir em iniciativas que promovam o ambiente de trabalho e melhorem a qualidade de vida dos colaboradores.

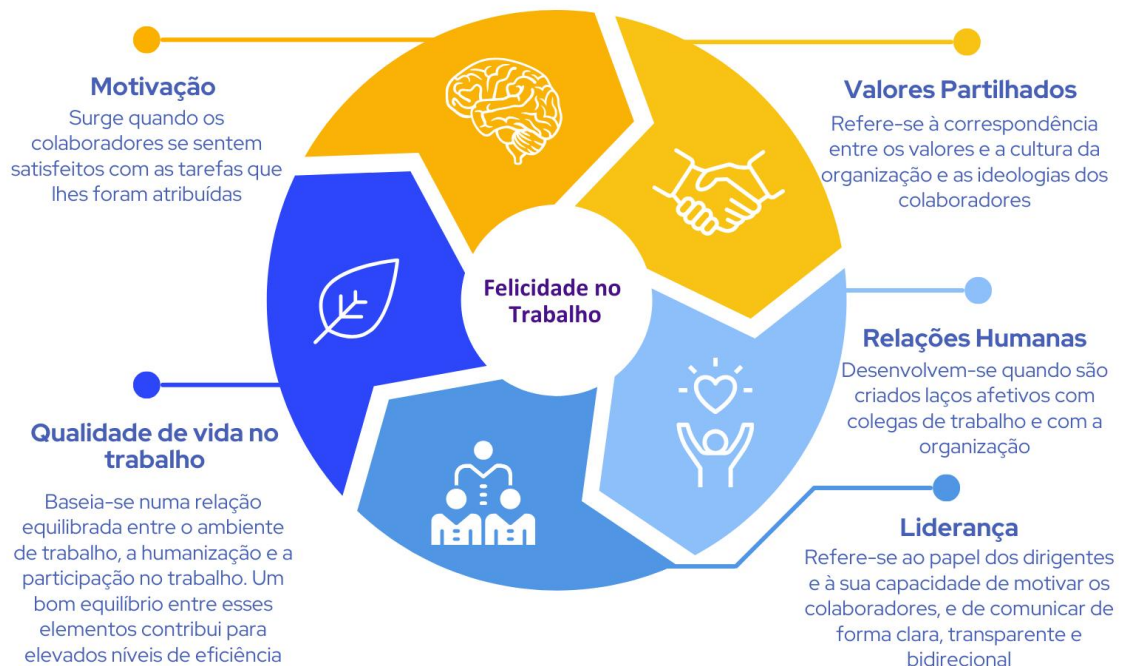
Gavin e Mason (2004) reforçam que a felicidade no trabalho impacta significativamente a felicidade geral do indivíduo. Este impacto, positivo ou negativo, da felicidade na esfera individual reflete-se no grau de satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho.

Segundo Burgin (2007), o estilo de liderança adotado é um dos fatores mais importantes para a felicidade no trabalho, uma vez que a abordagem de gestão tem um impacto profundo neste âmbito, nomeadamente para atrair e reter talentos nas organizações.

De acordo com Chaiprasit e Santidhiraku (2011), a felicidade no trabalho existe quando os colaboradores desempenham as suas funções sem a sensação de estarem apenas a

trabalhar. Isto acontece porque a satisfação com o que fazem é tão grande que o trabalho lhes dá prazer e emoções positivas. Os autores destacam ainda 5 fatores que influenciam esta sensação de felicidade nas organizações (figura 4).

Figura 4 - Fatores que influenciam a felicidade no trabalho (Chaiprasit e Santidhiraku, 2011)



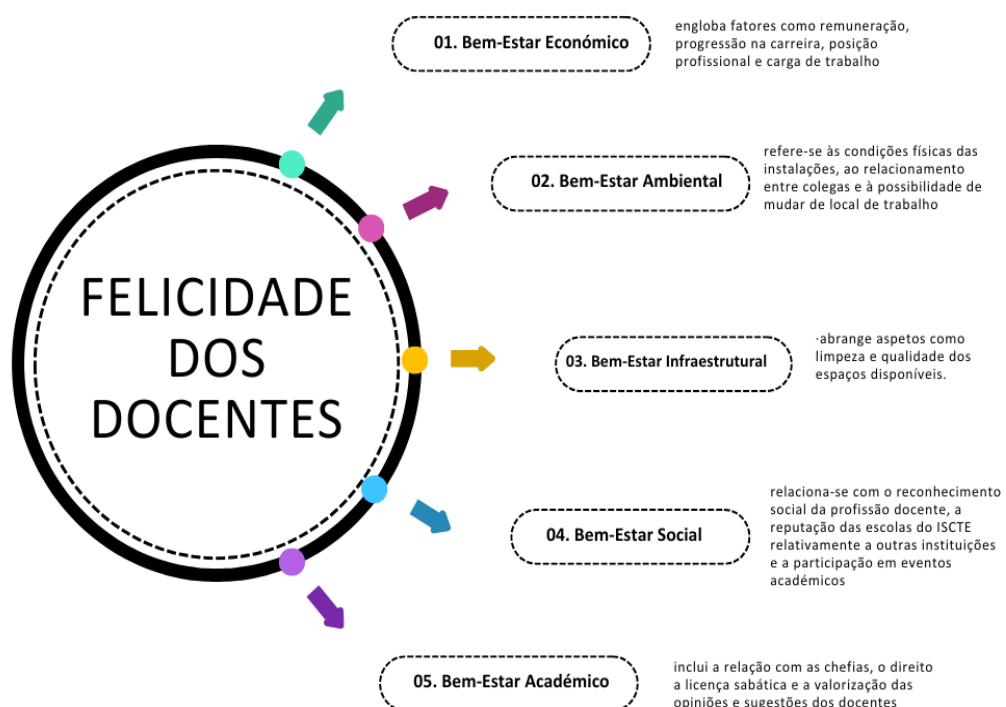
Fonte: Elaboração Própria

Estudos de Campaniço (2012) e Bento (2020) identificaram 7 fatores que influenciam a felicidade: a satisfação, a liderança, o ambiente e clima organizacional, a cultura organizacional, a motivação, a comunicação e o comprometimento do indivíduo com o trabalho e com a organização.

Já Paschoal et al. (2010) acrescentam variáveis como o afeto, o comprometimento organizacional, a autonomia, as aspirações, a competência profissional e a realização pessoal. Por outro lado, a remuneração, segundo um estudo levado a cabo por Del Junco et al. (2013) com profissionais portugueses, não é considerada o fator mais decisivo para a felicidade no trabalho. Em contrapartida, destacam-se como mais importantes a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional e a qualidade do ambiente interno.

Pereira (2014) realizou um estudo com o objetivo de avaliar a felicidade no trabalho dos docentes de todas as escolas do ISCTE-IUL. Para tal, a autora baseou-se no instrumento de quantificação da felicidade desenvolvido por Bhattacharjee e Bhattacharjee (2010). A investigação considerou cinco dimensões essenciais para medir a felicidade dos docentes (figura 5):

Figura 5 - Dimensões para medir a felicidade dos docentes do ISCTE-IUL (Pereira, 2014)



Fonte: Elaboração Própria

Os resultados do estudo mostraram um nível médio de felicidade positivo entre os docentes, com destaque para o bem-estar infraestrutural. No sentido oposto, o bem-estar económico demonstrou ser o fator com menor impacto na perceção de felicidade no trabalho (Pereira, 2014).

Por sua vez, Mendes (2015) conduziu uma investigação para avaliar as perceções dos colaboradores de duas entidades públicas relativamente a oito dimensões: ambiente interno, reconhecimento e confiança, desenvolvimento pessoal, remuneração, satisfação

com o trabalho, sustentabilidade e inovação, relação com as chefias e a organização, e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Para o efeito, a autora aplicou um inquérito aos funcionários da Autarquia e do Agrupamento de Escolas de Figueiró dos Vinhos, composto por 40 itens avaliados numa escala de Likert de sete pontos. A análise dos resultados demonstrou um nível de satisfação global positivo, quer em relação ao trabalho como quanto ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Contudo, os fatores que mais contribuíram para a insatisfação foram a remuneração e a progressão na carreira, revelando-se como os pontos mais frágeis na perceção dos trabalhadores do setor público.

2.4.5 Principais indicadores da felicidade no trabalho

Segundo Paz (2004), existem várias dimensões que permitem avaliar a felicidade no trabalho. Uma delas é a valorização no trabalho, ou seja, o trabalho deve ser reconhecido como essencial tanto para o indivíduo como para a organização. A autonomia também é essencial, uma vez que o colaborador deve perceber que é livre para seguir o seu próprio estilo de trabalho na realização das suas tarefas. O suporte ambiental refere-se ao apoio que existe, seja dos colegas, seja através de ferramentas ou tecnologia, na resolução de problemas. Já o reconhecimento pessoal, também considerado uma dessas dimensões, está relacionado com o facto de se reconhecer e compensar o esforço e a competência de cada um.

Outra dimensão importante é o orgulho de pertencer à organização, pois quando as pessoas sentem que fazem parte de algo com que se identificam, isso impacta diretamente no seu bem-estar. A progressão profissional também pesa, já que muitos colaboradores valorizam sentir que, ao desempenhar as suas funções, têm a possibilidade de desenvolver as suas competências, pessoais e profissionais. O bom ambiente de trabalho, com relações saudáveis entre colegas e dirigentes, faz toda a diferença, tanto a nível profissional como pessoal. E, por último, os recursos financeiros que são fundamentais, no sentido de promover uma perceção de justiça entre o que se recebe e o trabalho que é feito.

Recentemente, Dutschke et al. (2021) propuseram uma escala para medir a felicidade organizacional, no estudo *Factors Contributing for Organizational Happiness*, com o

objetivo de “preencher uma lacuna na pesquisa”, e identificar os fatores que mais contribuem para a felicidade no contexto organizacional.

Devido à falta de uma identificação clara dos elementos que os indivíduos entendem como essenciais para se sentirem felizes nas suas funções, Dutschke et al. (2019) já antes tinham proposto uma escala denominada Job Design Happiness Scale (JDHS).

É importante referir o trabalho de outros investigadores que, ao longo dos últimos anos, se têm debruçado no desenvolvimento e validação de escalas para medir a felicidade no trabalho. Um exemplo disso é a escala Happiness at Work (HAW) desenvolvida por Salas-Vallina et al. (2017), com base no modelo conceitual de Fisher (2010). Esta escala, composta por 31 itens, foi considerada pelos próprios autores como um pouco extensa. Por isso, e considerando que escalas mais curtas têm tendência a ser mais eficazes e eficientes, seguiram as recomendações práticas de Kacmar et al. (2014) e criaram uma versão mais reduzida, mantendo as propriedades psicométricas e estatísticas da versão original, e que denominaram Short Happiness at Work (SHAW).

Outro estudo, como o conduzido por Duche Pérez e Rivera Galdos (2019), teve como objetivo analisar a relação entre a satisfação no trabalho e a felicidade pessoal. O estudo, aplicado a uma amostra de 83 enfermeiras com idades entre 25 e 65 anos, que atuam numa cidade do Peru, revelou correlações tanto diretas como inversas entre essas variáveis. Neste estudo, foram usadas a Escala de Satisfacción Laboral SL-SPC, de Palma, em 1999, a Lima Happiness Scale, de Alarcón, validada em 2006, e o questionário Escala de Opiniones SL-SPC da autoria de Palma, em 2005.

No geral, todas estas escalas seguem uma lógica multidimensional, com respostas estruturadas para não serem excessivamente longas, normalmente com cerca de 30 itens, sendo a escala de Likert a mais frequentemente utilizada. Na realidade, ainda não existe um instrumento consensual e amplamente aceite pela comunidade científica para medir a felicidade no trabalho, como é possível verificar na tabela 4, adaptada de Zarelli (2022). Verificam-se diferenças nas formas de medição apresentadas pela produção científica na área organizacional, que muitas vezes se baseiam no bem-estar geral (Paschoal & Tamayo, 2008).

Na maior parte dos casos, as medidas de bem-estar subjetivo avaliam apenas um dos seus dois componentes principais (o afetivo e o cognitivo) ou fazem avaliações globais num único item, mas sem validação psicométrica. Desta forma, é habitual que os inquiridos

sejam solicitados a avaliar seus níveis de afeto de forma positiva e negativa num determinado período de tempo ou, então, avaliar sua qualidade de vida de forma geral. Paschoal & Tamayo (2008) salientam a importância de instrumentos de medição válidos e fiáveis para o avanço do conhecimento científico nesta área. De acordo com Fisher (2003), esta lacuna dificulta os investigadores no objetivo de testar as relações entre os antecedentes, as causas e os efeitos da felicidade nas organizações.

Para Fisher (2010), existem diversos conceitos que podem ser utilizados para avaliar a felicidade no trabalho, já que esta deve ser medida em diferentes níveis: transitório, pessoal (estável) e coletivo. Cada um desses níveis tem os seus próprios conceitos, sendo que um mesmo conceito pode ser analisado em diferentes níveis.

Para abranger de forma eficaz e ampla o largo espectro da felicidade no trabalho, sugere-se que esta avaliação se foque em três dimensões principais: (1) o trabalho em si, ou seja, a tarefa e o nível de envolvimento do trabalhador na sua realização; (2) o contexto do trabalho, referindo-se à satisfação no trabalho, que inclui aspetos como salário, relações com colegas e dirigentes e o ambiente de trabalho; (3) a organização como um todo, avaliando o compromisso afetivo do trabalhador, o sentimento de pertença e identificação com os objetivos organizacionais (Fisher, 2010).

Tabela 4 - Escalas de mensuração da felicidade no trabalho

Escala	Autor	Itens	Validade
Escala de Felicidade Subjetiva	Lyubomirsky e Lepper (1999)	4	Sim
Escala de Autoestima de Rosenberg	Rosenberg (1965)	10	Sim
Inventário de Felicidade de Crianças em Escola (adaptada para professores)	Ivens (2007)	33	Não
Escalas de Saúde Física e Mental	Ware et al (1996)	12	Sim
SUSES ISTAS 21	Alvarado et al (2012)	89	Sim
Ambiente Organizacional	Koys e Decottis (1991)	40	Sim
Sentimento de Felicidade no Trabalho	Tei tominaga e Nakanishi- (2021)	5	Sim
Subescala do Profissionalismo no Tratamento da Demência	Schepers et al (2012)	5	Sim
Escala de Capital Social e Clima Ético no Trabalho	Tei tominaga e Nakanishi- (2018)	20	Sim
Escala de Felicidade no Trabalho	Del Junco et al (2013)	11	Sim
Escala de Insegurança no Trabalho	Witte (2000)	1	Sim
Satisfação no Trabalho	Nagy (2002)	1	Não informado

Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo	Allen e Meyer (1990)	8	Sim
Happiness at Work – HAW	Salas-Vallina et al. (2017)	31	Sim
Escala Ultra Curta de Engajamento no Trabalho	Schaufeli et al (2017)	3	Sim
The Happy Level	Sender, Carvalho e Guedes (2021)	Não há	Não se aplica
Escala de Satisfação no Trabalho	Siqueira et al (2008); Versões atualizadas encontradas Siqueira (2011; 2013)	15	Sim
Escala de Envolvimento no Trabalho		5	Sim
Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo		5	Sim
Escala de Bem-Estar no Trabalho	Paschoal e Tamayo (2008)	30	Sim
Índice de Felicidade no Trabalho	Guia Você S/A (2016)	64	Não informado
Escala de Suporte Organizacional Percebido	Tamayo et al (2000)	42	Sim
Suporte Social	Paschoal, Torres e Porto (2010)	16	Sim
Shorter Happiness at Work – S-HAW	Salas-Vallina e Alegre (2021)	9	Sim

Fonte: adap. Zarelli (2022)

3. CARATERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO EM ESTUDO

3.1 Ensino Superior em Portugal

Antes ainda de fazer a caracterização da instituição que serve de base a este trabalho, importa enquadrá-la no setor. Datada de 10 de setembro de 2007, a lei que estabelece o Regime Jurídico das Instituições de Ensino Superior, define no artigo 2º, a missão para este nível ensino.

Este diploma legal revela aquilo que se espera de uma instituição de ensino superior, as suas atribuições, a forma como se deve relacionar com os seus pares, com outras instituições de investigação, o seu papel na sociedade, entre muitas outras orientações relativas à sua administração.

Atualmente, a rede do ensino superior nacional organiza-se num sistema binário, composto pelo ensino universitário e o ensino politécnico, que embora possuam objetivos comuns, apresentam finalidades e orientações distintas.

O ensino universitário privilegia a promoção da investigação e a criação do saber, visa assegurar uma preparação científica e cultural consistente e ao mesmo tempo uma formação técnica que capacite os alunos para o exercício de atividades profissionais e culturais e assegure o desenvolvimento das suas capacidades de conceção, inovação e análise crítica.

Por seu turno, o ensino politécnico encontra-se orientado por uma vertente de investigação aplicada e de desenvolvimento, direcionada para a compreensão e solução de casos concretos. Visa proporcionar uma formação cultural e técnica sólida, mas que ao mesmo tempo desenvolva a capacidade de inovação e análise crítica, ministrando conhecimentos científicos, tanto de natureza teórica, mas também prática com vista à sua aplicabilidade e contexto profissional.

O ensino politécnico é lecionado em institutos politécnicos e outras instituições de ensino politécnico. Apesar da organização binária do sistema de ensino superior em Portugal, em casos excecionais, as escolas de ensino politécnico podem integrar-se nas universidades, mantendo, contudo, a sua natureza politécnica em todos os aspetos.

O sistema de ensino superior português é composto pelo ensino superior público, que inclui as instituições pertencentes ao Estado e as fundações por estas criadas, e pelo ensino superior privado, que abrange instituições propriedade de entidades privadas e cooperativas.

Em 2023, o debate sobre a binariedade do sistema de Ensino Superior conheceu novos contornos, nomeadamente com a permissão dos politécnicos poderem designar-se, em língua estrangeira, por Polytecnic Universities e com a decisão de permitir ao subsistema politécnico ministrar ciclos de estudos conducentes à obtenção do grau de doutor. Embora estas alterações não estejam regulamentadas naquele que é o documento orientador do sistema de ensino superior em Portugal – RJIES, já se encontram em aplicação nas várias IES politécnicas portuguesas.

Na realidade, o ensino superior em Portugal tem-se deparado ao longo dos anos com desafios complexos e difíceis de ultrapassar. As mudanças demográficas significativas, recentemente refletidas numa acentuada diminuição da taxa de natalidade, poderão resultar na futura redução do número de alunos nas instituições de ensino superior. Esta tendência tem intensificado a concorrência entre as IES, que disputam um grupo cada vez mais restrito de estudantes elegíveis, situação agravada pelo aumento do número de instituições e cursos ao longo dos últimos anos. Por este motivo, é essencial que as IES definam um perfil que as distinga das restantes (Kantanen, 2012).

Para além disto, as IES enfrentam grandes limitações financeiras devido ao atual modelo de financiamento, que depende do número de estudantes matriculados e das proporções entre alunos e docentes. Assim, o recrutamento de alunos tornou-se vital para garantir tanto o financiamento como o desenvolvimento das instituições (Gabbott & Sutherland, 1993).

Neste contexto desafiante, as IES têm de lidar também com um ambiente em constante transformação, moldado por alterações sociais, económicas, geopolíticas e culturais, assim como por avanços tecnológicos significativos (Coelho & Costa, 2001). Adaptar-se e antecipar estas mudanças é fundamental para responder a uma questão crucial: como adequar a formação dos diplomados a um mercado de trabalho em permanente evolução (Arroteia, 1998). Em diversas áreas, verifica-se um desfasamento entre os cursos disponíveis e as necessidades reais do mercado, o que leva a que, para garantir um futuro sustentável para o ensino superior em Portugal, as IES devam adotar estratégias competitivas, explorar novos mercados (internacionalização), buscar alternativas de financiamento, estabelecer parcerias com o setor socioeconómico e rever ou criar programas académicos eficazes, além de promover os seus serviços educacionais e outros, que resultem em receitas próprias.

Relativamente ao número de alunos no ensino superior, em artigo da Ensino Magazine (2023), este aumentou cinco vezes ao longo dos últimos 50 anos, segundo dados divulgados pela Fundação Francisco Manuel dos Santos. O total de inscritos passou de 81.582 para mais de 446 mil estudantes.

