



Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Liliana Raquel Monteiro Craveiro

Felicidade no Trabalho na IPN Incubadora

Felicidade no Trabalho na IPN Incubadora

Liliana Raquel Monteiro Craveiro

ISCAC | 2023

Coimbra, abril de 2023





Instituto Politécnico de Coimbra  
Instituto Superior de Contabilidade  
e Administração de Coimbra

Liliana Raquel Monteiro Craveiro

Felicidade no Trabalho na IPN Incubadora

Trabalho de projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos, realizado sob a orientação da Professora Sandrina Encarnação Leal.

Coimbra, abril de 2023

## **Termo de Responsabilidade**

Declaro ser a autora deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação.

Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

## **Dedicatória**

Dedico a conclusão deste mestrado à minha família e  
à fé que tenho em Deus.

## Agradecimentos

Aqui, quero deixar registado o verdadeiro significado deste mestrado, agradecendo e reconhecendo quem para ele contribuiu. Todos os agradecimentos que possa fazer serão poucos, dado o desafio em causa.

O meu primeiro agradecimento talvez seja a coisa mais egocêntrica que já fiz até hoje, mas que sinto que tenho de fazer. Um agradecimento a mim mesma, por ter conseguido alcançar este objetivo que parecia quase irreal, por não ter desistido e por todo o esforço, que tem de ser um enorme motivo de orgulho.

O segundo agradecimento não poderia ser para outras pessoas, os meus pais e a minha irmã, por me terem ajudado em tudo o que puderam e conseguiram. A minha irmã com um simples sorriso conseguia dar-me força para aguentar mais um bocadinho e os meus pais deram-me o suporte que eu precisava sempre que não aguentava sozinha. Este agradecimento alarga-se a todo o meu núcleo familiar, em especial, aos meus avós, que estiveram sempre presentes e a torcer por mim.

Ao meu ISCAC, ao IPN e à IPN Incubadora, as três instituições que merecem o meu total respeito e reconhecimento, um agradecimento imenso, porque foram as casas que me ensinaram, que me tornaram uma profissional e que possibilitaram que este objetivo fosse alcançado. É um privilégio frequentar e conviver com profissionais tão incríveis e que tanto me transmitiram nesta jornada. Agradeço à Professora Sandrina, por quem tenho um carinho imenso desde a minha licenciatura e quis o destino que nos cruzássemos novamente no mestrado. Agradeço às minhas coordenadoras da IPN Incubadora e do IPN, a Raquel, a Tânia e a Carla, por todo o apoio que me deram e pela compreensão ao longo deste tempo.

Por fim, quero agradecer aos meus amigos, em especial à Inês e à Lena, com quem partilhei muitas das minhas dores e desesperos. Mesmo não tendo sido a amiga mais presente ao longo deste percurso, os meus amigos faziam questão de me lembrar que podia contar com eles.

Um enorme obrigada a todas as pessoas com quem me cruzei neste percurso. O desejo de encerrar este capítulo é muito aguardado, mas certamente sentirei saudades e orgulho desta caminhada.

## Resumo

Os colaboradores valorizam cada vez mais a preocupação das organizações em promover felicidade no trabalho. Assim, o presente projeto procura perceber as necessidades e práticas que devem ser implementadas na IPN Incubadora para a promoção da felicidade. Neste sentido, o projeto encontra-se organizado em quatro capítulos. No primeiro, abordam-se os conceitos teóricos. O segundo capítulo trata a metodologia de investigação e a entidade em estudo. No terceiro são apresentados e discutidos os resultados e, no último, efetua-se a apresentação das recomendações, através do plano para a felicidade no trabalho. Como conclusão, identificou-se que existem aspetos a serem melhorados e práticas a serem implementadas, que se consideram ser essenciais para promover a felicidade na IPN Incubadora. Como limitações ao estudo considera-se a subjetividade do tema, que torna complexa a sua aplicabilidade num projeto e o facto de a instituição escolhida estar bastante dependente de outra, o que torna complexa a adoção e formalização de práticas consistentes. Para futuras investigações, recomenda-se o estudo individualizado do impacto que cada uma das práticas de gestão de recursos humanos tem na felicidade no trabalho e de que forma se pode aplicar a uma organização com dimensões pequenas e que se encontra subjacente a outra.

**Palavras-chave:** Colaboradores; Organizações; Felicidade no trabalho; Felicidade; IPN Incubadora.

## **Abstract**

Employees increasingly value the concern of organisations to promote happiness at work. Thus, the present project seeks to understand the needs and practices that should be implemented at the IPN Incubator for the promotion of happiness. In this sense, the project is organised into four chapters. The first chapter discusses theoretical concepts. The second chapter deals with the research methodology and the entity under study. In the third, results are presented and discussed and, in the last, recommendations are presented, through the plan for happiness at work. In conclusion, it was identified that there are aspects to be improved and practices to be implemented that are considered essential to promote happiness at the IPN Incubator. The limitations of the study include the subjectivity of the topic, which makes its applicability in a project complex and the fact that the chosen institution is quite dependent on another, which makes the adoption and formalisation of consistent practices complex. For future research, we recommend the individualised study of the impact that each of the human resource management practices has on happiness at work and how it can be applied to an organisation with a small size and which underlies another.

**Keywords:** Employees; Organizations; Happiness at Work; Happiness; IPN Incubator.

## Índice

Introdução.....	1
Capítulo 1 - Fundamentação teórica .....	4
1.1. Psicologia positiva .....	4
1.2. Bem-estar subjetivo .....	5
1.3. Felicidade .....	6
1.4. Felicidade no trabalho .....	14
1.5. As práticas de gestão de recursos humanos para a promoção de felicidade no trabalho .....	21
Capítulo 2 - Metodologia de investigação e entidade em estudo .....	27
2.1. Metodologia de investigação.....	27
2.1.1. Questões de investigação .....	28
2.1.2. Instrumento de pesquisa .....	28
2.1.3. Procedimentos de recolha de dados.....	30
2.2. Enquadramento organizacional.....	30
2.2.1. Caracterização e breve evolução histórica .....	30
2.2.2. Estrutura organizacional .....	32
2.2.3. Áreas de negócio e serviços.....	33
2.3. Caracterização para amostra .....	34
Capítulo 3 - Apresentação e discussão dos resultados.....	35
3.1. Estratégia e comunicação .....	35
3.2. Ambiente e cultura .....	36
3.3. Necessidades individuais .....	37
3.4. Equipas.....	38
3.5. Equilíbrio trabalho vida pessoal e familiar .....	39
3.6. Flexibilidade e modalidades de trabalho .....	40
3.7. Recrutamento e seleção, integração e acolhimento .....	41
3.8. Formação.....	42
3.9. Avaliação de desempenho .....	44
3.10. Progressão na carreira.....	45
3.11. Retenção de talentos .....	46

3.12. Remuneração .....	47
3.13. Recompensas e salário emocional.....	48
3.14. Departamento de gestão de recursos humanos.....	50
3.15. Nível de felicidade.....	52
Capítulo 4 - Recomendações para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora.....	55
4.1. Plano para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora.....	56
Conclusão.....	60
Referências bibliográficas.....	63
Fontes eletrônicas .....	66
Anexos.....	67
Anexo I – Guião de entrevista aos coordenadores.....	68
Anexo II – Guião de entrevista aos colaboradores.....	71
Anexo III – Termo de consentimento e esclarecimento.....	74
Anexo IV – Transcrição de entrevista.....	75

## Índice

Figura 1 - Organograma IPN Incubadora.....	32
Figura 2 - Plano para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora .....	59
Figura 3 - Objetivo/pergunta: guião de entrevista – coordenadores .....	70
Figura 4 - Objetivo/pergunta: guião de entrevista – colaboradores .....	73

## Introdução

O estudo da felicidade tem tomado proporções maiores nos últimos anos, no entanto, é um tema antigo na história da humanidade. Muitas vezes, é tratado como algo menor, porém, importa aos indivíduos, à sociedade e às organizações. A procura pela felicidade é transversal a toda a sociedade e a todos os tempos (Tosten, et al., 2017). A felicidade no contexto de trabalho teve origem na análise do quotidiano das organizações, através da percepção de comportamentos que prejudicam o desempenho e resultados das mesmas. Alguns exemplos disso são a falta de envolvimento, elevado absentismo e comportamentos de indiferença dos colaboradores. A partir do século XX, as pessoas são consideradas como um ativo importante, levando as empresas a ter atenção ao bem-estar dos colaboradores (Amorim & Campos, 2002; Santos, 2021).

Desta forma, investir na felicidade traz vantagem para as organizações e coloca-as numa posição mais competitiva. A concorrência do mercado é elevada, o que logo à partida faz com que as empresas demonstrem interesse em promover internamente medidas que aumentem a felicidade, o bem-estar e a satisfação (Oliveira et al., 2012; Paschoal, et al., 2010). A felicidade subsiste pelas relações interpessoais positivas, atividades e recompensas, nas diferentes esferas da vida, tais como família, amigos, trabalho e lazer. O trabalho é um aspeto fundamental na vida dos indivíduos e, por isso, tem um impacto elevado na sua felicidade. Para esse efeito, as organizações devem ter a preocupação em promover estratégias e desenvolver políticas de gestão de recursos humanos que impulsionem mais felicidade nos seus maiores ativos, os colaboradores (Pincheira & Garcés, 2018; Wright, 2005).

Face ao período que se vive socialmente, com dados preocupantes sobre saúde mental e o impacto que advém da vida profissional, torna-se evidente que encontrar estratégias preventivas e criar mecanismos que permitam diminuir os danos é uma mais-valia para as organizações, na sua visão de sustentabilidade económica e competitiva nos mercados atuais. As organizações estão, neste momento, mais preocupadas em promover a felicidade no trabalho, assim como as consequências que esta tem na organização e nos seus colaboradores (Amorim & Campos, 2002). A gestão de recursos humanos adota assim uma posição de avaliar e gerir a felicidade nas organizações, visto que pelas suas responsabilidades tem a capacidade de influenciar de forma positiva os colaboradores, através de recompensas, carreira e desenvolvimento (Santos, 2021).

O estudo em causa tem como tema a felicidade no trabalho na IPN Incubadora, instituição escolhida para a componente empírica deste projeto. Trata-se de uma Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas na cidade de Coimbra, criada por iniciativa do Instituto Pedro Nunes (IPN) e da Universidade de Coimbra (IPN, 2023). Neste contexto, a gestão de recursos humanos é de elevada importância a nível estratégico, porque a instituição não possui um departamento responsável por trabalhar a gestão de pessoas, nem práticas de gestão de recursos humanos formalizadas. Assim, é bastante relevante o desenvolvimento de um projeto nesta organização, sendo muito proveitosa a aplicação prática dos conteúdos teóricos estudados e a implementação de novas dinâmicas. Isto deve-se em grande parte ao facto da implementação de práticas que promovem a felicidade no trabalho estimularem as relações humanas, fazendo com que seja um sítio mais agradável para se trabalhar (Rego, 2009).

Como objetivo geral, pretende-se conhecer as necessidades e práticas que deverão ser implementadas na IPN Incubadora para a promoção da felicidade em ambiente organizacional, que se subdivide nos seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar se estrategicamente existe a preocupação com o tema da felicidade no trabalho;
- b) Investigar como é feita a gestão das necessidades individuais dos colaboradores e se tem impacto na sua felicidade;
- c) Analisar as relações dentro das equipas e perceber como é que os colaboradores percecionam a preocupação da instituição em lhes proporcionar felicidade no trabalho;
- d) Investigar em que medida é que a IPN Incubadora incentiva o equilíbrio na vida dos colaboradores;
- e) Verificar se existem problemas que seriam facilmente solucionados através da formalização de práticas de gestão de recursos humanos;
- f) Identificar a necessidade de constituir um departamento, ou pessoa responsável pela felicidade no trabalho;
- g) Avaliar os níveis de felicidade no trabalho.

A metodologia de investigação utilizada é qualitativa, com recurso a inquéritos, feitos através de entrevistas (Patton, 2002), visto que se pretende estudar uma situação em concreto e de forma aprofundada (Borch & Arthur, 1995). Com a informação recolhida, espera-se ser possível efetuar um levantamento das necessidades dos colaboradores da

IPN Incubadora, identificar os problemas que podem ser solucionados e adquirir informação com vista a contribuir para uma melhoria, a longo prazo, das práticas de gestão de recursos humanos. Para que, por fim, seja desenvolvido um plano de recomendações que promovam o bem-estar e a felicidade no trabalho na Incubadora do Instituto Pedro Nunes.

O projeto é constituído por quatro capítulos. O primeiro capítulo desenvolve a revisão da literatura, com fundamentação teórica relacionada à psicologia positiva, bem-estar subjetivo, felicidade, felicidade no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos para a promoção de felicidade no trabalho. O segundo capítulo apresenta a metodologia aplicada e a instituição em estudo, onde são incluídas as questões de investigação, instrumento de pesquisa, procedimentos adotados para a recolha de informação, enquadramento organizacional da IPN Incubadora e caracterização da amostra em estudo. De seguida, no terceiro capítulo são apresentados e discutidos os resultados da componente empírica. Por fim, é feita a apresentação das recomendações, através do plano para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora.

## Capítulo 1 - Fundamentação teórica

Neste capítulo serão apresentadas as referências teóricas dos tópicos em estudo, que passam pela psicologia positiva, bem-estar subjetivo, felicidade, felicidade no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos. O primeiro tema será dedicado à psicologia positiva, de seguida o bem-estar subjetivo, em terceiro a felicidade e em quarto a felicidade no trabalho. Por fim, serão abordadas as práticas de gestão de recursos humanos para a promoção de felicidade no trabalho.

### 1.1. Psicologia positiva

Abordar o tema da felicidade implica, inevitavelmente, que se fale de psicologia. Nos últimos anos, a Psicologia Positiva passou a estudar o assunto da felicidade, uma nova perspectiva para a psicologia, concentrando o seu estudo nas emoções, comportamentos e sentimentos positivos, que estimulam a felicidade dos indivíduos, assim como as suas forças e virtudes (Passareli & Silva, 2007; Seligman, 2004). As ciências sociais progrediram ao desenvolverem novos métodos de pesquisas empíricas, que incentivaram o estudo da Psicologia Positiva (Veenhoven, 2015). A origem desta foi há mais de duas décadas, quando em 1998 o autor Martin Seligman, nos Estados Unidos da América, acreditava que a psicologia necessitava de promover, reconhecer e estimular o que está bem e não exclusivamente corrigir o que está mal, tinha então como objetivo desenvolver uma mudança na psicologia. Inicialmente com este pensamento, Seligman e Csikszentmihalyi deram os primeiros passos no que se intitula hoje como Psicologia Positiva (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Seligman, 2002).

Até àquele momento, a psicologia tinha apenas como preocupação o oposto, o foco era a doença, a depressão, o *stress*, as experiências negativas e os resultados negativos advindos destes (Fisher, 2010). A atenção girava em torno do diagnóstico e tratamento de patologias (Sheldon & King, 2001). A psicologia nesta sua nova vertente estuda as qualidades e o potencial dos indivíduos e concentra-se, especialmente, no bem-estar subjetivo, vulgarmente conhecido como felicidade, que é uma componente importante da Psicologia Positiva. Isto é, associa o bem-estar subjetivo à felicidade, que é um aspeto que diz respeito a uma avaliação que o indivíduo faz de si próprio e das outras pessoas, em relação à satisfação com a vida, vivências e emoções positivas, o que pode ter como resultado um aumento de prazer nas experiências e situações do quotidiano e nos relacionamentos interpessoais (Passareli & Silva, 2007; Reboló & Bueno, 2014).

Ainda que a psicologia tenha como preocupação a doença e as fraquezas, deve ter igual atenção às forças e virtudes humanas, o objeto em estudo passa de um tratamento psicológico em que, além de corrigir o que está errado, passa também a desenvolver os pontos positivos do indivíduo (Passareli & Silva, 2007). Os indivíduos, os grupos e as instituições podem, com o auxílio da Psicologia Positiva, vivenciar progressos e evoluir, em detrimento de apenas reabilitar problemas. Existem três pilares que guiam o estudo desta nova vertente da psicologia, são eles: a experiência subjetiva positiva; as características/traços individuais positivos, que são “as forças e as virtudes, mas também as habilidades, como a inteligência e a capacidade atlética”; e instituições e comunidades positivas, tais como “a democracia, a família e a liberdade, que dão suporte às virtudes que, por sua vez, apoiam as emoções positivas” (Seligman, 2004, p.13). À semelhança do que acontece com a maioria das áreas da psicologia, o que determina o resultado é a interação entre o indivíduo e o contexto/situação. De forma isolada, nenhum dos dois produz efeitos, mas sim a combinação destes (Fisher, 2010).

## **1.2. Bem-estar subjetivo**

As teorias relacionadas com o bem-estar, na sua origem, assim como na psicologia, tinham uma vincada ligação à infelicidade e ao sofrimento, contrária ao que é a psicologia positiva (Siqueira & Padovam, 2008). O estudo do bem-estar era abordado num fenómeno de *strain*, isto é, numa perspetiva negativa do que é o bem-estar. Na literatura, existia uma certa dificuldade em relacionar alguns pontos-chave com o bem-estar. Os fatores até então mais relacionados empiricamente eram a autoaceitação e o contexto, que têm implicação direta no equilíbrio e na autoestima do indivíduo. Os fatores em que existia uma maior dificuldade de ligação com o bem-estar eram as relações interpessoais positivas, propósito de vida e crescimento pessoal (Ryff, 1989). Os indivíduos que têm elevado bem-estar aparentam ter melhores relacionamentos interpessoais, do que os que têm níveis de bem-estar mais baixos. Com isto, indivíduos com relações interpessoais positivas são, por natureza, indivíduos com níveis de bem-estar também mais elevados (Passareli & Silva, 2007).

No decorrer dos tempos, o conceito de bem-estar subjetivo passou a ser utilizado como sinónimo de felicidade (Sobrinho & Porto, 2012). Felicidade e bem-estar aparecem muitas vezes como sinónimos, no entanto, isso levanta alguns pressupostos, pois em muitas pesquisas sobre bem-estar existiam elementos filosóficos que eram excluídos dos estudos (Oliveira, et al., 2020). O entendimento do que é bem-estar, numa visão de

felicidade, enaltece os pontos positivos e atribui significados positivos aos sentimentos, emoções e experiências do indivíduo (Paschoal, et al., 2010). À semelhança do que ocorre com a definição de felicidade, o bem-estar subjetivo está relacionado com as avaliações subjetivas positivas, essas avaliações dão origem a sentimentos positivos, ou seja, o bem-estar subjetivo descreve os sentimentos positivos (Dutschke, et al., 2019).

No estudo da psicologia positiva, a felicidade encontra-se relacionada ao bem-estar, mas também a satisfação de vida é um indicador de bem-estar (Ryff, 1989). Para que o ser humano experiencie bem-estar, não é suficiente a ausência de infelicidade e sofrimento, existe a necessidade de vivenciar emoções positivas. Para o bem-estar psicológico, o ser humano precisa inquestionavelmente de ter prazer, sem isso não consegue ter uma vida feliz. Desta forma, o bem-estar subjetivo estuda a forma como os indivíduos avaliam as suas vidas (Siqueira & Padovam, 2008). O significado científico de bem-estar subjetivo é atribuído ao bem-estar emocional, psicológico e social que os indivíduos apresentam nos diferentes espectros da vida e da sua vida como um todo. Assim, um indivíduo com elevados níveis de bem-estar subjetivo, é um indivíduo feliz (Luthans, et al., 2007).

As avaliações que o ser humano faz são cognitivas e podem ser de diversas abrangências, isto é, pode ser a avaliação global da vida, ou apenas de um campo específico como o trabalho, a saúde, a família, as relações, o lazer, etc. Nessas avaliações, é também importante averiguar a cadência em que ocorrem as emoções positivas e negativas. Só assim é possível perceber o nível de bem-estar subjetivo do indivíduo, que aumenta em função da frequência das emoções positivas, ou diminui em função da frequência de emoções negativas, não se tratando, por isso, de uma simples avaliação efetiva de acontecimentos de vida por si só (Siqueira & Padovam, 2008; Sobrinho & Porto, 2012). A predominância de sentimentos e emoções positivas e poucos sentimentos negativos é que se traduz em bem-estar subjetivo (Fisher, 2010).

### **1.3. Felicidade**

O ser humano procura a felicidade, porque faz parte da sua própria natureza. Pode considerar-se a felicidade como a meta mais elevada a ser atingida, todas as restantes metas de vida têm como objetivo e vão no sentido de concretizar esta (Ben-Shahar, 2019). A definição de felicidade é complexa e tem um significado acrescido na vida do ser humano. Ainda que o estudo da felicidade tenha tomado proporções maiores nos últimos anos, o interesse pela felicidade não é algo que tenha surgido recentemente, sendo um tema de interesse ao longo da história da humanidade (Tosten, et al., 2017). Os investigadores da

área procuram perceber o quanto os indivíduos nas diferentes partes do mundo se consideram felizes e de que forma conseguem desempenhar todo o seu potencial (Siqueira & Padovam, 2008).

No sentido propriamente dito da palavra, a felicidade é um termo laico que retrata o bem-estar psicológico, conhecido como bem-estar subjetivo, como anteriormente mencionado. A felicidade, em conformidade com algumas noções, “abarca três componentes: satisfação com a vida, presença de experiências emocionais positivas e ausência de experiências emocionais negativas” (Cunha, et al., 2016, p.179). Seligman (2002) aplica felicidade e bem-estar de maneira permutável, como conceitos que descrevem os sentimentos e atividades positivas, à semelhança do que acreditam os autores Sobrinho e Porto (2012). A felicidade é um tema subjetivo, varia de indivíduo para indivíduo e do próprio contexto. Até mesmo em termos científicos a felicidade demonstra um cariz subjetivo (Luthans, et al., 2007).

Já na Grécia Antiga havia filósofos como Sócrates, Platão e Aristóteles que tentavam desvendar o segredo da felicidade. A nível histórico, religioso e filosófico foi sempre muito discutido, exemplo disso é que Platão levou para a sua academia o estudo da vida boa e o seu discente, Aristóteles, partilhava as suas convicções sobre a prosperidade. Para Aristóteles, a felicidade é “o significado e o propósito da vida, todo o objetivo e finalidade da existência humana” (Ben-Shahar, 2019, p.44). Além disso, Confúcio, um filósofo chinês, também partilhava como era possível obter realização. Estes filósofos, especialmente Sócrates, defendiam que a felicidade estava ao alcance do ser humano, que era a aspiração mais transcendente e o propósito mais elevado que o ser humano poderia desejar. Este modo de pensar levou a que a felicidade fosse entendida como algo que era fruto dos acontecimentos, não sendo, por isso, controlável pelo homem. Com isto, a filosofia seria o instrumento, ou a forma como o homem poderia alcançar a felicidade na vida, através da razão (Siqueira & Padovam, 2008).

De acordo com os estoicos gregos e romanos, a felicidade estava relacionada com a diminuição de expectativas ou sonhos, visto que a fonte da infelicidade permanecia na propensão do ser humano em querer demasiado, ou em querer tudo o que não está ao seu alcance. Logo, acabar com isso seria a melhor forma de solucionar essa questão. A felicidade estava associada ao prazer e à ausência de dor. Assim, o ser humano deveria cultivar o pensamento e praticar o autoconhecimento, com o objetivo de afastar ansiedades e inquietações mentais (Bendassolli, 2007).

Nas últimas décadas, existem pesquisadores que estudam a felicidade num contexto científico, construindo conhecimento e evidências científicas sobre o tema. Neste momento, o conceito de bem-estar está instalado no domínio científico da psicologia e é um assunto bastante salientado como um dos fatores ligados a uma vida saudável. Ainda que o estudo do bem-estar seja mais recente, as teorias da felicidade são bastante antigas. Estas antigas teorias da felicidade tinham como preceito que a felicidade exigia um trabalho muito árduo e severo. Além do mais, a avaliação da felicidade era feita da vida como um todo e não de períodos de tempo e uma vida feliz era sinónimo de uma vida equilibrada e tranquila (Bendassolli, 2007; Myers & Diener, 1995; Siqueira & Padovam, 2008).

A felicidade não se trata de um período restrito, algo fixo e inalterável, resultante de sucessivas emoções positivas, mas sim um estado geral. Na vida de um indivíduo podem existir episódios de tristeza e sofrimento e, ainda assim, ser uma pessoa com uma vida feliz. Ao definir felicidade, geralmente, analisa-se a frequência e a intensidade das emoções positivas. Mesmo existindo momentos menos bons, o objetivo é que se consiga perspetivar felicidade na maior parte do tempo. As pessoas mais felizes são as que manifestam os níveis mais elevados de emoções positivas e durante longos períodos de tempo (Passarelli & Silva, 2007). Para se atingir o potencial máximo de felicidade não é necessário que isso se manifeste exteriormente. Uma pessoa pode viver de uma forma simples e experienciar o seu potencial máximo de felicidade, fazendo coisas que a desafiem e preencham. A felicidade tem em si inculcidos os conceitos de prazer e significado. O prazer está relacionado à felicidade, porque acredita-se ser a vivência das emoções positivas no momento presente. Já o significado é o benefício futuro que as ações têm, ou seja, o propósito das coisas (Oliveira, et al., 2020).

A vivência de emoções positivas, apesar de indispensável, não é por si só suficiente para uma vida feliz. Além do prazer decorrente da vivência das emoções positivas, estas têm de estar associadas a algum significado, perceber que as ações têm um efeito concreto no mundo e não apenas sentir que têm. Ainda assim, mesmo existindo atividades que proporcionam prazer e significado, benefícios presentes e futuros, isso não quer dizer que devam ser feitas constantemente. Para além de descobrir a atividade certa, é importante perceber a quantidade que esta deve estar presente. Desta forma, é importante refletir, caso contrário o ser humano fica à mercê das contingências que o rodeiam, reage e não age por livre vontade. A realização pessoal advém quando existe um envolvimento profundo numa determinada tarefa, que provoca um sentimento tão intenso que o indivíduo se sente

completo, envolvido e avalia o sucesso do que fez como a sua verdadeira essência (Ben-Shahar, 2019; Paschoal, et al., 2010)

O interesse pelo estudo da felicidade tem vindo a aumentar nos últimos anos e centra-se no domínio das experiências que proporcionam prazer ou desprazer. Assim, existem duas formas de manifestar felicidade, sendo a primeira uma felicidade que se baseia no prazer da sensação, ou seja, um prazer momentâneo e fugaz. Já a outra ocorre quando o indivíduo integra a sensação de prazer no seu propósito de vida e nos seus valores intrínsecos. Em felicidade, o “significado” está frequentemente associado ao propósito e, para que este exista, não é suficiente apenas delinear metas e atingi-las, é necessário estabelecer metas, definir um propósito alinhado com elas e assim existirá um significado naquilo que se faz. Este propósito deve ser algo desenvolvido pelo próprio indivíduo, não devendo estar dependente de pressões sociais ou externas. Um propósito forte traz à vida um sentido e, conseqüentemente, felicidade. Se não existir a descoberta deste propósito, vocação e ideais, muito dificilmente se atingirá a felicidade total (Amorim & Campos, 2002; Sobrinho & Porto, 2012).

A descoberta do propósito é fundamental para o significado da vida em geral. Juntamente com este, devem existir significados mais específicos para o dia-a-dia, relacionados com as metas. O propósito é o significado mais amplo, que é levado a cabo por pequenas metas, propósitos mais específicos e concretos, presentes no quotidiano e que levam à concretização desse propósito mais generalizado. As metas e o propósito dão ao ser humano uma orientação, fazendo com que as suas ações tenham significado. Quando todas as ações e atividades são em volta de um tema no qual o indivíduo possui competência, determinação e está relacionado, tudo se funde num propósito comum e só assim é possível relacionar a persecução de objetivos com o bem-estar e felicidade. A autorrealização dos objetivos é atingida quando se faz o que se gosta e da melhor forma possível (Dutschke, et al., 2019).

No caso da felicidade, existem dois arquétipos ou tipos de felicidade fundamentais para o seu entendimento, em que cada um representa um padrão de atitude e comportamento diferentes. O arquétipo hedonista foca-se essencialmente no sentimento de prazer, na dicotomia prazer e desprazer subjacente ao bem-estar subjetivo. O indivíduo relaciona o esforço à dor e o prazer à felicidade e, com isto, procura viver sucessivas experiências positivas no presente, maximizando esses momentos de satisfação, não tendo muita preocupação com o que o futuro possa trazer. Esta forma de levar a vida sem um propósito definido faz com que não exista desafio, esforço, ou dor associada. No entanto,

a longo prazo, este indivíduo vai sentir-se aborrecido, vazio e infeliz, visto que o ser humano necessita de estímulos e desafios para atingir a felicidade. Sem um propósito definido, vive na experiência da felicidade presente. Contudo, nem todos os momentos são de felicidade e prazer. Para que esses existem, têm de existir outros de luta e esforço (Paschoal, et al., 2010; Sobrinho & Porto, 2012; Veenhoven, 2015).

O arquétipo da felicidade, ou felicidade eudaimônica passa por conciliar a felicidade presente e futura. Está relacionada com a autovalidação, autorrealização e com sentimentos de satisfação que o indivíduo tem com a sua vida em geral. Ainda que possam existir momentos de incompatibilidade entre a felicidade no presente e no futuro e em que é necessário abdicar de uma para alcançar a outra, de forma geral, é possível vivenciar as duas. O objetivo é viver o máximo de tempo a desenvolver tarefas que providenciem vantagens no presente e no futuro. O processo ser em grande parte envolvido em felicidade, com crescimento, desenvolvimento de capacidades e alcance de objetivos (Fisher, 2010; Paschoal, et al., 2010; Sobrinho & Porto, 2012).

Uma das formas mais fiáveis de avaliar se um indivíduo é ou não feliz é perante o seu autorrelato. Para validação desse autorrelato, é necessário perceber a estabilidade da sua felicidade a longo prazo, se o autorrelato vai ao encontro do que os outros percecionam e correlacionar com os diversos entendimentos sobre o que é considerado uma vida boa (Veenhoven, 2015). As pessoas felizes comprometem-se em desempenhar modos de vida que promovem melhores efeitos a nível psicológico e fisiológico, impactando diretamente na sua longevidade e morbilidade, devido aos reduzidos sintomas de doença e dor (Fisher, 2010).

De forma geral, indivíduos com elevados níveis de felicidade, que têm saúde física e psicológica e dominam o autocontrolo, conseguem produzir relações positivas com os outros, desenvolvem autonomia, encontram um propósito de vida e focam no seu crescimento e desenvolvimento pessoal (Pincheira & Garcés, 2018). Há dados que referem que pessoas felizes têm uma quantidade maior de amigos, maior sucesso nas suas relações afetivas e são socialmente mais ativas, fazendo com que esses aspetos sejam indicadores de que são indivíduos com facilidade para socializar (Passareli & Silva, 2007).

A subjetividade que demarca a identidade da felicidade faz com que a única coisa sobre a qual haja segurança é que a felicidade é subjetiva. Tudo o resto depende da pessoa, da forma como se sente, da sua carga genética, do contexto, entre outros fatores que fazem com que medir a felicidade de forma objetiva seja impossível. A felicidade individual só pode ser medida mais fielmente se for feita pelo próprio indivíduo, através de

uma autoavaliação das diferentes componentes da sua vida (Fisher, 2009; Santos, 2021). Questionar aos indivíduos sobre a sua felicidade e a razão dela, implica que estes reflitam sobre o assunto e redefinam as suas prioridades, para que seja possível melhorarem o seu bem-estar (Myers & Diener, 1995).

Os traços de personalidade e a felicidade são frequentemente relacionados. Essa relação ainda não está completamente concebida, nem a origem desta correlação está totalmente compreendida, contudo existem alguns traços que evidenciam uma pessoa feliz, sendo eles a autoestima, o senso de autocontrolo, o otimismo e a extroversão (Myers & Diener, 1995). Através da análise exclusiva da idade, sexo, raça e rendimento de um indivíduo, partindo do princípio que este possui o suficiente para fazer face às suas despesas, não é possível assegurar quem é que é ou não feliz. Todavia, essa informação é mais provável ser real se forem analisados os traços de personalidade, os relacionamentos interpessoais, o envolvimento que a pessoa tem no trabalho, as suas experiências em momentos de lazer, ou até a sua fé. Algumas pessoas, independentemente das situações que passam na vida, mantêm a capacidade de preservar os níveis de felicidade ao longo da vida (Myers & Diener, 1995).

Os estudos de base da felicidade preconizam uma forte convicção entre a componente psicológica e fisiológica da felicidade (Wright & Cropanzano, 2007). Socialmente, ouviu-se muitas vezes que a felicidade depende da vontade do próprio ser humano, no entanto, a maior parte da felicidade, cerca de 60%, é determinada pela carga genética e pelas circunstâncias de vida. Os restantes 40% correspondem à parte que depende do indivíduo, que pode ser alterada através de hábitos e práticas que promovam a sua felicidade, tais como meditação, exercício físico, espiritualidade, relações sociais, etc. A felicidade resulta da relação entre o indivíduo, a sua predisposição genética e o meio em que se insere (Fisher, 2010; Santos, 2021). A parte da felicidade que depende de cada um, por meio de hábitos e práticas, exige muitas vezes mudanças. No entanto, mudar é um processo extremamente difícil, que necessita de muito compromisso e está associado à autodisciplina. Na maioria das vezes, a disciplina não chega para obter os resultados pretendidos, é necessário a criação de rituais. A criação de rituais com uma definição precisa e temporalmente específica faz com que no futuro esses rituais se tornem hábitos, sendo uma estratégia muito mais eficaz nos processos de mudança e no alcance da felicidade, dado que alcançar objetivos e ir ao encontro do propósito de vida é muitas vezes incompatível com a felicidade a curto prazo (Ben-Shahar, 2019; Ryff, 1989).

A felicidade tem uma natureza incerta e indefinida, não é possível estar 100% feliz o tempo todo, mas a sociedade procura a felicidade, porque faz parte da natureza humana essa busca incessante. Algo que está intimamente relacionado com a felicidade é o conceito de sucesso. O sucesso impulsiona a felicidade, assim como a felicidade impulsiona o sucesso. Isto é, alguém que atinge sucesso em diversas áreas da sua vida tem maior probabilidade de sentir felicidade, da mesma forma que alguém feliz mais facilmente atinge sucesso na sua vida. É uma ligação bilateral, pelo que, por norma, indivíduos felizes têm maior sucesso nas diferentes esferas da sua vida (Ferraz, Tavares & Zilberman, 2007).

Acredita-se muito que apenas quem trabalha bastante é que atinge o sucesso e, conseqüentemente, atinge a felicidade. Todavia, isso depende da percepção de cada um, quando um indivíduo tem esse comportamento, trabalha bastante e atinge o sucesso, o mais provável é que mesmo assim se considere uma pessoa infeliz, porque a sua felicidade depende do fim último e não do processo. Mesmo que o indivíduo consiga obter sucesso na vida a outros níveis, como por exemplo monetário e estatuto social, o sucesso deixa de ter esta ligação com a felicidade. Sucesso e felicidade podem coexistir se o foco estiver em atividades que produzam efeitos positivos presentes e futuros. Se o foco estiver apenas no futuro, quando o indivíduo atinge os níveis de riqueza que lutou para ter, pode sentir-se ainda mais deprimido do que era. É por esta razão que muitas vezes indivíduos que atingem um nível de vida mais próspero se tornam pessoas com desequilíbrios psicológicos e não mais felizes, como esperavam que ocorresse (Ferraz, et al., 2007).

Além do sucesso propriamente dito, a discussão em torno se o dinheiro traz ou não felicidade é algo muito em voga, especialmente em contextos de crise. Se a felicidade continuar a depender de dinheiro, poder, sucesso e bens materiais, o ser humano será eternamente infeliz. O que os estudos dizem é que a importância do dinheiro se deve exclusivamente a suprir as necessidades básicas do ser humano, tais como a alimentação e a habitação. Os resultados da comparação entre indivíduos com níveis de riqueza diferentes face aos seus níveis de felicidade são pouco relevantes (Myers & Diener, 1995). A riqueza e a abundância material retiram algumas preocupações e contribuem para níveis de felicidade mais elevados, mas não são elas em si que fornecem felicidade, não existe um valor intrínseco no dinheiro. O fascínio em volta dele recai, sobretudo, na possibilidade de este ser responsável e puder proporcionar emoções e experiências mais positivas. Assim como o dinheiro, isto também se aplica à fama, poder e estatuto. O dinheiro funciona como um meio para atingir um fim e não o contrário (Ben-Shahar, 2019). A riqueza, assim

como a saúde, não é garantia de felicidade, mas a carência delas traz infelicidade (Myers & Diener, 1995).

A correlação entre a variável felicidade e a variável dinheiro apenas se manifesta de forma mais vincada em situações de pobreza extrema em que as necessidades básicas do indivíduo não são asseguradas (Myers & Diener, 1995). Por norma, as pessoas são mais felizes em países ricos, ou seja, quanto maior for o nível de riqueza, maior a probabilidade de serem felizes. No entanto, o aumento dos níveis de felicidade tem maior impacto quando o crescimento económico ocorre em países mais pobres. Isto é, em países considerados ricos a correlação é relativamente baixa, mas quanto mais pobre for um país, maior tende a ser a correlação entre felicidade e dinheiro (Veenhoven, 2015). Num contexto em que as necessidades básicas estejam satisfeitas, os restantes aspetos contribuem pouco para a variação de bem-estar subjetivo (Fisher, 2010).

Na década de 80, expressões como bem-estar, felicidade e satisfação de vida aumentaram exponencialmente o número de citações (Myers & Diener, 1995). O número de pesquisas relacionadas com o significado de felicidade é grande e crescente, assim como a busca em encontrar uma forma de quantificar o quão felizes são as pessoas (Bendassolli, 2007). Neste momento, é um termo utilizado no quotidiano da sociedade. Pode parecer quase um paradoxo pensar que, se em tempos a felicidade era sinónimo de uma vida simples, calma e tranquila, desprovida de muitos desejos, hoje em dia, neste momento da sociedade, a felicidade é sucessivamente anexada a sucesso, a uma vida agitada, ao receio do fracasso e de não obter estatuto, o que parece quase contraditório, ainda que o conceito seja o mesmo. Vive-se uma sociedade hedonista, onde é quase obrigatório e se espera a obtenção de níveis de satisfação elevados em todas as esferas da vida. Esta ideia é cada vez mais promovida pelos média, pelas redes sociais e pelo *marketing*, que conduz a uma necessidade de consumo, acumulação e ostentação, para que não exista uma sensação de inferioridade, o que desencadeia numa necessidade de aprovação externa e social (Bendassolli, 2007; Siqueira & Padovam, 2008). Todos estes problemas levam a que exista uma população com níveis de depressão e ansiedade cada vez mais elevados, com fracas ligações sociais e com pessoas extremamente individualistas (Myers & Diener, 1995).

O bem-estar e a felicidade são tratados como temas transversais na vida da sociedade e presentes em imensos enquadramentos. Dessa forma, é necessário estudá-los em diferentes contextos. Isto é, a nível macro estudar os países, a nível meso/intermédio as organizações e a nível micro os indivíduos. Mais recentemente, este tema despertou

interesse no contexto do trabalho e nas experiências que ocorrem nesse local. A felicidade no trabalho procura estudar a vertente do indivíduo como colaborador de uma organização (Fisher, 2010; Veenhoven, 2015).

#### **1.4. Felicidade no trabalho**

Ao longo da vida, o indivíduo destina uma parte significativa do seu tempo ao trabalho, o que o torna uma componente essencial na promoção de bem-estar e felicidade. Deste modo, sendo a felicidade a avaliação da vida como um todo e tendo em conta que o trabalho representa uma das componentes da vida, surge a necessidade de estudar a felicidade nas organizações, as condições das mesmas, compreender o papel desempenhado na função e as características do local que mais poderão impactar na felicidade dos colaboradores (Bataineh, 2019; Pincheira & Garcés, 2018; Sobrinho & Porto, 2012; Veenhoven, 2015). A psicologia organizacional positiva tem vindo a analisar diferentes fatores que influenciam a evolução dos colaboradores nas organizações. A felicidade é uma das dimensões alvo de estudo e demonstra ser um importante aliado para a qualidade de vida das pessoas, promoção de relações interpessoais mais saudáveis, melhorias na obtenção de resultados, motivação e satisfação dentro das empresas (Pincheira & Garcés, 2018).

O trabalho inclui-se como uma das vertentes da vida em que a felicidade se encontra interligada. No entanto, para algumas pessoas, felicidade e trabalho não têm qualquer relação e o mesmo é perspectivado como algo duro, árduo, um castigo e que apenas é feliz quem não trabalha (Bendassolli, 2007). Este conceito pré-estabelecido faz com que a sociedade acredite que o lugar ideal para se viver não contém dificuldades e muito menos trabalho. O preconceito que a sociedade tem face ao trabalho deturpa a sua perceção da situação realmente vivida. Assim sendo, seria importante abandonar o pensamento automático que o trabalho é algo negativo, uma vez que isso suprime a capacidade do próprio indivíduo ser e se sentir feliz. A solução para estas interpretações negativas é adotar uma posição mais reflexiva da realidade. Se forem vivenciadas experiências positivas e se estas forem avaliadas como positivas, o trabalho deixa de ser visto como um castigo. A razão desta premissa é que o trabalho deve sim proporcionar emoções positivas, ser considerado como um privilégio e não apenas um meio para atingir um fim (Myers & Diener, 1995).

A raiz da palavra trabalho, em hebraico, é a mesma que a palavra escravo, podendo ser essa a razão de toda a conotação negativa em volta do conceito. Para haver felicidade

é necessário trabalhar, mas pela noção de escravidão estar ligada ao trabalho retira a sensação de liberdade. A liberdade proporciona alternativas e caminhos diferentes, que viabilizam o significado e o prazer, ou seja, a felicidade (Oliveira et al., 2020). Contudo, se o trabalho for visto como a ausência de liberdade, inequivocamente vai ser visto como escravidão. O trabalho oferece aos colaboradores muito além da recompensa monetária, fornece contacto social, reconhecimento, envolvimento e desafios. Quem está desempregado não tem este retorno que impacta positivamente no bem-estar e na felicidade do indivíduo. Logo, quem não tem trabalho, tem tendência a ser mais infeliz e isso compromete o bem-estar físico e psicológico da pessoa (Gavin & Mason, 2004).

A preocupação das organizações é cada vez maior em perceber as experiências e o nível de felicidade das suas pessoas. Isto deve-se ao facto de a felicidade ser uma junção de vários fatores, entre eles as circunstâncias ambientais e a influência do meio, fazendo todo o sentido que também o trabalho seja alvo de estudo neste campo (Fisher, 2010). As organizações com esta consciência e que reconheçam este potencial, podem conquistar melhores resultados através do seu capital humano, numa relação de reciprocidade, em que o colaborador feliz colabora na estratégia da organização e na imagem que esta apresenta no mercado em que opera (Amorim & Campos, 2002). O estudo relativo ao conceito específico de felicidade no trabalho é ainda recente e mesmo nas noções iniciais do conceito de felicidade não existe um consenso, dado que existem diferentes interpretações e perspetivas do tema e o mesmo se aplica ao conceito de felicidade no trabalho. Mesmo sendo uma tarefa desafiadora, a procura continua a ser insistente, porque é algo essencial à vida (Amorim & Campos, 2002; Paschoal, et al., 2010; Sender & Fleck, 2017).

A felicidade no trabalho é um conceito amplo e multidimensional, que engloba um elevado número de outros conceitos e que inclui estados emocionais, atitudes e diferenças individuais. Isto, por vezes, origina algumas divergências conceptuais e dispersão em noções como qualidade de vida e satisfação no trabalho (Fisher, 2010; Sender & Fleck, 2017; Sobrinho & Porto, 2012). Trata-se de um tema em que o estudo científico está a crescer, contudo, em contexto organizacional ainda revela algumas questões em que existem divergências, definições com pouca clareza e construções a serem elaboradas (Paschoal, et al., 2010). A felicidade no trabalho é um vínculo positivo relacionado com o trabalho e com a organização, inclui construtos como satisfação no trabalho, envolvimento no trabalho e comprometimento efetivo, sendo este último um dos mais tidos em conta, uma vez que um colaborador envolvido evidencia maiores níveis de motivação e

envolvimento com o trabalho e com a empresa (Bataineh, 2019; Fisher, 2010; Siqueira & Padovam, 2008). De acordo com Fisher (2010), todas as definições de felicidade têm em comum o facto de se referirem à felicidade como satisfação, atitudes positivas e experiências agradáveis no trabalho. Adicionalmente, encontra-se relacionado e devem ser mensurados outros níveis, tais como as emoções positivas, envolvimento, significado, realização, relacionamento interpessoal positivo, atitudes individuais e em grupo (Fisher, 2009; Seligman, 2011; Siqueira, & Gomide, 2004).

Cunha e colaboradores (2016) referem ainda que a felicidade ou bem-estar subjetivo no trabalho é “um constructo porventura mais pertinente do que a “simples” satisfação, sendo necessário que as organizações a promovam” (p. 179), constituindo assim um valor intrínseco. As organizações têm imenso a ganhar ao investirem nesta vertente, dado que tem impacto positivo a nível individual nos colaboradores e a nível global na própria organização (Cunha et al., 2016). A felicidade no trabalho remete para uma vida profissional que seja realmente significativa, visto ser uma definição que corresponde à avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho, considerando-o como algo agradável, um sítio onde se desenvolve, é valorizado e bem tratado, vivencia a sensação de prazer, sentimentos positivos e de experiências positivas, ou seja, com emoções positivas na maior parte do tempo (Bataineh, 2019; Dutschke, et al., 2019). As experiências positivas originam sentimentos positivos que resultam em entusiasmo, orgulho e dedicação (Siqueira, 1995).

Um indivíduo feliz dentro da sua organização, é um indivíduo feliz na sua vida. A felicidade no trabalho acaba por englobar não só o colaborador, como também a família, amigos, colegas de trabalho e sociedade. Assim, pode ser dividida em dois grandes grupos, sendo eles: os fatores individuais, tais como os valores, a personalidade, as necessidades individuais, os objetivos e as expectativas; e as características organizacionais, que dizem respeito à cultura da empresa, ao ambiente e às condições oferecidas (Fisher, 2010; Tosten, et al., 2017; Wright & Cropanzano, 2007). Fisher (2010) refere ainda que, dentro das características organizacionais, a felicidade depende do trabalho propriamente dito, ou seja, das tarefas desenvolvidas, do contexto em que o trabalho é feito e da organização como um todo.

Como já referido, a felicidade encontra-se interligada com diversos outros conceitos, tais como qualidade de vida, satisfação e bem-estar. A qualidade de vida no trabalho é atingida quando as necessidades básicas dos colaboradores estão asseguradas e satisfeitas. Encontra-se ligada ao bem-estar no trabalho através de oito condições que são decisivas na dimensão social do trabalho, sendo elas: o ambiente saudável e seguro;

desenvolvimento das capacidades humanas; crescimento e segurança; integração social; direitos e representação; relevância social do trabalho; consideração da vida total; e compensação adequada e justa. De forma adicional, torna-se também importante ter no trabalho oportunidades de controlo, valorização de competências, diversidade de trabalho, segurança física, objetivos externos, respeito, *status* social, valorização do contacto interpessoal, boas recompensas e informação clara. Estes dois grandes grupos apontam para a realidade de que os colaboradores procuram muito mais para além da recompensa financeira do seu trabalho (Matos, 2001; Santos, 2021).

Por sua vez, a satisfação no trabalho representa igualmente um dos conceitos ligados à felicidade. A relação entre felicidade e trabalho é algo extremamente profundo, no entanto, felicidade deriva do desejo, já a satisfação é uma emoção positiva decorrente da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho, ou das suas vivências profissionais, mas que resulta apenas do facto das necessidades cognitivas estarem asseguradas a nível motivacional. A felicidade vai além disso, é algo mais indefinido, mais complexo de atingir e muito mais volátil do que a satisfação (Bendassolli, 2007). A elevada satisfação no trabalho faz com que os indivíduos tenham maior probabilidade de sentirem mais energia e de terem relações sociais de maior qualidade. Assim, as organizações atuam de forma a prevenir problemas relacionados com a ansiedade, depressão e desequilíbrios emocionais e comportamentais (Pincheira & Garcés, 2018).

Num mundo ideal, a felicidade e a satisfação no trabalho seriam uma permanente. Porém, na prática, isso não se verifica como uma constante. A satisfação no trabalho trata-se de um estado emocional onde ocorrem emoções positivas ou de prazer, decorrente da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho, ou experiência profissional (Bataineh, 2019; Siqueira, & Gomide, 2004). Esta satisfação no trabalho também se encontra dependente da componente genética do indivíduo, assim como dos seus traços de personalidade (Fisher, 2010). Alguns estudos fazem a diferenciação entre felicidade no trabalho e a felicidade da globalidade na vida. Além disso, tem sido levantado o assunto do trabalhador feliz ser um trabalhador produtivo, resultante da associação entre satisfação do trabalho e o desempenho. Quando um colaborador considera que o seu desempenho aumentou face ao que era anteriormente, isso torna-o um indivíduo mais feliz. Os efeitos são benéficos tanto para o colaborador, quanto para a própria organização. Assim, colaboradores com maiores níveis de bem-estar psicológico e de satisfação no trabalho têm maior tendência para obter índices de desempenho mais elevados, desenvolvendo ideias novas e tornando

o seu trabalho mais eficaz e eficiente (Dutschke, et al., 2019; Wright, 2005; Saenghiran, 2014).

O bem-estar dos colaboradores tem impacto direto no sucesso da organização e isso aplica-se ao seu bem-estar físico e emocional. Em ambientes organizacionais onde prevalece a felicidade, satisfação no trabalho e baixos níveis de *stress*, a probabilidade dos colaboradores se sentirem comprometidos com a sua função e obterem melhor desempenho é substancialmente maior. Por consequência, irão contribuir para o sucesso da organização (Bataineh, 2019; Koubova & Buchko, 2013; Oliveira et al., 2012). Além do impacto propriamente dito na vida do colaborador e no sucesso da empresa, decorrentes do bom desempenho, o facto dos colaboradores se sentirem satisfeitos, é uma excelente forma de *employer branding*, visto que colaboradores felizes tendem a falar bem da sua organização para outras pessoas e são uma influência positiva para os seus pares (Robbins, et al., 2011).