Verificou-se também uma mudança na distribuição de alunos por género. Há 50 anos, a maioria dos estudantes eram homens, com 58% das matrículas. Atualmente, as mulheres predominam, representando 54% dos inscritos.

Os dados, disponíveis na Pordata, mostram ainda uma expansão nas redes de ensino superior público e privado. Dos 446.028 estudantes que frequentam universidades e politécnicos, 81% estão matriculados em instituições públicas, enquanto 19% optam pelo setor privado (há cinco décadas, apenas 5% dos cerca de 81 mil alunos frequentavam o ensino privado).

O aumento de estudantes no ensino superior está fortemente ligado à expansão da rede de universidades e politécnicos no país, uma consequência da visão do então ministro Veiga Simão, que permitiu o acesso alargado ao ensino superior em todas as regiões do país.

É possível verificar que existem quase o dobro das instituições privadas em detrimento das públicas, mas que esse número é inversamente proporcional no que diz respeito ao número de cursos em funcionamento. Já o número de instituições é francamente menor no interior do país. As áreas com menor oferta formativa estão relacionadas com a agricultura e a educação, e as que mais cursos dispõem são as que se inserem na área das ciências sociais, comércio e direito.

3.2 Coimbra Business School ISCAC

A história desta instituição de ensino superior, com principal foco nas ciências empresariais, teve início há 103 anos, com a criação do Instituto Industrial e Comercial de Coimbra.

Em 5 de dezembro de 1921, a Direção Geral do Ensino Industrial e Comercial estabeleceu a fundação deste instituto em Coimbra, através do Decreto n.º 7869, de 5-12-1921. No nº 1, deste decreto, eram identificados os objetivos da criação deste instituto - “Art.º 1.º – É criado em Coimbra um Instituto Industrial e Comercial, especialmente destinado à

preparação de engenheiros auxiliares, chefes de indústria, condutores de trabalho, auxiliares de comércio, agentes comerciais, guarda-livros e contabilistas”.

Durante cerca de 50 anos, vários foram os avanços e recuos, mudanças de instalações, interregnos e alterações de nome, até que em 9 de outubro de 1971, o Ministério da Educação Nacional decide transformar o Instituto Industrial de Coimbra no Instituto Comercial e Industrial de Coimbra. Seis dias depois, o Conselho de Ministros, sob a proposta do ministro da Educação, José Veiga Simão, aprovou a criação de cursos de Administração e Comércio em Aveiro e Coimbra.

A fusão do instituto com a nova seção Comercial, criada para responder à crescente demanda por formação no setor, resultou no nascimento do Instituto Industrial e Comercial de Coimbra em 22 de outubro de 1971. O curso de Contabilidade iniciou suas atividades no ano letivo de 1972/1973.

Em 31 de dezembro de 1974, os institutos industriais foram reclassificados como institutos superiores de engenharia pelo Decreto-Lei nº 830. Como resultado, o Instituto Industrial e Comercial de Coimbra foi desmembrado, originando o Instituto Superior de Engenharia de Coimbra (ISEC) e o Instituto Comercial de Coimbra.

Enquanto o ISEC foi convertido em escola de ensino superior, o Instituto Comercial de Coimbra manteve-se como uma escola de ensino médio. No entanto, em 26 de junho de 1975, com a publicação do Decreto-Lei nº 313, a Direção-Geral do Ensino Superior (DGES) assumiu a supervisão dos Institutos Comerciais de Coimbra, Porto e Lisboa, permitindo que conferissem o grau de bacharel. Com isso, o Instituto Comercial de Coimbra passou a ter a capacidade de conferir o grau de bacharel em Contabilidade.

Em 1976, o Instituto Comercial de Coimbra foi renomeado para Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra (ISCAC). A escola manteve-se na Rua Luís de Camões até 1996, quando se mudou para as suas atuais instalações em Bencanta, possibilitando a diversificação da oferta educacional e o aprimoramento dos recursos tecnológicos e pedagógicos.

Entre 1976 e 1989, o ISCAC ofereceu exclusivamente o curso de Bacharelato em Contabilidade e Administração. Em 1988, a escola iniciou a expansão de sua oferta com a criação do Curso de Estudos Superiores Especializados (CESE) em Controlo de Gestão, que conferia um diploma equivalente à licenciatura. Nesse ano, o número de estudantes aumentou significativamente, passando de 550 para 600 alunos.

A mudança para as novas instalações em Bencanta, em 1996, marcou um ponto de viragem na história do ISCAC, permitindo a ampliação da sua oferta formativa e a melhoria dos seus processos internos. O primeiro dia de aulas em Bencanta, realizou-se a 13 de novembro com 1.691 alunos matriculados. A oferta formativa foi expandida com a introdução das variantes de Auditoria e Gestão de Empresas no curso de Contabilidade e Administração.

A reforma educativa de 1997, com a extinção dos CESE, alinou-se à Lei de Bases do Sistema Educativo e garantiu que o ensino politécnico conferisse os graus de bacharelato e licenciatura. No mesmo período, o ISCAC estabeleceu parcerias com outras instituições, como o ISCTE e a Universidade Aberta, para lançar mestrados em Ciências Empresariais e Contabilidade e Auditoria, respetivamente.

A partir do ano letivo de 1998/1999, o ISCAC substituiu os CESE por licenciaturas bietápicas nas áreas de Contabilidade e Auditoria, Gestão de Empresas e Controlo de Gestão, este último renomeado para Informática de Gestão em 2000. O modelo bietápico consistia em dois ciclos de estudo: o primeiro conferia o grau de bacharel e o segundo, o grau de licenciado.

Com a implementação do Processo de Bolonha em 1999, todos os cursos de ensino superior em Portugal tiveram que se adaptar ao novo sistema até 2008/2009. Nesse contexto, as licenciaturas bietápicas existentes foram convertidas para o novo modelo, permitindo que os estudantes obtivessem o grau de licenciado ao final de três anos.

Em 2007, o ISCAC também iniciou a oferta de mestrados em áreas como Auditoria Empresarial e Pública, Controlo de Gestão e Contabilidade Fiscal, entre outros.

No ano letivo de 2007/2008, foi fundada a ISCAC Business School, com o objetivo de expandir a formação pós-graduada e especializada da instituição, não conferente de grau. A marca, registada em 23 de julho de 2007, tinha como propósito aumentar a visibilidade do ISCAC além das fronteiras de Coimbra, ampliando as suas parcerias com empresas e instituições de diversos setores, tanto em Portugal como nos países da CPLP, incluindo Angola, Brasil e Moçambique. A oferta de pós-graduações e cursos breves aumentou significativamente, sendo muitas dessas formações personalizadas para atender às necessidades específicas do mercado de trabalho.

Em 31 de janeiro de 2012, a identidade da escola foi reforçada com a introdução do nome "Coimbra Business School | ISCAC", elevando a instituição à categoria de Escola de

Negócios e destacando ainda mais o seu papel como uma das principais referências em ensino de ciências empresariais em Portugal.

Atualmente, o ISCAC oferece 10 licenciaturas, 13 mestrados, 44 pós-graduações e vários cursos breves e MBA, com a seguinte designação (Tabela 5)

Tabela 5 - Oferta formativa da Coimbra Business School ISCAC

Grau/Especialização	Designação do Ciclo de Estudos
Licenciatura	• Ciência de Dados para a Gestão • Comércio e Relações Económicas Internacionais • Finanças e Contabilidade • Contabilidade e Auditoria • Contabilidade e Gestão Pública • Gestão de Empresas • Informática de Gestão • Marketing e Negócios Internacionais • Secretariado de Direção e Administração • Solicitadoria e Administração
Mestrado	• Análise de Dados e Sistemas de Apoio à Decisão • Análise Financeira • Auditoria Empresarial e Pública • Contabilidade e Fiscalidade Empresarial • Contabilidade e Gestão Pública • Controlo de Gestão • Gestão de Empresas Agrícolas • Gestão de Recursos Humanos • Gestão Empresarial • Inteligência Logística e Gestão da Cadeia de Abastecimento • Marketing e Negócios Internacionais • Sistemas de Informação de Gestão • Solicitadoria
Pós-graduação	• Angariação de Fundos • Artificial Intelligence for Marketing & Sales • Auditoria, Risco e Controlo de Sistemas de Informação • Avaliação e Gestão na Atividade Imobiliária • Branding Territorial • Capacitação para Gestão de Fundos Comunitários • Cibersegurança • Comunicação, Eventos e Protocolo • Contabilidade e Fiscalidade Empresarial • Contabilidade Pública, Especialização em SNC-AP

	• Customer Care Strategies • Data Analytics para Auditoria • Direção Comercial e Vendas • Direção e Gestão de Organizações Escolares • Direito Laboral • Direitos Humanos e Bioética em Contexto Ibérico • E-Commerce Marketing & Strategy • Economia e Gestão Industrial • Empreendedorismo e Aceleração de Negócios • Engenharia Financeira e Finanças • Felicidade Corporativa e Gestão de Talento • Gestão Autárquica • Gestão das Instituições Sociais • Gestão de Alojamento Local e Animação Turística • Gestão de Fraude Organizacional • Gestão de Pessoas e Equipas • Gestão de PME • Gestão de Projetos • Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva • Gestão do Desporto para Dirigentes • Gestão Empresarial das Instituições de Saúde • Gestão Veterinária • International Business Estratégia, Marketing e Inovação • Logística & Gestão de Transportes • Marketing • Marketing Digital • Mediação de Conflitos • Mediação Familiar • Neurocomportamento para a Excelência nas Organizações • Práticas da Contratação Pública • Sistemas Integrados de Gestão • Sustentabilidade Ambiental e Economia Verde • Web3, Blockchain e Criptoativos
MBA	• Artificial Intelligence Microsoft AI Business School • Auditoria Interna • Formação Avançada para o Solicitador Estagiário • Neoliderança e Disrupção Organizacional
Cursos Breves	A oferta é volátil

3.2.1 Missão Visão, Valores e Princípios

Embora no site institucional possamos consultar a missão, visão e valores da instituição, é no seu Plano Estratégico para o quadriénio 22/26, que encontramos uma versão mais alargada e completa da identidade e propósito da escola:

“Missão

O ISCAC tem como missão, nos termos dos estatutos do IPC e demais legislação em vigor:

- a) A formação científica e técnica de nível superior, tendo por objetivo a preparação para o exercício de atividades profissionais altamente qualificadas no âmbito das ciências empresariais e da administração, da solicitação e da informática;
- b) A realização de atividades de pesquisa e investigação aplicada;
- c) A formação cultural e para a cidadania;
- d) A prestação de serviços à comunidade tendo em vista a transferência de conhecimento e a valorização recíproca;
- e) O intercâmbio com entidades nacionais e internacionais.

Visão

A Coimbra Business School | ISCAC é mais do que uma Escola de ensino superior, é também um espaço de cultura, de livre pensamento e de liberdade. É uma Escola completa, capaz de proporcionar uma formação cívica e humana, complementar à tradicional formação técnica e académica, norteadas por valores de liberdade, responsabilidade, independência, honestidade e integridade.

A Coimbra Business School | ISCAC pretende ser uma referência, nacional e internacional, na área das Ciências Empresariais: uma Escola de reflexão e raciocínio, de grande reconhecimento nacional e internacional, capaz de atrair os melhores estudantes, com as mais elevadas taxas de empregabilidade dos seus diplomados, participante ativo em projetos de investigação e de serviços prestados, com os melhores índices de produção científica e a que todos/as tenham orgulho de pertencer.

Valores e Princípios

O ISCAC rege-se pelos princípios de democraticidade e participação de todos os corpos escolares, de acordo com o estabelecido no artigo 4.º dos estatutos do IPC, tendo em vista:

- a) Favorecer a livre expressão da pluralidade de ideias e opiniões;
- b) Garantir a liberdade de criação cultural, científica, artística e tecnológica

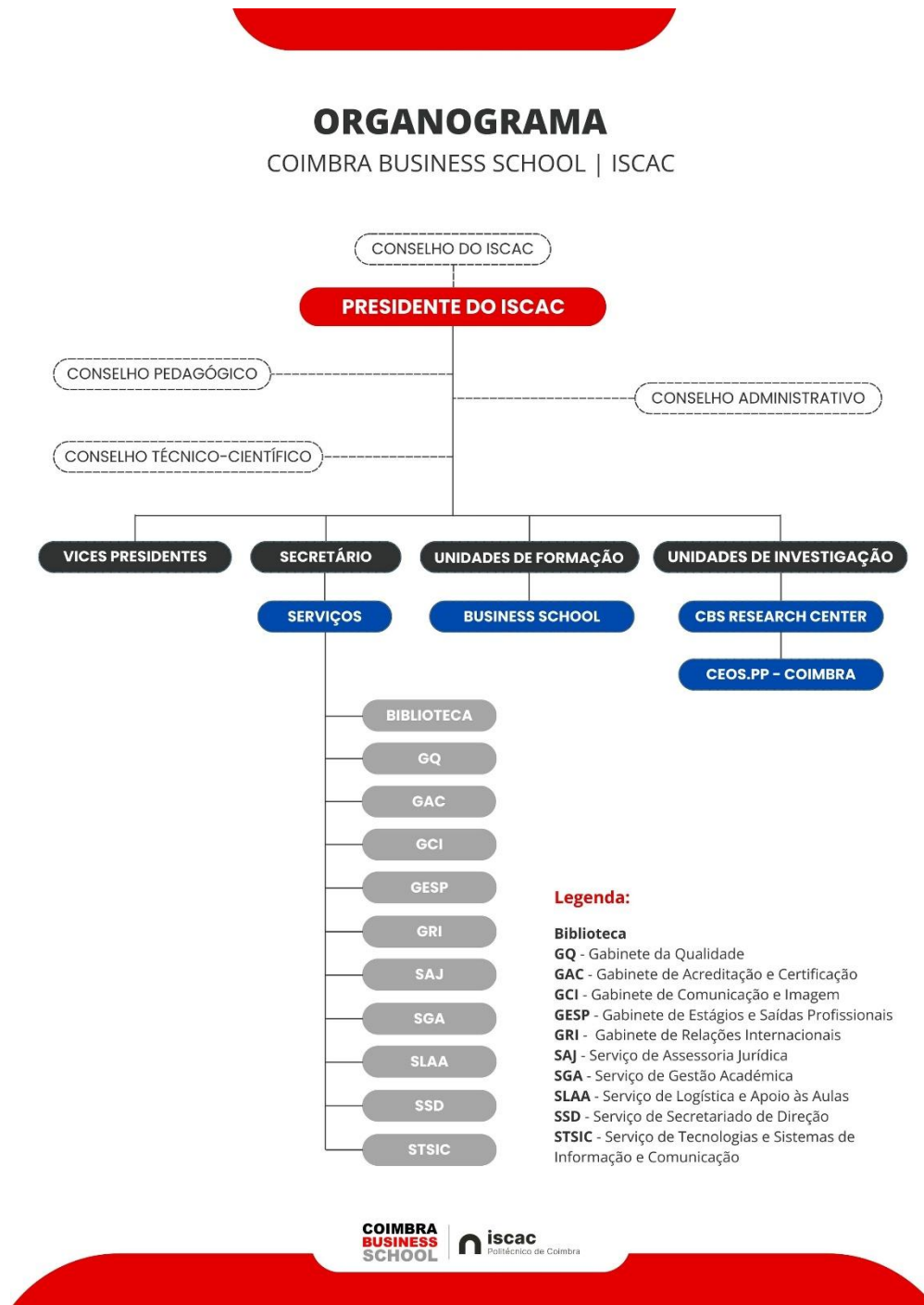
- c) Criar e assegurar as condições necessárias a uma atitude permanente de inovação científica e pedagógica no respeito pelos valores da liberdade académica;
- d) Garantir que a definição da vontade institucional é feita nos diferentes níveis da organização, através de órgãos colegiais onde estejam representadas diferentes opiniões e sensibilidades;
- e) Assegurar que o exercício das competências dos órgãos de gestão se rege pelos princípios da subsidiariedade e da proporcionalidade;
- f) Promover a responsabilização individual e coletiva pela qualidade da gestão e pelo desempenho das funções que são próprias ao respetivo estatuto profissional ou estudantil;
- g) Assegurar a diversidade nas atividades de formação, investigação e prestação de serviço, bem como nos métodos e abordagens pedagógicas e científicas, nas soluções organizativas e nas opções de gestão;
- h) Garantir que as áreas e domínios pelos quais se reparte a atividade da escola, designadamente as atividades de ensino, investigação e prestação de serviços, sem prejuízo da consideração de especificidades, sejam consideradas com idêntica valorização;
- i) Promover uma atitude de solidariedade institucional entre as unidades orgânicas do Instituto Politécnico de Coimbra;
- j) Assegurar transparência em todos os processos decisórios, administrativos, pedagógicos e científicos, através de uma adequada publicitação das decisões e dos seus fundamentos.” (ISCAC, 2021, p. 6)

3.2.2 Organograma

A Coimbra Business School ISCAC organiza-se internamente com base na estrutura funcional descrita nos seus estatutos.

As relações entre os diversos órgãos e serviços presentes no ISCAC, pode ser observada no organograma patente na Figura 6.

Figura 6 - Organograma da Coimbra Business School ISCAC



4. OBJETIVOS E METODOLOGIA

Neste capítulo do trabalho será descrita a metodologia adotada para o cumprimento dos objetivos do projeto.

A escolha da metodologia, qualitativa ou quantitativa, depende da natureza do problema em estudo e dos dados a serem recolhidos, devendo ser coerente com o tipo de investigação e com o paradigma científico adotado. Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa privilegia a produção de dados descritivos, permitindo ao investigador entender a forma de pensar dos participantes no estudo. Já a investigação quantitativa utiliza dados numéricos procurando identificar e analisar as relações entre variáveis. Apesar das aparentes diferenças entre as abordagens qualitativa e quantitativa, com enfoques que podem parecer incompatíveis, há autores como Tashakkori e Teddlie (1998) que entendem a combinação de ambas as abordagens sempre que se revele proveitoso para uma melhor compreensão, explicação ou aprofundamento da realidade em análise. Esses autores sugerem uma abordagem mista entre métodos quantitativos e qualitativos, aplicando-os diferenciadamente nas diferentes fases do processo de investigação.

A investigação quantitativa tem tido um papel de destaque no campo da educação. Os investigadores utilizam de forma sistemática processos de medição, métodos experimentais ou quase experimentais, análise estatística dos dados e modelos matemáticos, para testar hipóteses, identificar relações causais e funcionais, e descrever situações educacionais com rigor (Fernandes, 1991). Nos métodos quantitativos, a matemática tem um papel essencial, uma vez que permite medir os resultados de forma precisa. Este método constitui-se como um processo sistemático de recolha de dados observáveis e quantificáveis, baseado na observação de factos objetivos, acontecimentos e fenómenos que existem independentemente do investigador. Esta abordagem espelha um processo complexo, que tem como objetivo a obtenção de resultados com o menor enviesamento possível. O método quantitativo permite obter resultados com maior fiabilidade, permitindo ainda a generalização dos resultados, a previsão e o controlo dos acontecimentos (Freixo, 2013).

Qualquer que seja a metodologia adotada, esta deve assentar em princípios fundamentais como objetividade, clareza e rigor, sempre tendo em consideração as limitações dos procedimentos e dos instrumentos utilizados (Carmo e Ferreira, 1998).

Ainda sobre a distinção dos diferentes métodos, Bell (2004, p. 19-20) entende que os “investigadores quantitativos recolhem os factos e analisam a relações entre eles”, enquanto os investigadores qualitativos “estão mais interessados em compreender as percepções individuais do mundo. Procuram compreensão, em vez de análise estatística. (...). Contudo, há momentos em que os investigadores qualitativos recorrem a técnicas quantitativas, e vice-versa.”

Para Ludke e André (1986) a investigação qualitativa pode assumir diversas formas, com destaque para a etnografia e o estudo de caso, cada vez mais valorizados e reconhecidos pela sua credibilidade. A abordagem qualitativa, segundo Bogdan e Biklen (1994), exige empatia com os participantes do estudo, fazendo um esforço para compreender os diferentes pontos de vista. O objetivo não é emitir juízos de valor, mas antes entender a visão dos participantes e identificar como e com que critérios estes fazem a sua própria interpretação.