Com a quantidade de tempo que a maioria dos colaboradores passa nos seus locais de trabalho, torna-se importante relacionar a felicidade e o equilíbrio entre o trabalho e a restante vida. Consiste num assunto de interesse a ser estudado, muito referido na literatura e existem múltiplos fatores que impulsionaram a isso, como as características do mercado de trabalho e as próprias jornadas de trabalho cada vez maiores. A relação do equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar tem vindo a ser alvo de discussão, dado que produz impacto direto na produtividade dos colaboradores e, consequentemente, no desempenho organizacional e nos lucros, que podem ser afetados, especialmente, devido às longas jornadas de trabalho. Para uma vida feliz, é necessário que exista equilíbrio nessas diferentes esferas da vida. Assim, a preocupação em equilibrar a vida como um todo tornou-se crucial para indivíduos que procuram ter qualidade de vida e felicidade (Bataineh, 2019; Dutschke, et al., 2019).

A noção de equilíbrio trabalho, vida pessoal e familiar transmite para a quantidade de tempo que o colaborador tem reservada para a própria vida e para a sua família, face às imposições do seu trabalho. Determina em que medida é que a sua atividade laboral lhe permite sustentar a sua vida pessoal e familiar, no que concerne ao tempo que dispõe. Em situações de desequilíbrio, em que existe trabalho excessivo, ou em que os problemas familiares são muitos, pode dar origem a situações de *stress*, problemas no trabalho, ou mesmo levar ao *burnout* (Bataineh, 2019; Dutschke, et al., 2019). O trabalho pode ser uma das causas de problemas tanto mentais quanto físicos, quando as imposições da organização são superiores aos limites do indivíduo (Bendassolli, 2007).

Numa perspetiva motivacional, o equilíbrio destas várias componentes enquadra-se como uma satisfação das necessidades básicas do colaborador, sendo responsabilidade da organização a adoção e implementação de políticas que possibilitem o equilíbrio, favoreçam a família e o bem-estar, para que os seus colaboradores sejam socialmente ativos. Esse investimento produz uma diminuição dos custos relacionados com o *turnover* e uma melhor produtividade e eficácia da organização (Bataineh, 2019; Dutschke, et al., 2019). Quando ocorre um desequilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar, existe um conflito entre as componentes da vida, o que origina uma diminuição da satisfação no trabalho e infelicidade (Wright, 2005). A consciência dos superiores hierárquicos para esta temática e para os conflitos existentes na falta de equilíbrio na vida dos colaboradores determina em forte medida a sua progressão na carreira (Bataineh, 2019; Dutschke, et al., 2019).

Embora possa e deva ser uma preocupação das organizações promover a felicidade, cada indivíduo deve ter a responsabilidade de procurar e formular estratégias que criem significado e prazer no seu trabalho. É importante ressaltar que a felicidade resulta de fatores individuais e de fatores ambientais. Os aspetos relacionados com a carga genética e com a personalidade demonstram ser preponderantes no nível de felicidade que o colaborador tem em relação ao seu trabalho, independentemente do fator contingencial que o rodeia (Fisher, 2010). Porém, um emprego em que a única contrapartida que produz é satisfazer as necessidades básicas do indivíduo, deve impulsionar para uma mudança na vida profissional.

O trabalho pode ser insatisfatório devido a, essencialmente, dois aspetos, tais como a sobrecarga e a desilusão. A sobrecarga ocorre quando os desafios são superiores ao tempo disponível e às competências, trazendo como efeitos a ansiedade e o stress. Já a desilusão, sucede em situações em que os desafios são insuficientes face ao tempo e às competências do indivíduo, dando lugar ao tédio (Myers & Diener, 1995). Em situações mais drásticas, a solução é a mudança de local de trabalho, mas existem outras opções que o indivíduo pode optar que lhe trarão mais felicidade e que não é necessariamente uma mudança tão drástica. Alguns exemplos disso são reestruturar o próprio trabalho, para que este seja mais desafiador, procurar áreas de interesse e envolver-se nelas, procurar outras áreas dentro da organização, como um departamento diferente em que possa contribuir, ou desenvolver um novo projeto (Ben-Shahar, 2019).

Em algumas empresas não existe abertura para estas mudanças, mas como já referido, se nenhuma das opções for possível, sair da organização em que a única

recompensa é o salário material, será a decisão mais acertada, visto que o salário emocional e a felicidade devem estar presentes no trabalho. Pessoas infelizes e que não têm paixão pelo que fazem têm resultados menos expressivos e investem menos no seu trabalho. A busca pela vocação torna-se altamente relevante quando se foca este tema, porque quem encontra a sua vocação profissional e tem a sorte de fazer o que gosta, além das motivações extrínsecas, tais como o salário e a progressão na carreira, tem também motivações intrínsecas e sente maior realização pessoal. Desta forma, o trabalho não é visto como uma rotina, obrigação e sacrifício, mas sim como um prazer e um privilégio (Lyubomirsky et al., 2005).

A felicidade no trabalho contribui principalmente para tópicos como as relações sociais em contexto de trabalho, clima organizacional, aumento do envolvimento afetivo e cognitivo, diminuição de exaustão emocional e manutenção do bem-estar psicológico. Um clima organizacional favorável fará com que a empresa esteja bem representada no mercado pelos seus colaboradores e as necessidades de ambas as partes serão obtidas (Oliveira et al., 2012). Um colaborador feliz é um colaborador que experiencia bem-estar em contexto organizacional e os impactos disso vão refletir-se no desempenho, na produtividade, na diminuição de *turnover* (entrada e saídas da empresa), menos absentismo (ausências), menos ansiedade e conflitos, menos desgaste emocional (*burnout*), aproxima as relações intraorganizacionais, entre outros múltiplos aspetos que impactam de forma positiva as organizações (Rego, 2009). Estes fatores combinados fazem com que os níveis de felicidade no trabalho variem, daí a importância de medir os níveis de desempenho dos colaboradores (Bataineh, 2019; Fisher, 2010; Wright, 2005). Existindo felicidade no trabalho, existe também compromisso, empenho, maior eficácia e diminuição de gastos na organização (Bataineh, 2019).

Quando se fala de felicidade no trabalho, as relações são um fator importante na felicidade do indivíduo e é nessa componente que é valorizado o clima organizacional, na medida em que influencia a motivação, o desempenho e a satisfação dos colaboradores. Uma organização em que o ambiente é agradável e amistoso, aumenta a motivação e o desempenho dos seus colaboradores, isto deve-se ao facto de estes sentirem o local de trabalho como um sítio seguro e que lhes transmite confiança. Se, pelo contrário, o clima for negativo, a probabilidade dos colaboradores se sentirem incomodados e que isso impacte diretamente no desempenho das suas tarefas é superior. Apesar das características do ambiente, tudo depende da forma como o colaborador percebe, interpreta e avalia (Fisher, 2010; Chiavenato, 2010; Sobrinho & Porto, 2012).

O relacionamento interpessoal deve ser saudável e, para isso, o clima organizacional inclui tudo o que é o ambiente interno de uma organização, isto é, direção, líderes e liderados. Quando as relações internas de uma organização são saudáveis, provavelmente, também a empresa terá efeitos diretos na felicidade dos seus colaboradores e nos próprios resultados operacionais da organização (Oliveira et al., 2012). Um clima organizacional favorável, associado a padrões de desempenho elevados, onde existem objetivos, metas claras e bem definidas, produzem nos seus colaboradores elevados níveis de felicidade no trabalho, desde que as tarefas associadas não produzam elevada pressão, ou desgaste emocional (Pincheira & Garcés, 2018).

Deste modo, o papel das empresas deve passar por ter em consideração as suas circunstâncias ambientais, nomeadamente as características do trabalho. Acompanhado de uma atenção redobrada às diferenças individuais entre colaboradores, na forma como estes interpretam a relação com a organização nos diversos aspetos, seja recompensas, função, tarefas, ou ambiente de trabalho. A combinação entre as características da organização e as diferenças individuais irá determinar a felicidade no trabalho. Organizações que estão despertas para estas diferenças têm, logo à partida, um excelente indicador e, para isso, é importante definir políticas e práticas que apoiem estas intenções (Oerlemans & Bakker, 2018).

### **1.5. As práticas de gestão de recursos humanos para a promoção de felicidade no trabalho**

Nos dias de hoje, os colaboradores são os ativos intangíveis mais diferenciadores das empresas. A concorrência é elevada e o nível de exigência acompanha esse crescimento, fazendo com que a forma mais inteligente das empresas obterem vantagem competitiva no mercado em que operam é zelando pelas pessoas com quem trabalham, através da valorização e criação de condições que aumentem a felicidade, o bem-estar, a satisfação e o desempenho. Assim, torna-se imperativo a identificação de estratégias que promovam a felicidade no trabalho (Oliveira et al., 2012; Paschoal, et al., 2010).

As pessoas tornaram-se parte importante do património da organização. Para que as empresas se destaquem, é necessário que apostem na promoção de felicidade, que por sua vez promove o desenvolvimento dos colaboradores e a competitividade da organização (Amorim & Campos, 2002). A melhor forma de promover felicidade numa organização é através da adoção de políticas e práticas de gestão de recursos humanos bem desenhadas, que irão impulsionar o bem-estar e felicidade dos seus colaboradores (Wright,

2005). O desafio é conseguir ter indivíduos saudáveis e eficientes no trabalho e a melhor forma de avaliar a sua saúde mental é através do seu envolvimento no trabalho (Bataineh, 2019).

Os colaboradores criam opiniões sobre a forma como as organizações têm este tema na sua pauta diária e como reconhecem os seus esforços (Paschoal, et al., 2010). As exigências para a gestão de recursos humanos tornam-se elevadas na medida em que a sociedade impõe cada vez a busca pela felicidade, o que origina por parte dos indivíduos uma resistência em aceitar trabalhos que não lhes proporcionem significado (Bendassolli, 2007). O que torna o processo mais complexo é existir ainda algum desconhecimento do papel que a felicidade tem neste enquadramento, os seus impactos e continuar a desenvolver este tema pode trazer um suporte muito superior para as tomadas de decisão relacionadas com a gestão de recursos humanos (Sender & Fleck, 2017). A perceção dos colaboradores sobre como a sua organização se preocupa com a felicidade no trabalho reflete-se em alguns dos principais temas de gestão de recursos humanos, tais como: cultura organizacional; formação; progressão de carreira; remuneração; avaliação de desempenho; liderança; *feedback*; trabalho em equipa; carga horária; e equilíbrio (Paschoal, et al., 2010; Sender & Fleck, 2017).

Para que os colaboradores tenham compromisso com a organização em que trabalham, fator importante para serem felizes no trabalho, é essencial que se identifiquem pessoalmente com a cultura, valores, missão e objetivos da mesma. No recrutamento e seleção de novos funcionários é um momento importante para avaliar se esses aspetos estão alinhados com os da empresa (Fisher, 2010). Assim que é contratado um novo funcionário, deve ser logo prioridade da empresa contribuir para a sua felicidade. De seguida, no processo de acolhimento e integração, as atividades sociais são muitíssimo valorizadas para que o colaborador seja eficiente e feliz no trabalho (Tosten, et al., 2017).

A formação e a progressão de carreira mostram ser igualmente práticas de recursos humanos significativas em contribuir para a felicidade no trabalho. A formação é algo extremamente importante, porque permite ao colaborador desenvolver competências e capacidades diversas (Ben-Shahar, 2019). O mais comum na maioria das empresas são formações relacionadas diretamente com a função em que este atua e numa vertente ligada às *hard skills*, que é obviamente necessário, contudo, formações em gestão de *stress* mostram ter excelentes impactos no bem-estar dos colaboradores. Essas formações dão ferramentas que permitem ao colaborador gerir as suas perceções, emoções e atitudes (Wright, 2005).

A elevada rotatividade é uma preocupação das empresas, que grande parte das vezes tem como causa os colaboradores estarem insatisfeitos com o seu trabalho. Isso torna-se ainda mais evidente quando se trata de indivíduos com talento. Perante este facto, é necessário implementar políticas de retenção e possibilitar que exista progressão na carreira. Portanto, programas de formação completos, aliados a políticas de retenção e promoção na carreira contribuem fortemente para o bem-estar e felicidade no trabalho. Por sua vez, a felicidade no trabalho atua como um fator de retenção e motivação para os colaboradores (Bataineh, 2019; Fisher, 2010).

A remuneração continua a ser um assunto bastante debatido como impulsionador de felicidade no trabalho e torna-se tão relevante quanto o clima organizacional e o relacionamento com a chefia. Nesta componente, podem ser incluídos o salário propriamente dito, o pagamento, benefícios extra, incentivos oferecidos e compensações (Sender & Fleck, 2017). Trata-se de um fator que isoladamente tem uma correlação baixa com o bem-estar e felicidade dos colaboradores, não produzindo efeitos diretos nestes, mas que possui algum peso na sua satisfação e é considerado um ponto a que as empresas devem estar atentas, especialmente no que toca à equidade das remunerações. Logo, continua a ser importante ter em consideração este tópico, mesmo que pareça uma estratégia simples (Paschoal, et al., 2010; Wright, 2005). Essas retribuições devem ser com base no desempenho do colaborador, para que este perceba que existe uma relação de reciprocidade entre si e a organização. Isto é, que as recompensas que tem vão ao encontro do seu esforço (Paschoal, et al., 2010).

Anteriormente, o salário tinha uma importância superior devido a grande parte da sociedade querer conquistar casa própria, através do salário e da segurança do emprego. Porém, nos dias de hoje, isso já não se afigura da mesma forma. Ao longo dos tempos, as exigências foram-se alterando e as necessidades dos indivíduos não são transversais. Deste modo, as estratégias têm de ser diferentes e adaptadas às necessidades atuais e individuais dos colaboradores, o que representa para a gestão de recursos humanos um desafio bastante grande, especialmente em identificar motivações tão diferentes entre si (Bendassolli, 2007).

Numa perspetiva das práticas de recursos humanos, a necessidade de implementar sistemas de avaliação de desempenho nas organizações vem à tona devido à felicidade no trabalho influenciar o desempenho dos colaboradores, fazendo com que estes produzam melhores resultados. O objetivo passa por garantir que os colaboradores estão comprometidos em realizar o seu trabalho com elevados padrões de desempenho, mas

sem que isso comprometa o seu bem-estar psicológico. Isto significa evitar que a exigência seja de tal forma elevada que produza efeitos negativos no equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar e que se torne motivo de conflito para o colaborador (Pincheira & Garcés, 2018). Um sistema de avaliação de desempenho com objetivos claros e critérios bem definidos beneficia a expressão e realização pessoal dos colaboradores. Os benefícios tornam-se ainda mais evidentes se a progressão de carreira e o sistema de recompensas forem estabelecidos em função da avaliação de desempenho (Fisher, 2010; Paschoal, et al., 2010). Neste contexto, agregado à avaliação de desempenho está o *feedback*, que permite aos colaboradores terem conhecimento sobre a forma como o seu trabalho está a ser avaliado. As situações de *feedback* positivo têm maior impacto em indivíduos com predisposição para emoções positivas. Já o *feedback* negativo, demonstra maiores implicações em indivíduos com maior tendência para emoções negativas. Isto significa que nem sempre é percebido da mesma forma e tem os impactos esperados (Wright, 2005).

Independentemente da prática de gestão de recursos humanos em causa, é necessário ter sempre em consideração as diferenças individuais entre os colaboradores. Para alguns indivíduos, o trabalho auxilia na definição da identidade pessoal, pois determina a imagem que a pessoa tem sobre si mesma. As relações no trabalho contribuem para a identidade social, visto que se relacionam com o sentimento de orgulho e pertença a um grupo, que se torna fundamental para que o colaborador sinta que tem um papel importante (Myers & Diener, 1995). Nem todos os colaboradores valorizam da mesma forma o que a empresa lhes entrega. Assim, o modo como é feita essa gestão individual marca o ambiente entre colaboradores e tem repercussões na vida do grupo, especialmente, nas relações, na comunicação e na produtividade das equipas, contribuindo para a redução de incidentes, absentismo e rotatividade (Chiavenato, 2010).

Quando o ambiente organizacional é hostil e desagradável produz infelicidade nos colaboradores (Pincheira & Garcés, 2018). O impacto das relações sociais vividas em contexto organizacional mostram ser determinantes para a satisfação e felicidade dos colaboradores no trabalho. Daí a relevância em ter ambientes coesos e equipas autónomas (Fisher, 2010). O trabalho em equipa e o impacto das relações entre colegas e superiores hierárquicos é bastante importante, porque trata-se de uma das poucas exceções de contacto social contínuo, senão a que ocorre em ambiente familiar (Sender & Fleck, 2017; Tosten, et al., 2017). Os superiores hierárquicos representam um aspeto marcante, tal como a ajuda entre colegas de trabalho na resolução de problemas, empatia e cuidado

relativo ao bem-estar dos colegas, porque intensificam a afetividade do colaborador com a organização e são um incremento para a sua realização (Paschoal, et al., 2010).

Os colaboradores que desempenham funções de liderança podem ter um papel ainda mais fundamental na promoção de felicidade nas organizações, através de práticas que levam os colaboradores a serem pessoas mais felizes e a obterem maior desempenho, o que leva as organizações, por sua vez, a produzir melhores resultados (Matheny, 2008). As organizações que apostam em lideranças fortes, que promovem e investem nessa prática internamente, mostram preponderância a ter níveis de felicidade superiores (Fisher, 2010). Um líder que revela apoio aos seus liderados, através de atitudes e comportamentos, transmite segurança e reduz a tensão no trabalho. Quando os colaboradores identificam que os líderes têm confiança neles e no seu trabalho, que auxiliam quando estes necessitam e que os inspiram como uma referência a seguir, impelem os níveis de bem-estar e felicidade (Dutschke, et al., 2019).

Alguns tópicos bastante discutidos e que a pandemia veio acentuar ainda mais são a flexibilidade de horários e as diferentes modalidades de trabalho, que se encontram relacionadas com o tema do equilíbrio trabalho, vida pessoal e familiar. Uma política estratégica que as organizações podem implementar e que promove internamente este equilíbrio é permitir aos seus colaboradores ter flexibilidade de horário (Lizote, Tertton, Régis & Monteiro, 2021; Pincheira & Garcés, 2018).

A flexibilidade possibilita que o colaborador adapte o seu horário de trabalho, podendo ter diferentes horários de início e fim, ajustando-o às suas condições pessoais e familiares. Assim como pode permitir que o colaborador faça a sua própria autogestão de pausas no trabalho. A implementação desta prática de horários flexíveis e adaptativos é valorizada independentemente da geração do colaborador, ainda que as razões para essa valorização possam ser distintas. Logo, as empresas e os líderes devem ter em atenção este interesse e não devem ser relutantes às necessidades dos seus colaboradores (Bataineh, 2019). A flexibilidade de horário traz benefícios diretos no contexto de trabalho, diminui o risco de problemas psicossociais e tem como efeito a felicidade no trabalho (Pincheira & Garcés, 2018). Com esta premissa, o trabalhador pode desenvolver as suas funções com autonomia, do início ao fim e sentir que tem impacto nos outros com a sua atividade, ao mesmo tempo que pode evitar a sobrecarga de trabalho, que é a principal causa de afeto negativo para com a organização (Ben-Shahar, 2019; Paschoal, et al., 2010)

As modalidades de trabalho tornaram-se um importante fator até na escolha de emprego, sendo muitas vezes um critério de exclusão quando não existe a possibilidade de

adaptação na forma de trabalho. Existem diversas, seja ela presencial, regime de teletrabalho, trabalho remoto, ou híbrido. A flexibilidade de horários e as suas modalidades podem facilitar bastante a vida do colaborador, por exemplo, em casos de licença parental, apoio familiar, ou mesmo em situações do cotidiano. Quando existe a capacidade de suprir a necessidade do colaborador, isso fará com que o seu envolvimento e o compromisso que tem com a organização aumentem. Desta forma, a satisfação no trabalho também irá ter níveis superiores, o que torna o trabalhador um indivíduo mais feliz, tanto no trabalho, quanto na vida como um todo (Bataineh, 2019; Lizote, et al., 2021).

Em síntese, as práticas de gestão de recursos humanos, as características da organização e forma como os colaboradores perspetivam esses fatores funcionam como prognóstico para a felicidade no trabalho. As práticas de gestão de recursos humanos são potencializadoras para os níveis de satisfação e motivação, diminuição de rotatividade, melhorias no desempenho financeiro das organizações e reforço do compromisso efetivo. Tudo isto pode ser avaliado pelos níveis de felicidade que desencadeiam nos colaboradores (Fisher, 2010). A falta de implementação destas práticas pode resultar em diferentes consequências, como absentismo, baixo desempenho, ou até saída da organização. Esta realidade sublinha a dimensão que as práticas de recursos humanos têm em potencializar os lucros e diminuir prejuízos aos colaboradores e às empresas (Bataineh, 2019).

Concluído o ponto sobre a fundamentação teórica dos temas de psicologia positiva, bem-estar subjetivo, felicidade, felicidade no trabalho e práticas de gestão de recursos humanos para a promoção de felicidade no trabalho, dá-se início ao ponto seguinte sobre a metodologia de investigação e da organização em estudo.

## **Capítulo 2 - Metodologia de investigação e entidade em estudo**

O capítulo que agora se inicia apresenta a metodologia aplicada neste projeto, nomeadamente as questões de investigação, instrumento de pesquisa e procedimentos adotados para recolha de informação. No seguimento, é exposto o enquadramento organizacional da IPN Incubadora, entidade objeto de estudo, em particular, a sua caracterização e breve evolução histórica, estrutura organizacional, áreas de negócio e serviços. Por fim, procede-se à caracterização da amostra em estudo.

### **2.1. Metodologia de investigação**

A metodologia adotada para atingir os objetivos gerais e específicos deste projeto, avaliar os níveis de felicidade no trabalho e efetuar um levantamento que permita identificar as práticas de recursos humanos com maior relevância para promoção da felicidade nos colaboradores na IPN Incubadora, consiste numa investigação qualitativa, que permite uma compreensão mais profunda e detalhada do fenómeno em estudo (Patton, 2002), fundamentada através de uma revisão da literatura, que procurou aprofundar os diversos conceitos em estudo. O método de recolha de dados utilizado baseia-se numa entrevista.

A abordagem do estudo é subjetivista, isto é, procura estudar uma situação em concreto e de forma aprofundada. Esta abordagem permite uma compreensão mais incrementada do fenómeno em causa, assim como uma relevância mais prática e dinâmica de recolher dados para investigação (Borch & Arthur, 1995). Numa investigação qualitativa existe um trabalho de campo e uma relação íntima entre o investigador e o objeto de estudo, dado que o próprio investigador é também um instrumento de investigação. Considera-se a investigação qualitativa como um instrumento primário, uma vez que os dados são mensurados por um instrumento humano. Existem muitas vantagens em enveredar por uma investigação qualitativa, entre elas estão o contato pessoal entre o investigador e o investigado, o facto de originar explicações mais aprofundadas e complexas e ainda pelo seu dinamismo (Denzin & Lincoln, 1994; Patton, 2002).

A fonte de informação empírica é então uma fonte primária, na medida em que é recolhida diretamente no local escolhido para o projeto e inclui entrevistas. A entrevista é uma forma de recolher informação com bastante pormenor e profundidade, num caso específico (Yin, 2014). A entrevista, como técnica de investigação, dá a possibilidade de criar uma aproximação no relacionamento entre as partes, que propicia um à vontade do entrevistado em se expressar livremente. O facto de a entrevista se basear num método de

conversa o informal, visto que são discutidos diversos t picos e questões além das que se encontravam pré-estabelecidas, faz com que o entrevistador tenha a liberdade e responsabilidade de se adaptar a diferenças individuais e contextos situacionais distintos.

### **2.1.1. Questões de investiga o**

O objetivo com as entrevistas  , essencialmente, o levantamento das necessidades relacionadas com a felicidade no trabalho. Em fun o da componente teórica apresentada e da pergunta principal de investiga o, que consiste em conhecer as necessidades e práticas que deverão ser implementadas na IPN Incubadora para a promo o da felicidade, identificam-se as seguintes questões de investiga o:

- 1) De que forma a felicidade no trabalho se insere na estratégia da IPN Incubadora e como   que   transmitida aos colaboradores?
- 2) Como   tida em conta a individualidade de cada colaborador, aquando da tomada de decisões que impactam diretamente na sua vida e felicidade?
- 3) Quais as iniciativas ou práticas que a IPN Incubadora já possui e que têm mais impacto na felicidade no trabalho?
- 4) A IPN Incubadora possibilita e facilita aos seus colaboradores o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar e de que forma o faz?
- 5) Quais problemas/áreas que poderiam ser melhoradas para tornar o trabalho um local mais feliz, através da implementa o de iniciativas/práticas de gestão de recursos humanos?
- 6) Existe a necessidade de cria o de mecanismos, momentos, locais e pessoas dedicadas a estas problemáticas?
- 7) Quais níveis de felicidade no trabalho dos colaboradores?

### **2.1.2. Instrumento de pesquisa**

O instrumento para recolha de dados consiste em inq ritos, feitos através de entrevistas. As entrevistas são formadas por questões semiestruturadas, ministradas pessoalmente, de forma individual e o seu grau de formaliza o   semiformal (Gonçalves, et al. 2021). Por conseguinte, foram elaborados dois tipos de guiões diferentes, um deles focado nos inquiridos com fun es de coordena o e outro guião focado em colaboradores que não desempenham fun es de coordena o.