De acordo com Richardson (1989), o método qualitativo é distinto do quantitativo, na medida em que não recorre a instrumentos estatísticos para a análise de um problema, e não pretende medir ou quantificar categorias. Os estudos qualitativos não têm um significado estanque ou uniforme nas áreas em que são aplicados. Para Tesch (1990), os dados qualitativos também abarcam informações não verbais, como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, vídeos e peças sonoras.

Por outro lado, Richardson (1989) descreve o método quantitativo como o que envolve a quantificação, quer na recolha de dados quer na análise dos mesmos através da estatística, que podem ir da mais simples à mais complexa. No planeamento de um estudo quantitativo, o primeiro passo é identificar as variáveis específicas que podem ser fundamentais para explicar as características mais complexas de um determinado problema.

De maneira geral, os estudos quantitativos orientam-se por um modelo de pesquisa em que o investigador define um quadro teórico bem estruturado, e a partir do qual formula hipóteses sobre os fenómenos ou situações a serem investigadas. A partir dessas hipóteses, deduz-se uma lista de consequências. A recolha de dados baseia-se em números (ou informações que podem ser transformadas em números) que permitam aceitar ou rejeitar as hipóteses formuladas. Os dados são então analisados utilizando a

estatística e outras técnicas matemáticas. Popper (1972) destaca que os tradicionais levantamentos de dados são um exemplo típico do estudo de campo quantitativo.

De acordo com Tripodi et al. (1981, p. 48), a investigação quantitativa está enquadrada como uma categoria dentro da pesquisa, esta categoria possui diferentes “propósitos”, destacando, geralmente, a “verificação de hipóteses e a descrição das relações quantitativas entre variáveis especificadas”.

A recolha de dados é, normalmente, realizada através de questionários e entrevistas que se baseiam em variáveis distintas e relevantes para a pesquisa, sendo que a análise é normalmente apresentada com recurso a gráficos e tabelas, conforme Hymann (1967).

4.1 Objetivo Global

O principal objetivo do presente projeto é desenvolver e implementar uma estratégia focada em melhorar a felicidade e o bem-estar dos colaboradores (docentes, não docentes) da Coimbra Business School ISCAC.

Com a concretização deste objetivo pretende-se alcançar uma melhoria do clima organizacional, o reforço da marca institucional, uma vez que um programa bem-sucedido de felicidade corporativa pode melhorar a reputação da instituição tanto interna como externamente, fazendo com que ela seja vista como um lugar desejável para trabalhar e estudar e por último uma diferenciação no mercado, permitindo destacar a instituição como pioneira na promoção de felicidade corporativa.

4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, estipulam-se os seguintes:

- Avaliar o grau de felicidade e bem-estar dos trabalhadores docentes e não docentes da Coimbra Business School | ISCAC.
- Identificar os fatores que mais e menos contribuem para a felicidade no trabalho.
- Identificar as ideias/conceitos mais frequentemente associados à noção de felicidade e bem-estar no trabalho.

- Identificar propostas/sugestões de iniciativas, dos funcionários docentes e não docentes, indo ao encontro das especificidades de ambas as carreiras, de forma a potencialmente aumentar a sua felicidade no trabalho.
- Desenvolver um programa específico que promova o bem-estar e a felicidade e incentivar a participação ativa dos colaboradores, como workshops, desafios de bem-estar.
- Integrar a estratégia de felicidade na comunicação interna, criando uma marca interna para o programa (ex.: "Happy CBS Campus") que reflita os valores da instituição.
- Destacar a instituição como pioneira na promoção do bem-estar e felicidade corporativa.

4.3 Hipóteses de Investigação

Hipóteses Gerais

H1: Colaboradores com maior envolvimento no trabalho apresentam maiores níveis de afetos positivos no trabalho.

H2: Existe uma correlação positiva entre a satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional afetivo.

H3: Afetos negativos no trabalho estão negativamente associados à expressividade/realização.

H4: Envolvimento no trabalho está positivamente correlacionado com o sentimento de realização profissional.

Hipóteses de Diferenças

H5: Existem diferenças significativas ao nível de afetos positivos no trabalho entre diferentes faixas etárias.

H6: Existem diferenças significativas ao nível de afetos negativos no trabalho entre diferentes faixas etárias.

H7: Existem diferenças significativas nos níveis de realização entre diferentes faixas etárias.

H8: Colaboradores com mais anos de casa apresentam maior compromisso organizacional afetivo.

Hipóteses Comparativas: Docentes vs. Não-docentes

H9: Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação no trabalho entre colaboradores docentes e não-docentes.

H10: Existem diferenças significativas nos níveis de envolvimento entre colaboradores docentes e não-docentes.

H11: Existem diferenças significativas nos níveis de compromisso entre colaboradores docentes e não-docentes.

H12: Docentes demonstram maior expressividade/realização do que os não-docentes, devido à natureza mais autónoma e vocacional da função.

O modelo de análise adotado neste estudo centra-se em dois grandes conceitos, o primeiro - a Felicidade no Trabalho, avaliada através das dimensões do Envolvimento, da Satisfação com o Trabalho e do Compromisso Organizacional Afetivo e o segundo - Bem-Estar no Trabalho, avaliado através dos Afetos Positivos, Afetos Negativos e Expressividade/Realização.

Com base nestas dimensões, o estudo pretende avaliar de forma concreta as correlações existentes entre variáveis afetivas e comportamentais no contexto de trabalho, nomeadamente entre envolvimento, satisfação no trabalho, compromisso organizacional afetivo e os afetos (positivos e negativos), assim como o sentimento de realização pessoal e profissional (Hipóteses H1 a H4);

Pretende ainda perceber-se se existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de felicidade e bem-estar no trabalho entre docentes e não-docentes, considerando variáveis sociodemográficas e profissionais, como a faixa etária e o tempo de serviço na organização (Hipóteses H5 a H8);

Para o presente estudo, é ainda relevante analisar as diferenças comparativas entre docentes e não-docentes, de forma a compreender se a natureza da função exercida influencia a experiência subjetiva de trabalho, nomeadamente em termos de envolvimento, satisfação no trabalho, afetos e realização (Hipóteses H9 a H12).

Ao explorar estas hipóteses, pretende-se contribuir para um entendimento mais amplo dos fatores que promovem a felicidade e o bem-estar dos colaboradores da Coimbra Business School ISCAC, fornecendo indicadores importantes para a formulação de estratégias organizacionais orientadas para a valorização da individualidade. Através da identificação de padrões entre variáveis emocionais e comportamentais, esta análise procura fornecer evidência empírica que sustente a importância de um contexto de trabalho positivo e emocionalmente saudável como pilar essencial para o desenvolvimento sustentável da escola.

4.4 Metodologia

Recorrendo a um questionário feito a funcionários docentes e não docentes, composto por escalas previamente validadas na literatura, pretende-se avaliar o estado atual de bem-estar e felicidade entre os colaboradores da instituição.

Reconhecendo que, naturalmente, a própria pessoa é a melhor avaliadora da sua qualidade de vida, é lógico que o bem-estar, a felicidade ou a satisfação pessoal sejam aferidos através de questionários de autoavaliação. De acordo com Frey e Stutzer (1999), ao avaliar o seu bem-estar subjetivo, ou felicidade, o indivíduo tende a considerar não só a sua situação atual, com também as experiências passadas, as expectativas futuras e a fazer comparações com os pares.

No arranque do trabalho de projeto, realizou-se a recolha e a sistematização da informação relativa ao tema fundamental. De acordo com Campenhoudt et al. (2019), é essencial fazer a seleção das fontes mais relevante, através da leitura crítica dos documentos disponíveis, tais como publicações de conferências, artigos científicos, dissertações, livros e artigos de revistas especializadas.

A segunda fase do projeto corresponde à elaboração do questionário e a sua aplicação. Este método permite posteriormente fazer um tratamento estatístico dos dados recolhidos, uma vez que constitui "um instrumento de medida que traduz os objetivos de um estudo em variáveis mensuráveis" (Freixo (2011, p. 197). A escolha desta técnica justifica-se pelo facto de ser um método rápido, de fácil aplicação e mais eficaz para a recolha de informações (Alreck e Settle, 1995).

4.4.1 Elaboração do questionário

O questionário está organizado em quatro partes (anexo1). A primeira parte é dedicada à caracterização sociodemográfica, onde foram aplicadas escalas nominais para possibilitar o agrupamento dos dados recolhidos. Segundo Hill e Hill (2005), uma escala nominal é composta por um conjunto de categorias de resposta distintas qualitativamente, sendo que estas são mutuamente exclusivas, ou seja, cada elemento pertence exclusivamente a uma única categoria (Freixo, 2013). Esta parte é composta por 6 questões destinadas à recolha de dados pessoais, com o objetivo de caracterizar o indivíduo, nomeadamente se é docente ou não docente, o género, a idade, as habilitações profissionais, a categoria profissional e a antiguidade na instituição.

Na segunda parte do questionário, recorre-se à utilização da Escala da Felicidade no Trabalho - Happiness at Work – HAW, de Salas-Vallina et al. (2017).

Em 2017, Salas-Vallina et al. desenvolveram e validaram a HAW Scale, composta por três dimensões principais: envolvimento, satisfação no trabalho e compromisso organizacional afetivo.

No que diz respeito à dimensão do envolvimento, esta dimensão abrange um total de 17 itens distribuídos por três subdimensões: vigor, dedicação e absorção, seguindo a abordagem proposta por Fisher (2010). Quanto à dimensão da satisfação no trabalho, esta é composta por 6 itens que avaliam tanto as condições percebidas no local de trabalho como a satisfação global dos indivíduos com o seu trabalho.

Por último, a dimensão do compromisso organizacional afetivo composta por 8 itens que analisam diferentes formas de compromisso, nomeadamente o compromisso afetivo, o compromisso de continuidade e o compromisso normativo perante a organização, conforme apresentado na Tabela 6.

A terceira parte do questionário utiliza um instrumento concebido por Paschoal & Tamayo (2008) e tem como objetivo operacionalizar a variável "Bem-estar no trabalho" (tabela 7). É composta por 30 questões, distribuídas em três dimensões: 1) afetos positivos; 2) afetos negativos; e 3) expressividade/realização. A primeira dimensão inclui 9 itens, a segunda é composta por 12 e, por fim, a terceira dimensão integra 9 itens.

As dimensões relacionadas aos afetos apresentam a seguinte instrução: "Nos últimos seis meses, o meu trabalho tem-me deixado:". As respostas devem ser dadas com base numa escala de Likert de sete pontos, variando entre "Nada" e "Totalmente".

Relativamente à terceira dimensão, expressividade/realização, esta é acompanhada da explicação: "indique em que medida as seguintes afirmações representam a sua opinião sobre o seu trabalho". As respostas também são dadas numa escala de Likert de sete pontos, que variam entre "Discordo totalmente" e "Concordo totalmente".

Na quarta e última parte do questionário, recolhem-se informações de natureza qualitativa, que acrescentam profundidade e consistência à análise quantitativa. Foram introduzidas quatro questões de resposta aberta, que permitem identificar os fatores mais e menos negativos para a felicidade e bem-estar dos colaboradores, as associações mais comuns relacionadas com a noção de felicidade e bem-estar no trabalho, bem como sugestões de iniciativas relevantes para promover um aumento do seu bem-estar e felicidade.

Tabela 6 - Escala Happiness at Work (aplicada no questionário)

Felicidade no Trabalho			
Dimensões	Indicadores	Escala	Fonte
Envolvimento	No meu trabalho, sinto-me a transbordar de energia	Escala de Likert de 7 pontos)	Salas-Vallina
	O trabalho que eu faço tem imenso significado e propósito		
	O tempo voa quando estou a trabalhar		
	No meu trabalho, sinto-me forte e vigoroso		
	Estou entusiasmado com o meu trabalho		
	Quando estou a trabalhar, esqueço tudo o resto à minha volta		
	O meu trabalho inspira-me		
	Quando me levanto de manhã, apetece-me ir trabalhar		
	Sinto-me feliz quando trabalho intensamente		
	Sinto orgulho no trabalho que faço		
	Sinto-me imerso no meu trabalho		
	Sinto-me capaz de trabalhar por longos períodos de tempo seguido		
	O meu trabalho é desafiante		
	Sinto que me deixo levar pelo entusiasmo quanto estou a trabalhar		
	No meu trabalho sou mentalmente muito resiliente	Discordo totalmente	
	Tenho dificuldade em desprender-me do meu trabalho		
	No meu trabalho persisto sempre, mesmo quando as coisas não correm bem		
	Discordo		
	Estou satisfeito com a natureza do trabalho que realizo		

Satisfação com o Trabalho	Estou satisfeito com a pessoa que me supervisiona (o meu superior hierárquico)	bastante	et al. (2017);
	Estou satisfeito com as minhas relações com outras pessoas da organização com quem trabalho (os meus colegas de trabalho ou pares)	Discordo	
	Estou satisfeito com a remuneração que recebo pelo meu trabalho	Não concordo	
	Estou satisfeito com as oportunidades de progressão na carreira que existem na organização	nem	
	Considerando tudo, estou satisfeito com a minha situação laboral	discordo	
Compromisso Organizacional Afetivo	Ficaria muito feliz se permanecesse o resto da minha carreira nesta organização	Concordo	
	Gosto de falar da minha organização a pessoas de fora (que não trabalham na empresa)	Concordo bastante	
	Sinto realmente os problemas da organização como se fossem	Concordo totalmente	
	Penso que poderia facilmente tornar-me tão apegado a outra organização como sou a esta.		
	Nesta organização, sinto-me como parte de uma família.		
	Sinto-me emocionalmente ligado a esta organização		
	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.		
	Tenho um forte sentimento de pertença à minha organização.		

Tabela 7 - Escala de Bem-Estar no Trabalho (aplicada no questionário)

Bem-Estar no Trabalho			
Dimensões	Indicadores	Escala	Fonte
Afetos Positivos	Alegre	Escala de Likert de 7 pontos) Nada Nem um pouco Um pouco Moderadamente Bastante Extremamente Totalmente	Paschoal e Tamayo (2008)
	Disposto		
	Contente		
	Animado		
	Entusiasmado		
	Feliz		
	Empolgado		
	Orgulho		
	Tranquilo		
Afetos Negativos	Preocupado		
	Irritado		
	Deprimido		
	Entediado		
	Chateado		
	Impaciente		
	Ansioso		
	Frustrado		
	Incomodado		

	Nervoso	
	Tenso	
	Com Raiva	
Expressividade /Realização	Realizo o meu potencial	Escala de Likert de 7 pontos) Discordo totalmente Discordo bastante Discordo Não concordo nem discordo Concordo Concordo bastante Concordo totalmente
	Desenvolvo atividades que considero importantes	
	Realizo atividades que expressam as minhas	
	Consigo alcançar recompensas importantes para	
	Supero desafios	
	Atinjo resultados que valorizo	
	Avanço nas metas que estabeleci para a minha	
	Faço o que realmente gosto de fazer	
	Expresso o que há de melhor em mim	

O questionário foi submetido a um pré-teste numa fase inicial, sendo aplicado a uma amostra reduzida, com o objetivo de garantir a clareza das questões, a sua ordenação e extensão, bem como garantir que este se encontrava devidamente formatado e operacional.

Após esta etapa, foram recolhidos comentários e realizadas algumas alterações, incluindo a adaptação de alguns itens do questionário à realidade da administração pública e a eliminação da obrigatoriedade de resposta nas questões de resposta aberta.

Numa fase posterior, e após aprovação pela Comissão de Ética do Politécnico de Coimbra (anexo 2), o questionário foi distribuído, via email, a todos os funcionários, estando aberto a respostas durante um período de dezoito dias, entre os dias 27 de fevereiro e 16 de março. A decisão de encerrar o questionário teve que ver com a incidência de respostas, uma vez que nos últimos quatro dias não houve qualquer resposta ao questionário, deixou de fazer sentido manter a sua disponibilidade.

4.5 Amostragem e participantes

A população da Coimbra Business School ISCAC considera um total de 176 colaboradores - 133 docentes e 43 não docentes, distribuídos por categoria profissional, conforme tabela 8. Na medida em que todos os colaboradores (docentes e não docentes) com contrato ativo, têm automaticamente acesso a uma conta de email institucional, que é usada como meio formal de comunicação, está garantido o acesso a este questionário.

Por forma a garantir a confidencialidade e evitar a quebra do anonimato, optou-se por agrupar algumas das categorias profissionais, uma vez que, por exemplo, só existe um secretário na escola, um técnico especialista de sistemas e tecnologias de informação, dois coordenadores técnicos e três professores coordenadores principais.

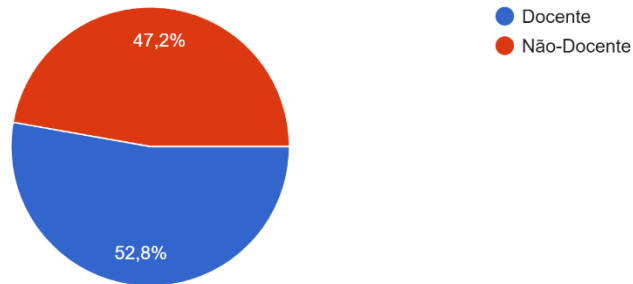
Tabela 8 - Distribuição e categorização dos colaboradores da CBS ISCAC

Carreira	Categoria	Número	Categoria no questionário
Não Docentes	Secretário	1	Técnico Superior
	Técnico Superior	10	Técnico Superior
	Coordenador Técnico	2	Assistente Técnico
	Assistente Técnico	18	Assistente Técnico
	Especialista de Sistemas e Tecnologias de Informação	2	Técnico Superior
	Técnico de Sistemas e Tecnologias de Informação	1	Assistente Técnico
	Assistente Operacional	9	Assistente Operacional
	Total:	43	
Docentes	Professor Coordenador Principal	3	Professor Coordenador
	Professor Coordenador	21	Professor Coordenador
	Professor Coordenador Convidado	1	Professor Coordenador
	Professor Adjunto	42	Professor Adjunto
	Professor Adjunto Convidado	46	Professor Adjunto
	Assistente	7	Assistente
	Assistente Convidado	13	Assistente
	Total:	133	

O questionário obteve um total de 72 respostas, o que representa 40,91% face à totalidade dos colaboradores da escola, sendo que responderam 38 docentes e 34 não docentes, como se pode verificar na figura 7.

Figura 7 - Distribuição da amostra por carreira

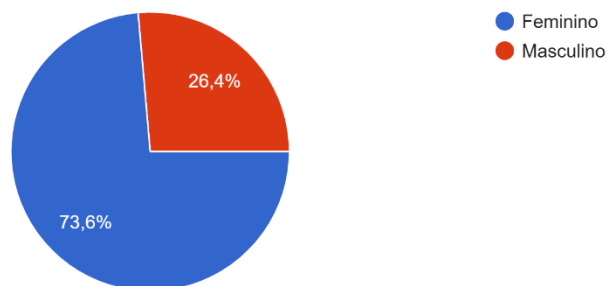
Carreira:
72 respostas



No que diz respeito ao género, tal como mostra a figura 8, responderam a este questionário 53 mulheres e 19 homens, o que em termos de percentagem significa 73,6% do género feminino e 26,4% para o masculino.

Figura 8 - Distribuição da amostra por género

Género:
72 respostas

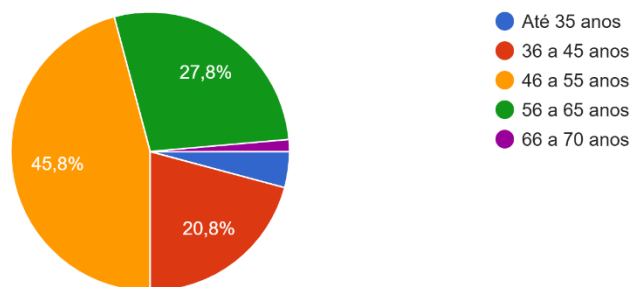


Dos colaboradores que preencheram este questionário, a maior fatia - 45,8%, ou seja, 33, têm idades compreendidas entre os 46 e os 55 anos, sendo que apenas 1 pessoa das que respondeu se situa entre os 66 e os 70 anos (figura 9).

Figura 9 - Distribuição da amostra por faixas etárias

Idade:

72 respostas

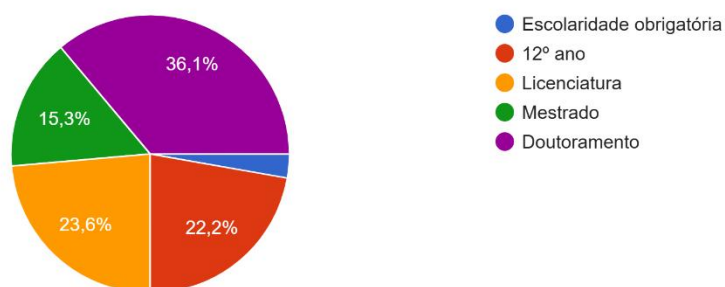


Ainda referente aos dados pessoais, no que diz respeito às habilitações académicas, podemos verificar na figura 10, que 26 pessoas, o equivalente a 36,1% têm doutoramento, 11 pessoas (15,3%) têm mestrado, 17 (23,6%) licenciatura, 16 (22,2%) têm 12^a ano e apenas 2 pessoas (2,8%) têm a escolaridade obrigatória.

Figura 10 - Distribuição da amostra por habilitações académicas

Habilitações Académicas

72 respostas



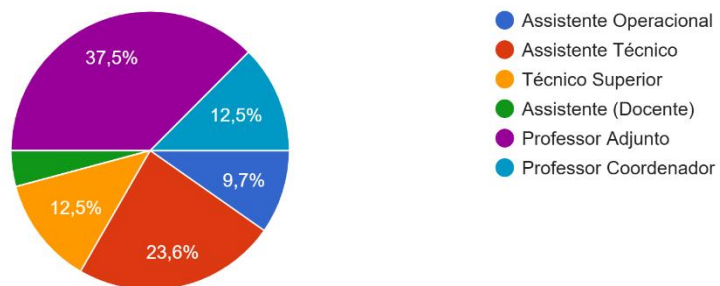
A categoria profissional, tal como explicado anteriormente, tem apenas 3 categorias para os docentes e 3 para os não docentes, por forma a não comprometer o anonimato dos respondentes. Responderam ao inquérito 27 professores adjuntos (37,5%), 17 assistentes

técnicos (23,6%), 9 professores coordenadores (12,5%), 9 técnicos superiores (12,5%) e 3 assistentes da carreira docente (4,2%), tal como demonstrado na figura 11.

Figura 11 - Distribuição da amostra por categoria profissional

Categoria Profissional:

72 respostas

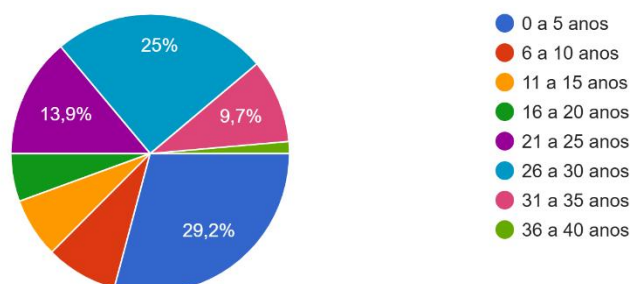


A antiguidade foi também um dos dados solicitados, sendo que os que mais responderam foram os colaboradores que estão na instituição há menos de 5 anos (29,2%) e os que menos responderam os que estão na instituição no intervalo de tempo de 36 a 40 anos (5,6%), conforme figura 12.

Figura 12 - Distribuição da amostra por anos de trabalho no ISCAC

Número de anos de trabalho na CBS | ISCAC:

72 respostas



Pela análise destes gráficos, podemos aferir que todos os grupos socioprofissionais estão representados nas respostas, bem como o número de respostas de cada grupo, reflete a sua incidência real, podendo, desta forma, concluir que estamos perante uma amostra representativa do ISCAC, no que aos seus colaboradores diz respeito.

Sendo uma amostra representativa aquela que reflete, as características do universo ou população de onde foi retirada.

Segundo Hill & Hill (2005), uma amostra é representativa quando “as suas características são, com um erro conhecido e controlado, semelhantes às da população”, permitindo que os resultados obtidos possam ser generalizados com maior grau de confiança.

5. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo é dedicado à apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos através do questionário.

5.1 Técnica de análise de dados

Para a análise quantitativa dos dados, recorreu-se ao software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 25 para Windows. Um dos primeiros passos nesta fase é aferir a fiabilidade da escala utilizada no questionário, e para o efeito foi realizado o cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach. Este indicador permite determinar o nível mínimo de consistência interna de um conjunto de itens ou variáveis. Ou seja, o valor obtido representa a correlação esperada entre a escala usada e outras escalas hipotéticas com o mesmo número de itens, pertencentes ao mesmo universo de análise, e destinadas a medir características semelhantes (Pestana & Gageiro, 2008). Desta forma, pode avaliar-se a fiabilidade de um questionário aplicado numa investigação,

Segundo Maroco e Garcia-Marques (2013), o Alfa de Cronbach é o índice mais utilizado para aferir a consistência interna de questionários baseados na escala de Likert, como é o caso deste estudo.

De acordo com DeVellis (2017), a interpretação dos valores de Alfa de Cronbach pode ser feita do seguinte modo: valores abaixo de 0,6 são considerados fracos, enquanto um valor de 0,7 já indica uma consistência interna considerada aceitável, valores iguais ou superiores a 0,9 são interpretados como excelentes.

Tendo por base os princípios acima referidos e considerando que o coeficiente Alfa de Cronbach varia entre 0 e 1, apresentam-se na tabela 9 os diferentes níveis de consistência interna associados aos respetivos intervalos deste coeficiente.

Tabela 9 - Classificação da consistência com base no coeficiente α de Cronbach

Valor de Alfa de Cronbach (α)	Consistência Interna
$\alpha \geq 0.90$	Excelente
$0.80 \leq \alpha < 0.90$	Boa
$0.70 \leq \alpha < 0.80$	Aceitável
$0.60 \leq \alpha < 0.70$	Questionável

Valor de Alfa de Cronbach (α)	Consistência Interna
$0.50 \leq \alpha < 0.60$	Fraca
$\alpha < 0.50$	Inaceitável

Fonte: Elaboração própria, adaptado de DeVellis (2017)

Foram aplicados o teste T de Student e a análise de variância (ANOVA), métodos estatísticos, que, segundo Pestana e Gageiro (2014) são amplamente reconhecidos na investigação científica quando queremos comparar médias entre grupos distintos.

O teste T de Student é indicado quando se pretende comparar as médias de dois grupos independentes, permitindo aferir se a diferença observada entre essas médias é estatisticamente significativa, ou seja, se é improvável que essa diferença se deva ao acaso (Field, 2013). Já a ANOVA é utilizada quando a comparação envolve as médias de três ou mais grupos, tendo como principal objetivo testar a hipótese nula de igualdade entre todas as médias. Quando o resultado da ANOVA revela significância, isso significa que existe, pelo menos um grupo cuja média difere significativamente das restantes (Marôco (2021).

Estes testes estatísticos são fundamentais nas ciências sociais, da saúde e naturais, uma vez que permitem deduzir, a partir de uma amostra, se existem diferenças reais entre os grupos analisados (Dancey & Reidy, 2018).

Outro aspeto fundamental para a interpretação dos resultados é o valor de significância (p-valor), que representa a probabilidade de a diferença observada ser devida ao acaso. Convencionalmente, é considerado que um resultado é estatisticamente significativo quando $p < 0,05$, o que significa que há menos de 5% de probabilidade de o resultado ser aleatório (Pestana & Gageiro, 2014). Em investigações que exigem maior rigor, utiliza-se um nível de significância de 1% ($p < 0,01$), revelando um nível mais elevado de significância estatística. A aceitação ou rejeição das hipóteses formuladas baseia-se, assim, nos valores de p obtido em cada teste.

Relativamente à análise qualitativa das respostas abertas, foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977), que permite identificar e organizar a informação com base em categorias temáticas. Esta abordagem permite a interpretação do conteúdo das mensagens de forma sistemática e objetiva, possibilitando

uma compreensão mais aprofundada das percepções dos respondentes. A identificação dos temas foi feita de forma indutiva, com base na leitura e interpretação das respostas, seguindo os princípios da análise temática sugeridos por Braun & Clarke (2006), o que permitiu que as categorias surgissem naturalmente dos dados, sem imposição prévia de categorias rígidas. Este processo facilita a organização das ideias e a identificação de padrões recorrentes, assegurando uma análise coerente e fundamentada dos inputs recolhidos, alinhada com os objetivos da investigação.

5.2 Análise Quantitativa

A análise da fiabilidade das diferentes dimensões do instrumento foi realizada com base no cálculo do coeficiente Alfa de Cronbach, conforme apresentado na tabela 10. Os resultados obtidos revelam uma excelente consistência interna em todas as dimensões avaliadas. A dimensão Envolvimento obteve um alfa de ,954, enquanto a Satisfação com o Trabalho registou um valor de ,883, indicando uma fiabilidade elevada. O Compromisso Organizacional obteve um alfa de ,910, demonstrando desta forma uma consistência muito satisfatória. No que diz respeito às dimensões relacionadas com o Bem-Estar no Trabalho, os Afetos Positivos e Afetos Negativos apresentaram valores de ,960 e ,956, respetivamente, revelando uma consistência interna excelente. Por fim, a dimensão Expressividade/Realização obteve um valor de ,957, o que reforça a robustez do instrumento de medida, e a sua adequação como ferramenta para avaliação da felicidade e bem-estar no trabalho.

Tabela 10 - Análise da consistência das dimensões, com base no coeficiente α de Cronbach

Dimensão	Alfa
Envolvimento	,954
Satisfação com o Trabalho	,883
Compromisso Organizacional	,910
Afetos Positivos	,960
Afetos Negativos	,956
Expressividade/Realização	,957

Com o objetivo de analisar as inter-relações entre o envolvimento, a satisfação com o trabalho, o compromisso organizacional, a expressividade/realização e os afetos positivos e negativos foram formuladas quatro hipóteses (H1 a H4):

- H1: Colaboradores com maior envolvimento no trabalho apresentam maiores níveis de afetos positivos no trabalho.
- H2: Existe uma correlação positiva entre a satisfação com o trabalho e o compromisso organizacional afetivo.
- H3: Afetos negativos no trabalho estão negativamente associados à expressividade/realização.
- H4: Envolvimento no trabalho está positivamente correlacionado com o sentimento de realização profissional.

Estas hipóteses foram testadas através da análise de correlações de Pearson, com um nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

Tabela 11 - Correlações de Pearson para análise das hipóteses H1 a H4

		Envolvimento	Satisfação Com o Trabalho	Compromisso Organizacional	Expressividade Realização	Afetos Positivos	Afetos Negativos
Envolvimento	Correlação de Pearson	1	0,734	0,759	0,726	0,762	-0,311
	Sig. (2 extremidades)		<,001	<,001	<,001	<,001	0,008
Satisfação com o Trabalho	Correlação de Pearson		1	0,712	0,704	0,673	-0,371
	Sig. (2 extremidades)			<,001	<,001	<,001	0,001
Compromisso Organizacional	Correlação de Pearson			1	0,67	0,739	-0,332
	Sig. (2 extremidades)				<,001	<,001	0,004
Expressividade/Realização	Correlação de Pearson				1	0,763	-0,277
	Sig. (2 extremidades)					<,001	0,019
Afetos Positivos	Correlação de Pearson					1	-0,397
	Sig. (2 extremidades)						<,001
Afetos Negativos	Correlação de Pearson						1
	Sig. (2 extremidades)						

Todas as hipóteses formuladas (H1 a H4) foram estatisticamente confirmadas com base nos resultados da correlação de Pearson. Os dados demonstram relações sólidas entre envolvimento, satisfação no trabalho, compromisso organizacional e realização, evidenciando a importância destas variáveis na promoção da felicidade e bem-estar.

Estes resultados sustentam o entendimento de que o envolvimento e a satisfação no trabalho são preponderantes no fortalecimento do laço afetivo com a organização e no desenvolvimento de experiências emocionais mais positivas, enquanto os afetos negativos estão associados a menores níveis de realização profissional. Esta dinâmica revela a importância de práticas organizacionais orientadas para a valorização da motivação, do reconhecimento e da autonomia dos colaboradores.

No sentido de compreender o impacto da variável faixa etária nas dimensões associadas ao bem-estar foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H5: Existem diferenças significativas ao nível de afetos positivos no trabalho entre diferentes faixas etárias.
- H6: Existem diferenças significativas ao nível de afetos negativos no trabalho entre diferentes faixas etárias.
- H7: Existem diferenças significativas nos níveis de realização entre diferentes faixas etárias.

Para testar estas hipóteses, aplicou-se a análise de variância (ANOVA), considerando-se um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$). Os resultados obtidos foram os apresentados na tabela 12.

Tabela 12 - Análise de variância ANOVA para testar as hipóteses H5 a H7

Significância	p
Envolvimento	,616
Satisfação com o trabalho	,470
Compromisso Organizacional	,842
Afetos Negativos	,960
Afetos Positivos	,300
Expressividade/realização	,398

Embora não diretamente relacionados com as hipóteses em análise, foram igualmente testados os valores para a felicidade no trabalho.

Com base nos valores de significância, conclui-se que nenhuma das hipóteses testadas (H5, H6 e H7) foi confirmada, uma vez que todos os valores de p são superiores ao convencionado de 0,05. Ou seja:

- A hipótese H5, que propunha a existência de diferenças significativas nos afetos positivos entre diferentes faixas etárias, não foi suportada estatisticamente ($p = 0,300$).
- A hipótese H6, relativa aos afetos negativos, revelou um valor de $p = 0,960$, indicando uma ausência total de diferenças significativas entre os grupos etários.
- A hipótese H7, que assumia diferenças nos níveis de expressividade/realização, também não encontrou suporte empírico ($p = 0,398$).

Estes resultados sugerem que, no âmbito da amostra analisada, a variável da idade não tem uma influência significativa sobre os níveis de afetos positivos, afetos negativos ou realização. O que poderá indicar que as experiências emocionais e o sentido de realização se encontram diluídos de forma relativamente homogênea entre as diferentes faixas etárias.

Não sendo possível rejeitar a hipótese nula em nenhuma das dimensões avaliadas, pode assumir-se este resultado como um reflexo de práticas organizacionais consistentes, de uma cultura de trabalho transversal, ou eventualmente, que estamos perante a existência de outros fatores que possam exercer maior impacto do que a idade cronológica dos colaboradores.

Em suma, os dados obtidos não revelam diferenças estatisticamente significativas ao nível dos afetos e da realização entre faixas etárias diversas, pelo que as hipóteses H5, H6 e H7 não são confirmadas neste estudo.

Para avaliar o impacto da variável antiguidade no compromisso organizacional foi formulada a seguinte hipótese:

- H8: Colaboradores com mais anos de casa apresentam maior compromisso organizacional afetivo.

Para testar esta hipótese, foi realizada uma análise de correlação de Pearson entre o número de anos de trabalho na instituição e o compromisso organizacional (tabela 13).

Tabela 13 - Correlação de Pearson para análise da H8

		Envolvimento	Satisfação com o Trabalho	Compromisso Organizacional	Afetos Positivos	Afetos Negativos
Número de anos de trabalho na CBS ISCAC	Correlação de Pearson	-0,083	-0,068	-0,031	-0,245	0,271
	Sig. (2 extremidades)	0,491	0,57	0,796	0,038	0,021

O resultado da correlação entre o número de anos de trabalho na CBS | ISCAC e o compromisso organizacional foi:

- Correlação de Pearson: $r = -0,031$
- Significância (bilateral): $p = 0,796$

A análise da correlação entre antiguidade e compromisso revela uma associação muito fraca e negativa entre as duas variáveis, acompanhado de um valor de significância bastante superior ao nível de significância convencional de 0,05. Desta forma, podemos afirmar que não existe qualquer evidência estatística que permita confirmar a hipótese H8.

Isto é, os dados obtidos não sustentam que a antiguidade se encontra significativamente associada ao compromisso organizacional. Este resultado contraria a expectativa inicial de que quantos mais anos de trabalho na organização maior o envolvimento emocional com a organização.

Importa ainda referir que, embora a variável relativa ao número de anos de trabalho tenha apresentado correlações estatisticamente significativas com afetos positivos ($r = -0,245$; $p = 0,038$) e afetos negativos ($r = 0,271$; $p = 0,021$), as direções dessas correlações sugerem uma associação inversa entre antiguidade e afetos positivos, e uma associação direta com afetos negativos. Ou seja, colaboradores com mais anos de casa referem menos afetos positivos e mais afetos negativos, embora estas associações sejam de expressividade ligeira.

Estes resultados poderão indicar que, o tempo de permanência na organização, não se robustece necessariamente com os anos, podendo inclusivamente surgir um certo desgaste emocional ao longo do tempo. Este fenómeno poderá estar relacionado com

fatores contextuais, decorrentes do funcionalismo público, como a falta de progressão na carreira, reconhecimento limitado, ou as constantes mudanças com a introdução de um ensino mais digital e em permanente atualização.

Com o intuito de verificar se existem diferenças estatisticamente significativas entre colaboradores docentes e não-docentes relativamente às várias dimensões da felicidade organizacional e da realização profissional foram formuladas as seguintes hipóteses:

- H9: Existem diferenças significativas nos níveis de satisfação no trabalho entre colaboradores docentes e não-docentes.
- H10: Existem diferenças significativas nos níveis de envolvimento entre colaboradores docentes e não-docentes.
- H11: Existem diferenças significativas nos níveis de compromisso entre colaboradores docentes e não-docentes.
- H12: Os docentes demonstram maior expressividade/realização do que os não-docentes, devido à natureza mais autónoma e vocacional da função.

Para testar estas hipóteses, foi aplicado o teste t de Student para comparação entre os dois grupos, assumindo um nível de significância de 5% ($\alpha = 0,05$). Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 14 - T de Student para análise das H9 a H12

Significância	p
Envolvimento	,268
Satisfação com o trabalho	,208
Compromisso Organizacional	,059
Expressividade/realização	,141

Com base nos valores obtidos, verifica-se que nenhuma das hipóteses testadas foi estatisticamente confirmada, já que todos os valores de p são superiores ao nível de significância estabelecido. Em suma:

- A hipótese H9, relativa a possíveis diferenças nos níveis de satisfação no trabalho entre docentes e não-docentes, não foi confirmada pelos dados ($p = ,208$).
- A hipótese H10, que sugeria diferenças significativas ao nível do envolvimento, também não foi validada ($p = ,268$).
- A hipótese H11, relativa ao compromisso organizacional afetivo, apresentou um valor de $p = ,059$, ligeiramente acima do nível de significância, (embora este valor não permita a rejeição da hipótese nula)
- A hipótese H12, que assumia maior expressividade/realização entre os docentes, não foi confirmada pelos dados ($p = ,141$).

Estes resultados indicam que, no contexto da amostra considerada, não existem diferenças estatisticamente significativas entre docentes e não-docentes nas dimensões de satisfação no trabalho, envolvimento, compromisso organizacional e expressividade/realização. No entanto, o valor de p associado ao compromisso organizacional poderá ser interpretado como um indício de diferenciação emergente entre os grupos.

De forma geral, os resultados obtidos apontam para uma relativa uniformidade na experiência dos colaboradores, quer exercem funções docentes ou não-docentes, o que reflete a existência de uma cultura organizacional coesa e práticas de gestão consistentes no seio da instituição.

5.3 Análise Qualitativa

Com base nas respostas abertas, foram identificadas categorias temáticas recorrentes que indicam os principais fatores de satisfação e insatisfação dos colaboradores da Coimbra Business School ISCAC, bem como a sua perceção de felicidade e bem-estar e as suas sugestões para os aumentar.

Seguidamente, apresenta-se o resultado dessa categorização e o número de menções para os fatores que contribuem para a felicidade e bem-estar (tabela 15) e para os fatores que contribuem para a infelicidade e mal-estar (tabela 16).