Os guiões das entrevistas têm algumas semelhanças entre eles e o fio condutor é muito similar. No entanto, o objetivo das questões aos coordenadores é avaliar a organização a um nível intermédio, visto que mais facilmente os coordenadores dominam o modo de atuação da IPN Incubadora, detêm maior conhecimento da sua estratégia e são uma parte importante na implementação de práticas no quotidiano da organização e no contacto com os elementos que constituem as equipas (Fisher, 2010; Veenhoven, 2015). Para que assim seja possível perceber como é a perspetiva em relação à felicidade dentro da organização e a sua opinião sobre como é que os processos podem ser melhorados, visto que têm bastante impacto no que é posteriormente a visão dos colaboradores (Matheny, 2008).

O guião da entrevista aos colaboradores atinge um nível mais micro. Com isto, considera-se que é mais fácil ter uma perspetiva transversal da opinião das diversas funções e hierarquias dentro da organização, identificar as principais lacunas, quais os principais temas a focar e as melhores práticas a adotar. Sendo o público-alvo das entrevistas composto também por colaboradores em funções intermédias, isso facilitará o entendimento de como a gestão de topo e coordenadores de equipa colocam estas temáticas em prática no dia-dia da organização.

O Guião de Entrevista – Coordenadores (Anexo I) aplica-se aos cinco colaboradores com funções de coordenação da IPN Incubadora. O Guião de Entrevista – Colaboradores (Anexo II) é o instrumento de pesquisa para os cinco elementos sem funções de coordenação, escolhidos aleatoriamente, perfazendo um total de dez entrevistados de um universo constituído por vinte indivíduos com vínculo contratual à IPN Incubadora (Gonçalves, et al. 2021).

Ambos os guiões se encontram divididos em cinco partes. No guião para os coordenadores, a entrevista inicia-se com a uma questão focada na estratégia, logo de seguida passando para as necessidades individuais dos colaboradores, abordagem das práticas de gestão recursos humanos na organização, levantamento de necessidades das mesmas e, por fim, avaliação objetiva e quantitativa dos níveis de felicidade individual. No guião para colaboradores, apenas as duas questões iniciais são diferentes, mais individualizadas e com um âmbito menos estratégico, tendo como início uma questão focada no que são os hábitos dentro da IPN Incubadora, especialmente, dentro das diferentes equipas. A segunda questão trata o tema do equilíbrio trabalho, vida pessoal e familiar. No que diz respeito às restantes três questões, têm a mesma estrutura que as questões do guião para coordenadores.

Esta adaptação dos guiões, tendo em conta que o público-alvo é composto por diferentes hierarquias organizacionais, possibilita alinhar expectativas e definir soluções através de perspetivas distintas.

### **2.1.3. Procedimentos de recolha de dados**

A recolha dos dados é efetuada através da realização de dois inquéritos que servem de base às entrevistas. Este processo tem início com um convite, via e-mail, onde é solicitada a colaboração para a componente empírica do presente projeto. Esse convite é dirigido aos cinco colaboradores com funções de coordenação e a cinco elementos que constituem essas equipas. Após esse processo e de acordo com a data definida para cada entrevista, cerca de 24 horas antes das mesmas, é enviado por e-mail o guião com as perguntas estruturadas.

No e-mail de convite e no início de cada entrevista é feito um enquadramento e breve explicação do estudo, para que o entrevistado possa perceber mais facilmente o conteúdo e objetivo do projeto. Além disso, é mencionado que se irá manter o anonimato nas entrevistas, para que os entrevistados se sintam confortáveis nas respostas e protegidos pela confidencialidade. Assim como o facto de se tratar de entrevistas presenciais, individuais e efetuadas durante o período de trabalho, num espaço reservado, para que as respostas sejam o mais sinceras possível e os entrevistados não sejam influenciados pelos seus colegas ou coordenadores.

Por fim, para que as entrevistas sejam devidamente documentadas e transcritas, os entrevistados assinam um documento (Anexo III), atestando que aceitam participar no estudo, se sentem esclarecidos e autorizam a gravação das entrevistas, visto que neste método é importante que exista a priori a permissão para que as entrevistas sejam gravadas (Patton, 2002).

## **2.2. Enquadramento organizacional**

### **2.2.1. Caracterização e breve evolução histórica**

O Instituto Pedro Nunes e a IPN Incubadora contam já com anos de história, sendo a nível nacional uma referência na tecnologia, inovação e empreendedorismo. A criação do Instituto Pedro Nunes (IPN) decorreu em 1991, na cidade de Coimbra, por iniciativa da Universidade de Coimbra. O IPN é uma instituição de direito privado, sem fins lucrativos, que pretende incentivar a inovação e a transferência de tecnologia. A sua missão passa,

fundamentalmente, por contribuir para a transformação do tecido empresarial, através da cultura de inovação, qualidade, rigor e empreendedorismo, estabelecido numa ligação entre universidade e empresas (IPN, 2023).

O IPN opera em três eixos complementares. O primeiro é a investigação e desenvolvimento tecnológico, consultadoria e serviços especializados, através dos seis laboratórios de desenvolvimento tecnológico. Os laboratórios próprios do IPN são: LED&MAT - Laboratório de Ensaios, Desgaste e Materiais; LIS - Laboratório de Informática e Sistemas; LAS - Laboratório de Automação e Sistemas; LEC - Laboratório de Electroanálise e Corrosão; LABGEO - Laboratório de Geotecnia; e FITOLAB - Laboratório de Fitossanidade (IPN, 2023).

O segundo eixo de operação diz respeito à incubação e aceleração de ideias e empresas, em que se promove a criação e o desenvolvimento de empresas inovadoras e de base tecnológica, dispondo, para esse efeito, de uma Incubadora e de uma Aceleradora. A Incubadora presta apoio numa fase mais inicial da criação de ideias e empresas, enquanto o foco da Aceleradora são empresas num estado de desenvolvimento e potencial mais avançado (IPN, 2023).

O terceiro eixo é a formação especializada e divulgação de ciência e tecnologia, em que o IPN disponibiliza formação contínua de alto nível, privilegiando tipologias de formação-ação, sendo uma entidade formadora certificada, que promove sinergias entre instituições científicas, nomeadamente a Universidade de Coimbra e o ambiente empresarial (IPN, 2023).

Em 2002, por iniciativa do Instituto Pedro Nunes e da Universidade de Coimbra, foi criada a IPN Incubadora, uma Associação para o Desenvolvimento de Atividades de Incubação de Ideias e Empresas. À semelhança do IPN, é também uma instituição de direito privado e sem fins lucrativos. Numa fase inicial das empresas, a Incubadora presta um conjunto de cenários que contribuem no alcance ao sistema científico e tecnológico, num ecossistema que reúne assuntos como qualidade, gestão e *marketing*, além do contacto com mercados nacionais e internacionais (IPN, 2023).

A IPN Incubadora presta apoio durante a fase inicial de novos projetos empresariais inovadores e/ou de base tecnológica e de serviços avançados. Durante a World Incubation Summit 2019, a Incubadora foi distinguida no top dez das Melhores Incubadoras do Mundo, na categoria de University Business Incubators. Em 2023, voltou a receber essa distinção no ranking relativo ao biénio 2021-2022, que é realizado pela UBI Global, uma entidade de

investigação e consultoria sueca, que procede à avaliação e reúne as melhores incubadoras a nível mundial (IPN, 2023).

Na génese e história da IPN Incubadora estão empresas como a Critical Software, uma empresa bastante reconhecida na região centro, ligada às tecnologias, que nasceu nas instalações e com o apoio da IPN Incubadora. E a Feedzai, uma empresa igualmente fundada na IPN Incubadora, que atua no desenvolvimento de *software* especializado em processamento de dados de negócio em tempo real e deteção de fraude e é considerada o quarto unicórnio português. Neste momento, encontra-se já sediada na Aceleradora de Empresas do Instituto Pedro Nunes (IPN, 2023).

### 2.2.2. Estrutura organizacional

Ainda que o Instituto Pedro Nunes e a IPN Incubadora sejam duas entidades fiscalmente separadas, partilham nos seus estatutos o mesmo Presidente e Vice-Presidente. A IPN Incubadora conta ainda com uma Direção Executiva, que está subordinada à Direção anteriormente mencionada.

A estrutura da IPN Incubadora está organizada em departamentos, como é possível verificar no seguinte organograma:

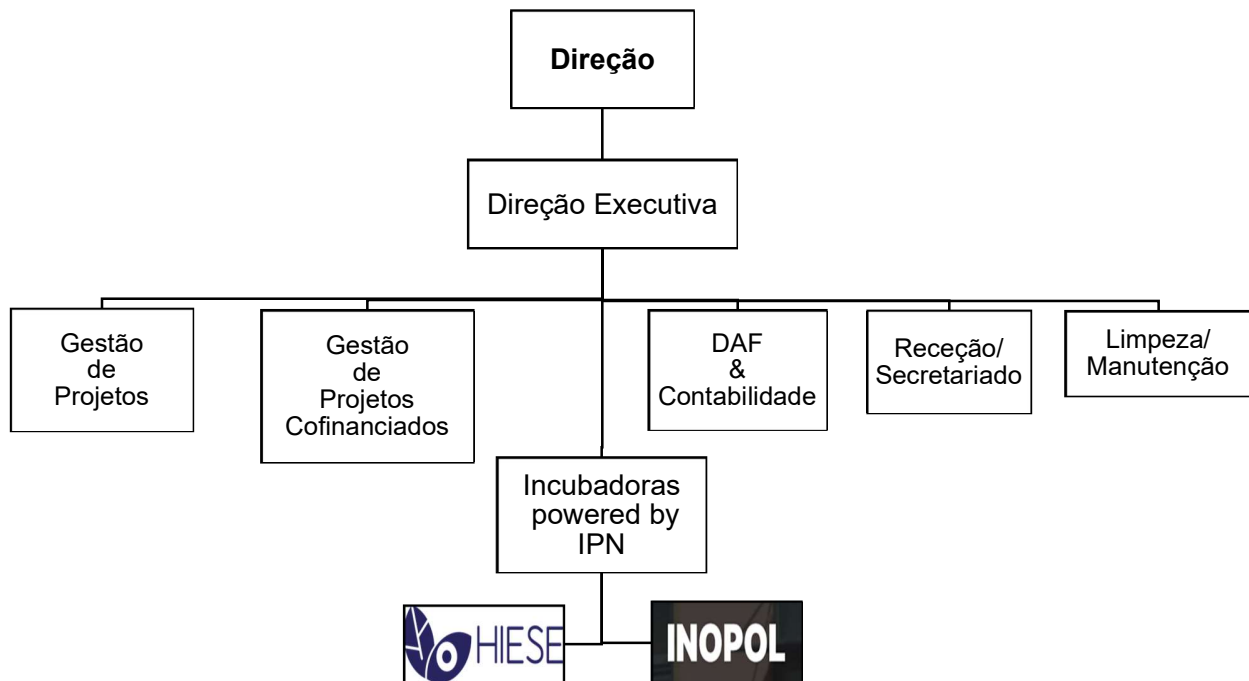


Figura 1 - Organograma IPN Incubadora

Fonte: elaboração própria

O departamento de Gestão de Projetos dedica-se a várias áreas, das quais se destaca a elaboração de planos de negócio; gestão de incubação; estudos económicos; candidaturas a projetos; e serviços de *marketing*. A Gestão de Projetos Cofinanciados foca a gestão técnico-financeira, nomeadamente, planeamento, gestão e monitorização de projetos cofinanciados ao abrigo de programas nacionais; gestão e acompanhamento de projetos cofinanciados ao abrigo de programas internacionais; elaboração de reportes financeiros de projetos; elaboração e certificação de pedidos de reembolso aos diversos organismos intermédios, nacionais e europeus; elaboração de candidaturas ao Sistema de Incentivos Fiscais à Investigação e Desenvolvimento Empresarial (SIFIDE); elaboração de candidaturas, gestão, acompanhamento e elaboração de pedidos de reembolso a medidas de emprego. O DAF & Contabilidade atua na componente contabilística e fiscal, sobretudo na elaboração da contabilidade da IPN Incubadora e das empresas a quem presta serviços; elaboração de relatórios; e tesouraria.

Na estrutura da IPN Incubadora existem ainda as Incubadoras *powered by* IPN, que têm origem em parcerias entre o IPN e autarquias locais, ou outras instituições. O HIESE – Habitat de Inovação Empresarial nos Setores Estratégicos resulta de uma parceria entre a IPN Incubadora e o Município de Penela. A gestão e o modelo de incubação são da responsabilidade da IPN Incubadora, porém as infraestruturas são domínio do Município de Penela. O INOPOL Academia de Empreendedorismo, outra das Incubadoras *powered by* IPN, é uma unidade orgânica do Politécnico de Coimbra, com quem a IPN Incubadora tem uma parceria para apoio à gestão e dinamização (IPN, 2023).

Além do que já fora mencionado, existe ainda o serviço de receção/secretariado e o serviço de limpeza e manutenção do edifício. A estreita ligação entre IPN e IPN Incubadora possibilita que haja uma partilha de recursos em determinadas áreas, tal como é o caso da comunicação, formação, apoio jurídico e contratação pública. Em termos de vínculo contratual, a IPN Incubadora conta, à data, com uma equipa de 20 pessoas, que se encontram divididas pelos diversos departamentos.

### **2.2.3. Áreas de negócio e serviços**

A IPN Incubadora dispõe de vários serviços para as empresas incubadas. O seu plano base inclui: orientação técnica na fase inicial da empresa; acompanhamento na elaboração do plano de negócios da empresa; propriedade intelectual e aconselhamento jurídico; espaço físico; serviços de logística; ligações e contactos com centros de investigação; acesso a fontes de conhecimento, através da Universidade de Coimbra; e

acesso a uma bolsa de consultores especializados. Para além do plano base, dispõem de serviços especializados, designadamente, serviços de contabilidade e planeamento fiscal; candidaturas; ações de formação; e apoio na angariação de investimento e obtenção de financiamento (IPN, 2023).

A IPN Incubadora disponibiliza três modalidades de incubação às empresas: incubação física, incubação virtual e incubação *co-work*. A incubação física determina a instalação física da empresa no edifício que a Incubadora dispõe. A incubação virtual fornece serviços similares à incubação física, com exceção daqueles relativos à ocupação exclusiva de módulos ou espaços de incubação. A incubação *co-work* consiste num espaço de *co-work* para empresas que necessitam de ter um espaço físico, mesmo que partilhado com outros projetos (IPN, 2023).

### **2.3. Caracterização para amostra**

A amostra em estudo é composta por dez indivíduos de uma população que perfaz um total de vinte pessoas que trabalham na IPN Incubadora. No presente estudo empírico, a amostra inclui quatro elementos (40%) do sexo masculino e seis (60%) do sexo feminino. As idades dos entrevistados encontram-se compreendidas entre os 31 anos de idade e os 53, sendo que três (30%) indivíduos têm entre 30 e 40 anos, seis (60%) têm entre 40 e 50 anos e apenas um (10%) tem idade superior a 50 anos. No que diz respeito ao grau de escolaridade, um (10%) colaborador tem o ensino básico e os restantes indivíduos (90%) têm habilitações literárias no ensino superior, nomeadamente, cinco (50%) com grau de licenciatura, três (30%) com título de mestrado e um (10%) detentor de grau de doutoramento. Os cargos ocupados subdividem-se em dois grupos, postos de direção/coordenação e postos de trabalho sem ser de coordenação. Posto isto, cinco (50%) dos respondentes são coordenadores de equipa, dois (20%) são gestores de incubação, um (10%) é gestor de projetos cofinanciados, um (10%) técnico de serviços de contabilidade e um (10%) auxiliar de limpeza. A antiguidade dos colaboradores da IPN Incubadora que compõem a amostra em estudo varia entre menos de um ano de trabalho e 19 anos. Assim, três dos entrevistados (30%) trabalham na Incubadora há 15 anos ou mais, duas pessoas (20%) há 10 anos, duas (20%) trabalham há 5 anos ou mais, duas (20%) há 3 anos e apenas uma (10%) há menos de 1 ano.

Finalizado o terceiro ponto, dá-se o início da apresentação e discussão dos resultados do estudo em conformidade com os objetivos estipulados, onde se pretende retirar algumas ilações das entrevistas efetuadas.

## **Capítulo 3 - Apresentação e discussão dos resultados**

Neste terceiro capítulo são apresentados e discutidos os resultados da componente empírica deste projeto, que reúne a opinião de dez colaboradores sobre a felicidade na IPN Incubadora. Aqui, procurar-se-á relacionar de forma sustentada os elementos teóricos e empíricos da felicidade no trabalho e a forma como se aplica na Incubadora do Instituto Pedro Nunes.

Para análise do estudo, de acordo Bardin (2011), deve ter-se em contas as seguintes etapas: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados e interpretação dos mesmos. Na pré-análise é organizada a informação recolhida e procede-se a uma leitura integral da transcrição das entrevistas. Para exploração do material realiza-se uma categorização das informações. Por fim, para o tratamento e interpretação das entrevistas, efetua-se uma síntese dos dados recolhidos, para que sejam mais facilmente compreendidos.

Os dados apresentados são os que demonstraram maior relevância e que mais vezes foram citados ao longo das entrevistas. Foram atribuídos números e uma designação (coordenador/colaborador) a cada entrevista, pela ordem numérica de realização. Para a análise dos dados, serão feitas referências às entrevistas por essa ordem, para que seja mantido o anonimato dos entrevistados. No sentido de discutir dos dados, os mesmos serão apresentados com a seguinte organização: estratégia e comunicação; ambiente e cultura; necessidades individuais; equipas; equilíbrio trabalho vida pessoal e familiar; flexibilidade e modalidades de trabalho; recrutamento e seleção; integração e acolhimento; formação; avaliação de desempenho; progressão na carreira; retenção de talentos; remuneração; recompensas e salário emocional; departamento de gestão de recursos humanos; e nível de felicidade, tendo como intenção obter respostas para as questões de investigação.

### **3.1. Estratégia e comunicação**

Da análise efetuada às entrevistas, a felicidade no trabalho não é um tema abordado de forma direta na estratégia da IPN Incubadora. Contudo, verifica-se ser uma preocupação da instituição. O coordenador 1 diz não existir um plano estruturado que vise promover a felicidade no trabalho, mas considera que o saldo é positivo e que as pessoas gostam de trabalhar na IPN Incubadora. A coordenadora 4 menciona que nunca se recorda de ter ouvido falar em felicidade, mas que existe um interesse em que as pessoas estejam bem. Indica ser um tema abordado com alguma frequência pela direção e que existe uma procura

em perceber como estão as equipas e as pessoas que as constituem, o que também coincide com o que foi mencionado pela coordenadora 3. O coordenador 5 acredita que dentro do IPN e da IPN Incubadora existe uma estratégia de motivação, não propriamente de felicidade, porém que ambas acabam por estar ligadas. Tendo em conta que existe esta preocupação, é um excelente indicador logo à partida, porque o facto de existir essa consciência faz com que a instituição possa atingir melhores resultados através do seu capital humano (Amorim & Campos, 2002; Fisher, 2010).

A IPN Incubadora possui um lugar de destaque na sua área de negócio, sendo uma instituição com bastante reconhecimento regional, nacional e internacionalmente, dado o seu âmbito de atuação, o que origina bastante satisfação e felicidade para os colaboradores. Prova disso é que o coordenador 5 acaba mesmo por referir “temos um propósito, estamos numa incubadora no meio de Portugal, em Coimbra, que é uma das melhores do mundo, sentimos que temos um propósito”. Para os colaboradores, além das características individuais, as características da organização são determinantes para a felicidade no trabalho e essas características incluem cultura, ambiente e condições oferecidas (Tosten, et al., 2017; Wright & Cropanzano, 2007).

Os colaboradores que tenham o seu propósito de vida e valores intrínsecos alinhados com o que é a cultura e propósito de uma instituição numa área tão específica como a IPN Incubadora, conseguem perceber um significado bastante relevante para o que são as suas funções (Amorim & Campos, 2002; Sobrinho & Porto, 2012). Esse facto é perceptível ao longo das entrevistas. O sucesso da instituição faz com que exista o sentimento de orgulho, com isto, os colaboradores avaliam o seu trabalho como estando a fazer algo relevante para a sociedade, que impacta e possui utilidade, como menciona o coordenador 1, que alega ouvir muitas vezes que o IPN é o melhor sítio em Coimbra para se trabalhar e que existe uma admiração externa para com quem lá trabalha.

### **3.2. Ambiente e cultura**

No quesito de ambiente de trabalho, as respostas dos entrevistados foram bastante positivas, a grande generalidade apontou que a IPN Incubadora tem um bom ambiente de trabalho. Os atributos mais usados foram de ser um ambiente descontraído, independentemente do nível hierárquico e o facto de ser um ambiente com características muito interessantes e criativo, dada a natureza das funções e propósito da organização. Inclusive, mais do que um dos entrevistados referiu que o ambiente ser positivo auxilia na relação entre colegas, na colaboração, entreajuda e confiança, tal como Fisher (2010)

defende relativamente à necessidade de ter ambientes coesos e equipas autónomas, dado o impacto que tem na satisfação e felicidade dos colaboradores.

Ainda que não seja uma preocupação de fundo e estratégica, é algo intrínseco na cultura da organização e levado de forma leve, assim como o colaborador 1 referiu “convites para tomar um café, ou para conversar um bocadinho, esse tipo de coisas acontece com alguma naturalidade e até com alguma regularidade”, onde se denota a importância do contacto social em ambiente de trabalho (Sender & Fleck, 2017; Tosten, et al., 2017).

### **3.3. Necessidades individuais**

No sentido de assegurar as necessidades individuais dos colaboradores, foram mencionados diversos pontos nas entrevistas, que são tidos em conta para a felicidade no trabalho. A coordenadora 2 demonstra bastante sensibilidade para este tema ao mencionar que “cada pessoa tem uma forma e uma maneira de ser, uma maneira de interpretar as coisas, uma maneira própria de trabalhar” e adiciona a essa ideia ao facto de “podemos arranjar aqui um esquema flexível, que permita que a pessoa esteja e se sinta bem e que consiga fazer o seu trabalho da melhor forma”. Assim como a coordenadora 3, que tem as suas próprias políticas para a equipa no sentido de “perceber os objetivos de cada um na função que têm, os objetivos, as motivações, as ambições e depois tentar alinhar todas as minhas estratégias de motivação para a equipa”.

No entanto, a coordenadora 3 refere uma limitação que sente quando são tidas em conta as necessidades individuais dos colaboradores, que se deve ao efeito que essas decisões podem ter noutras equipas “não quero de maneira nenhuma tomar alguma decisão que desmotive outras equipas, que não estejam em conformidade com a estratégia global da IPN Incubadora”. Isto vai ao encontro do que é mencionado pelos autores Myers e Diener (1995), que defendem ser necessário ter sempre em consideração as diferenças individuais, porque são essas diferenças que determinam a identidade pessoal e social dos colaboradores.

Segundo o coordenador 1, na Incubadora, tentam identificar o perfil de cada pessoa e fazer a atribuição de funções adequada a esse perfil. O coordenador acrescenta ainda que “Procuramos, dentro das limitações que temos, satisfazer os gostos e as preferências das pessoas”. Outro ponto abordado nas entrevistas foi a reestruturação do trabalho, as mudanças de funções, ou de departamento, dado que são muitas vezes uma solução para satisfazer as necessidades individuais do indivíduo (Ben-Shahar, 2019), facto esse que ocorre frequentemente na IPN Incubadora, segundo o relato da coordenadora 2 que viu as

suas funções serem alteradas perante a insatisfação que sentia face às que inicialmente lhe tinham sido atribuídas e diz “Na altura, foi-me dada esta oportunidade de crescer para outras áreas”. O mesmo ocorreu com a colaboradora 4, que mudou de departamento e está bastante satisfeita com as suas funções. O foco passa muito por proporcionar crescimento dentro das pessoas internas.

### **3.4. Equipas**

A importância de ter uma equipa unida e onde existe entreajuda foi um dos pontos manifestamente abordados pelos entrevistados, assim como presente na literatura (Paschoal, et al., 2010). A coordenadora 4 evidencia isso mesmo ao dizer “Isto da pandemia acho que nos mostrou muito isso, do que é trabalhar em equipa”. A coordenadora 3 aponta ainda que possui medidas concretas para a sua equipa, mais especificamente, reuniões de equipa em que é avaliado até que ponto os objetivos foram atingidos e no caso de não terem sido, a justificação para que isso não tenha ocorrido, tendo dito “fazemos o ponto de situação objetivamente da função de cada um, depois dentro de cada função, as funções que estão previstas quinzenalmente”. A colaboradora 3 evidenciou também a importância das reuniões de equipa como forma de efetuar pontos de situação, quando afirma “as reuniões de equipa acho que são extremamente importantes, tu parares para perceber como é que estão as coisas”.

Dentro da equipa da colaboradora 2 vão ocorrendo pontualmente algumas atividades, que esta sente que vão fazendo com que a equipa tenha mais união, as ligações fiquem mais fortes e que se conheçam fora do contexto de trabalho, o que torna o trabalho algo melhor. Este tópico de atividades em equipa, apenas foi referido por esta entrevistada, os restantes não identificaram atividades ou iniciativas objetivas que sejam feitas exclusivamente dentro da sua equipa. Exemplo disso é o colaborador 4, que menciona que a única coisa que considera existir são reuniões quinzenais, mas que para além disso julga não existirem mais, assim como o colaborador 1, “Do ponto de vista de atividades formais, por exemplo, um almoço combinado, ou um evento, penso que não, já aconteceram algumas coisas, mas não promovidas pela equipa”. Isto significa que do ponto de vista das diferentes equipas, apenas uma se destaca por ter a preocupação em realizar atividades alheias ao trabalho, mas que auxiliam na intensificação da afetividade com a organização (Paschoal, et al., 2010).