Tabela 15 - Categorização dos fatores que contribuem para a felicidade e bem-estar no trabalho

Categoria	Exemplos de Respostas
Relações interpessoais positivas	“A equipa e o ambiente”, “Trabalho em equipa”, “Bons colegas”, “Boas relações interpessoais”
Gostar de ensinar / contato com alunos	“Gostar de ensinar”, “Saber que estou a passar uma mensagem aos alunos”
Reconhecimento e valorização	“Reconhecimento dos alunos”, “Reconhecimento e valorização”
Ambiente de trabalho saudável	“Ambiente acolhedor”, “bom ambiente”, “Espaço de trabalho confortável”
Liberdade/autonomia	“Liberdade para desenvolver as atividades”, “Autonomia e confiança”
Crescimento e desafios	“Oportunidades de crescimento”, “Desafio e ambiente organizacional”
Equilíbrio vida-trabalho	“Equilíbrio entre vida profissional e pessoal”, “Liberdade de horário”
Remuneração e benefícios	“Remuneração e benefícios justos”
Estabilidade e propósito	“Estabilidade”, “Sentido de propósito”, “Pertencer a algo maior”

Os principais fatores, que contribuem para a felicidade e bem-estar mencionados foram os listados abaixo e apresentados na figura 13.

- Relações interpessoais positivas (18 menções)
- Gostar de ensinar/alunos (14 menções)
- Reconhecimento e valorização (12 menções)
- Ambiente de trabalho saudável (16 menções)
- Liberdade/autonomia (8 menções)
- Crescimento e desafios (10 menções)
- Equilíbrio vida-trabalho (7 menções)
- Remuneração e benefícios (5 menções)
- Estabilidade e propósito (9 menções)

Figura 13 - Fatores que contribuem para a felicidade e bem-estar

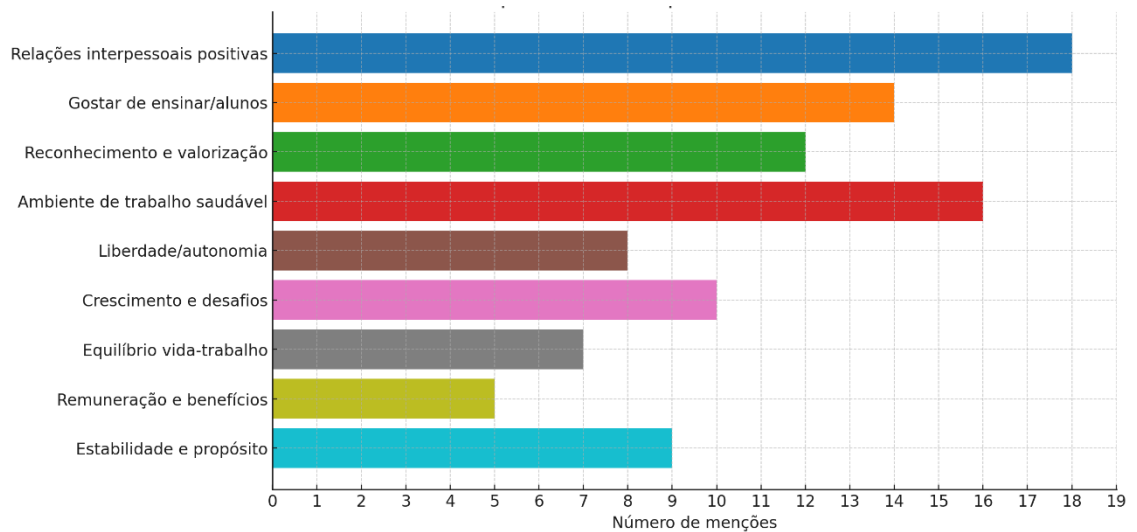


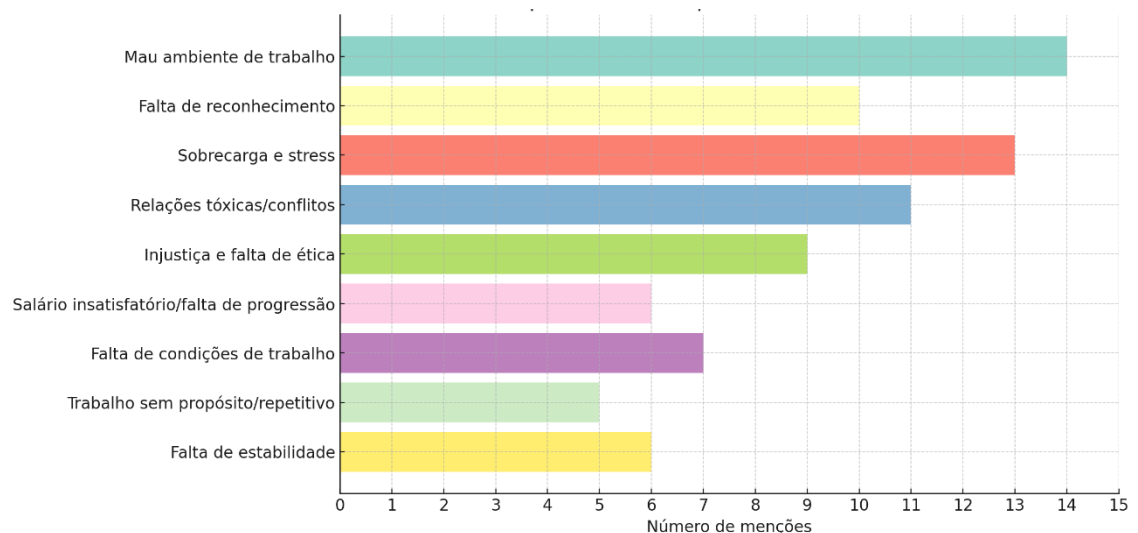
Tabela 16 - Categorização dos fatores que contribuem para a infelicidade e mal-estar no trabalho

Categoria	Exemplos de Respostas
Mau ambiente de trabalho	"Mau ambiente", "Ambiente tóxico", "Colegas desagradáveis", "Competição entre colegas"
Falta de reconhecimento	"Falta de reconhecimento", "Desvalorização do trabalho"
Sobrecarga e stress	"Carga de trabalho", "Pressão", "Síndrome de esgotamento" "Esgotamento profissional"
Relações tóxicas	"Intrigas e inveja", "Competição desleal", "Egoísmo de colegas"
Injustiça e falta de ética	"Falta de democracia", "Injustiça", "Falta de empatia"
Salário insatisfatório / falta de progressão	"Remuneração inadequada", "Desmotivação salarial"
Falta de condições de trabalho	"Espaços desconfortáveis", "Equipamentos obsoletos"
Trabalho sem propósito ou repetitivo	"Tarefas extra-aulas", "Rotina", "Desinteresse"
Falta de estabilidade profissional	"Precariedade", "Falta de segurança no emprego"

Os principais fatores, que contribuem para a infelicidade e mal-estar mencionados foram os listados abaixo e apresentados na figura 14.

- Mau ambiente de trabalho (14 menções)
- Falta de reconhecimento (10 menções)
- Sobrecarga e stress (13 menções)
- Relações tóxicas/conflitos (11 menções)
- Injustiça e falta de ética (9 menções)
- Salário insatisfatório/falta de progressão (6 menções)
- Falta de condições de trabalho (7 menções)
- Trabalho sem propósito/repetitivo (5 menções)
- Falta de estabilidade (6 menções)

Figura 14 - Fatores que contribuem para a infelicidade e mal-estar



Três palavras associadas a felicidade e bem-estar no trabalho

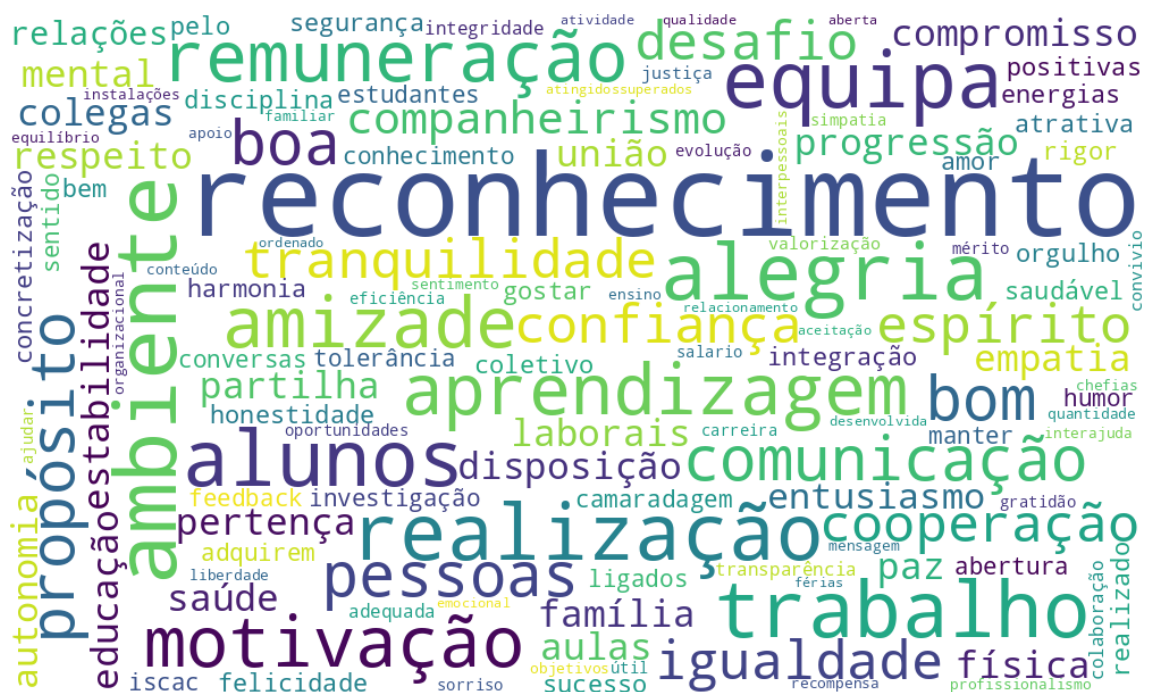
Palavras mais frequentes (agrupadas por temas):

- Relações interpessoais: amizade, companheirismo, equipa, partilha, confiança, harmonia, união
- Ambiente e emoção: alegria, bom ambiente, entusiasmo, tranquilidade, amor, honestidade
- Reconhecimento e valorização: reconhecimento, motivação, valorização, gratidão

- Autonomia e realização: realização, liberdade, propósito, autonomia, sucesso
- Equilíbrio e saúde: equilíbrio, saúde física e mental, segurança
- Remuneração e progressão: salário, progressão, carreira

No que diz respeito às três palavras que mais associam a felicidade e bem-estar, os colaboradores da Coimbra Business School ISCAC, dispersam as suas respostas por seis grandes temas, sendo que o resultado em formato nuvem de palavras resulta na figura 15.

Figura 15 - Nuvem de palavras para as palavras associadas a felicidade e bem-estar



Quanto à categorização das sugestões para aumentar a felicidade e bem-estar, esta resultou na tabela 17.

Tabela 17 - Sugestões de iniciativas para aumentar a felicidade e bem-estar

Eixo Temático	Exemplos de Sugestões
Integração e convívio	“Mais convívios”, “Eventos entre docentes e não docentes”, “Staff day”
Reconhecimento e mérito	“Prémios de desempenho”, “Transparência na progressão”, “Meritocracia”

Saúde e equilíbrio	“Redução de tarefas”, “Momentos de relaxamento”, “Teletrabalho”
Crescimento e formação	“Palestras”, “Mais formação em pedagogia”, “Intercâmbios”
Condições de trabalho	“Melhorar instalações”, “Menos trabalho administrativo”, “Salário adequado”
Autonomia e participação	“Liberdade para gerir o tempo”, “Participação na estratégia”

Com base nas respostas, podem listar-se as seguintes sugestões de ações, no sentido de aumentar a felicidade e bem-estar na Coimbra Business School ISCAC:

Integração e Convívio

Organizar eventos de team building (docentes e não-docentes).

Criar espaços de partilha informal (ex: cafés, almoços coletivos, convívios).

Reconhecimento e Valorização

Implementar um sistema transparente de prémios por mérito.

Dar feedback público e privado sobre o desempenho positivo dos colaboradores.

Saúde e Equilíbrio

Oferecer pausas ativas ou momentos de relaxamento durante o horário de trabalho.

Permitir o teletrabalho em algumas situações específicas.

Crescimento e Formação

Investir em formação contínua e intercâmbios com outras instituições.

Realizar palestras e workshops internos para desenvolvimento pessoal e profissional e partilha de experiências.

Condições de Trabalho e Autonomia

Reduzir a carga administrativa dos docentes.

Aumentar a autonomia dos colaboradores na organização das suas tarefas.

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÕES DOS RESULTADOS

A análise dos dados obtidos permitiu validar, de forma robusta, a fiabilidade do instrumento utilizado, tal como ficou demonstrado pelos elevados valores de Alfa de Cronbach nas várias dimensões avaliadas. Estes valores asseguram a consistência interna das escalas e oferecem solidez às interpretações posteriores. As hipóteses formuladas relativamente às inter-relações entre felicidade no trabalho, através das dimensões de envolvimento, satisfação no trabalho, compromisso organizacional, e bem-estar no trabalho através das dimensões dos afetos positivos e negativos, e expressividade/realização foram estatisticamente confirmadas, apresentando correlações significativas e coerentes. Estes dados reforçam a importância de um ambiente de trabalho que potencie o envolvimento e a satisfação como pilares essenciais para o compromisso organizacional e para a vivência de afetos positivos, fatores essenciais para o bem-estar e realização profissional de todos os colaboradores. Em contrapartida, a análise da influência da idade e dos anos de serviço não revelou diferenças estatisticamente significativas nas dimensões avaliadas. O que poderá indicar que a idade e a antiguidade na instituição não constituem variáveis explicativas decisivas para os níveis de bem-estar ou compromisso organizacional, deixando em aberto a possibilidade de outros fatores – de ordem organizacional, cultural ou subjetiva – exercerem maior influência. De igual modo, a comparação entre docentes e não docentes demonstrou uma relativa homogeneidade nos níveis de satisfação, envolvimento, compromisso e realização, espelhando uma cultura organizacional coesa e práticas de gestão transversais. A análise qualitativa veio complementar os dados quantitativos, revelando que relações interpessoais positivas, um ambiente saudável, o reconhecimento e a autonomia são os principais impulsionadores de felicidade e bem-estar no trabalho. Ao contrário, o excesso de trabalho, a falta de reconhecimento, as relações tóxicas e as condições de trabalho desfavoráveis foram apontadas como fontes de mal-estar. As sugestões apresentadas pelos colaboradores evidenciaram uma forte valorização de práticas centradas na integração, reconhecimento do mérito, promoção do equilíbrio e aumento da participação, refletindo uma consciência coletiva no que diz respeito às necessidades e expectativas laborais. Em síntese, os resultados obtidos permitem fazer um retrato fundamentado e abrangente da vivência profissional na Coimbra Business School ISCAC, evidenciando aquilo que são os seus pontos fortes, mas também as áreas de melhoria. Este diagnóstico apresenta-se com um contributo de grande relevância para

a definição de uma estratégia organizacional em linha com a promoção da motivação, do bem-estar e da felicidade no trabalho.

Confrontando os resultados obtidos neste estudo com a revisão da literatura e as diversas perspectivas teóricas apresentadas sobre bem-estar e felicidade no trabalho, podemos afirmar que, na generalidade, a realidade da Coimbra Business School se aproxima fortemente do evidenciado pela ciência.

Tal como referido por Lyubomirsky et al. (2005), os colaboradores mais realizados e satisfeitos com o seu trabalho têm tendência a estar mais envolvidos e a ser mais produtivos — um padrão claramente evidente nas correlações estatisticamente significativas identificadas entre essas variáveis no presente estudo.

Este cenário é igualmente suportado pelos contributos Sirota et al. (2005), que defendem que os colaboradores que se sentem mais reconhecidos, respeitados e envolvidos demonstram ser mais motivados. De facto, os dados qualitativos obtidos revelaram a importância do reconhecimento, da autonomia e da qualidade das relações interpessoais como principais elementos promotores de bem-estar e felicidade.

A análise destes resultados encontra ainda fundamento na visão de Moccia (2016), que entende que a felicidade no trabalho não se reduz à ausência de fatores negativos, mas baseia-se sobretudo na presença ativa de condições que favoráveis ao desenvolvimento pessoal e ao equilíbrio emocional. Esta perspetiva está de acordo com os inputs recolhidos, em que os colaboradores destacaram a valorização, o ambiente saudável e a autonomia como essenciais para o seu bem-estar.

No que diz respeito à cultura organizacional, observou-se uma evidente consistência nas perceções dos docentes e não docentes quanto à sua experiência profissional, o que espelha a existência de práticas de gestão transversais e uma identidade organizacional partilhada. Esta constatação vai ao encontro das convicções de Cunha et al. (2013), que salientam a importância de uma cultura organizacional coesa para o robustecimento do compromisso e da satisfação.

Ao contrário, a ausência de diferenças significativas entre faixas etárias e entre níveis de antiguidade contraria as conclusões de Wesarat et al. (2015) e Taranowski (2011), que acreditam que estas variáveis estão relacionadas com níveis mais elevados de bem-estar. Esta divergência sugere que, no caso da Coimbra Business School, existem outras variáveis

que pesam mais para os seus colaboradores, nomeadamente de natureza organizacional ou relacional.

Esta ideia é, aliás, corroborada por Argyle (1992), para quem a felicidade está mais ligada a fatores como a qualidade das relações e a perceção de realização pessoal do que propriamente com características sociodemográficas. Os resultados obtidos através deste estudo reforçam este princípio, demonstrando que os afetos positivos e a realização no trabalho são fatores transversais à maioria dos colaboradores, independentemente da idade que têm ou dos anos de serviço na instituição.

Os resultados da análise qualitativa vieram reforçar os dados quantitativos ao evidenciar a importância dos aspetos emocionais e simbólicos no ambiente de trabalho. Esta leitura dialoga diretamente com a crença de Weiss e Cropanzano (1996), que defende que o humor, as emoções e as experiências afetivas influenciam diretamente o modo como os colaboradores percebem a organização e o seu próprio desempenho.

Ao mesmo tempo, a visão de Silverblatt (2010) é particularmente pertinente, ao chamar a atenção para o aumento do interesse das organizações em promover ambientes de trabalho felizes como estratégia humanista, mas também como vantagem competitiva. O presente estudo confirma esse movimento, que coloca as pessoas no centro, na medida em que os colaboradores demonstraram uma clara valorização de práticas que promovem integração, equilíbrio, reconhecimento e bem-estar.

De destacar ainda a visão de Dutschke et al. (2019) sobre o bem-estar organizacional, como produto do equilíbrio entre o trabalho e as necessidades subjetivas dos colaboradores, que se revelou bastante útil para interpretar os dados recolhidos. A insatisfação manifestada por alguns participantes quanto ao excesso de trabalho ou à falta de reconhecimento confirma, de facto, o peso que os fatores simbólicos e relacionais têm na construção da experiência de felicidade no trabalho, mais até do que o peso dos fatores estruturais.

Por último, e pela especificidade do setor analisado – ensino superior, importa olhar para os resultados deste estudo em comparação com o estudo de Pereira (2014). Os dois estudos destacam a importância de implementar ações estratégicas que promovam o bem-estar no ambiente de trabalho. No entanto, enquanto Pereira chama a atenção para fatores mais estruturais e relacionados com as condições físicas e organizacionais, o presente estudo coloca maior ênfase nas dimensões afetivas, relacionais e motivacionais

da experiência laboral. Apesar das diferentes abordagens, ambos os trabalhos reconhecem que o bem-estar e felicidade no trabalho resultam de um conjunto alargado de fatores que devem ser tidos em conta, na perspetiva de se promover uma estratégia integrada que englobe tantos os aspetos materiais como os imateriais da vivência organizacional.

7. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA

7.1 Descrição da Estratégia

Com base na análise dos questionários e sugestões acima apresentadas desenvolveu-se o “Happy CBS Campus” - Programa de Felicidade e Bem-Estar Organizacional da Coimbra Business School | ISCAC”, elaborado, discutido em conjunto com a Presidência da Escola, que o aprovou em março (anexo 3).

De destacar que, algumas das ações sugeridas nos questionários não são exequíveis, na medida em que se trata de uma instituição de natureza pública, obrigada ao cumprimento das exigências legais, regulamentares e institucionais, nomeadamente no que diz respeito a remunerações, progressões, prémios de desempenho, teletrabalho e distribuição de serviço.