Um clima negativo dentro de uma equipa causa bastante incómodo nos colaboradores e isso foi relatado tanto pela colaboradora 3, quanto pela colaboradora 5,

que dizem ter problemas dentro das suas equipas, em grande medida devido a problemas de comunicação, falta de empatia e atitudes que percecionam como negativas. A colaboradora 3 considera que sempre que emite as suas opiniões, elas não são tomadas como relevantes e, tendo em conta isso, acredita que não existe relevância em continuar a tentar sugerir mudança na forma como a sua equipa trabalha, visto que não obtém resultados disso por parte da sua chefia direta (Fisher, 2010; Chiavenato, 2010; Sobrinho & Porto, 2012).

Do ponto de vista da liderança de equipas, existem alguns aspetos a ser trabalhados, dado a existência de alguns problemas de comunicação, falta de *feedback* e de investimento em formação para preparar os líderes de equipa. Alguns entrevistados mencionaram a necessidade de obter com maior regularidade *feedback* superior, quer dos seus superiores diretos, como também da própria direção da IPN Incubadora, especialmente em alturas consideradas mais especiais, como é o caso da renovação de contrato. Numa das equipas, é possível identificar um problema relacionado à liderança, uma insatisfação bastante vincada, devido a atitudes e comportamentos entre coordenador e colaborador, que traz algum desconforto, falta de segurança e aumento de tensão, que é exatamente o oposto do que se pretende num ambiente de trabalho feliz (Dutschke, et al., 2019). A longo prazo, situações destas tornam-se um problema não só da equipa, como também podem ter um efeito contágio para a própria organização, visto que os superiores hierárquicos representam um aspeto marcante no que é a satisfação e felicidade no trabalho (Paschoal, et al., 2010).

### **3.5. Equilíbrio trabalho vida pessoal e familiar**

O equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar foi mencionado diversas vezes ao longo das entrevistas aos colaboradores da IPN Incubadora, principalmente, nos casos de colaboradores com filhos. Existe um sentimento de valorização pela facilidade com que é feita esta gestão, visto que a IPN Incubadora possibilita que os seus colaboradores consigam desempenhar os seus restantes papéis sociais, de acordo com as suas necessidades. O caso onde isso foi mais evidente, foi o da coordenadora 2, que inclusive se emocionou na entrevista, quando referiu ter conseguido continuar a sentir-se realizada e confiante profissionalmente durante uma altura muito desafiante da sua vida a nível pessoal e familiar. Além disso, reconhece que em outra empresa isso poderia ser um entrave e explicou que “Esta casa deu-me a liberdade de me dedicar a outra área da minha vida, que era mais prioritária naquela altura e, se calhar, se fosse outra instituição tinha-me

fechado a porta” (coordenador 2). Estando a colaboradora numa altura frágil da sua vida, a IPN Incubadora poderia ser um contributo adicional para o desequilíbrio e para situações de stress, que poderiam dar origem a problemas no trabalho, o que não ocorreu (Bataineh, 2019; Dutschke, et al., 2019).

Alguns outros pontos referidos são a facilidade na marcação de férias, faltar ao trabalho para consultas e poder comparecer nas festas da escola dos filhos, sem que isso seja um problema. Uma das entrevistadas, mesmo não tendo filhos, refere esse mesmo ponto, visto que identifica isso como uma vantagem para outros elementos da equipa (colaboradora 2). Existe alguma liberdade para que os colaboradores consigam assegurar o equilíbrio na sua vida “é uma maneira de trabalhar para que não nos sintamos como se estivéssemos numa prisão, há uma liberdade” (colaboradora 5). Independentemente do trabalho, os colaboradores necessitam de cumprir outros papéis na sua vida, visto que a IPN Incubadora tem essa sensibilidade, torna-se algo que reduz custos com *turnover* e melhora a produtividade da instituição. A IPN Incubadora deve, portanto, continuar a adotar medidas e políticas que favoreçam este equilíbrio, visto ser algo que internamente é bastante valorizado (Bataineh, 2019; Dutschke, et al., 2019).

### **3.6. Flexibilidade e modalidades de trabalho**

Uma das componentes que mais possibilita o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar é a flexibilidade de horários e foi um item unânime nas opiniões dos diferentes entrevistados, tendo sido um dos pontos mais fortes na felicidade no trabalho na IPN Incubadora, tal como evidenciado na literatura (Pincheira & Garcés, 2018). Tornou-se um assunto abordado pela generalidade, bastante valorizado em diferentes funções e a diferentes níveis, como a adaptação do horário de trabalho em função das circunstâncias familiares, autogestão de tempo de trabalho e pausas (Bataineh, 2019).

Na Incubadora, existe uma facilidade em sair mais cedo, ou entrar mais tarde, que fornece liberdade e ao mesmo tempo traz aos colaboradores responsabilidade. Uma vez que a organização lhes fornece essa facilidade, em contrapartida, sentem-se no dever de cumprir igualmente as suas tarefas, ou seja, uma relação de reciprocidade. Como mencionada a colaboradora 5 “já aconteceu muitas vezes eu sair mais cedo, ou até chegar mais tarde e eu sei do serviço que depois está à minha responsabilidade naquele dia”, assim como menciona a colaboradora 2 “tens responsabilidade com liberdade e toda a gente tem noção disso, ou pelo menos eu sinto que há essa noção por parte de todos aqui dentro”. Em situações de problemas pessoais ou imprevistos inesperados não existe uma

obrigatoriedade em entregar uma justificação e, ainda que a IPN Incubadora tenha um horário de funcionamento definido, não existe um controlo rígido de horários, salvo em funções mais específicas em que isso exija mais rigor, nas restantes não é feito “ninguém anda a ver se nós entramos às 09h00 e saímos às 18h00” (coordenadora 2).

A IPN Incubadora passou por um período de transição em relação às modalidades de trabalho, tendo em conta o período de pandemia atravessado, que forçou o teletrabalho e o pós-pandemia, que fez regressar ao presencial. Neste intervalo de mudanças, foram identificados alguns pontos mais complexos, que se devem ao facto de não existir uma resposta clara do que é permitido e uma formalização das modalidades de trabalho. Essa indefinição foi mencionada pelo colaborador 1, quando refere “senti que algumas pessoas, agora com a transição do teletrabalho para contexto presencial, se sentiram um bocadinho perdidas”.

Em postos de coordenação, também se verifica essa dificuldade, porque dentro da mesma equipa existem indivíduos em que o teletrabalho tem um efeito motivador e para outros não. No entanto, a coordenadora 3 defende que isso deveria ser uma decisão tomada superiormente, mencionando “não posso atribuir o teletrabalho só a uma pessoa e não atribuir a outras na equipa”. Posto isto, deve ser um ponto em atenção, dado a importância que tem tanto em situações de recrutamento de novos funcionários, quanto nos problemas que podem existir pela indefinição, que podem impactar no envolvimento e compromisso que os colaboradores têm com a instituição (Bataineh, 2019; Lizote, et al., 2021).

### **3.7. Recrutamento e seleção, integração e acolhimento**

A necessidade de novas contratações pressupõe processos de recrutamento e seleção e que, posteriormente, dão origem à entrada de novos colaboradores e seja efetuado o acolhimento e integração na IPN Incubadora. Inicialmente, quando se inicia um processo de recrutamento e seleção é o momento ideal para determinar se o perfil do candidato está alinhado com o que é a organização (Fisher, 2010). Isto vai ao encontro do que foi mencionado pela coordenadora 2, quando menciona “Nós recrutamos sempre com base naquilo que a pessoa é, muito para além daquilo que são as competências”. A colaboradora 2 adiciona o facto de o processo em si ser feito de forma muito cuidadosa e num ambiente leve.

Porém, o coordenador 5 refere existir uma fragilidade que decorre da falta de um departamento que faça a gestão a nível estratégico e que isso pode comprometer o

processo. Neste aspeto, não existem procedimentos estabelecidos e delineados, sente-se a necessidade e é feito de imediato, mas a grande maioria dos colaboradores mencionou que é feito com relativa facilidade e sem grandes constrangimentos. No entanto, foi também mencionado, especialmente por colaboradores em postos de coordenação, que poderia ser interessante uma implementação formal, para que o processo fosse feito de uma forma melhor. Inclusive, para que quando um colaborador ingressasse na sua função sentisse logo numa fase inicial que era valorizado. Isso seria um propulsor de felicidade, ou seja, esta necessidade é maior já no processo de acolhimento e integração (Tosten, et al., 2017).

Torna-se evidente nos testemunhos dados que investir nestas práticas seria algo bastante vantajoso, como indicou a coordenadora 2 “Essa questão do recrutamento, do acolhimento e do processo de integração acho que é uma coisa que nós temos de investir”, especialmente, devido à dimensão do ecossistema em que a IPN Incubadora está inserida “de facto as dores de crescimento acontecem e hoje em dia não é fácil transmitir aquilo que é o IPN e a própria Incubadora, quando a estrutura já é grande e quando não existe uma política de acolhimento devidamente estruturada” (coordenadora 2).

Para esse efeito, a colaboradora 2 referiu que não existe necessidade de algo muito burocrático, ou de um plano escrito, mas algumas regras e orientações que facilitem o processo, o que vai ao encontro do que foi mencionado pelo colaborador 1, que acrescentou que um manual de acolhimento poderia ser pouco eficaz. Este colaborador mostra preferência por existir um bom acompanhamento inicial, aproximação e relacionamento entre equipas e pessoas. Uma das ideias que surgiu para o processo de acolhimento e integração foi da coordenadora 2, que mencionou “As pessoas que entraram no mês de junho, eram feitas sessões nos Laboratórios para apresentação e para as pessoas.” Na entrevista do colaborador 1, este ainda complementa o tema dizendo “Um bom *onboarding* é meio caminho andado para que as pessoas depois fiquem mais tempo e mais depressa se sintam parte e até adicionem mais valor”, ou seja, as atividades e a ligação estabelecida logo na fase inicial em que o colaborador integra uma organização contribuem bastante para que seja feliz no trabalho (Tosten, et al., 2017).

### **3.8. Formação**

Na IPN Incubadora, a formação é uma das poucas práticas com algum nível de formalização. O coordenador 1 referiu que, anualmente, o departamento de formação do IPN faz um levantamento das necessidades de formação e, posteriormente, existe a tentativa de implementar ações. No entanto, é possível identificar que, mesmo existindo um

levantamento, não existe um plano elaborado em que o objetivo seja colmatar essas necessidades identificadas. Todavia, a formação é o veículo que dá a oportunidade de os colaboradores desenvolverem competências e capacidades (Ben-Shahar, 2019). Posto isto, não existe um real aproveitamento, assim como é referido ainda pela coordenadora 2, quando diz “o nosso programa de formação é quase um pró-forma, uma questão burocrática e legal”. O coordenador 5 adiciona ainda a importância que um departamento de recursos humanos pode ter no tema da formação para que sejam elaborados planos de formação e de desenvolvimento.

Embora não exista esta planificação, vão sendo fornecidas sugestões e a generalidade dos colaboradores da IPN Incubadora menciona que existe uma total abertura para sugerir formações que pretendem frequentar, indo ao encontro do que a colaboradora 2 refere “A equipa da formação do IPN costuma enviar para nós, ou para a Ana e a Ana envia para nós, quais as formações que gostávamos de fazer durante o ano”. Existe apenas uma exceção de uma colaboradora, que refere que sente alguma contenção de custos da sua coordenadora, quando são sugeridas outro tipo de formações além das habitualmente feitas. O que também está relacionado com o facto de as formações frequentadas serem sempre numa perspetiva de *hard skills* e ligadas à função. Isto é, não existe um investimento em *soft skills*, ou em outras necessidades mais amplas.

Um dos exemplos que surgiu no decorrer das entrevistas foi a necessidade de existir formação em liderança e gestão de equipas para colaboradores que desempenham funções de coordenação. Assunto esse mencionado pela coordenadora 3, que manifesta interesse neste tipo de formação “para motivarmos as equipas que trabalham connosco e liderança, porque mais do que motivar, saber liderar”. Considera que é um investimento para capacitar os recursos internos e uma forma de não ter de ir contratar externamente. Essa ideia foi ainda mencionada pela coordenadora 4, ao referir que uma formação básica seria interessante, dado que “há coisas que tu até podes pensar que estás a fazer bem, porque nunca aprendeste como o fazer”. Esta coordenadora admite que sente algumas dificuldades em fazer a gestão da sua equipa. Torna-se evidente a necessidade de investir em formações mais voltadas para as *soft skills*, incluindo em gestão de stress, dado que têm importantes impactos no bem-estar dos colaboradores, para que estes consigam gerir as suas emoções face às exigências do seu trabalho (Wright, 2005), como é o exemplo da coordenadora 4, quando menciona que a sua profissão tem muitos prazos a cumprir e que é algo difícil de gerir.

### 3.9. Avaliação de desempenho

Uma vez que os níveis de felicidade têm impacto nos índices de desempenho dos colaboradores, torna-se evidente que a criação de sistemas de avaliações de desempenho são um importante aliado neste tema (Dutschke, et al., 2019; Wright, 2005; Saenghiran, 2014). Ao longo das entrevistas foi possível confirmar essa necessidade, numa perspectiva das práticas de recursos humanos, para que os colaboradores produzam melhores resultados (Pincheira & Garcés, 2018). Na instituição em estudo existe uma lacuna, sobretudo relacionada com o *feedback*, que se deve em grande parte à inexistência de um sistema de avaliação de desempenho desenhado de acordo com as necessidades. O coordenador 5 menciona “Não existe também nada que passe pela avaliação de desempenho” e o colaborador 1 mostrou incerteza e até desconhecimento da sua existência “não sei se existe ou não algum procedimento de avaliação de desempenho, ou definição do objetivo, mas era importante pelo menos haver um balanço”, mas menciona algo bastante relevante:

“Dentro da Incubadora, eu vejo a avaliação de desempenho como uma coisa que pode ter muitos formatos. Para mim, a título pessoal, aquela que eu acho mais eficaz é aquela que chega ao nível do *feedback*, nós sabermos se o que estamos a entregar está ajustado com as expectativas, o que é que podemos fazer diferente e o que é que devemos manter. Esse *feedback* acho que é essencial para que as pessoas continuem a sentir que têm um propósito, continuem a caminhar, a alinhar o seu propósito com o propósito da organização.” (colaborador 1).

O *feedback* tem impacto e gera emoções positivas nos colaboradores (Wright, 2005). Esta necessidade foi ainda considerada como algo que poderia deixar os colaboradores mais motivados e orientados do que representa a sua função. Neste sentido, a coordenadora 3 acredita que é importante monitorizar resultados e fornecer *feedback*, tanto quando é bom, como quando é menos bom. Mesmo quando existe algum reconhecimento, o *feedback* recebido é relativamente pouco e a coordenadora 4 refere que deveria existir mais, perante os extras que considera dar à instituição. Posto isto, torna-se difícil para os colaboradores perceberem como é feita a avaliação do seu desempenho sem um sistema devidamente montado, ponto esse apresentado pelo colaborador 4 “Eu tenho que perceber também, como vou ser avaliado, que tenho que me sentir com mais motivação, com mais necessidade de ir atrás”. Esta falta de orientação pode impactar o comprometimento dos colaboradores com a sua função e afetar o sucesso da organização (Bataineh, 2019; Koubova & Buchko, 2013; Oliveira et al., 2012).

Para além disso, a criação de um mecanismo de avaliação de desempenho torna-se relevante para servir de alicerce de outras práticas, tais como a progressão de carreira

e remuneração, que devem ser estabelecidos em função da avaliação de desempenho (Fisher, 2010; Paschoal, et al., 2010). A coordenadora 4 manifesta-se neste entendimento, considerando que se assim fosse feito, as decisões poderiam ser mais justas e seria possível perceber exatamente a razão delas. A dificuldade da criação de um sistema de avaliação de desempenho deve-se, segundo o coordenador 1, há complexidade da criação de métricas através das quais seja possível medir os níveis de desempenho e desenvolver perspectivas de carreira para os colaboradores, porque considera ser um cenário que deveria ser avaliado no âmbito do IPN como um todo e que deve partir daí a desenvolvimento do sistema, mas admite “De qualquer forma, das conversas que temos tido sobre esse assunto, chegamos sempre à conclusão que é muito difícil implementar uma estratégia minimamente coerente, porque nós somos uma realidade muito complexa” (coordenador 1).

### **3.10. Progressão na carreira**

Num contexto onde não existe um sistema de avaliação de desempenho, torna-se mais complexo definir planos de carreira que determinem em que medida o colaborador irá progredir, tanto na sua carreira, quanto na função dentro da organização. Com isto, alguns entrevistados demonstraram alguma incerteza sobre o que pode ser a progressão da sua função. Como se pode perceber, quando é dito pela coordenadora 3 “se nós quisermos fazer uma previsão do nosso futuro, nós não conseguimos saber em que ponto conseguimos evoluir, ou em termos de funções, ou mesmo em termos de vencimento”.

No fundo, existe da parte de alguns entrevistados um sentimento de estagnação “É difícil, é muito mais raro haver uma sucessão de carreira, em que passas de gestor júnior a sénior e também não há uma forma de remunerar diferente” (coordenador 5). Esse pensamento também é sentido pela colaboradora 3 “eu não sou uma pessoa de estar estagnada. Eu gosto de andar sempre para a frente, de evoluir e de fazer mais”. A coordenadora 3 menciona ainda ser complicado não ter respostas para a sua equipa “para mim, enquanto coordenadora, às vezes torna-se difícil eu conseguir dizer a uma pessoa qual vai ser a evolução dela, porque eu própria, enquanto coordenadora, também não sei a minha”.

Através da progressão de carreira, ou alterações de funções, os colaboradores podem mais facilmente encontrar a tua vocação, ou seja, perceber o que realmente gostam de fazer e que, além de motivações extrínsecas, lhes traz motivações intrínsecas, realização pessoal e felicidade (Lyubomirsky et al., 2005). Na Incubadora do Instituto Pedro

Nunes, quando existe uma alteração a este nível ocorre de forma muito orgânica e sem processos definidos. Tanto a coordenadora 2, como a colaboradora 2 explicaram que tiveram alterações nas suas funções e que lhes foi dada a possibilidade de desempenharem tarefas que fossem mais ao encontro das suas necessidades. A coordenadora 2 mencionou “de facto fui crescendo para outra área e acho que por me ter sido dada essa oportunidade, a minha perspetiva aqui também é sempre esta”. A dificuldade, mais uma vez, é determinada pelo contexto em que a IPN Incubadora se encontra inserida “nós aqui trabalhamos muito com o incerto, trabalhamos com empresas, com *startups*, trabalhamos com coisas que não são óbvias, projetos com início, meio e fim” (coordenadora 2).

### 3.11. Retenção de talentos

Posto isto, identificadas as necessidades ao nível da avaliação de desempenho e de progressão de carreira, torna-se inevitável a necessidade de trabalhar políticas de retenção, para prevenir níveis elevados de rotatividade. Quando os colaboradores não identificam que a organização reconhece o seu desempenho e que não têm um desenvolvimento das suas funções, isso faz com que fiquem desmotivados, traz insatisfação e infelicidade, especialmente nos casos de colaboradores talentosos e com capacidades acima do esperado (Bataineh, 2019; Fisher, 2010). O colaborador 4 menciona que deveria existir uma mudança de *mindset* “acho que é importante nós conseguirmos capacitar as pessoas, qualificar as pessoas, recrutar os melhores e retê-los”, porque são estes fatores que tornam evidente a preocupação da organização com os seus colaboradores. Este entrevistado acrescenta “As pessoas sentirem que fazem parte, que são uma mais-valia, que a empresa cuida e quando cuida não é só o facto de ser um salário”. Na IPN Incubadora, os mecanismos de retenção são bastante informais, resultam sobretudo de algum salário emocional, mais concretamente a nível de flexibilidade e equilíbrio vida pessoal e familiar, que em grande parte das vezes pesa bastante na decisão de trocar de emprego.

Apesar disso, torna-se primordial a adoção de medidas que retenham os colaboradores, tendo sido um dos pontos com maior enfoque do colaborador 4, porque tem como opinião que não existe essa vontade, nem perspetiva de retenção. Tendo em conta que a questão salarial é uma fragilidade, o entrevistado diz que deveriam ser usados os mecanismos que a IPN Incubadora dispõe para reter os melhores colaboradores. Na ausência desta preocupação, existe um sinal de alarme para possíveis saídas da organização, quando uma das entrevistadas refere “Eu quero ir-me embora. Vou deixar

passar este ano. Honestamente, custa-me imenso falar disto, dizer isto e ainda tento convencer-me de que não” (colaboradora 3), porque sente que a relação é desequilibrada e que dá mais à instituição do que a instituição lhe proporciona.

Os ativos intangíveis das organizações têm de ser retidos de alguma forma, porque são eles a vantagem competitiva das empresas e estando na presença de num mercado com elevada concorrência, exigência e em mudança constante, torna-se bastante complexo diminuir os níveis de rotatividade e, nesse sentido, a felicidade no trabalho pode ser a melhor arma a ser usada (Oliveira et al., 2012; Paschoal, et al., 2010). O colaborador 4 acautela para este facto, porque “Cada vez mais, há menos lealdade ao emprego, por imensas coisas”, dá exemplos como as alterações no estilo de vida das pessoas, aumentos dos custos de vida e aumento das ambições. Num mercado com estas exigências, uma instituição que não tenha a preocupação de reter, a probabilidade de existirem saídas é ainda superior.

### **3.12. Remuneração**

Na revisão da literatura foi abordado que o dinheiro não induz diretamente felicidade, porém, a falta dele traz infelicidade. O tópico da remuneração é evidenciado, sobretudo, pelo que pode proporcionar em termos de emoções e experiências positivas (Ben-Shahar, 2019; Myers & Diener, 1995). Além do mais, o que é mais evidente na insatisfação dos colaboradores neste tema não diz respeito tanto ao valor em si, porque tal como a coordenadora 3 transmite “Eu, como se calhar toda a gente, tenho oportunidades de, em termos de vencimentos, ter vencimentos maiores, mas não, porque me sinto realizada e feliz, por trabalhar aqui”. O problema recai muito mais na falta de critérios, inexistência de *feedback* e justificações aquando de atualizações salariais. As políticas salariais não são objetivas e, mesmo as que são consideradas como prática habitual, não são aplicadas dessa forma, tal como menciona a colaboradora 3, que alega que deveria existir pelo menos um critério base. As atualizações salariais são desprovidas de critérios definidos e não são comunicadas da forma mais pertinente, perante os objetivos esperados. Isto leva a que, em vez de terem impacto positivo nos colaboradores, produza efeitos contrários, visto que não são feitas, por exemplo, de acordo com o seu desempenho. Alguns dos aumentos efetuados são quase irrelevantes (colaboradora 3). A colaboradora 2 aponta o facto de existir uma necessidade de melhorar não em termos do salário auferido propriamente dito, “mas da forma como dizes às pessoas que ganham aquele valor, ou porque é que foste aumentada aquele valor, ou neste momento é isto e amanhã pode ser outra coisa”.

A coordenadora 4 menciona ainda que um departamento de gestão de recursos humanos poderia ser útil para que existisse uma gestão da componente salarial. Mais uma vez, referindo que deve ser dado a conhecer a razão para as pessoas serem aumentadas e o que representa esse valor. Adicionalmente, o coordenador 5 acaba por justificar a razão da pouca capacidade para competir a nível salarial, quando diz “Eu acho que o IPN não consegue trabalhar os motivos extrínsecos, que é o dinheiro, é uma associação sem fins lucrativos, que vive sem apoios de monta”. A coordenadora 3 acaba por apresentar uma sugestão, quando diz “a nossa estratégia também pode passar por aí que é, se não conseguimos ser tão competitivos financeiramente, então vamos compensar através de outras estratégias”. A questão salarial é um fator que acaba por resvalar para outros. Aliando isto ao facto de não existirem quase mecanismos de retenção e salário emocional, gera alguma infelicidade, visto que os colaboradores podem percecionam esta lacuna como falta de reconhecimento pelo trabalho que fazem. Torna-se evidente a necessidade de uma evolução salarial, através do discurso da colaboradora 3, quando diz “se não é recíproco, se não há uma evolução salarial, se não há uma valorização, não podem ser só os cafés e a flexibilização de horários”.

### **3.13. Recompensas e salário emocional**

A componente monetária não demonstra ser determinante em muitos casos, porque os colaboradores procuram compensações além das financeiras no seu trabalho (Matos, 2001; Santos, 2021). A colaboradora 2 refere mesmo “o salário não é tudo, estou sempre a dizer isto, o vencimento não é tudo na vida, há outras condicionantes que pesam para tu seres feliz no trabalho”. Na IPN Incubadora, existem algumas dificuldades nesse quesito, contudo a coordenadora 2 refere sentir reconhecimento pelo que é enquanto profissional, que ultrapassa a vertente financeira “percebi que de facto nós temos mais-valias enquanto indivíduos e enquanto pessoas, que são muito para além do que é o reconhecimento financeiro, porque infelizmente temos algumas dificuldades nesse campo”.