O Programa assenta nos eixos temáticos identificados resultantes das sugestões dos colaboradores:

I. Integração e Convívio

Neste eixo os colaboradores sugeriram a organização de eventos de teambuilding e a criação de espaços regulares de partilha informal. A Coimbra Business School ISCAC já organiza, anualmente, cinco momentos de convívio alargados a toda a comunidade escolar e um destinado a colaboradores docentes e não-docentes.

Os “Welcome Days” marcam o arranque do ano letivo e servem para dar as boas vindas aos novos alunos e proporcionar o reencontro de docentes, não docentes e alunos no pós-férias. Do programa desta iniciativa consta, habitualmente, uma cerimónia mais formal e um convívio informal no campus da Escola.

Ainda com o objetivo do acolhimento e integração dos novos alunos e do convívio informal entre alunos, docentes e não docentes realiza-se o “Comboio do Desporto”, uma iniciativa realizada em colaboração com o Ginásio Figueirense (parceiro institucional da Escola), em que a comunidade escolar desloca-se de comboio até à Figueira da Foz, para praticar diversas modalidades desportivas (remo, *stand up paddle*, tiro, *kickboxing*, basquetebol, futebol, voleibol, natação, ténis de mesa, ciclismo, entre outras).

Durante o primeiro semestre, é também realizado o “Encontro Comunidade ISCAC”, em parceria com a AESL (Associação Empresarial da Serra da Lousã). Esta iniciativa pretende

não só fomentar o espírito de equipa e promover, num ambiente informal e descontraído, o estreitamento de laços entre os vários elementos da comunidade ISCAC, mas também potenciar o contato saudável com a natureza.

A celebração do “Dia do ISCAC e Encerramento do Ano Letivo”, acontece em maio, na última semana de aulas. Trata-se de um evento de celebração, homenagens, reconhecimento e convívio. Neste dia, é celebrada uma missa em memória dos elementos da comunidade académica já falecidos, são homenageados os aposentados (docentes e não docentes), é reconhecido o mérito profissional a um alumni e o mérito académico aos melhores alunos do ano letivo anterior, com a atribuição de prémios. Este dia é especialmente relevante para a comunidade académica, e muito participado, juntando centenas de alunos, docentes e não docentes no campus da Escola, num ambiente informal e de grande proximidade entre todos, animado com bandas, dj e tunas.

Em junho, acontece, já depois das aulas terminarem, um evento dedicado aos alumni – o ISCAC Alumni Sunset. O objetivo deste evento é promover o reencontro dos antigos e atuais alunos, com antigos e atuais professores e não docentes e, desta forma, criar e fortalecer laços entre o passado e presente.

No Natal a Escola organiza o habitual Jantar de Natal para os seus colaboradores, que se realiza nas instalações da Escola e é invariavelmente um momento de grande convívio e celebração, muito participado e animado.

No sentido de responder à sugestão dos colaboradores da Coimbra Business School | ISCAC, este Programa contempla a Realização de mais três momentos de convívio e partilha.

Uma ação de Teambuilding em que o desafio é criar um ambiente favorável à colaboração, envolvendo todos os colaboradores e mostrando-lhes que são capazes de alcançar melhores resultados se trabalharem em conjunto. Trata-se de uma atividade que recorre a dinâmicas e exercícios práticos para simular situações do quotidiano, permitindo não só a aplicação de competências de trabalho em equipa, mas também a assimilação de novos conhecimentos. Ao estabelecer paralelismos entre os desafios propostos e a realidade profissional, estas iniciativas preparam os participantes para reagir rapidamente às mudanças e para responder com eficácia às exigências de desempenho.

Um Torneio de Padel, com equipas constituídas por docentes, não docentes e alunos, no sentido de promover o bem-estar, a integração e o espírito de comunidade. Para além de incentivar a prática desportiva e hábitos de vida saudáveis, também reforça as relações entre os diferentes grupos da instituição, num ambiente informal e descontraído. Este tipo de evento reforça o sentimento de pertença, ajuda a combater o stress do dia a dia e pode ser uma ferramenta eficaz de inclusão e motivação.

Passeio ao concelho de Tondela, durante um dia, docentes, não-docentes e alunos têm oportunidade de fortalecer laços, num momento de convívio, integração e o bem-estar. Esta iniciativa é promovida pela Escola, mas organizada em parceria com a Câmara Municipal de Tondela (parceira da Escola), e vai permitir explorar o património natural, cultural, industrial e etnográfico da região, valorizando os produtos locais e fomentando o contato direto com a identidade e as tradições do território. Para além do seu objetivo interno, a atividade insere-se numa lógica de responsabilidade social e de proximidade institucional, contribuindo para uma vivência académica mais rica, colaborativa e humanizada.

Tal como referido acima, deste Programa constava ainda uma ação, que se entendeu pertinente executar no imediato e estava integrada neste eixo, respondendo à sugestão de criação de espaços de convívio informal. A Coimbra Business School ISCAC, possui, há largos anos, uma sala de convívio, que serve igualmente de sala de refeições, equipada com frigorífico, micro-ondas e máquina de café. Embora esta sala esteja, desde sempre, disponível para todos os colaboradores, não era habitualmente utilizada por docentes, por se encontrar num piso inferior aos dos gabinetes de docentes. Em março, impulsionada por esta sugestão, a Presidência remodelou uma nova sala, no piso intermédio equipando a mesma com frigorífico, máquina de café, micro-ondas e mesas para refeições, decorando todo o espaço de forma a valorizá-lo e torná-lo um espaço acolhedor, criando desta forma um novo espaço de convívio e confraternização.

II. Reconhecimento e Valorização

Relativamente ao eixo temático do Reconhecimento e Valorização, a sugestão ia no sentido da atribuição de prémios de mérito, entende-se que se trata de uma matéria que ultrapassa em alguma medida a autonomia da Escola, uma vez que os prémios de

desempenho obedecem a critérios definidos por lei e estão dependentes da avaliação de desempenho, no caso dos não docentes, por via do SIADAP e do Estatuto da Carreira Docente, condicionado a dotação orçamental da Instituição, para docentes do quadro. Uma das sugestões que integram este eixo está relacionada com o feedback público e privado sobre o desempenho dos colaboradores, assumindo que apenas os colaboradores não-docentes têm superior hierárquico direto, capaz de dar feedback sobre o seu desempenho, assumiu-se como razoável, neste Programa, em conjunto com a Presidência, a realização trimestral de uma reunião com os serviços, no sentido de avaliar processos, partilhar experiências, discutir soluções e obter/fornecer feedback sobre procedimentos e práticas em vigor.

III. Saúde e Equilíbrio

Dentro da temática da saúde e equilíbrio foram sugeridas pausas ativas ou momentos de relaxamento durante o horário de trabalho. O Politécnico de Coimbra já promoveu uma ação que respondia exatamente a esta sugestão, tendo na altura deixado de fazer sentido a sua manutenção, devido à falta de participantes. Tendo em conta que qualquer funcionário, docente ou não docente tem total liberdade de movimentos dentro da escola, entende-se que esta sugestão poderá indiciar a necessidade de existir um horário específico, com atividades específicas para esta atividade, à semelhança da ação que noutros tempos o Politécnico promoveu. Neste sentido, o Programa prevê, a auscultação, através de um formulário, no início do ano letivo, dos interessados em participar nestes momentos de pausa ativa. Comprometendo-se a Presidência, a promover a concretização desta ação, caso existam interessados.

Relativamente às sugestões relacionadas com o Teletrabalho em algumas situações específicas, a posição da Escola vai exatamente ao encontro dessa especificidade. Tratando-se de uma escola, em que o ensino é presencial e exige o contato direto entre aluno e professor, a atividade docente não se coaduna com esta possibilidade, exceto em situações muito específicas de intempéries, pandemias ou catástrofes naturais. Quanto aos não-docentes, verifica-se o mesmo pressuposto, na medida em que o atendimento de alunos e professores e a atividade letiva decorrem presencialmente.

Não sendo uma sugestão apontada no questionário inclui-se neste eixo temático a realização de um workshop sobre snacks e lanches saudáveis, orientado por uma nutricionista. Esta iniciativa visa promover hábitos alimentares saudáveis entre docentes e não-docentes. Pensado para responder às necessidades do dia a dia, este workshop pretende oferecer sugestões simples, acessíveis e nutritivas que contribuem para uma melhor concentração, energia e bem-estar geral. Embora a componente “convívio” seja mais evidente nas ações Encontro da Comunidade ISCAC (Lousã), Comboio do ISCAC e Torneio de Padel, naturalmente, pela sua componente desportiva, podiam, claramente, inserir-se neste eixo – Saúde e Equilíbrio.

IV. Crescimento e Formação

No quarto eixo temático, que se refere ao Crescimento e Formação as sugestões foram no sentido de se investir em formação contínua e intercâmbios com outras instituições e realizar palestras e workshops internos para desenvolvimento pessoal e profissional, bem como partilha de experiências. A Coimbra Business School ISCAC tem promovido a internacionalização dos seus colaboradores com o incentivo, nos últimos anos, à realização de mobilidades Erasmus Staff Teaching Assistant (STA), Erasmus Staff Training (STT) e outros programas internacionais, tanto para docentes como para não docentes. No atual ano letivo, por exemplo, motivados pela partilha de experiências e de feedback positivo de colegas que já realizaram mobilidades Erasmus, candidataram-se ao Programa vários funcionários não docentes, a maioria com mais de 20 anos de antiguidade, e que nunca tinham realizado qualquer mobilidade. No sentido de potenciar esta troca de experiências e incentivar à realização de mobilidade, bem como de partilhar o conhecimento adquirido nestas atividades, este Programa prevê, a realização de uma reunião informal, em que cada um falará da sua vivência, do que aprendeu, do que experienciou e das dificuldades que teve e como as ultrapassou, no final de cada ano letivo. Relativamente aos workshops internos para desenvolvimento pessoal e profissional, no início do ano letivo, através de um formulário, far-se-á uma auscultação, no sentido de recolher as temáticas a trabalhar e de perceber os reais interessados em participar, comprometendo-se a Presidência a promover a sua realização. Não faria

sentido este programa propor, nesta fase, temas, na medida em que neste estudo não foram identificadas áreas específicas de trabalho.

V. Condições de Trabalho e Autonomia

Por último, relacionado com as condições de trabalho e autonomia e em linha com o ODS 4 – Educação de Qualidade e o ODS 12 – Produção e Consumos Sustentáveis, a Coimbra Business School ISCAC, no sentido de responder à pretensão de reduzir a carga de tarefas administrativas aos docentes, vai adquirir tablets para fornecer aos alunos, para a realização de provas. Esta ação visa agilizar estes momentos de avaliação, acabando com o papel e por conseguinte com todo o processo de cópias que o docente teria que assegurar e permite, igualmente, a correção imediata, poupando, desta forma o docente a horas de correção de provas.

Como resposta à sugestão de aumentar a autonomia dos colaboradores na organização das suas tarefas, a realização de uma formação interna em gestão de tempo e prioridades, no sentido de oferecer ferramentas de planeamento pessoal aos colaboradores. A formação no método GTD (Getting Things Done) é fundamental para melhorar a produtividade individual e reduzir o stress associado à gestão multitarefas e responsabilidades. Ao aprender a identificar, organizar e priorizar com eficácia as atividades, os colaboradores ganham mais clareza mental, autonomia e foco no que realmente importa. Esta prática contribui para um melhor desempenho profissional, mas também promove o equilíbrio emocional, ajudando a evitar a sobrecarga e o cansaço mental.

7.2 Implementação e Monitorização

O Programa tem início com o ano letivo 25/26, na medida em que no momento da sua discussão, elaboração e aprovação (março de 2025) o planeamento das atividades para o ano letivo 24/25 já estava orçamentado e em curso e praticamente encerrado. Contudo, uma das ações que estava na versão original do Programa, foi executada de imediato, pelo que lhe será feita menção, pela importância que tem, mas não consta da versão final do Programa.

Relativamente à divulgação do Programa, a sua génese e aprovação foi divulgada no Jornal do Politécnico de Coimbra, na edição de abril de 2025. A sua divulgação interna, por colaboradores docentes e não docentes da Coimbra Business School ISCAC, com explicação das atividades e datas será feita no início do ano letivo, através de email e rede interna de televisões, para o programa geral e à medida que se aproximar a data de realização de cada uma das atividades, por email, com formulários de inscrição e condições de participação.

A concretização do programa “Happy CBS Campus” exige o envolvimento ativo de toda a comunidade académica, com responsabilidade acrescida por parte dos órgãos de gestão. A sua implementação será objeto de monitorização contínua e avaliação sistemática, garantindo a sua melhoria progressiva e a constante adaptação às necessidades e sugestões dos colaboradores, sempre em sintonia com os objetivos estratégicos da instituição.

8. CONCLUSÃO

O presente estudo permitiu uma análise aprofundada sobre o tema do bem-estar e da felicidade organizacional, através de uma análise da literatura em conjunto com o estudo de caso da Coimbra Business School ISCAC. Através desta análise podemos concluir que a felicidade corporativa e o bem-estar no trabalho são atualmente pilares fundamentais para o sucesso das organizações. No caso concreto da Coimbra Business School | ISCAC, verificou-se que práticas organizacionais que consideram a individualidade, que promovem as relações interpessoais, que potenciam a realização pessoal e profissional e estimulam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional impactam diretamente no aumento da motivação, da produtividade e do compromisso dos colaboradores.

A investigação demonstrou que criar um ambiente de trabalho positivo é uma vantagem competitiva real, que impulsiona a inovação, a retenção de talento e a sustentabilidade institucional, contrariamente ao que acontece em ambientes de trabalho onde as práticas de bem-estar e de felicidade organizacional são negligenciadas, que dão lugar a problemas de desmotivação, rotatividade, absentismo e baixa produtividade. Porém, a felicidade organizacional não deve ser encarada como um fim, mas antes como um processo de melhoria contínua, de construção e adaptação, alinhado com as necessidades dos colaboradores e com os desafios do contexto social e económico.

Este trabalho veio confirmar que é possível e desejável investir num ambiente mais saudável. Neste sentido, e indo ao encontro da análise dos resultados obtidos e das propostas e sugestões dos colaboradores, foi desenvolvido um programa de bem-estar e felicidade, em conjunto com a Presidência da Coimbra Business School ISCAC, a ser implementado a partir do próximo ano letivo. O bom acolhimento deste estudo e da perspectiva de elaborar este programa, por parte da Presidência da escola é, só por si, revelador do interesse em proporcionar aos colaboradores as melhores condições de trabalho possíveis, mas o envolvimento no desenho do Programa “Happy CBS Campus”, espelha claramente o compromisso estratégico, sustentado numa liderança humanizada, com políticas coerentes e uma cultura genuinamente centrada nas pessoas. Ao investir na felicidade e bem-estar dos seus colaboradores a Coimbra Business School | ISCAC afirma-se como uma instituição de ensino superior inovadora e humanista, reforçando a sua missão e valores.

Assim, este estudo robustece a importância de integrar estratégias de felicidade e bem-estar no foco da gestão organizacional, na perspectiva de construir instituições mais fortes, mais humanas e mais capazes de enfrentar os desafios do futuro.

9. BIBLIOGRAFIA

- Achor, S. (2012). *O jeito Harvard de ser feliz*. Editora Saraiva.
- Acto, S. H. (2017). *Condições de trabalho e satisfação com a vida: o papel mediador da satisfação com os papéis de vida numa amostra de enfermeiros*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa.
- Alain, W. (1987). *Por dentro do trabalho: ergonomia, método & técnica*. Oboré.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação interna na empresa*. Áreas Editora.
- Alreck, P. L. , & Settle, R. B. (1995). *The Survey Research handbook: guidelines and strategies for conducting a survey*.
- Argyle, M. (1992). *Psicología de la felicidad*. Alianza Editorial.
- Arroteia, J. C. (1998). *Análise Social e Acção Educativa* (2nd ed.). Universidade de Aveiro.
- Arvey, R. D., Bouchard, T. J., Segal, N. L., & Abraham, L. M. (1989). Job Satisfaction: Environmental and Genetic Components. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 187–192. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.2.187>
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What happy companies know*. Pearson Education.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo* (Edições 70, Ed.).
- Bell, J. (2004). *Como realizar um projecto de investigação*. Gradiva.
- Bennett, J., Weaver, J., Senft, M., & Neeper, M. (2017). Creating workplace well-being: Time for practical wisdom. In C. ; Cooper & J. Quick (Eds.), *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice* (pp. 570–604). John Wiley & Sons.
- Bento, D. (2020). *A Felicidade no trabalho. Um estudo no setor farmacêutico* [Tese de Mestrado]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra.
- Bhattacharjee, D., & Bhattacharjee, M. (2010). Measuring Happiness at Workplace. *ASBM Journal of Management*, 3, 112–125.
- Bieda, A., Hirschfeld, G., Schönfeld, P., Brailovskaia, J., Lin, M., & Margraf, J. (2019). Happiness, life satisfaction and positive mental health: Investigating reciprocal effects over four years in a Chinese student sample. *Journal of Research in Personality*, 78, 198–209. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2018.11.012>
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2009). *The Promise of Sustainable Happiness*. https://digitalcommons.chapman.edu/psychology_books
- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos* (M. Alvarez, S. dos Santos, & T. Baptista, Trans.). Porto Editora.
- Borges, L. O., & Tamayo, A. (2000). A estrutura cognitiva do significado do trabalho. 24º Encontro Da ANPAD (Associação Nacional Dos Programas de Pós-Graduação Em Administração).

- Brand, C. A., Jolley, D. J., Cameron, P., Evans, S. M., Andrianopoulos, N., & Lowthian, J. (2010). *Advice of methodology for patient safety culture survey*.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Burgin, A. (2007). Managing Employee Happiness. *The Lawyer*, 21(37), 51.
- Cabral, N. (2010). *A cidadania e o bem-estar psicológico de estudantes adolescentes. Dissertação de Mestrado, Universidade dos Açores, pp. 51-64.* [Dissertação de Mestrado]. Universidade dos Açores.
- Calderon, R., Pupanead, S., Prachakul, W., & Kim, G. (2021). Happiness, perceived stress, psychological well-being, and health behaviors of Thai university students: preliminary results from a multinational study on well-being. *Journal of American College Health*, 69(2), 176–184. <https://doi.org/10.1080/07448481.2019.1657871>
- Campaniço, E. (2012). *Felicidade Organizacional – Proposta de Escala de Medida para as Organizações em P* [Tese de Mestrado]. Universidade Atlântica.
- Campenhoudt, L. Van, Quivy, R., & Marquet, J. (2019). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- Carmo, H., & Ferreira, M. M. (1998). *Metodologia da investigação guia para auto-aprendizagem* (2nd ed.). Universidade Aberta.
- Carvalho, F. de M. (2011). *Condições de trabalho e saúde: diagnosticar para intervir. Estudo de numa Empresa da Indústria Transformadora da Região Centro* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Chaiprasit, K., & Santidhiraku, O. (2011). Happiness at Work of Employees in Small and Medium-sized Enterprises, Thailand. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 25, 189–200. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.540>
- Chambel, M. J., & Curral, L. (2008). *Psicologia organizacional da estrutura à cultura*. Livros Horizonte.
- Chandrasekar, K. (2011). Ambiente de Trabalho e seu Impacto no Desempenho Organizacional em Organizacional do Sector Público. *Jornal Internacional de Computação Empresarial e Sistemas Empresariais*, 1. <http://www.ijecbs.com>
- Chandrika, M. (1998). The Grass Isn't Always Greener. *Black Enterprise*, 29(4), 54.
- Chiumento. (2007). *Happiness at Work Index*.
- Codo, W. (n.d.). Um diagnóstico do trabalho (em busca do prazer). In Á. Tamayo, J. E. Borges-Andrade, & W. Codo (Eds.), *Trabalho, organizações e cultura* (pp. 21–40). Cooperativa de Autores Associados.