Mais do que o salário, é possível fornecer outro tipo de recompensas extra e incentivos aos colaboradores (Sender & Fleck, 2017). Neste aspeto, a IPN Incubadora não possui formalizações, apenas um desconto num ginásio da cidade, mas foram propostas pelo colaborador 4 outras opções como natação e *paddle*, visto que nem toda a gente gosta de ginásio. Foi demonstrado, através das entrevistas, que os colaboradores sentir-se-iam mais valorizados se a instituição fornecesse, por exemplo, um seguro de saúde, uma facilitação em termos de formação, visto que existe uma proximidade do meio académico,

“uma possibilidade de fazer uma formação mais completa, um MBA, uma pós-graduação, haver aquela perspetiva que as pessoas se sintam valorizadas” (colaborador 4). Para o colaborador 1, independentemente das opções, seria importante padronizar o salário emocional, definir concretamente o que os colaboradores têm direito e comunicar de que forma podem obter esses benefícios extra.

Antes da pandemia, a IPN Incubadora organizava alguns eventos de convívio e tudo indica que o objetivo passa por voltar a ter esses momentos e essa vontade foi manifestada pelo coordenador 1 “uma coisa que estamos a tentar já reativar, que tivemos no passado e depois deixámos de ter com a pandemia, são os momentos de partilha e de *networking*”. No pós-pandemia, perdeu-se um pouco essa prática, mas existe vontade de resgatar esses acontecimentos que ocorriam mais numa perspetiva de ecossistema, com toda a comunidade da Incubadora e empresas incubadas (colaborador 4). O colaborador 1 salienta que esses eventos informais com todo o ecossistema facilitam bastante o que é a sua função dentro da Incubadora e torna mais natural a abordagem com as empresas, visto que fazem parte integrante do dia-a-dia na Incubadora, salienta que “esse espaço, esses momentos informais formalizados, com data, com hora, com estrutura, seriam importantes para o meu trabalho ser mais fácil”.

A sugestão do colaborador 1 foi de existir um plano anual de atividades, para que todos os colaboradores soubessem durante o ano quando ocorrem momentos lúdicos e de confraternização. Alguns dos eventos que ocorriam antes da pandemia eram o jantar de Natal dos elementos da IPN Incubadora, jantar de reis com todo o IPN e o porco no espeto. Inclusive, a colaboradora 2 refere que poderia ser feito, por exemplo, outro na Páscoa, dado que a sua equipa faz, mas a Incubadora como um todo não. Numa perspetiva de salário emocional, foi mencionado por diversos colaboradores o interesse em existir *teambuildings*, que reunissem toda a equipa. Isto porque, apesar de não aumentarem diretamente o salário monetário, são importantes para os colaboradores, assim como abordado pelo coordenador 5 “podemos ter mais contacto e privar mais com pessoas de diferentes departamentos, para que nos possamos conhecer melhor nos diferentes departamentos”. Os colaboradores demonstram interesse em ter outros convívios mais informais (coordenadora 2), pequenas ações com pouco investimento, mas que potenciam o espírito de equipa (colaborador 4).

Outros pontos mencionados pelos vários colaboradores foram ao encontro da possibilidade de terem o dia de aniversário dado pela empresa, sistemas de recompensas associados ao cumprimento de objetivos, dias de férias extra, lanches com o diretor (colaborador 4) e pequenas oferendas, como um bolo-rei no Natal (coordenador 4). A

colaboradora 3 refere que uma das coisas que mais gosta e que a equipa pratica diariamente é o momento em que vão todos beber café, referindo “gosto muito da questão do café, acho que é brutal a parte de irmos ao café todos, temos aquele ritmo de ir chamar uns e outros e acho que é muito importante”. Estes momentos ocorrem também com as empresas que estão inseridas no ecossistema. A colaboradora 5 refere ter esse salário emocional vindo das empresas “sempre tive esse conforto, tanto a parte que pertence ao IPN, como em salas, que ora uma fatia de bolo, porque alguém fez o seu aniversário, ou porque alguém está grávida e partilha”. Isto denota um envolvimento e vínculo afetivo com a organização, indo ao encontro do que é referido na literatura como um dos aspetos mais importantes na felicidade no trabalho e que mais motiva os colaboradores (Bataineh, 2019; Fisher, 2010; Siqueira & Padovam, 2008).

Ainda que não seja uma atividade extra-laboral, algo bastante referido foram as reuniões de equipa, que poderiam fazer parte do calendário de atividades anuais. Neste sentido, o coordenador 5 enuncia “poderia haver uma reunião obrigatória anual ou semestral para as pessoas verem como é que está a acontecer a concretização dos objetivos que tinham sido definidos”, que vai na direção do que a colaboradora 5 refere, que gostaria que fossem efetuadas algumas alterações e que uma reunião de seis em seis meses poderia ser importante também para perceber como estão as pessoas. Nestas reuniões, seriam abordados temas como os resultados da Incubadora, projetos em que se encontra envolvida e ponto de situação geral, aquando dos fechos de contas trimestral, como enunciado pela colaboradora 2.

### **3.14. Departamento de gestão de recursos humanos**

De acordo com os dados recolhidos, foi consensual entre os entrevistados a necessidade de desenvolver práticas de gestão de recursos humanos, criar mecanismos e formas de melhorar o bem-estar, satisfação e felicidade no trabalho na IPN Incubadora. O crescimento da IPN Incubadora ocorreu sempre de forma orgânica, pelo que não existe uma estrutura onde exista um departamento efetivamente responsável pela gestão de recursos humanos, tal como mencionou a coordenadora 2. A coordenadora 4 expõe que é algo necessário, porque não existe alguém destacado para essa função. O coordenador 1 afirma que o caminho deve passar pela criação de mecanismos, momentos e pessoas dedicadas a esta temática. No entanto, diz que será um percurso ainda longo, não no imediato, mas que é necessário começar a trilhá-lo o quanto antes. O colaborador 4 sugeriu que existisse um orçamento determinado para investir na felicidade da organização, com

definição de objetivos financeiros e não financeiros. Esse orçamento seria utilizado para iniciativas que fizessem com que os colaboradores se sentissem valorizados.

O coordenador 5 verifica a necessidade de um departamento de recursos humanos para aumentar a eficiência da organização. O bem-estar dos colaboradores tem impacto direto no sucesso da organização e isso aplica-se ao seu bem-estar físico e emocional. Em ambientes organizacionais onde prevalece a felicidade, satisfação no trabalho e baixos níveis de *stress*, a probabilidade dos colaboradores se sentirem comprometidos com a sua função e obterem melhor desempenho é substancialmente maior. Por consequência, irão contribuir para o sucesso da organização, logo o objetivo poderia passar por um investimento num departamento de recursos humanos (Bataineh, 2019; Koubova & Buchko, 2013; Oliveira et al., 2012).

Com isto, este mesmo coordenador acrescenta ainda que tem de existir um gabinete que esteja responsável por esta área, com quem possa abordar questões neste âmbito, porque admite ser bastante difícil fazê-lo sem apoio, tendo referido algumas práticas que para si são as que demonstram maior necessidade, sendo elas a formação e a avaliação de desempenho. O discurso do colaborador 4 está relacionado com esse tópico, tendo como opinião que existe necessidade ter uma pessoa que efetue a gestão de recursos humanos, que faça um acompanhamento, processo de integração, plano de carreira, avaliação de desempenho e que forneça *feedback*, muito além do quantificar horas de trabalho e valor que os colaboradores recebem. A coordenadora 2 indica que no IPN existe um departamento de RH, contudo numa vertente mais de gestão administrativa de recursos humanos. A coordenadora acrescenta que defende já há bastante tempo que deveria existir uma estrutura que analisasse estes tópicos e que garantisse que são implementados. Mais do que todas as práticas propriamente ditas que foram mencionadas, o coordenador 5 refere que um departamento de gestão de recursos humanos seria responsável pela mediação de conflitos, porque é algo que deve ser feito externamente à equipa. A colaboradora 3 reconhece que em casos onde existe algum tipo de problema, sente a necessidade de ter alguém identificado com quem possa simplesmente abordar a situação geradora de conflito.

Mesmo existindo unanimidade em relação à necessidade de implementar práticas e desenvolver ferramentas que apostem na felicidade dos colaboradores, nem todos os entrevistados verificam vantagem em constituir um departamento de gestão de recursos humanos na IPN Incubadora. O colaborador 4 defende que deveria existir um único departamento de gestão de recursos humanos, que incluísse IPN e IPN Incubadora e

alguém que desempenhasse essas funções, como existem tantas outras dentro do ecossistema. A coordenadora 2 partilha da mesma opinião, na perspetiva do IPN como um todo, reconhece que não sabe como isso seria implementado, dado que o IPN tem uma estrutura bastante grande e cada unidade tem formas de funcionamento diferentes, mas que a adoção de algumas medidas ajudaria a unificar e dar a conhecer o real significado e objetivo do IPN.

A colaboradora 2 acredita que, perante a quantidade de funcionários que a IPN Incubadora reúne, não seria proveitoso ter a formalização de um departamento, porque identifica uma pessoa dentro da organização que desempenha algumas das funções do que poderia ser um gestor de recursos humanos, mas mantém a opinião que existe realmente espaço para melhorar. Esta opinião é partilhada pela coordenadora 3, que diz não se justificar ter alguém a 100%. O investimento deveria ser bastante pensado, devido aos custos que a IPN Incubadora iria ter para suportar uma equipa dessas, tendo em conta a dimensão da equipa como um todo. Para o colaborador 1 é excessivo existir um departamento de recursos humanos, tendo em conta a dimensão da IPN Incubadora, também porque existe uma complementaridade, por exemplo, com o departamento de formação do IPN. Para este colaborador, a aposta passaria pela identificação de um responsável, que formalizasse processos, definisse o salário emocional e a avaliação de desempenho.

### **3.15. Nível de felicidade**

Da informação recolhida, a forma mais fiável de avaliar os níveis de felicidade dos indivíduos é através do seu autorrelato (Veenhoven, 2015). Desta forma, quando os entrevistados foram questionados relativamente à sua felicidade no trabalho, as respostas foram diversas. Em termos quantitativos, as avaliações demonstraram ser na sua generalidade positivas. Todavia, alguns dos argumentos que sustentam essa avaliação são contraditórios com a nota indicada. Os motivos para alguns níveis de felicidade não serem tão expressivos têm diferentes origens, que passam por falta de reconhecimento e problemas nas relações no trabalho.

O coordenador 1 avaliou o seu nível de felicidade no trabalho com um nove, mas refere que gostaria que a IPN Incubadora proporcionasse melhores condições, para que os colaboradores fossem mais felizes, nomeadamente, ao nível da remuneração. Já a coordenadora 2 manifestou com muita convicção que a sua felicidade no trabalho se encontra no nível dez, mas posteriormente corrigiu e referiu que a maioria dos dias

considera um dez e em outros um nove, porque sente que em termos de relações no trabalho existem alguns conflitos que necessitam de ser trabalhados e, por isso, argumenta que seria necessário aumentar o sentido de união. A avaliação da coordenadora 3 foi de oito e meio, nove, porque acredita existir muito espaço de melhoria. A coordenadora diz ter possibilidades de ser melhor remunerada fora da Incubadora, no entanto, valoriza bastante o ambiente e todas as recompensas não monetárias que a IPN Incubadora coloca à sua disposição, sobretudo, a flexibilidade. Para potencializar os seus níveis de felicidade no trabalho referiu que necessita de se sentir mais enquadrada na estratégia da Incubadora e com mais *feedback* superior a esse respeito. A coordenadora 4 teve alguma relutância em definir quantitativamente o seu nível de felicidade. Porém, respondeu que se encontra entre o sete e o oito. A causa para não ser um nível superior diz que não se deve propriamente à Incubadora, mas sim ao facto da sua profissão ter muitos prazos, ter alguma dificuldade em gerir o seu trabalho e, quando ocorrem erros, o sentimento de frustração que sente. À semelhança da coordenadora 3, o coordenador 5 diz que o seu nível de felicidade é um nove e argumenta que apenas não considera o dez pela vertente financeira, visto que se estivesse noutra organização e criasse o valor que cria na IPN Incubadora, que o reconhecimento monetário seria muito superior. Ainda assim, diz que o facto de se manter na IPN Incubadora diz respeito à motivação que sente pelo propósito da instituição, que é um veículo de felicidade, tendo mencionado “Nós vamos trabalhar numa organização que é das melhores do mundo, no que é uma incubadora de base tecnológica”.

O colaborador 1 refere que devido a ter ingressado recentemente nas suas funções, considera estar num nível oito de felicidade no trabalho. Para que esse número seja superior, existem algumas questões que dependem de si, tais como “enturmar-me melhor, conhecer melhor as minhas tarefas, sentir-me ainda mais à vontade na utilização dos espaços, dos recursos, da mobilização do meu conhecimento e adquirir conhecimento novo”. Para a colaboradora 2, a sua felicidade está num nível nove, porque acredita que existe margem para melhorar e que pode sempre ser mais feliz no que faz. Neste momento, o facto de ter alguma flexibilidade pesa bastante na sua avaliação, que vai muito além do salário auferido. A colaboradora 3 e o colaborador 4 foram os que consideraram o seu próprio nível de felicidade mais baixo. A colaboradora 3 indicou um sete, no entanto, fez também referência a um seis. Como argumento, diz estar bastante cansada, o que não lhe permite dar uma nota superior, sente alguma falta de reconhecimento, uma elevada insatisfação com a remuneração e problemas com a sua superior hierárquica. No que tange ao colaborador 4, o mesmo também enquadra o seu nível de felicidade no trabalho num

nível seis, ou sete, apontando que existe muita margem para melhoria, mencionando pontos como o sentimento de pertença, valorização e *feedback* superior. Com isto, refere ser feita uma ótima gestão na IPN Incubadora, contudo, em recursos humanos nem tanto. Por fim, a colaboradora 5 indica um nível de felicidade máximo, porém, o argumento que o acompanha tem como causa questões um pouco alheias à IPN Incubadora. Esta colaboradora refere que o maior potencializador de felicidade que sente vem das empresas incubadas. Esta referência foi feita sistematicamente ao longo da entrevista, pelo que o envolvimento é feito muito para com as empresas e não tanto com a equipa da Incubadora.

Diante dos resultados obtidos e da análise efetuada, conclui-se que existe muita margem para melhoria, práticas que devem ser implementadas, algumas formalizações a serem feitas e problemas a serem solucionados. Com a finalização da componente empírica deste trabalho de projeto, no ponto seguinte serão apresentadas recomendações, tendo em conta as necessidades que demonstraram maior urgência e relevância para os colaboradores da IPN Incubadora.

## **Capítulo 4 - Recomendações para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora**

Estando o levantamento das necessidades efetuado, face ao que foi dito no decorrer das entrevistas e alinhando com o que menciona a literatura, é chegada a componente do trabalho que trata a apresentação de recomendações. Neste ponto, é apresentado um plano para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora, para que seja possível promover o bem-estar e a felicidade nos colaboradores.

Para esse efeito, apresenta-se um quadro com práticas de gestão de recursos humanos que manifestaram maior urgência e preocupação, que se encontram organizadas da seguinte forma: ações a desenvolver; objetivos; aplicação da ação, que define a forma e recursos necessários para a ação ser desenvolvida; motivo para a necessidade de implementação; definição temporal; e abrangência, dependendo se tem apenas como foco a IPN Incubadora, ou se abrange o IPN como um todo.

#### 4.1. Plano para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora

Plano	Ação	Objetivo	Aplicação	Motivo	Definição temporal	Abrangência
Estratégia e comunicação interna	Reunião da equipa IPN Incubadora	Desenvolver a comunicação interna	<p><b>Como:</b> marcar reuniões gerais trimestralmente</p> <p><b>Recurso:</b> diretor executivo</p> <p><b>Forma:</b> partilhar o desempenho financeiro, indicadores relevantes, atividades em curso, dificuldades sentidas, pontos de melhoria e pedir sugestões para tornar o trabalho mais feliz</p>	<p>Através de reuniões regulares, criar procedimentos de comunicação interna, que envolvam todos os colaboradores;</p> <p>Promover o <i>feedback</i> superior e o reconhecimento interno;</p> <p>Prevenir e resolver problemas de comunicação interna;</p> <p>Criar coesão de equipa e envolvimento de todos.</p>	Julho de 2023	IPN Incubadora
Formação e Desenvolvimento	Leader Training Program	Criar um programa de formação para líderes, para capacitar os coordenadores de equipa em temas ligados à liderança e gestão de equipas	<p><b>Como:</b> contactar o departamento de formação do IPN</p> <p><b>Recurso:</b> definir um orçamento para a formação</p> <p><b>Forma:</b> uma sessão mensal</p>	Desenvolver competências de liderança e comunicação, para desenvolver aptidão em gerir equipas, prevenir conflitos e adequar as medidas às necessidades individuais dos colaboradores.	Setembro de 2023	IPN Incubadora

	Plano de formação ( <i>hard skills</i> e <i>soft skills</i> )	<p>Desenvolver competências técnicas alinhadas com as necessidades</p> <p>Desenvolver competências <i>soft</i>, relacionadas com o desenvolvimento pessoal, autoconhecimento, comunicação e gestão de <i>stress</i></p>	<p><b>Como:</b> contactar o departamento de formação do IPN</p> <p><b>Recurso:</b> definir um orçamento anual para formação e recorrer à Universidade de Coimbra em formações de nível superior</p> <p><b>Forma:</b> efetuar um levantamento das necessidades de formação (<i>hard</i> e <i>soft skills</i>)</p>	Neste momento, apenas são frequentadas formações técnicas e o levantamento de necessidades é efetuado apenas nessa perspetiva. Contudo, é necessário apostar, cada vez mais, nas <i>soft skills</i> dos colaboradores.	Setembro de 2023	IPN Incubadora
Avaliação de desempenho	Sistema de avaliação de desempenho	Avaliar o desempenho dos colaboradores	<p><b>Como:</b> definir critérios de avaliação</p> <p><b>Recurso:</b> constituir uma equipa</p> <p><b>Forma:</b> formalizar procedimentos</p>	Através da formalização do processo, é possível fornecer <i>feedback</i> mais adequado e ter informação que suporte progressões na carreira e atualizações salariais.	Março de 2024	IPN
Progressão na carreira	Plano de carreira	Definir patamares de crescimento alinhados com as expectativas individuais dos colaboradores	<p><b>Como:</b> plano individualizado</p> <p><b>Recurso:</b> constituir uma equipa</p> <p><b>Forma:</b> formalizar procedimentos</p>	Por meio de um plano individual, os colaboradores conseguem perceber de forma clara qual pode ser a sua progressão dentro da instituição.	Março de 2024	IPN

Felicidade no Trabalho na IPN Incubadora

<b>Remuneração</b>	Políticas salariais	Atualizações salariais	<p><b>Como:</b> estabelecer critérios de acordo com o desempenho</p> <p><b>Recurso:</b> constituir uma equipa</p> <p><b>Forma:</b> formalizar procedimentos</p>	Atualizações salariais sem critério associado não possuem o impacto pretendido	Março de 2024	IPN
<b>Recompensas monetárias</b>	Sistema de recompensas	Colmatar a falta de capacidade de competitividade do salário monetário	<p><b>Como:</b> seguros de saúde; protocolos para promoção do bem-estar físico e psicológico; bónus financeiro individualizado; prémios de natalidade para promover a parentalidade positiva</p> <p><b>Recurso:</b> definir um orçamento anual</p> <p><b>Forma:</b> formalizar procedimentos</p>	É uma forma de investir diretamente na saúde, bem-estar e felicidade dos colaboradores, sem que estes tenham que prescindir de parte do seu vencimento para investir nessa componente.	Setembro de 2023	IPN Incubadora
<b>Recompensas não-monetárias</b>	Salário emocional	Promover o equilíbrio trabalho vida pessoal e familiar	<p><b>Como:</b> dar o dia de aniversário ao colaborador; dar o dia de aniversário dos filhos; fazer pausa para café; possibilitar flexibilidade; definir modalidades de trabalho; reduzir a carga horária, ou dias de trabalho</p> <p><b>Recurso:</b> um colaborador</p> <p><b>Forma:</b> formalizar procedimentos</p>	A elaboração de mecanismos que compensem o salário monetário é uma forma de retenção e de manter os colaboradores felizes, dado que valorizam muito o equilíbrio das diferentes esferas da vida e a flexibilidade no trabalho.	Julho de 2023	IPN Incubadora

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>Atividades extralaborais</b></p>	<p>Plano anual de atividades</p>	<p>Construir um plano com as atividades ordinárias que já são feitas e incluir atividades extraordinárias</p>	<p><b>Como:</b> organização de jantar dos reis; porco no espeto; jantar de natal; atividade anual com todo o IPN; eventos de <i>onboarding</i> com novos colaboradores; atividade com o coordenador e/ou diretor; teambuildings regulares.</p> <p><b>Recurso:</b> definir um orçamento anual</p> <p><b>Forma:</b> formalizar procedimentos</p>	<p>As relações sociais entre membros da equipa aumentam a confiança e união e criam um vínculo afetivo que facilita no trabalho.</p>	<p>Julho de 2023</p>	<p>IPN Incubadora e IPN</p>
--	----------------------------------	---	--	--	----------------------	-----------------------------

Figura 2 - Plano para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora

Fonte: elaboração própria

Recomendações feitas, verifica-se que não existe uma necessidade urgente em constituir um departamento de gestão de recursos humanos na IPN Incubadora. Para implementação do plano onde o nível de abrangência é apenas a IPN Incubadora bastaria ter alguém responsável pela execução das tarefas. O objetivo do plano passa por utilizar os recursos que já existem, sendo um deles o departamento de formação. Adicionalmente, é importante formalizar as restantes práticas que a instituição já utiliza. Por outro lado, o intuito passa por desenvolver no IPN as práticas de avaliação de desempenho, progressão de carreira e remuneração, para que sejam aplicadas uniformemente em todas as unidades do ecossistema.

## Conclusão

Uma parte considerável da vida de um indivíduo é passada no seu local de trabalho, fazendo com que o objetivo seja que, nesta componente da vida, experiencie o máximo de emoções e sentimentos positivos (Bataineh, 2019; Myers & Diener, 1995). Assim, a felicidade no trabalho é uma preocupação cada vez maior nas organizações que observam nos seus colaboradores uma vantagem competitiva (Amorim & Campos, 2002; Santos, 2021). Com isto, as empresas procuram perceber o nível de felicidade dos seus colaboradores e de que forma a podem potencializar, para que sejam estrategicamente mais competitivas e consigam conquistar melhores resultados num mercado cada vez mais complexo, volátil e exigente (Amorim & Campos, 2002; Fisher, 2010; Oliveira, et al., 2012; Paschoal, et al., 2010).

Neste projeto, procurou-se abordar na revisão da literatura vários temas pertinentes para o estudo, nomeadamente, a psicologia positiva, o bem-estar subjetivo, a felicidade, a felicidade no trabalho e as práticas de gestão de recursos humanos para a promoção de felicidade no trabalho. Para investigação, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, com recurso a entrevistas, onde foram estabelecidas questões de investigação e recolhidos os dados. A aplicação da ferramenta escolhida foi efetuada na IPN Incubadora e, para esse efeito, foi realizado um enquadramento da instituição em estudo, seguindo-se de uma caracterização da amostra. Após a recolha dos dados, avançou-se para uma apresentação e discussão dos resultados, que reuniu a opinião de dez colaboradores da IPN Incubadora, onde se relacionaram os elementos teóricos e práticos do tema. Por fim, foi feita a apresentação das recomendações, através de um plano para a felicidade no trabalho na IPN Incubadora.

Face ao que se pretendia com o objetivo deste projeto, que consistia em conhecer as necessidades e práticas que deveriam ser implementadas na IPN Incubadora para a promoção da felicidade no trabalho, foram retiradas algumas ilações e resultados. Verificou-se que não existe a formalização ou um plano estruturado que vise promover a felicidade no trabalho, mas que estrategicamente existe a preocupação com o tema, ainda que não seja de forma direta. A instituição demonstra ter alguma sensibilidade para as necessidades individuais dos colaboradores e do impacto que as decisões têm na sua felicidade. No que diz respeito ao ambiente da instituição, este evidencia ser positivo, especialmente pelo propósito, cultura e área de atuação em que a Incubadora do Instituto Pedro Nunes opera. O equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar é algo estimulado e que a Incubadora facilita aos seus colaboradores, especialmente através da flexibilidade. Verificou-se a

existência de alguns problemas na instituição, especialmente, em temas ligados à comunicação, *feedback*, falta de reconhecimento, liderança, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, progressão na carreira, remuneração, salário emocional e atividades extralaborais, que através da formalização de práticas de gestão de recursos humanos podem ser mais facilmente solucionados. Identificou-se que existe uma necessidade em desenvolver as práticas e mecanismos de gestão de recursos humanos anteriormente mencionados. Ainda assim, não se manifesta um interesse urgente em constituir um departamento de gestão de recursos humanos na IPN Incubadora. O objetivo seria mais interessante se o mesmo fosse implementado no Instituto Pedro Nunes, para que as práticas desenvolvidas fossem aplicadas em todas as unidades do ecossistema. Na generalidade, os níveis de felicidade no trabalho demonstraram ser positivos, apenas dois casos imprimem maior preocupação, sobretudo por motivos que podem ser diretamente imputados à instituição, particularmente, percepção de falta de reconhecimento interno.