- Coelho, H., & Costa, E. (2001). Educação e Sociedade da Informação. In *Estudos Ensino Superior e Competitividade* (1st ed., Vol. 2). Conselho Nacional de Avaliação do Ensino Superior.
- Coleta, J. F., & Coleta, M. F. (2006). Felicidade, bem-estar subjetivo e comportamento acadêmico de estudantes universitários. *Psicologia Em Estudo*, 11(3), 533–539. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722006000300009>
- Costa, L. S., & Pereira, C. A. (2007). Bem-estar subjetivo: aspectos conceituais. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 59(1).
- Cullen, M. D. M., Calitz, A. P., Cullen, M. D. M., & Calitz, A. P. (2018). *Happiness-A Business Strategy*. <https://www.researchgate.net/publication/328273571>
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6th ed.). Editora RH.
- Cunha, M. P., Rego, A., & Lopes, M. P. (2013). Organizações felizes: A relação entre trabalho e felicidade como fator de sucesso organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(3), 276–295.
- Dancey, C., & Reidy, J. (2018). *Estatística sem matemática para psicologia* (Penso Editora, Ed.; 7th ed.).
- Daniels, L. A. (2019). Feeding practices and parenting: a pathway to child health and family happiness. *Annals of Nutrition and Metabolism*, 74(Suppl2), 29–42. <https://doi.org/10.1159/000499145>
- Dean, A., & Gibbs, P. (2015). Student satisfaction or happiness? *Quality Assurance in Education*, 23(1), 5–19. <https://doi.org/10.1108/QAE-10-2013-0044>
- Del Junco, J. G., Espasandin Bustelo, F., Dutschke, G., & Palacios, F. (2013). An Approach to the Design of a Scale for Measuring Happiness at Work of Iberian Companies. *ATINER's Conference Paper Series SME2013-0855*. www.atiner.gr/papers.htm
- De Neve, J.-E., Diener, E., Tay, L., & Xuereb, C. (2013). The objective benefits of subjective well-being. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *World Happiness Report 2013* (pp. 1–36). UN Sustainable Development Solutions Network.
- De Neve, J., & Ward, G. W. (2017). Happiness at work. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2943318>
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development - theory and applications* (4th ed.). SAGE.
- De Waal, A. (2018). Increasing organisational attractiveness. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(2), 124–141. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2017-0080>
- Dias, Á. L., Varela, M., & Costa J. L. (2013). *Excelência Organizacional* (1st ed.). Editora Bnomics.

- Diener, E. (2007). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1(2), 151–157. <https://doi.org/10.1007/s11482-006-9007-x>
- Diener, E., Inglehart, R., & Tay, L. (2013). Theory and Validity of Life Satisfaction Scales. *Social Indicators Research*, 112(3), 497–527. <https://doi.org/10.1007/s11205-012-0076-y>
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2018). Advances and Open Questions in the Science of Subjective Well-Being. *Collabra: Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1525/collabra.115>
- Diener, E., Oishi, S., & Tay, L. (2018). Advances in subjective well-being research. *Nature Human Behaviour*, 2(4), 253–260. <https://doi.org/10.1038/s41562-018-0307-6>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.0963-7214.2004.00501001.x>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dominko, M., & Verbič, M. (2019). The Economics of Subjective Well-Being: A Bibliometric Analysis. *Journal of Happiness Studies*, 20(6), 1973–1994. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-0022-z>
- Duche Pérez, A., & Rivera Galdos, G. L. (2019). Job satisfaction and happiness in Peruvian nurses. *Enfermería Global*, 18(2), 353–373. <https://doi.org/10.6018/eglobal.18.2.334741>
- Dutschke, G., Dias, Á., Gestoso, C. G., & Sevilla, S. S. (2024). Factors contributing for organisational happiness: content, exploratory and confirmatory factorial analysis. *European J. of International Management*, 22(3), 376–406. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2024.136455>
- Dutschke, G., Dias, Á., Guillen Gestoso, C., & Sergio, S. S. (2021). Factors contributing to organizational happiness: content, exploratory and confirmatory factorial analysis. *European J. of International Management*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.1504/ejim.2021.10037607>
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709–724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>
- Edmunds, L. D., & Pryce-Jones, J. (2008). Relationships between happiness, overtime, sick leave and intention to stay or leave. *Selection & Development Review*, 24, 8–12. https://issuu.com/iopenerinstituteiberia/docs/edmunds_and_pryce-jones__2008_-_re

- Elwick, A., & Cannizzaro, S. (2017). Happiness in Higher Education. *Higher Education Quarterly*, 71(2), 204–219. <https://doi.org/10.1111/hequ.12121>
- Ensino Magazine. (2023, Dezembro 29). *Em 50 anos o número de estudantes no ensino superior quintuplicou*. <https://www.ensino.eu/ensino-magazine/atualidade/2023/em-50-anos-o-numero-de-estudantes-no-ensino-superior-quintuplicou/#>
- Estramiana, J. L. A. (1992). *Desempleo y bienestar psicológico Madrid: Siglo XXI*. España Editors.
- Fanning, A. L., & O'Neill, D. W. (2019). The Wellbeing–Consumption paradox: Happiness, health, income, and carbon emissions in growing versus non-growing economies. *Journal of Cleaner Production*, 212, 810–821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.223>
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105–112. <https://doi.org/10.1136/oem.2002.006734>
- Faria, M. do R. (2018). *Diagnóstico das Condições de Trabalho Numa Organização Pública* [Trabalho de Projeto de Mestrado]. ISCTE Business School.
- Feitor, S. A., & Borges, E. M. das N. (2022). Happiness at work and psychological trauma in nurses. *Rev Rene*, 23. <https://doi.org/10.15253/2175-6783.20222371953>
- Fernandes, A. M. (2012, January). Segurança do doente: velho desígnio, novos desafios. A mudança de paradigma cultural nas organizações de saúde. *Educação e Investigação Em Saúde*, 1. <https://doi.org/10.13140/2.1.1509.2802>
- Fernandes, D. (1991). Notas sobre os paradigmas da investigação em educação. *Noesis*, 18, 64–66.
- Ferreira, C. (2015). *Caraterização da Saúde Mental numa população jovem do concelho da Póvoa de Varzim: da psicopatologia ao bem-estar* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Figueira, D. I. (2015). *Avaliação do Bem-Estar Mental das Pessoas Residentes em Vilarinho dos Galegos-Mogadouro* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Findlay, P., Kalleberg, A. L., & Warhurst, C. (2013). The challenge of job quality. *Human Relations*, 66(4), 441–451. <https://doi.org/10.1177/0018726713481070>
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753–777. <https://doi.org/10.1002/job.219>

- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fleck, M. P. de A. (2008). Problemas conceituais em qualidade de vida. In M. P. A. Fleck (Ed.), *A avaliação da qualidade de vida: guia para profissionais de saúde* (pp. 19–28). Artes Médicas.
- Fontes, R. M. M. (2011). *Cultura organizacional e gestão de recursos humanos* [Dissertação de Mestrado]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Freixo, M. J. (2013). *Metodologia científica fundamentos, métodos e técnicas* (4th ed.). Instituto Piaget .
- Freixo, M. J. V. (2011). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas* (3rd ed.). Instituto Piaget.
- Frey, B. S., & Stutzer, A. (1999). Measuring Preferences by Subjective Well-Being. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 155.
- Gabbott, M., & Sutherland, E. (1993). Marketing Information Systems in Universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 11(7), 19–28. <https://doi.org/10.1108/02634509310051542>
- Gabini, S. (2018). ADAPTACIÓN Y VALIDACIÓN DE UN INSTRUMENTO PARA MEDIR FELICIDAD EN EL TRABAJO. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 36(2), 36–45. <https://doi.org/10.21772/ripo.v36n2a03>
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33(4), 379–392. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Donnelly, J. H. Jr. (2006). *Organizações. Comportamento, estrutura e processos* (12th ed.). McGraw Hill Brasil.
- Gomes, A. (1994). Uma metáfora paradigmática no contexto organizacional. *Psicologia*, 9(3), 279–294.
- Gomes, A. D. (1990). *Cultura organizacional: A organização comunicante e a gestão da sua identidade* [Teses de Doutorado]. Universidade de Coimbra.
- Grover, S., & Helliwell, J. F. (2019). How's life at home? New evidence on marriage and the set point for happiness. *Journal of Happiness Studies*, 20(2), 373–390. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9941-3>
- Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science*, 34(1–3), 215–257. [https://doi.org/10.1016/S0925-7535\(00\)00014-X](https://doi.org/10.1016/S0925-7535(00)00014-X)
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-

- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Helmreich, R. L., & Merritt, A. C. (1998). *Culture at work in aviation and medicine: national, organizational, and professional influences*. Ashgate Publishing.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por Questionário* (2nd ed.). Edições Sílabo.
- Hosie, P. J., & Sevastos, P. (2009). Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers? *International Journal of Workplace Health Management*, 2(2), 131–160. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>
- Hymann, H. (1967). *Planejamento e análise da pesquisa: princípios, casos e processos*. Lidador.
- INE - Instituto Nacional de Estatística. (2025). *Índice de Bem-Estar*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indbemestar&xlang=pt
- Johnson, S., Robertson, I., & Cooper, C. L. (2018). *Well-being: Productivity & happiness at work* (2nd ed.). Palgrave Macmillan.
- Joo, B.-K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-04-2015-0011>
- Kacmar, K. M., Crawford, W. S., Carlson, D. S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 32–45. <https://doi.org/10.1037/a0035123>
- Kantanen, H. (2012). Identity, image and stakeholder dialogue. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/13563281211196353>
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D., & Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: The empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007–1022. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.1007>
- King, R. B., & Datu, J. A. (2017). Happy classes make happy students: Classmates’ well-being predicts individual student well-being. *Journal of School Psychology*, 65, 116–128. <https://doi.org/10.1016/J.JSP.2017.07.004>
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Kun, A., & Gadanez, P. (2019). Workplace happiness, well-being and their relationship with psychological capital: A study of Hungarian Teachers. *Current Psychology*, 41(1), 185–199. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00550-0>
- Kunsch, M. M. Krohling. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada* (4th ed.). Summus.
- Lambert, J. (2005). The Economics of Happiness. *Canadian Business*, 78(10), 184–187.

- Leandro, A., & Rebelo, T. (2011). A responsabilidade social das empresas: incursão ao conceito e suas relações com a cultura organizacional. *Exedra*, 11–39.
- Lent, R. W., Ireland, G. W., Penn, L. T., Morris, T. R., & Sappington, R. (2017). Sources of self-efficacy and outcome expectations for career exploration and decision-making: A test of the social cognitive model of career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 107–117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.002>
- Leones, A. I. Q. (2015). *Impacto das Condições de Trabalho na Saúde e Bem-Estar: Estudo numa Empresa da Indústria Têxtil e do Vestuário* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Limongi-França, A. C., & Zaima, G. (2002). Gestão de qualidade de vida no trabalho - GQVT. In *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Gente.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Lobo, A. C. M. (2008). *O Erro na Administração de Medicação – Causas e Factores Contributivos e Atitudes dos Enfermeiros*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade Aberta.
- López, J. P., & Fierro, I. (2015). Determinantes de la felicidad en los administradores: una investigación realizada en las farmacias del Grupo Difare en Ecuador. *Universidad & Empresa*, 17, 181–211. <https://www.redalyc.org/pdf/1872/187243745008.pdf>
- Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. EPU.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness Is a Stochastic Phenomenon. *Psychological Science*, 7(3), 186–189. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.1996.tb00355.x>
- Lyubomirsky, S. (2007). *The how of happiness: a scientific approach to getting the life you want*. Penguin Press.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Lyubomirsky, S., Sheldon, K. M., & Schkade, D. (2005). Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change. *Review of General Psychology*, 9(2), 111–131. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.111>
- Magina, M. da S. (2018). *Bem-estar em Psicólogos e variáveis profissionais: Um estudo exploratório*. Universidade Fernando Pessoa.

- Maia, J. C. (2015). *Bem-estar psicológico e satisfação com a vida em pessoas adultas e idosas* [Dissertação de Mestrado]. Universidade dos Açores.
- Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7th ed.). Report Number.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2013). Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas? *Laboratório de Psicologia*, 4(1). <https://doi.org/10.14417/lp.763>
- Martin, R. (2005). The Power of Happiness. *Rotman Magazine*, 6–9.
- Matheny, G. (2008). Money not key to happiness, survey finds. *The Physician Executive*, 14–15.
- Mendes, S. M. (2015). *Felicidade no Trabalho: Estudo em duas Entidades do setor Público* [Tese de Mestrado]. Instituto Superior Miguel Torga.
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Psychologist Papers*, 37(2), 143–151. <http://www.psychologistpapers.com/English/2699.pdf>
- Monteiro, R. F. N. (2011). *Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Saúde: Estudo Realizado com Auxiliares de Geriatria no Norte de Portugal* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- Monteiro, S., Tavares, J., & Pereira, A. (2012). Adaptação portuguesa da escala de medida de manifestação de bem-estar psicológico com estudantes universitários - EMMBEP. *Psicologia, Saúde e Doenças*, 13(1), 61–77.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Moyano Díaz, E., Castillo Guevara, R., & Lizana, J. L. (2008). Trabajo informal: motivos, bienestar subjetivo, salud, y felicidad en vendedores ambulantes. *Psicología En Estudio*, 13, 693–701.
- Nekoranec, J., & Kmosena, M. (2015). Stress in the workplace – sources, effects and coping strategies. *Review of the Air Force Academy*, 28, 163–170.
- Neto, C. (2018). *O contributo da satisfação com as condições físicas de trabalho na saúde do trabalhador* [Dissertação de Mestrado]. ISCTE - IUL.
- Neto, C. F. (2016). *A comunicação interna e o comprometimento organizacional - O caso da Autoridade para as Condições de Trabalho* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Porto.
- Neves, J. G. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Editora RH.
- Neves, J. G. (2011). Clima e cultura organizacional. In J. G. Neves, A. Caetano, & J. M. Ferreira (Eds.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.

- Novo, R. (2003). *Para além da eudaimonia. O bem-estar psicológico em mulheres na idade adulta avançada*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Novo, R. F. (2005). Bem-estar e psicologia: conceitos e propostas de avaliação. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 2(20), 183–203.
- OIT - Organização Internacional do Trabalho. (2018, November 20). *Condições de Trabalho*. <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/condicoes-de-trabalho>
- Oliveira, C. R., Pinto, A. M., Botelho, M. A. S., Morais, A., Veríssimo, M. T., & Rosa, M. S. (2010). *Estudo do perfil do envelhecimento da população portuguesa*. Edição Alto Comissariado da Saúde.
- Oliveira, P. L. de. (2016). *Impacto das características e condições de trabalho no absentismo em assistentes operacionais de escolas e jardins de infância* [Dissertação de Mestrado]. Universidade Fernando Pessoa.
- OMS - Organização Mundial de Saúde. (2010). *Ambientes de trabalho saudáveis: um modelo para ação: para empregadores, trabalhadores, formuladores de política e profissionais*. Serviço Social da Indústria Departamento Nacional.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2021). *Contributo Científico OPP – O Bem-Estar Organizacional*.
- Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 33(4), 789–822. <https://doi.org/10.1086/681096>
- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Brooks-Cole.
- Ouchi, W. G. (1982). *Theory Z: how american business can meet the japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e validação da Escala de bem-estar no trabalho. *Revista Avaliação Psicológica*, 7(1), 11–22. <https://www.researchgate.net/publication/317466823>
- Paschoal, T., Torres, C. V, & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072. <https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700005>
- Paz, M. das G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127–154). Artmed.
- Pengpid, S., & Peltzer, K. (2019). Sedentary Behaviour, Physical Activity and Life Satisfaction, Happiness and Perceived Health Status in University Students from 24 Countries. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(12), 2084. <https://doi.org/10.3390/ijerph16122084>
- Pereira, C. M. F. L. (2014). *A avaliação da felicidade no local de trabalho: um caso de estudo* [Tese de Mestrado]. ISCTE Business School.

- Perry, S. L. (2020). Is the Link Between Pornography Use and Relational Happiness Really More About Masturbation? Results From Two National Surveys. *The Journal of Sex Research*, 57(1), 64–76. <https://doi.org/10.1080/00224499.2018.1556772>
- Pestana, H., & Gageiro, J. (2014). *Análise de dados para ciências sociais - A complementaridade do spss* (M. Robalo, Ed.; 6ª). Edições Sílabo.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (5th ed.). Edições Sílabo.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2011). PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND EMPLOYEE PERFORMANCE: A LATENT GROWTH MODELING APPROACH. *Personnel Psychology*, 64(2), 427–450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Peters, T. J., & Waterman Jr., R. H. (1986). *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la* (12th ed.). Harbra.
- Phu, B., & Gow, A. J. (2019). Facebook use and its association with subjective happiness and loneliness. *Computers in Human Behavior*, 92, 151–159. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.11.020>
- Popper, K. (1972). *A lógica da pesquisa científica*. Editora Cultrix.
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at Work*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9780470666845>
- Pryce-Jones, J., & Lindsay, J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130–134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- PWC. (n.d.). *PwC's well-being learning project*. Retrieved January 6, 2025, from <https://www.pwc.com/us/en/about-us/purpose-and-values/well-being-learning-project.html>
- Ramirez-Garcia, C., De Perea, J. G. Álvarez, & Junco, J. G. Del. (2019). Happiness at work: Measurement scale validation. *RAE Revista de Administracao de Empresas*, 59(5), 327–340. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190503>
- RH Magazine. (2024, October 31). *Felicidade no trabalho: por onde começar*. Felicidade no trabalho: por onde começar
- Ribeiro, J. L. P. (2002). A qualidade de vida tornou-se um resultado importante no sistema de cuidados de saúde. *Revista de Gastreenterologia & Cirurgia*, 19, 159–173.
- Ribeiro, J. P., & Siqueira, M. (2008). As relações entre suporte social e bem-estar no trabalho. *Actas Do 7º Congresso Nacional de Psicologia Da Saúde*, 525–528.
- Richardson, R. J. (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (2nd ed.). Atlas.

- Rodríguez-Muñoz, A., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Happiness and well-being at work: A special issue introduction. *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 29(3), 95–97. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Ruão, T. (1999). A Comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos. Evolução e actualidade *. *Cadernos do Noroeste*, 12(1–2), 179–194. www.cecs.uminho.pt
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: a case study. *Social Research Reports*, 25, 21–33. www.indexcopernicus.com
- Salas-Vallina, A., López-Cabrales, Á., Alegre, J., & Fernández, R. (2017). On the road to happiness at work (HAW). *Personnel Review*, 46(2), 314–338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2015-0186>
- Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Universidade Lusófona de Lisboa.
- Santos, D. E. (2020). *Felicidade no trabalho: Setor do Calçado* [Dissertação de mestrado]. Universidade Lusíada Norte.
- Saraiva, D. (2015). *Tradução, adaptação cultural e validação do Safety Attitudes Questionnaire – Short Form 2006 para Portugal* [Dissertação de Mestrado]. Universidade da Beira Interior.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). Jossey- Bass.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1996). Culture: The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schnittker, J. (2008). Happiness and Success: Genes, Families, and the Psychological Effects of Socioeconomic Position and Social Support. *American Journal of Sociology*, 114(S1), S233–S259. <https://doi.org/10.1086/592424>
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. The Free Press.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Selligmann-Silva, E. (1994). Desgaste mental no trabalho dominado. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 47(1), 85–85. <https://doi.org/10.1590/S0034-71671994000100018>

- Semedo, A. S. D., Coelho, A. F. M., & Ribeiro, N. M. P. (2017). Authentic leadership and creativity: the mediating role of happiness. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 395–412. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2016-0994>
- Shahbaz, M., & Sinha, A. (2019). Environmental Kuznets curve for CO 2 emissions: a literature survey. *Journal of Economic Studies*, 46(1), 106–168. <https://doi.org/10.1108/JES-09-2017-0249>
- Silva, S. (2008). *Culturas de segurança e prevenção de acidentes de trabalho numa abordagem psicossocial: valores organizacionais declarados e em uso*. Fundação Calouste Gulbenkian / Fundação para a Ciência e a Tecnologia, Ministério da Ciência.
- Silverblatt, R. (2010, May). In search of workplace happiness. *U.S. News & World Report*, 32–34.
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjectivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201–209.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2005). *The enthusiastic employee: how companies profit by giving workers what they want*. Pearson Education, Inc. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511802928.004>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339–358.
- Soudering, S. (2018). *Gestão - Tudo o que precisa de saber*. Editora Jacarandá.
- Souza, R. M. B. (2002). *Saúde mental e trabalho: impacto no cotidiano*. UEL.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*. Sage.
- Speroff, T., Nwosu, S., Greevy, R., Weinger, M. B., Talbot, T. R., Wall, R. J., Deshpande, J. K., France, D. J., Ely, E. W., Burgess, H., Englebright, J., Williams, M. V., & Dittus, R. S. (2010). Organisational culture: variation across hospitals and connection to patient safety climate. *BMJ Quality & Safety*, 19(6), 592–596. <https://doi.org/10.1136/qshc.2009.039511>
- Stiglitz, J. E., Sen, A., & Fitoussi, J.-P. (2009). *Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*. https://ec.europa.eu/environment/beyond_gdp/reports_en.html
- Sunarsi, D. (2020). The Analysis of The Work Environmental and Organizational Cultural Impact on The Performance and Implication of The Work Satisfaction. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik*, 9(2), 237. <https://doi.org/10.26858/jiap.v9i2.11761>
- Suppes, A., Napier, J. L., & van der Toorn, J. (2019). The Palliative Effects of System Justification on the Health and Happiness of Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender Individuals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(3), 372–388. <https://doi.org/10.1177/0146167218785156>

- Tan, C.-S., Tan, S.-A., Mohd Hashim, I. H., Lee, M.-N., Ong, A. W.-H., & Yaacob, S. nor B. (2019). Problem-Solving Ability and Stress Mediate the Relationship Between Creativity and Happiness. *Creativity Research Journal*, 31(1), 15–25. <https://doi.org/10.1080/10400419.2019.1568155>
- Taranowski, C. J. (2011). Felicidade no trabalho: Estratégias para melhorar o desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 7(2), 45–60.
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Sage Publications, Inc.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das organizações* (2nd ed.). Mc Graw-Hill .
- Tesch, R. (1990). *Qualitative research: analysis types and software tools* (2nd ed.). The Falmer Press.
- Tripodi, T. F. P., Fellin, P., & Meyer, H. J. (1981). *Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais* (2nd ed.). Francisco Alves.
- Twenge, J. M. (2019). More Time on Technology, Less Happiness? Associations Between Digital-Media Use and Psychological Well-Being. *Current Directions in Psychological Science*, 28(4), 372–379. <https://doi.org/10.1177/0963721419838244>
- Van de Vliert, E., & Van Lange, P. A. M. (2019). Latitudinal Psychology: An Ecological Perspective on Creativity, Aggression, Happiness, and Beyond. *Perspectives on Psychological Science*, 14(5), 860–884. <https://doi.org/10.1177/1745691619858067>
- Verbeke, W., Volgering, M., & Hessels, M. (1998). Exploring the Conceptual Expansion within the Field of Organizational Behaviour: Organizational Climate and Organizational Culture. *Journal of Management Studies*, 35(3), 303–329. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00095>
- Vilarinho, L. (2019). *Gestão de stress no trabalho: um estudo de caso no setor das telecomunicações* [Dissertação de Mestrado]. Universidade do Minho.
- Walsh, L. C., Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2018). Does Happiness Promote Career Success? Revisiting the Evidence. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 199–219. <https://doi.org/10.1177/1069072717751441>
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- 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 University Press.
- Warr, P. (2012). How to think and measure psychological well-being. In R. R. Sinclair, M. Wang, & L. E. Tetrick (Eds.), *Research Methods in Occupational Health Psychology*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203095249>

- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y., & Majid, A. H. A. (2015). A conceptual framework of happiness at the workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78–88.
- Wright, T. A., & Huang, C. (2012). The many benefits of employee well-being in organizational research. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1188–1192. <https://doi.org/10.1002/job.1828>
- Yule, S. (2003). *Safety culture and safety climate: A review of the literature* [Tese de Doutorado]. University of Aberdeen.
- Zanella, G. (2016). Felicidade no trabalho: fatores influenciadores no desempenho organizacional e operacional. *Unoesc & Ciência*, 7(1), 59–66. <https://periodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/6843/pdf>
- Zarelli, P. (2022). *Escalas para medição do nível de felicidade no trabalho: uma revisão sistemática de literatura*. <https://www.researchgate.net/publication/361017376>

ANEXOS

Estratégia de Felicidade Corporativa e Bem-Estar numa Instituição de Ensino Superior – o caso da Coimbra Business School ISCAC

No âmbito da realização do projeto de mestrado em Marketing e Comunicação da Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Coimbra solicito a V. colaboração no preenchimento do presente inquérito.

O objetivo deste projeto é desenvolver e implementar uma estratégia de felicidade corporativa focada em melhorar o bem-estar dos colaboradores (docentes e não docentes) e alinhar essa estratégia com a marca Coimbra Business School ISCAC. O desenvolvimento deste projeto só é possível com a V. colaboração, na medida em que se pretende que as ações propostas vão ao encontro das necessidades e expectativas da maioria.

Não há respostas certas ou erradas relativamente a qualquer dos itens, pretendendo-se apenas a sua opinião pessoal, sincera e objetiva.

O tempo previsto para preenchimento deste inquérito é de 5/7 minutos.

Os dados obtidos servem exclusivamente este propósito e é garantida a estrita confidencialidade no seu tratamento.

Qualquer questão, dúvida ou esclarecimento relacionada com o questionário ou o estudo em apreço deve ser colocada para: affreitas80@gmail.com

Ana Filipa Freitas

* Indica uma pergunta obrigatória

1. CONSENTIMENTO INFORMADO, LIVRE E ESCLARECIDO PARA PARTICIPAÇÃO EM ESTUDO DE INVESTIGAÇÃO

*

(De acordo com a Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto)

Na qualidade de participante no estudo acima referido, declaro que compreendi todos os objetivos da minha participação no mesmo, pelas informações que me foram fornecidas pela responsável da investigação. Foi garantida a confidencialidade e anonimização dos dados.

Dropdown

Desta forma, aceito de livre vontade a participação neste estudo e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas serão utilizados para esta investigação, aceitando também a divulgação dos resultados obtidos no meio científico, garantindo o anonimato.

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim

☐ Não

PARTE I - Dados Pessoais

2. Carreira: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Docente
- ☐ Não-Docente

3. Género: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

4. Idade: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Até 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ 46 a 55 anos
- ☐ 56 a 65 anos
- ☐ 66 a 70 anos

5. Habilitações Académicas *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Escolaridade obrigatória
- ☐ 12º ano
- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento

6. Categoria Profissional: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Assistente Operacional
- ☐ Assistente Técnico
- ☐ Técnico Superior
- ☐ Assistente (Docente)
- ☐ Professor Adjunto
- ☐ Professor Coordenador

7. Número de anos de trabalho na CBS | ISCAC: *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 0 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ 11 a 15 anos
- ☐ 16 a 20 anos
- ☐ 21 a 25 anos
- ☐ 26 a 30 anos
- ☐ 31 a 35 anos
- ☐ 36 a 40 anos

Parte II - Avaliação da Felicidade no local de trabalho

Nesta secção do questionário são apresentadas algumas afirmações. Pretende-se que, numa escala que varia entre "discordo totalmente" e "concordo totalmente", selecione a opção que melhor caracteriza a sua situação pessoal no local de trabalho.

8. Envolvimento *

Marcar apenas uma oval por linha.

[illegible]

9. Satisfação com o Trabalho *

Marcar apenas uma oval por linha.

[illegible]

tudo, estou
satisfeito com
a minha
situação
laboral

10. Compromisso Organizacional Afetivo *

Marcar apenas uma oval por linha.

[illegible]

**Tenho um forte
sentimento de
pertença à
minha
organização**

☐☐☐☐☐☐☐

Parte III - Análise do Bem-Estar no trabalho

De forma a responder a esta parte do questionário, utilize a escala abaixo e escolha o número que expressa de uma melhor forma o que sente:

1- Nada; 2 - Nem um pouco; 3 - Um pouco; 4 - Moderadamente; 5 - Bastante; 6 - Extremamente; 7 - Totalmente

11. Nos últimos seis meses, o meu trabalho tem-me deixado: *

Marcar apenas uma oval por linha.

[illegible]

12. Indique, por favor, em que medida as seguintes afirmações representam a sua opinião sobre o seu trabalho.

Para responder utilize a seguinte escala e selecione a opção que melhor corresponde à sua opinião:

Marcar apenas uma oval por linha.

[illegible]

Parte IV - *Insights*

Nesta parte do questionário pretende-se que responda apenas com palavras ou frases curtas e simples.

13. Quais os fatores que mais contribuem para a sua felicidade e bem-estar no trabalho?

14. Quais os fatores que mais contribuem para a sua infelicidade e mau-estar no trabalho?

15. Quando pensa em felicidade e bem-estar no trabalho quais são as três primeiras palavras que lhe ocorrem? (coloque as palavras por ordem de importância)

16. Partilhe sugestões de iniciativas que considera terem potencial para aumentar a sua felicidade e bem-estar no trabalho.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Parecer final da Comissão de Ética do IPC sobre o parecer solicitado

Deliberação sobre o pedido de Parecer Nº 33/2025, com o Título: "*Estratégia de Felicidade Corporativa e Bem-Estar numa Instituição de Ensino Superior – o caso da Coimbra Business School ISCAC*", requerido por "*Ana Filipa Martins Freitas*".

A.1. DOCUMENTOS Analizados:

1. Pedido de parecer submetido no Balcão Único
2. Consentimento informado no cabeçalho do Questionário
3. Resumo curricular da Proponente
4. Cronograma (atualizado a pedido da relatora)
5. Questionário final para aplicação aos participantes

A.2. RESUMO DO PROJETO:

Projeto de investigação proposto por Ana Filipa Martins Freitas, diretora de Comunicação e Imagem do Instituto Superior de Contabilidade (ISCAC), do Instituto Politécnico de Coimbra (IPC), com a orientadora Alexandra Maria Fernandes Leandro, docente da Escola Superior de Educação de Coimbra, IPC. O estudo intitulado “Estratégia de Felicidade Corporativa e Bem-Estar numa Instituição de Ensino Superior – o caso da Coimbra Business School ISCAC” tem como objetivo geral desenvolver e implementar uma Estratégia de Felicidade Corporativa para o ISCAC/Coimbra Business School adequada ao diagnóstico a extrair de uma pesquisa interna do estado atual de bem-estar e felicidade entre os colaboradores, através de questionários a funcionários docentes e não docentes. É objetivo específico a promoção de uma cultura de felicidade e bem-estar alinhada com os objetivos estratégicos da instituição. Os participantes são os trabalhadores docentes e não docentes da Coimbra Business School ISCAC, sendo feito o recrutamento por email institucional, com autorização de divulgação dada pela presidência da escola. Os critérios de inclusão e de exclusão foram preenchidos pela Proponente, a pedido da relatora. O estudo inclui a aplicação de um questionário constituído por quatro partes, tendo a Proponente informado que as Partes 1 e 4 são de sua autoria; já as Partes 2 e 3 reproduzem escalas validadas e publicadas, disponíveis online para utilização. A Proponente declarou ter desistido das entrevistas que faziam parte do estudo, em fase subsequente à aplicação do questionário. Não obstante existir autorização tácita pelo facto de o Presidente da instituição/local de estudo ser coorientador do estudo, a Proponente anexou a autorização para a realização do estudo. Não foi solicitado parecer a outra comissão de ética.

B – IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES COM EVENTUAIS IMPLICAÇÕES ÉTICAS:

- B.1. De acordo com o Consentimento Informado (CEIPC_CILE), os métodos utilizados decorrentes dos procedimentos do estudo, são seguros e não configuram riscos. B.2. A calendarização apresentada evidencia que a recolha de dados terá início após a obtenção do parecer favorável por parte desta comissão. B.3. A informação prestada no início do questionário a aplicar aos participantes é adequada e suficientemente detalhada quanto ao procedimento, para a emissão da declaração de prestação de consentimento informado, livre e esclarecido, pelos participantes. B.4. Do pedido resultam as declarações de garantia de confidencialidade e segurança

de dados pessoais recolhidos, de que serão para uso exclusivo do presente estudo, e de que não existem interesses financeiros a motivar o estudo. B.5 A Proponente evidenciou ter autorização do responsável do local de estudo para a sua realização.

C – CONCLUSÕES:

O estudo cumpre os requisitos éticos de investigação com seres humanos de acordo com o disposto no n.º 2 do art.º 7º do Regulamento da Comissão de Ética do IPC, pelo que nada tenho a opor ao desenvolvimento deste projeto, propondo um parecer favorável ao seu desenvolvimento.

Deliberação final:

Deferido, por Unanimidade, em reunião do dia 26 de fevereiro de 2025.

Coimbra, 26-02-2025

O(a) Presidente da Comissão de Ética do IPC,

Adelino Manuel Moreira dos Santos

O(a) Relator(a) do Pedido de parecer,

Isabel Maria de Aguiar Cabral de Andrade Ramalho



HAPPY CBS CAMPUS

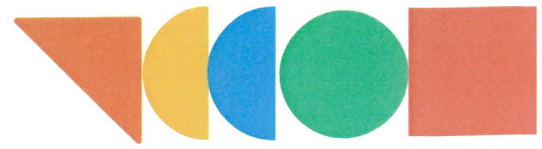
Programa de Felicidade e Bem-Estar Organizacional
da Coimbra Business School | ISCAC



2025 / 2026

Autenticado
19/03/25^r
[Signature]





A Coimbra Business School | ISCAC assume como compromisso estratégico a promoção de um ambiente organizacional saudável, inclusivo e motivador, onde cada pessoa possa desenvolver plenamente o seu potencial, harmonizando os desafios profissionais com as exigências e expectativas pessoais.

O Programa **"Happy CBS Campus"** nasce da convicção de que o equilíbrio entre a vida profissional, pessoal e familiar é um pilar essencial para o bem-estar individual e o sucesso coletivo, respondendo simultaneamente às exigências legais, regulamentares e institucionais, em consonância com as orientações estratégicas da Escola.

O Programa de Felicidade e Bem-Estar Organizacional da Coimbra Business School | ISCAC assenta nos seguintes princípios orientadores:



Transparência, Diálogo e Cooperação

A Escola promove uma cultura de comunicação clara e aberta, incentivando o diálogo construtivo e a participação ativa de toda a comunidade académica, reforçando a coesão institucional e o sentido de pertença.



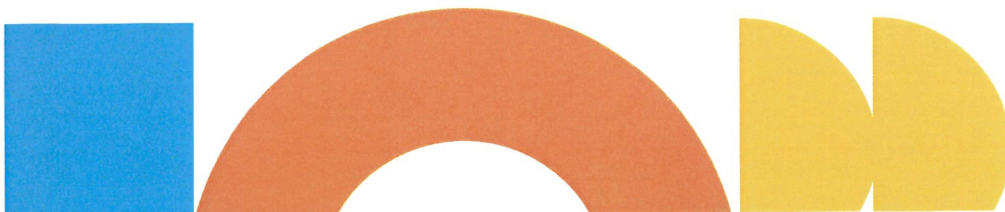
Equidade, Inclusão e Respeito pela Diversidade

A Escola promove um ambiente de trabalho onde a igualdade de oportunidades é garantida, a diversidade é valorizada e todas as pessoas são tratadas com respeito, dignidade e justiça, independentemente das suas características ou contextos pessoais.



Ética e Integridade

A Escola norteia-se por princípios éticos, sustentando-se na honestidade, responsabilidade e confiança mútua, como fundamentos de uma cultura organizacional sólida e respeitada.





Reconhecimento e Valorização das Pessoas

A Escola reconhece o mérito, valoriza as competências individuais e promove uma cultura de reconhecimento contínuo, como motor do desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional.



Sustentabilidade e Responsabilidade Social

A Escola compromete-se com práticas sustentáveis que promovam a saúde, a segurança, o bem-estar e a qualidade de vida dos seus colaboradores, assumindo o seu papel ativo na construção de uma sociedade mais equilibrada e justa.



EIXOS DE ATUAÇÃO / AÇÕES

I.

Integração e Convívio

- Welcome Days
- Comboio do ISCAC
- Encontro comunidade ISCAC (Lousã)
- Jantar de Natal
- Torneio de Padel
- Teambuilding
- Passeio ao concelho de Tondela
- Dia do ISCAC e encerramento do ano letivo
- ISCAC Alumni Sunset

II.

Reconhecimento e Valorização

- Realização trimestral de reunião com os serviços

III.

Saúde e Equilíbrio

- Auscultação dos colaboradores – Pausa Ativa
- Workshop snacks e lanches saudáveis

IV.

Crescimento e Formação

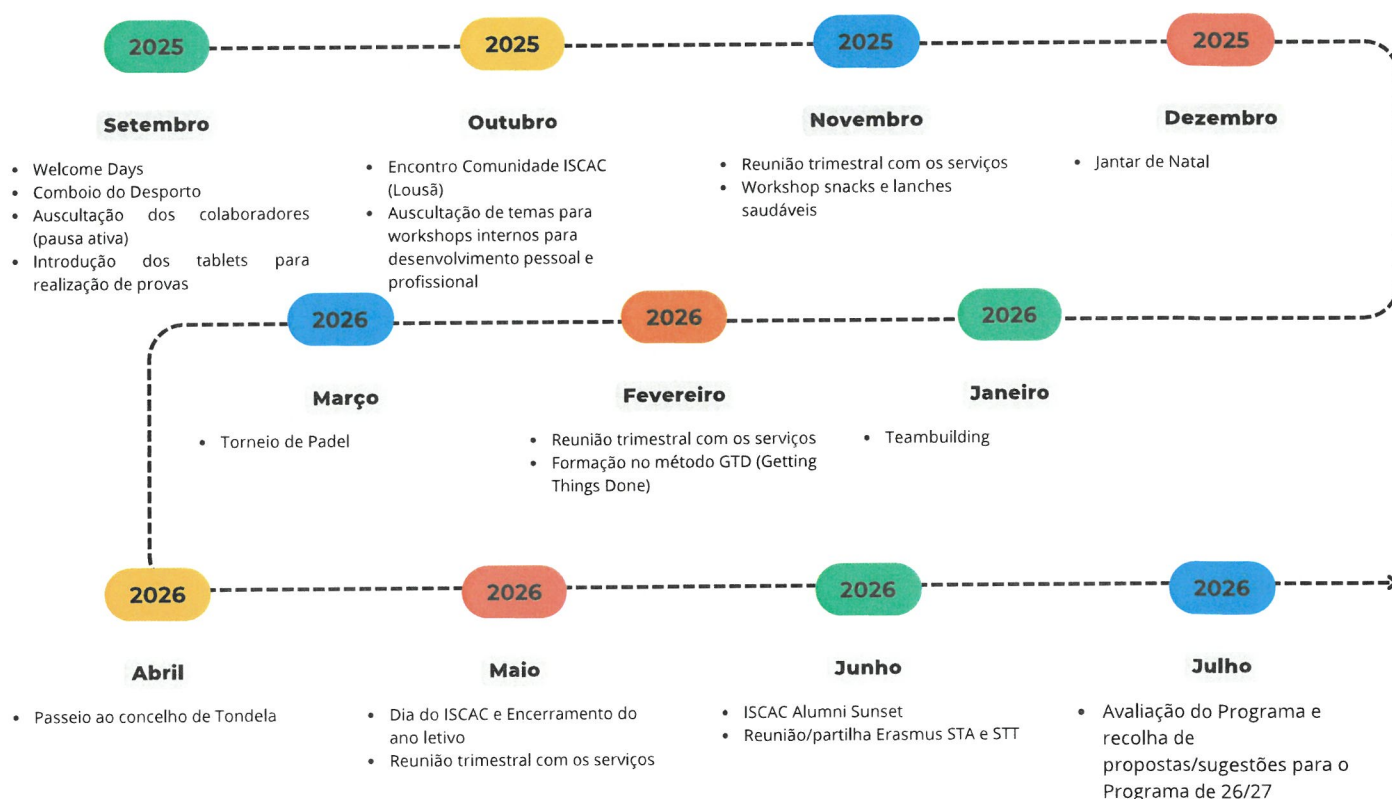
- Workshops internos para desenvolvimento pessoal e profissional
- Reunião/Partilha de experiências Erasmus STA e STT e outras experiências de internacionalização

IV.

Crescimento e Formação

- Introdução de tablets na realização de provas
- Formação no método GTD (Getting Things Done)

TIMELINE



Nota:

A implementação deste Programa será objeto de monitorização contínua e avaliação sistemática, garantindo a sua melhoria progressiva e a constante adaptação às necessidades e sugestões dos colaboradores.