Os resultados obtidos demonstraram bastante relevância no contexto em estudo, tendo sido possível verificar que:

- A comunicação interna na Incubadora do Instituto Pedro Nunes deve ser desenvolvida através de reuniões regulares, que envolvam todos os colaboradores, promovam o *feedback* superior, reconhecimento interno, coesão de equipa e envolvimento de todos;
- A formação carece de algum aprimoramento, onde se procure capacitar os coordenadores de equipa em temas ligados à liderança e gestão de equipas e onde os restantes colaboradores desenvolvam competências técnicas e competências *soft* alinhadas com as necessidades;
- Os colaboradores necessitam que o seu desempenho seja avaliado, por meio da formalização de um sistema, com o objetivo de obterem *feedback* mais adequado e ter informação que suporte progressões na carreira e atualizações salariais;
- A progressão na carreira tem de sofrer um investimento com o desenvolvimento de planos de carreira individuais, para que os colaboradores consigam perceber de forma clara qual será a sua progressão dentro da instituição;
- As atualizações salariais exigem critérios associados e, para esse efeito, requer-se uma política salarial definida;
- O investimento no sistema de recompensas pode colmatar a falta de competitividade do salário monetário, investindo diretamente na saúde, bem-estar e felicidade dos colaboradores;

- A promoção do equilíbrio trabalho vida pessoal e familiar deve ser mantido, com um reforço do salário emocional;
- A construção de um plano anual de atividades coopera nas relações sociais entre membros da equipa.

O estudo em causa demonstrou algumas limitações, sendo a primeira relacionada com a subjetividade do tema, que torna mais complexa a sua aplicabilidade num projeto. A segunda e maior limitação prende-se com o facto de a instituição escolhida para a componente empírica estar bastante dependente de outra, que torna complexa a adoção e formalização de práticas consistentes e que dificulta a própria construção do plano.

Para propostas futuras, recomenda-se o estudo individualizado e aprofundado do impacto que cada uma das práticas de gestão de recursos humanos tem na felicidade no trabalho e de que forma se pode aplicar isso a uma organização com dimensões pequenas e que se encontra subjacente a outra.

## Referências bibliográficas

- Amorim, M., & Campos, A. (2002, outubro). A felicidade no trabalho: estudo sobre a sua revelação e articulação com a produtividade. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. ENEGEP 2002, Brasil.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bataineh, K. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12 (2), 99-112.
- Bendassolli, P. F. (2007). Factor humano: felicidade e trabalho. *GV Executivo*, 6 (4), 57-61.
- Ben-Shahamar, T. (2019). *Aprenda a Ser Feliz – O curso de felicidade de Harvard* (6.ªed.). Alfragide: Lua de Papel.
- Borch, O. J., & Arthur, M. B. (1995). Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, 32 (4), 419-441.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de pessoas* (3.ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., & Neves, P. (2016). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão* (8.ª ed.). Lisboa: Editora RH.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (1994). *Handbook of qualitative research*. Sage Publications, Inc.
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32 (7), 709-724.
- Ferraz, R. B., Tavares, H., & Zilberman, M. L. (2007). Felicidade: uma revisão. *Archives of Clinical Psychiatry*, 34 (5), 234-242.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384-412.
- Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The virtuous organization: the value of happiness in the workplace. *Organizational Dynamics*, 33 (4), 379-392.
- Gonçalves, S. P., Gonçalves, J. P., & Marques, C. G. (2021). *Manual de Investigação Qualitativa – Conceção, Análise e Aplicações*. Lisboa: PACTOR.
- Koubova, V., & Buchko, A. A. (2013). Life-work balance: emotional intelligence as a crucial component of achieving both personal life and work performance. *Management Research Review*, 36 (7), 700-719.
- Lizote, S., Terton, S., Régis, E., & Monteiro, W. (2021). Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, 14, 248-268.

- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive Psychological Capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success?. *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803-855.
- Matheny, G. (2008). Money not key to happiness, survey finds. *The Physician Executive*, 34 (6), 14-15.
- Matos, F. G. (2001). *Empresa com alma*. São Paulo: Makron Books.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). "Who is Happy?". *Psychological Science*, 6, 10-19.
- Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2018). Motivating job characteristics and happiness at work: A multilevel perspective. *Journal of Applied Psychology*, 103 (11), 1230-1241.
- Oliveira, D., Carvalho, R. J., & Rosa, A. C. M. (2012). Clima organizacional: fator de satisfação no trabalho e resultados eficazes na organização. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 9, Rio de Janeiro, Brasil.
- Oliveira, E., Castro, D., Coelho, M., Lopes, R., & Andrade, D. (2020). Felicidade no trabalho: uma comparação com os resultados da pesquisa Guia Você S/A. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, 10, 1-19.
- Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *RAC*, 14 (6), 1054-1072.
- Passareli, P. M., & Silva, J. A. (2007). Psicologia positiva e o estudo do bem-estar subjetivo. *Estudos de Psicologia*, 24 (4), 513-517.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pincheira F., & Garcés, M. (2018). Efectos del clima organizacional y los riesgos psicosociales sobre la felicidad en el trabajo. *Contaduría y Administración*, 63 (4), 1-14.
- Rebolo, F., & Bueno, B. O. (2014). O bem-estar docente: limites e possibilidades para a felicidade do professor no trabalho. *Revista Acta Scientiarum Education* 36 (2), 322-331.
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos?. *Revista de Estudos Politécnicos*, 12 (7), 215-233.
- Robbins S. P., Judge, T. A., & Sobral, F. (2011). *Comportamento Organizacional* (14.ª ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

- Ryff, C. D. (1989). "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being". *Journal of Personality and Social Psychology*, 57 (6), 1069-1081.
- Saenghiran, N. (2014). Towards enhancing happiness at work: a case study. *Social Research Reports*, 25, 21-33.
- Santos, R. S. (2021). *Ser Feliz no Trabalho – Uma viagem científica, humana e criativa pelo bem-estar social*. Lisboa: RH Editora.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2004). *Felicidade autêntica: usando a nova psicologia positiva para a realização permanente*. Rio de Janeiro: Objetiva.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55 (1), 5-14.
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As organizações e a felicidade no trabalho: uma perspectiva integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21 (6), 764-787.
- Sheldon, K. M., & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56 (3), 216-217.
- Siqueira, M. M. M. & Gomide, S., Jr. (2004). Vínculos do trabalhador com o trabalho e com a organização. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 300-330.
- Siqueira, M., & Padovam, V. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209.
- Sobrinho, F. R., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: um estudo sobre suas relações com clima social, coping e variáveis demográficas. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (2), 253-270.
- Tosten, R., Avci, Y. E., & Sahin, S. (2017). The relations between the organizational happiness and the organizational socialization perceptions of teachers: the sample of physical education and sport. *European Journal of Educational Research*, 7, 151-157.
- Veenhoven, R. (2014). The overall satisfaction with life: subjective approaches. *Global Handbook of Quality of Life*, 207-238.
- Veenhoven, R. (2015). Social conditions for human happiness: A review of research. *International Journal of Psychology*, 50 (5), 379-391.
- Wright, T. A. (2005). The role of "happiness" in organizational research: past, present and future directions. *Occupational Stress and Well-being*, 4, 221-264.

- Wright, T., & Cropanzano, R. (2007). The happy/productive worker thesis revisited. *Personnel and Human Resources Management*, 26, 269-307.
- Wright, T. A. (2005). The role of 'happiness' in organizational research: past, present and future directions. *Occupational Stress and Well-Being*, 4, 221–264.
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods* (5th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

### **Fontes eletrónicas**

Instituto Pedro Nunes. Acedido em fevereiro de 2023, em: <https://www.ipn.pt/ipn>.

## **Anexos**

## Anexo I – Guião de entrevista aos coordenadores



### Guião de Entrevista – Coordenadores

#### Identificação da organização

- IPN Incubadora - Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas

#### Entrevista

- Presencial
- Individual
- Duração: 30 minutos

#### Introdução

Iniciando as apresentações formais, o meu nome Liliana Craveiro, sou aluna da Coimbra Business School – ISCAC e, no momento atual, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Neste âmbito, estou a elaborar a componente não letiva do mestrado, que consiste em realizar um trabalho de projeto, sob orientação científica da mestre especialista Sandrina Leal, que tem como tema a felicidade no trabalho na IPN Incubadora.

Antes de mais, aproveito para agradecer a disponibilidade na participação deste estudo e mencionar que será mantido o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. A entrevista será gravada, para que posteriormente seja transcrita, mas com omissão da identificação de quem se trata. Aproveito ainda para referir que não existem respostas certas, nem erradas, pelo que se aceitam todo o tipo de opiniões face às questões colocadas, de forma livre e descomprometida.

Agradeço a participação no estudo,

Assinatura

**Perguntas:**

0. Para contextualizar, por favor diga-me:
  - a) idade;
  - b) nível de escolaridade;
  - c) função que desempenha;
  - d) há quanto tempo trabalha na IPN Incubadora.
  
1. Na estratégia da IPN Incubadora, onde é que se insere a felicidade no trabalho e como é que é transmitida aos colaboradores?
  
2. De que forma é que têm em conta a individualidade de cada colaborador, aquando da tomada de decisões que impactam diretamente na sua vida e felicidade?
  
3. No âmbito dos RH, consegue identificar alguns problemas/áreas que poderiam ser melhoradas para tornar o trabalho um local mais feliz? Quais as iniciativas/práticas que destaca e gostaria que fossem implementadas?
  
4. Qual é a sua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais e pessoas dedicadas a estas problemáticas com quem possa abordar este tipo de questões ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais agradável e feliz?
  
5. Gostaria que de 0 a 10, me dissesse o quão feliz é no trabalho. E o que acredita que o faria ainda mais feliz trabalhar aqui?

Muito obrigada.

**Objetivo/pergunta: guião de entrevista – coordenadores**

<b>Objetivos</b>	<b>Perguntas</b>
Dados sociodemográficos	a) idade;
	b) nível de escolaridade;
	c) função que desempenha;
	d) há quanto tempo trabalha na IPN Incubadora.
Verificar se estrategicamente existe a preocupação com o tema da felicidade no trabalho	Na estratégia da IPN Incubadora, onde é que se insere a felicidade no trabalho e como é que é transmitida aos colaboradores?
Investigar como é feita a gestão das necessidades individuais dos colaboradores e se tem impacto na sua felicidade	De que forma é que têm em conta a individualidade de cada colaborador, aquando da tomada de decisões que impactam diretamente na sua vida e felicidade?
Verificar se existem problemas que seriam facilmente solucionados através da formalização de práticas de gestão de recursos humanos	No âmbito dos RH, consegue identificar alguns problemas/áreas que poderiam ser melhoradas para tornar o trabalho um local mais feliz? Quais as iniciativas/práticas que destaca e gostaria que fossem implementadas?
Identificar a necessidade de constituir um departamento, ou pessoa responsável pela felicidade no trabalho	Qual é a sua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais e pessoas dedicadas a estas problemáticas com quem possa abordar este tipo de questões ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais agradável e feliz?
Avaliar os níveis de felicidade no trabalho	Gostaria que de 0 a 10, me dissesse o quão feliz é no trabalho. E o que acredita que o faria ainda mais feliz trabalhar aqui?

Figura 3 - Objetivo/pergunta: guião de entrevista – coordenadores

Fonte: elaboração própria

## **Anexo II – Guião de entrevista aos colaboradores**



### **Guião de Entrevista – Colaboradores**

#### **Identificação da organização**

- IPN Incubadora - Associação para o Desenvolvimento de Actividades de Incubação de Ideias e Empresas

#### **Entrevista**

- Presencial
- Individual
- Duração: 30 minutos

#### **Introdução**

Iniciando as apresentações formais, o meu nome Liliana Craveiro, sou aluna da Coimbra Business School – ISCAC e, no momento atual, encontro-me a frequentar o Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. Neste âmbito, estou a elaborar a componente não letiva do mestrado, que consiste em realizar um trabalho de projeto, sob orientação científica da mestre especialista Sandrina Leal, que tem como tema a felicidade no trabalho na IPN Incubadora.

Antes de mais, aproveito para agradecer a disponibilidade na participação deste estudo e mencionar que será mantido o anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos. A entrevista será gravada, para que posteriormente seja transcrita, mas com omissão da identificação de quem se trata. Aproveito ainda para referir que não existem respostas certas, nem erradas, pelo que se aceitam todo o tipo de opiniões face às questões colocadas, de forma livre e descomprometida.

Agradeço a participação no estudo,

Assinatura

**Perguntas:**

0. Para contextualizar, por favor diga-me:
  - a) idade;
  - b) nível de escolaridade;
  - c) função que desempenha;
  - d) há quanto tempo trabalha na IPN Incubadora.
  
1. Quais as iniciativas ou práticas que a IPN Incubadora já possui e que sente que têm mais impacto na sua felicidade no trabalho? Por exemplo, na sua equipa têm por hábito fazer algum tipo de atividade que torne o trabalho um lugar mais agradável?
  
2. No que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar, sente que a IPN Incubadora possibilita e facilita esse equilíbrio? Se sim, como?
  
3. No âmbito dos RH, consegue identificar alguns problemas/áreas que poderiam ser melhoradas para tornar o trabalho um local mais feliz? Quais as iniciativas/práticas que destaca e gostaria que fossem implementadas?
  
4. Qual é a sua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais e pessoas dedicadas a estas problemáticas com quem possa abordar este tipo de questões ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais agradável e feliz?
  
5. Gostaria que de 0 a 10, me dissesse o quão feliz é no trabalho. E o que acredita que o faria ainda mais feliz trabalhar aqui?

Muito obrigada.

**Objetivo/pergunta: guião de entrevista – colaboradores**

Objetivos	Perguntas
Dados sociodemográficos	a) idade;
	b) nível de escolaridade;
	c) função que desempenha;
	d) há quanto tempo trabalha na IPN Incubadora.
Analisar as relações dentro das equipas e perceber como é que os colaboradores percebem a preocupação da instituição em lhes proporcionar felicidade no trabalho	Quais as iniciativas ou práticas que a IPN Incubadora já possui e que sente que têm mais impacto na sua felicidade no trabalho? Por exemplo, na sua equipa têm por hábito fazer algum tipo de atividade que torne o trabalho um lugar mais agradável?
Investigar em que medida é que a IPN Incubadora incentiva o equilíbrio na vida dos colaboradores	No que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar, sente que a IPN Incubadora possibilita e facilita esse equilíbrio? Se sim, como?
Verificar se existem problemas que seriam facilmente solucionados através da formalização de práticas de gestão de recursos humanos	No âmbito dos RH, consegue identificar alguns problemas/áreas que poderiam ser melhoradas para tornar o trabalho um local mais feliz? Quais as iniciativas/práticas que destaca e gostaria que fossem implementadas?
Identificar a necessidade de constituir um departamento, ou pessoa responsável pela felicidade no trabalho	Qual é a sua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais e pessoas dedicadas a estas problemáticas com quem possa abordar este tipo de questões ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais agradável e feliz?
Avaliar os níveis de felicidade no trabalho	Gostaria que de 0 a 10, me dissesse o quão feliz é no trabalho. E o que acredita que o faria ainda mais feliz trabalhar aqui?

Figura 4 - Objetivo/pergunta: guião de entrevista – colaboradores

Fonte: elaboração própria

### Anexo III – Termo de consentimento e esclarecimento



Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra

**Mestrado em Gestão de Recursos Humanos**

Felicidade no Trabalho na IPN Incubadora

**Investigadora:** Liliana Raquel Monteiro Craveiro, mestranda

**Orientadora:** Mestre Especialista Sandrina Leal

#### Termo de consentimento e esclarecimento

1. O objetivo do presente estudo é identificar as necessidades e práticas que deverão ser implementadas na IPN Incubadora para promoção da felicidade em ambiente organizacional.
2. Os dados recolhidos serão utilizados, exclusivamente, para fins académicos e científicos.
3. Garante-se que a pesquisa irá salvaguardar o anonimato e confidencialidade dos intervenientes.
4. Todos os participantes têm o direito de ser esclarecidos sobre a pesquisa, assim como a liberdade de retirarem a sua permissão.

**Para consentimento do participante, assinale as seguintes opções:**

Autorizo que a empresa seja devidamente identificada neste trabalho de investigação.

Autorizo a gravação da entrevista semiestruturada, para efeitos académicos e científicos.

Aceito participar nesta pesquisa de forma livre e esclarecida.

Coimbra, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

Nome:

Assinatura:

## **Anexo IV – Transcrição de entrevista**

### **Entrevista ecoordenador 1**

**Mestranda:** Para primeira pergunta, gostaria de saber, na estratégia da IPN Incubadora, onde é que se insere a Felicidade no Trabalho e de que forma é que ela é transmitida aos coordenadores e restantes colaboradores?

**Coordenador 1:** Tenho dúvidas que alguma vez tenhamos pensado propriamente nesses termos, em felicidade do trabalho, pelo menos com essas exatas palavras, mas naturalmente que é uma preocupação nossa, que as pessoas se sintam satisfeitas e realizadas com o trabalho que fazem. Vamos procurando ter reuniões, que não estão marcadas periodicamente, mas existem reuniões com as pessoas, quando é altura de renovações de contrato, outros eventos de atualizações salariais, etc. Costumamos fazer reuniões em que procuramos perceber exatamente como é que as pessoas se estão a sentir e se estão a sentir alguma dificuldade e se precisam de algum tipo de suporte extra. Agora, não está de facto, não há um plano estruturado para promover a felicidade no trabalho. No dia-a-dia também procuro fazer isso junto da coordenação de equipas, portanto, junto da Ana Seguro, junto do Joaquim, da Ana Raquel e da Telma, perceber como é que estão as equipas e como é que eles sentem as equipas. A lógica aqui é uma lógica de cascata, em que eu, enquanto diretor, vou falando com os coordenadores de áreas e os coordenadores vão falando mais diretamente com as pessoas. Quando existem esses momentos de renovação de contratos, ou atualizações salariais, aquele tipo de evento que justifique, então eu próprio também converso com as pessoas e procuro sempre saber isso.

**Mestranda:** Isso vai ao encontro também do que é a minha segunda pergunta. De que forma é que têm então em conta esta individualidade, aquando da tomada de decisões que vão diretamente impactar na vida de cada um? Como é que têm esta perceção da individualidade de cada?

**Coordenador 1:** Em primeiro lugar, há uma questão que tem a ver com tentar perceber exatamente qual é o perfil de cada pessoa e procurar atribuir-lhe funções que sejam o mais possível adequadas ao perfil. É verdade que há alturas do campeonato e na altura do covid

isso foi manifesto, tivemos que apelar um bocadinho à disponibilidade de cada um para, às vezes, fazer funções que não seriam as mais naturais, mas que são necessárias como equipa. Às vezes, o ponta de lança também tem que defender e o central tem que tentar marcar golos, procuramos sempre ter esse cuidado. Há vários exemplos, temos o JP que é uma pessoa muito de gabinete, monitor e teclado, portanto, procuramos atribuir-lhe tudo o que é funções de estudos económicos, estudos estatísticos, preparação da informação, apoio no cálculo de indicadores de apoio à gestão, portanto, temo-lo ali nessa bolha, porque sabemos que o JP não é propriamente a pessoa mais sociável e com mais *skills* de comunicação que temos na equipa. Há outras pessoas que, por exemplo, o Luís Andrade, tivemos-lo na componente de *marketing*, enquanto foi possível, e a Nelma. Depois houve uma altura em que os serviços de *marketing* desceram muito. Naturalmente, tivemos que lhe pedir para fazer outras coisas. Sei que para o Luís foi difícil estar a lidar com a Portugal Ventures, que era uma coisa que ele não dominava bem, a questão do capital de risco, mas lá está, foi daquelas situações de necessidade, em que não há serviços de *marketing* e é necessário intermediar com Portugal Ventures. Eu também faço muitas coisas que não são as que gosto mais, ou que sinto mais apetência para fazer e aí acho que toda a gente demonstrou sempre espírito de solidariedade. A Ana Maganinho na receção, tu própria também chegaste a fazer isso. Procuramos, dentro das limitações que temos, satisfazer os gostos e as preferências das pessoas, mas sempre dentro dos limites do que é possível.

**Mestranda:** Passando um pouco mais para a para a gestão de recursos humanos propriamente dita, queria saber se conseguia identificar alguns problemas ou algumas áreas que poderiam ser melhoradas, para tornar o local de trabalho algo mais agradável e quais seriam as práticas, ou as iniciativas que poderíamos implementar? Por exemplo, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, etc.

**Coordenador 1:** Uma coisa que é urgente, mas é uma coisa que estamos a tentar já reativar, que tivemos no passado e depois deixámos de ter com a pandemia, são os momentos de partilha e de *networking*. Vamos ter agora o porco no espeto esta semana, já tivemos um na semana passada, tivemos aquela visita a Penela e tivemos aquele jantar quando foi a homenagem à Professora Teresa. Portanto, são coisas que precisamos de ter para colar, para criar coesão na equipa. Depois, há outras situações mais de fundo que têm a ver com questões como tu levantastes, procedimentos de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, sobretudo esta última questão da avaliação de desempenho e

das métricas, para poder depois assinalar perspetivas de carreira para as pessoas. São coisas em que precisamos de trabalhar, mas é uma situação que tem de ser vista no âmbito do grupo, do IPN. É uma situação que já tem sido conversada, mas que o IPN deverá tomar a liderança. De qualquer forma, das conversas que temos tido sobre esse assunto, chegamos sempre à conclusão que é muito difícil implementar uma estratégia minimamente coerente, porque nós somos uma realidade muito complexa. Na prática, o IPN são umas sete ou oito empresas, é o LIS, o LAS, o LED&MAT, o LABGEO, o LED, a Incubadora, a Aceleradora... Todas elas têm que ter intervenções diferentes, porque atuam em mercados diferentes, têm recursos humanos diferentes e não é nada fácil implementar uma política comum. A forma de gerir um laboratório de informática tem desafios e, por exemplo, nas questões da avaliação de desempenho tem desafios hoje em dia que são completamente diferentes da Incubadora e da Aceleradora. Porque este assunto tem vindo à baila, é uma preocupação e é uma coisa que se tem conversado, mas chega-se sempre à conclusão que é complicado e que temos que pensar nisso mais um bocado e vai-se adiando. Depois, as questões da formação, por exemplo, nós temos um procedimento implementado, todos os anos o departamento de formação faz o diagnóstico de necessidades de formação, elas são apresentadas e depois procura implementar as ações. No passado, a certa altura, houve pessoas que diziam que gostavam de ter aulas de inglês, ou de ter formação "nisto", organizavam-se os cursos e depois as pessoas não iam, não apareciam, faltavam e então percebemos que não valia a pena andarmos a fazer isto. Portanto, então é melhor, se temos que fazer 35 horas por ano, cada pessoa, cada vez que sente a necessidade de alguma coisa em concreto, conversamos e faz-se. Nós próprios também fazemos coisas do interesse da organização, nomeadamente tivemos o IPN Talks, durante a pandemia, em que os laboratórios, cada um falava sobre um projeto, ou uma tecnologia que estivesse a desenvolver. Dessa forma, fomos dando formação às pessoas em temáticas como as questões da economia circular, da sustentabilidade e do RGPD. É tudo coisas abertas e incentivamos todos os colaboradores a participar. Eu não posso pegar nas pessoas e obrigá-las. Nós sentimos a necessidade de ter formação, mas depois surge sempre qualquer coisa urgente no dia, também não digo que seja culpa das pessoas, porque eu próprio inscrevia-me no seminário, mas depois chegava ao dia e hora e há uma reunião. Onde isto está mais controlado é onde a formação é obrigatória, que é na contabilidade. Elas estão sempre a ter formação, porque é um novo orçamento de Estado, é o novo código, alterações ao código do IRC, alterações ao Código do IRS, mas sempre questões mais técnicas. Mas sem dúvida que é uma outra área que tem que ser trabalhada. O grande

problema acaba por ser que, ao sermos uma organização relativamente pequena e que tem constrangimentos importantes ao nível de financiamento, nós temos sempre outras prioridades. É como qualquer PME, estas políticas são reconhecidamente coisas importantíssimas em empresas de todos os tamanhos, mas é completamente diferente aplicá-la a empresas que têm recursos, que podem ter departamentos de recursos humanos devidamente estruturados, departamentos financeiros e departamentos comerciais. O IPN só há pouco tempo é que tem um responsável comercial, há dois ou três anos. Só há muito pouco tempo, há dois anos, é que temos um diretor financeiro que está mais do que um dia por semana. Isto porque depois é toda a operação que tem que gerar rendimento para justificar ter toda essa estrutura. Ainda assim, já temos uma estrutura muito ampla de suporte. Por exemplo, só o facto de termos cinco edifícios, agora vamos passar para sete, obriga-nos a ter não sei quantas pessoas na receção. Já conseguimos reduzir lá em cima, o edifício E já está ligado ao D, não é a situação ideal, o ideal era haver também ali uma pessoa, mas são custos inoportáveis. No A estamos sem ninguém na receção, que também é uma situação que não é a ideal, o A é gerido aqui pelo B. Portanto, a própria disposição dos edifícios também nos obriga a duplicar. Nós temos consciência de que a situação não é ideal, é a possível dentro das limitações que temos financeiras e de tempo para pensar nos assuntos. São sempre tantos fogos para apagar, então só estes dois últimos anos com as obras, a mim consome-me quase 50% do tempo. O que eu gosto de fazer é estar com os empreendedores, ter reuniões e ajudá-los a implementar os projetos, procurar alternativas de financiamento e tal, mas não dá enquanto não tiver este projeto concluído. Mas, ainda assim, acho que o saldo é bastante positivo, porque primeiro tenho a sensação que as pessoas gostam de trabalhar cá, sentem motivação, vestem a camisola, portanto, isso deixa-me satisfeito, claro. Apesar de não ser perfeito, é muito bom. Aliás, ouço muitas vezes na rua, quando as pessoas sabem que trabalhamos no IPN, há uma certa admiração. E até há pessoas que dizem que é o melhor sítio para trabalhar em Coimbra, é uma coisa que se fala por causa do privilégio de trabalhar sempre com gente muito inteligente e trabalhar em projetos interessantes. Claro que, dependendo das funções de cada pessoa, uns têm mais acesso que outros, mas, de modo geral, acho que é um excelente sítio para trabalhar.

**Mestranda:** Já foi abordando um pouco sobre a próxima pergunta, no entanto, gostaria de saber qual a sua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais ou

peessoas dedicadas a esta problemática, com quem se possa abordar questões ou sugestões, sempre com o objetivo de tornar o local de trabalho mais feliz?

**Coordenador 1:** Como acabei de dizer, acho que sim, acho que devemos caminhar nesse sentido. Não acredito que seja algo que conseguimos fazer assim instantaneamente, ou num curto prazo, mas devemos ir tomando passos conscientes nesse sentido e acredito que ao retomar agora esta dinâmica de eventos, possamos, por exemplo, fazer aquele tipo de evento de *timebuilding*. Uma das coisas que eu tenho pensado para esse tipo de eventos é haver uma parte naturalmente lúdica, fazer uma atividade qualquer, mas também uma parte de conversa, discussão em equipa, gostava de apresentar alguns dados que algumas pessoas da equipa não sabem sobre a nossa atividade, de tornar essa partilha de informação mais abrangente, para sentirem de facto ainda mais a importância do impacto que temos na sociedade, por exemplo, o número de empresas criadas, número de postos de trabalho, o volume de negócios que essas empresas geram, um volume de impostos que pagam, etc. Esse tipo de coisas que, na prática, são as nossas medalhas e porque isso depois ajuda a que a pessoa sinta que tem um *meaningful job*. Um aspeto que é fundamental para que o ser humano se sinta satisfeito no local de trabalho é sentir que faz alguma coisa que é relevante, desde logo para si e para a sociedade. Claro que existe a questão da compensação salarial, que naturalmente é importante, mas depois também há o “Estou a fazer qualquer coisa que impacta, que faz bem a outras pessoas” e é isso que acho que nos distingue muito, é que nós somos uma instituição de utilidade pública, nós prestamos um serviço com carácter de extrema importância para a sociedade e isso devemos encher de orgulho, porque estamos a ter bastante sucesso nisso. Para que as pessoas percebam, “Olha eu agora tive que passar aqui uma semana a fazer candidaturas ao SIFIDE até às tantas da noite, mas isso ajudou muito estas empresas, estas empresas que agora criam mais postos de trabalhos e deram mais oportunidades a outras pessoas”. Há diferença quando nós trabalhamos para uma organização completamente privada, em que o fito único é o lucro e maximizar a rentabilidade, sobretudo grandes empresas, as pessoas sentem-se parte de uma máquina, enquanto for útil para que isto maximize resultados, estou por cá, quando já não for, não. Muitas vezes, empresas que fazem atividades que até nem são socialmente muito relevantes. Essa é a grande diferença, é que aquilo que fazemos é socialmente muito relevante. Nós ainda ontem, por exemplo, e não é por acaso, que todas as semanas temos visitas. Ontem tivemos uma delegação da Roménia, três pessoas de uma de uma autoridade de gestão romena, que vieram com mais quatro

peças da CCDR. Esteve o Vice-Presidente da CCDR, um vogal do Conselho Diretivo do Portugal 2020, que vieram cá para nós lhes apresentarmos a nossa experiência, como é que lidamos e como é que aproveitamos os fundos comunitários, o impacto da nossa atividade, as empresas criadas, as empresas que os laboratórios apoiam a desenvolver novos produtos e a resolver problemas. As pessoas saem daqui muito impressionadas e com vontade de tentar fazer algo semelhante. E isto é recorrente, todas as semanas temos alguém que vem de algum sítio. Antes de ontem tivemos uma pessoa que vinha de Londres e outra que vinha de Telavive, tivemos de almoçar com eles. As pessoas ficam muito impressionadas de haver uma instituição com este impacto numa cidade tão pequena como Coimbra. Desde logo a área metropolitana de Lisboa tem 3.000.000 de habitantes, a área metropolitana do Porto tem 1.500.000, nós temos 140.000, vinte vezes mais pequenos que Lisboa, dez vezes mais pequeno que o Porto. E ainda assim ombreamos e em algumas áreas ainda estamos à frente de Lisboa e Porto, nesta neste domínio específico da promoção do empreendedorismo de base tecnológica.

**Mestranda:** É importante essa divulgação, alimenta o sentido de pertença dos colaboradores.

**Coordenador 1:** Eu tenho sempre o cuidado de, acho que todos devemos sentir esse orgulho, essa satisfação, mas ter cuidado em não ultrapassar a linha da arrogância, não sentir que agora somos os maiores, não nos podemos meter em bicos de pés. Temos o que temos e conseguimos o que conseguimos, porque temos as pessoas que temos, porque temos o contexto que temos, mas noutros sítios haverão outros contextos e não quer dizer que as pessoas sejam piores ou melhor, simplesmente às vezes o contexto é diferente e não se proporcionaram as condições. Tenho sempre o máximo respeito por todos os colegas e parceiros. Eu tenho também essa responsabilidade, enquanto Diretor da RIERC e enquanto Presidente da Assembleia Geral da Tech Parks, que é a Associação de Parques de Ciência e Tecnologia de Portugal, tenho a obrigação de conhecer minimamente a realidade em todo o país e percebo que uns estão mais desenvolvidos, outros menos, mas tem muito a ver com as condições. Ontem, estive em Torres Vedras, numa incubadora, que nos pediu apoio e aquilo é um bocadinho constrangedor, comparativamente com a nossa realidade, mas é a realidade deles, eles não têm uma Universidade de Coimbra ao lado, nem o Politécnico de Coimbra. As universidades mais próximas que têm são as de Lisboa e Lisboa já tem muito com que se entreter, do que se

estar a preocupar com Torres Vedras e tem Leiria, que está a 70/80 km de distância. É completamente diferente tentar fazer empreendedorismo de base tecnológica e inovadora em Torres Vedras, do que tentar fazer em Coimbra, temos 12.000 alunos de engenharia ali daquele lado e mais 3.000 deste lado. Quase 1500-1600 investigadores, professores, docentes e aqui mais 600 ou 700. A massa crítica é completamente indiferente. Por exemplo, o município de Torres Vedras tem 80.000 habitantes, é uma coisa ainda grandita, mas vais ver as empresas que lá estão são coisinhas muito mais pequeninas, coisas mais insignificantes, do que o HIESE e Penela só tem 5.000 habitantes. A diferença é que Penela está ligada ao IPN e está a 20 minutos de Coimbra, Torres Vedras não, está muito próximo de Lisboa, mas é uma cidade dormitório de Lisboa. Provavelmente, até muitos dos torrienses, que moram em Torres, depois trabalham até em incubadoras que estão em Lisboa. É preciso ter muito respeito, porque o homem é o homem e o seu contexto e as incubadoras também são.

**Mestranda:** Para a última pergunta, mais objetiva e quantitativa, gostaria de saber, de zero a 10, quão feliz é no trabalho e que é que pode ser potenciado, caso não seja um 10?

**Coordenador 1:** Depende dos dias, hoje, por acaso, estou para aí com um nove. Há dias, quando as coisas correm mal, quando tenho chatices na obra, que a felicidade no trabalho é muito pouca, é mais infelicidade do trabalho, mas em termos gerais é claro que sou feliz, sou muito feliz no trabalho, por isso é que estou há 23 anos a fazer isto. É um nove. Gostava que conseguíssemos implementar tudo aquilo que falámos antes. Gostava que conseguíssemos ter condições para proporcionar melhores condições para que as pessoas fossem mais felizes no trabalho. Condições de contexto subjetivos, mas também condições objetivas, materiais, por exemplo, conseguirmos remunerar melhor as pessoas, é uma coisa que temos procurado fazer paulatinamente, mas temos consciência, ainda por cima agora numa altura de crise e com a inflação, que dava muito jeito, mas lá está, temos constrangimentos terríveis.

## Entrevista coordenadora 2

**Meistranda:** Na estratégia da IPN Incubadora, onde é que se insere a felicidade no trabalho e de que forma é que é transmitida a vocês, enquanto coordenadores de equipa e aos restantes colaboradores?

**Coordenadora 2:** Para já, sabendo que não existe um departamento responsável por essa área, não tendo uma estrutura, nós fomos crescendo sempre de uma forma muito orgânica. Para quem está há mais tempo e acho que isso é uma das coisas que temos como ponto de melhoria, porque de facto as dores de crescimento acontecem e hoje em dia não é fácil transmitir aquilo que é o IPN e a própria Incubadora, quando a estrutura já é grande e quando não existe uma política de acolhimento devidamente estruturada. Nós fazemos as apresentações, fazemos tudo, mas é muito difícil transmitir a noção ou sensação do que é pertencer ao IPN e à Incubadora da mesma forma que nós sentimos, quando entrámos cá. Os anos passam, as dificuldades são ultrapassadas, as alegrias são também muito festejadas e partilhadas, mas este histórico é difícil de transmitir às pessoas. Um dos pontos de melhoria seria sempre tentar perceber de que forma é que nós podemos partilhar aquele que tem sido o caminho de IPN, porque todas as pessoas aqui dentro, apesar de estarmos muito especializados, equipas já estruturadas e designadas para cada atividade, no início não era assim, nós todos fazíamos de tudo. Hoje em dia, crescemos e para nos especializarmos também é preciso esse crescimento e essa especialização. O que eu acho é que também não conseguimos perceber, dentro das nossas equipas, qual é que é a nossa função e qual é que é o nosso trabalho, para obtenção do objetivo maior. Porque é que o IPN existe, qual é o contexto, qual é que é a história estratégia? Há uma série de motivos, de acontecimentos e de sucessões que nos levam aos dias de hoje e porque é que nós estamos aqui, mas nunca podemos esquecer o porquê de termos começado e, às vezes, é difícil as pessoas aprenderem, porque sabemos que estamos contra o tempo, sabemos que andamos sempre a tentar apagar muitos fogos e a tentar executar muitas tarefas. Já advoguei isto há muitos anos, dentro do próprio IPN como um todo, não só especificamente para a Incubadora, porque sempre trabalhei muito com as outras unidades do IPN e sinto essa dificuldade de haver esta política, não só política de acolhimento e não sei como é que isso podia ser implementado, porque o IPN já é grande, porque cada unidade tem a sua própria forma funcionamento, mas haver aqui atividades, ou alguma coisa durante o ano que promovesse um bocadinho este sentido de união e do porque é que estamos aqui e qual é que é o objetivo do IPN. Não pode ser só o objetivo da gestão de projetos, que é

acolher o máximo de projetos possível, da gestão de projetos cofinanciados, que é gerir o máximo de projetos possível, da contabilidade, que é fazer e entregar as declarações e impostos. São objetivos que devem ser atingidos, mas de facto acho que as pessoas precisam de perceber qual é que é o propósito, não só enquanto equipa, não só enquanto unidade de incubação, mas acima de tudo enquanto IPN e aquilo que nós representamos local, regional e nacionalmente. Acho que é muito difícil as pessoas terem essa perceção, porque estamos tão focados nas nossas atividades do dia-a-dia, andamos sempre aqui a correr atrás do prejuízo, que depois nos esquecemos da *big picture* e acho que se tivermos este sentido de pertença e de enquadramento numa instituição, que aliás foi sempre o que me fez ficar no IPN, acho que é mais fácil que as pessoas se sintam motivadas, ainda que haja muitos dias difíceis e que não venhamos para o trabalho todos os dias a sorrir e satisfeitos da vida, porque sabemos que vamos ter alguns objetivos por atingir, algumas dificuldades e algumas derrapagens nos prazos. Aqui, acima de tudo, também devido à dimensão que nós temos, temos muitos constrangimentos, somos uma entidade privadas. Em termos de evolução na carreira, não é o ideal para todos nós, mas perceber que ao estarmos dentro de uma instituição que tem um propósito muito diferente da maior parte das instituições que nós conhecemos, o IPN existe com uma missão e um propósito muito específico, a Incubadora a mesma coisa. Além desta parte, percebi que de facto nós temos mais-valias enquanto indivíduos e enquanto pessoas, que são muito para além do que é o reconhecimento financeiro, porque infelizmente temos algumas dificuldades nesse campo e isso é conhecido de todos, mas acima de tudo, também temos aqui um pacote regalias informais, que deveriam contribuir para que as pessoas se sentissem um bocadinho melhor. Para já, são essas duas formas, acho que é o sentido missão e o sentido de pertencer a uma instituição única no país, muitas vezes só comparada a instituições que estão ligadas a grandes instituições, seja do Sistema Científico e Tecnológico, que têm uma capacidade de financiamento completamente diferente daquelas que nós temos e quando se tem mais dinheiro pode-se fazer mais coisas, naturalmente. Portanto, acho que esse sentido de pertença a uma instituição completamente diferente. Apesar de nunca ter trabalhado diretamente em grandes empresas, ou consultoras, em que nós somos um número mecanográfico e não somos uma pessoa, aqui nós somos uma pessoa. Como eu costumo dizer, desde as senhoras que nos ajudam a limpar, até ao nosso presidente e vice-presidente, cada um tem o seu lugar e o seu propósito e todos eles têm valor igual. Esse sentido de missão e pertença a uma instituição que está a fazer tanto pela cidade e que está a fazer tanto pela região, acho que isso por si só já deveria ser um veículo de felicidade.

Por outro lado, esta questão de termos algumas regalias, que apesar de não estarem escritas e apesar de nós não conseguirmos remunerar financeiramente as pessoas como queremos, existem outras regalias. Há um espírito de equipa que eu acho que já não é o mesmo que era do início, porque éramos muito poucos, éramos uma família pequenina, estávamos todos na mesma sala, as vivências eram diferentes, a questão logística impacta muito. Quando nos separámos e ficámos em salas diferentes começou a nossa especialização e, ao mesmo tempo, a não vivência de tudo ao mesmo tempo, acabou por trazer outros desafios. Na minha perspetiva, claro que eu falo isto pelo que eu tenho passado estes anos todos, por aquilo que eu tenho dado, aquilo que eu tenho recebido e quero acreditar que tem sido em igual valor, porque eu já cá estou há muitos anos, já dei muito a esta casa, naturalmente depois as pessoas evoluem, as situações mudam, as pessoas têm famílias e naturalmente o tempo disponível diminui, já não há aquelas noitadas até às quatro e cinco da manhã. Não era o desejável quando isso acontecia, mas acontecia, porque tínhamos um compromisso e queríamos atingi-lo, mas acho que fomos criando condições para que isso não tenha que acontecer, fomos criando equipas. A grande dificuldade aqui e eu senti isso nos últimos dois anos, por causa da pandemia, em que passámos a estar todos em casa e que as pessoas que tinham entrado há menos tempo não tiveram tempo suficiente para serem devidamente acolhidos. Ficámos todos completamente assoberbados com o que nos aconteceu e compreendo que muitas das vezes as pessoas, por não terem este sentido de pertença, este sentido de missão, não individual, mas mais coletiva e de instituição, abraço a que as pequenas coisas mais óbvias e que se notam mais, ganhem uma proporção diferente em relação àquilo que é a *big picture* e, para mim, sempre prevaleceu a *big picture*. As pessoas valorizam coisas diferentes e, às vezes, as pessoas emitem opiniões com base em informação não correta e acho que as pessoas têm que fazer um esforço para perceber e para combater com as armas certas e aqui as armas certas é o trabalho e a satisfação enquanto equipa e a satisfação enquanto instituição. Eram estas duas coisas, por um lado a questão do sentido de pertença e depois estas coisas mais informais, porque temos um problema pessoal, não vimos e não precisamos de entregar uma justificação, ninguém anda a ver se nós entramos às 09h00 e saímos às 18h00. Claro que eu tenho uma posição diferente, também já cá estou há muitos anos, mas até para qualquer pessoa que entra, e tu sabes perfeitamente, temos esta abertura.

**Meistranda:** Indo ao encontro da minha segunda pergunta, gostava de saber, visto que estás num posto de coordenação, de que forma é que na Incubadora tem em conta a individualidade de cada um, aquando da tomada de decisão em aspetos que impactam diretamente na vida dos colaboradores?

**Coordenadora 2:** O nosso objetivo é, quando recrutamos alguém, por isso é que nós não recrutamos com a rapidez que gostávamos, nem com os processos mais normais, porque nós recrutamos com base nas pessoas e não com base só nas competências escritas ou descritas no currículo. Eu falo disto sempre, eu entrei numa altura em que éramos três pessoas, mais a rececionista, éramos dois gestores de projetos e um diretor. Depois, ficámos reduzidos outra vez a três. Eu entrei e a primeira coisa que me puseram à frente foi um *dossier* da contabilidade de uma empresa, para eu colocar num programa de faturação e eu ainda fiz um esforço e ainda fui tirar uma pós-graduação em contabilidade, mas eu odeio contabilidade, não gosto, percebo o básico, porque tenho que perceber, mas não é uma coisa que eu goste. Na altura, foi-me dada esta oportunidade de crescer para outras áreas, do meu relacionamento com as empresas, eu gosto é de falar com as pessoas, conhecer os projetos, tentar apoiá-los, as candidaturas, toda esta área. A área da contabilidade não foi de facto uma área que me atraísse. Em vez de me dizerem “No fim do estágio.... Não. Se não é contabilidade, vamos dar-te oportunidade de cresceres para outra área”. Depois fomos recrutando pessoas mais indicadas à contabilidade, eu ajudava nas tarefas básicas na mesma e fazia muitos lançamentos no Primavera, mas de facto fui crescendo para outra área e acho que por me ter sido dada essa oportunidade, a minha perspetiva aqui também é sempre esta. Nós recrutamos sempre com base naquilo que a pessoa é, muito para além daquilo que são as competências. Claro que na contabilidade têm de ter competências específicas, para a gestão de projetos cofinanciados têm que ter também algumas características, mas também já vimos aqui casos de pessoas que não foram recrutadas para essas áreas e depois acabaram por redirecionar um bocadinho aqui a atividade. Isso para mim é que faz sentido, porque é dar oportunidade às pessoas de perceber, ainda que no início seja contratado para umas áreas específicas. Também não enganamos ninguém, se não houver aquela área que a pessoa goste, não pudemos dizer “vais fazer carreira nesta área” e tu foste um caso disso, espero sinceramente, já partilhei isto com outras pessoas, que consigas fazer o caminho aqui dentro também para essa área, mas não era, hoje talvez seja um bocadinho mais, porque também já temos outras estrutura, mas também te dissemos “Foste recrutada para esta área, mas nada impede que hoje em

dia tu faças o crescimento para outra área” e eu vejo muito isso nas pessoas internas. Muito mais do que substituir as pessoas, é dar esta oportunidade de “Sentes-te melhor outra área? Gostas mais de estar no *back office*? Gostas mais de estar no *front office*?”, perceber quais são as características da pessoa, o que é que a pessoa posiciona, se faz bem e dar sempre crescimento hierárquico às pessoas internas. Nós já vimos muitos casos, pessoas que foram evoluindo, eu também entrei como estagiária e hoje estou num posto de coordenação. Acho que é muito mais interessante as pessoas ganharem isto, porque trazer uma pessoa de fora para cargos mais altos, tem que ser uma pessoa muito especial, que perceba bem e que agarre. O Jorge entrou e só agora é que foi para diretor, quando absorveu bem o que é o IPN e acho que assim é que faz sentido. Às vezes as pessoas não entendem, quem está de fora compreendo e quem não está com os detalhes todos em conhecimento, é fácil julgar e é fácil criticar. O que eu digo aqui é que nós temos sempre esta abertura. Somos muitos, mas não somos assim tantos. Quando as pessoas têm alguma questão, eu peço sempre para que falem comigo e não deixem chegar a pontos que já chegaram aqui. Naturalmente, os últimos anos foram desafiantes para toda a gente, mas travar as coisas antes que elas tomem proporções que depois já não haja nada a fazer. Cada pessoa tem uma forma e uma maneira de ser, uma maneira de interpretar as coisas, uma maneira própria de trabalhar, mas acho que podemos arranjar aqui um esquema flexível, que permita que a pessoa esteja e se sinta bem e que consiga fazer o seu trabalho da melhor forma, na área que mais lhe interessar. Eu quero que as pessoas, quando têm um problema, em vez de andarmos no leva e traz, que falem com as pessoas que nós achamos que possam ajudar ou a perceber porque é que foi tomada esta decisão. As grandes empresas têm uma diferença, a maior parte delas tem uma política de evolução na carreira muito específica, com objetivos, mas nós aqui trabalhamos muito com o incerto, trabalhamos com empresas, com *startups*, trabalhamos com coisas que não são óbvias, projetos com início, meio e fim. Há muitas condicionantes e a envolvente externa, por vezes, foge do controlo, então também não podemos avaliar as coisas de uma forma muito fechada e muito objetiva e temos que tentar perceber o que é que se passa, mas não perder tempo a discutir coisas das quais não tenhamos conhecimento. Se temos um problema, se temos uma dúvida, temos que falar com a pessoa que nos pode ajudar. Todos nós estamos abertos a isso. Tentamos sempre perceber as dificuldades que as pessoas possam enfrentar a nível profissional e a nível pessoal, há momentos menos bons a menos. Eu própria tive momentos muito exigentes aqui dentro nos últimos anos (emocionou-se). Esta casa deu-me a liberdade de me dedicar a outra área da minha vida, que era mais prioritária

naquela altura e, se calhar, se fosse outra instituição tinha-me fechado a porta. Eu nunca tive de meter um papel, porque o meu filho precisava de ir a uma terapia, nunca tive de fazer isso. Dão-me essa liberdade e isso permite que eu me sinta psicologicamente mais confiante, que o meu trabalho vale de alguma coisa e eu estou a ter os frutos disso. Foi uma fase passageira e há de melhorar, ou não, mas espero que sim, mas cada um de nós também perceber isto da *big picture*, eu sei que às vezes é difícil e eu percebo-a muito bem, porque já estou cá há muitos anos. As pessoas não percebem porque é que nós não conseguimos ter uma estrutura tão bem “estruturada” como as outras entidades, porque têm outro objetivo, outra dimensão, mas conseguimos, de facto, ter outras regalias e outros momentos em que compensa, que deveria contribuir para esta questão da felicidade no trabalho, que não é contínua, como em tudo na vida. Nem todos os dias vimos bem-dispostos ou super bem, mas virmos para um sítio que seja seguro e que saibamos que estamos à vontade e que se não estamos num dia bom, podemos dizer “Ok, não estamos num dia bom, hoje vou-me centrar aqui mais nisto” e está tudo bem, fora quando há prazos que temos que cumprir com as empresas, mas perceber que há aqui um conjunto de coisas que nós podemos e devemos entender como uma mais-valia e uma regalia, ainda que informais.

**Mestranda:** Visto que já estás cá há bastante tempo, como mencionaste, existe algum problema ou área, no âmbito dos recursos humanos, que devesse ser melhorada ou intervencionada com mais prioridade e que poderia impactar mais na felicidade no trabalho? Por exemplo, formação, desenvolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, etc.

**Coordenadora 2:** No processo de recrutamento. Eu tenho sempre este entendimento e esta é a minha opinião em qualquer processo de recrutamento que eu faça, que é, nós até podemos estar a precisar de alguém, mas se nós não tivermos o tempo para acolher bem essa pessoa, para a treinar e para a acompanhar, não é o momento certo e as expectativas, tanto de um lado, como do outro vão sair frustradas. Tu entraste numa altura complicada, de covid. Por exemplo, o Alexandre foi um recrutamento feito mais recente. Naturalmente, o Alexandre já estava muito dentro do que era o IPN, já é uma pessoa sénior e estava muito por dentro dos projetos que fazemos e acompanhamos e tudo isso é completamente diferente, mas ainda com ele eu sinto que nós falhámos, porque havia uma série de coisas que queríamos fazer, as reuniões com os laboratórios, essas coisas todas, só que covid,

doenças e tal. Acima de tudo, depois também este processo de acolhimento das pessoas, eu acho que devia ser melhor estruturado. Por exemplo, acolhíamos pessoas durante o mês de junho, é um exemplo que vou dar. As pessoas que entraram no mês de junho eram feitas sessões nos Laboratórios para apresentação e para as pessoas. Mais interessante do que, cada vez que entra uma pessoa, estarmos a fazer isso tudo. Claro que há pessoas que não querem fazer isso, para nós faz sentido porque trabalhamos estas áreas todas, portanto é importante saber o que os laboratórios fazem, para depois conseguirmos dizer às empresas, trabalhar com as empresas, tudo isso. Essa questão do recrutamento, do acolhimento e do processo de integração acho que é uma coisa que nós temos de investir, também contra mim falo, porque nós temos tanta coisa para fazer, que muitas das vezes também falta tempo para fazer esses agendamentos e marcações, porque há um dia em que o laboratório não pode, depois não pode o Alexandre, estou a dar o exemplo do Alexandre, como poderia dar outros. Essa parte do recrutamento, não do recrutamento em si, mas depois do acolhimento, acho que era algo interessante para as pessoas perceberem o IPN como um todo, os objetivos e o que é que os laboratórios fazem, porque há tantas coisas que os laboratórios fazem, que nem eu não sei, que é quase uma mudança de paradigma, ou do jogo na nossa cabeça, perceber que “Eu faço parte disto, faço parte desta instituição, que tem estas pessoas”, dá aquele sentido de pertença e felicidade e isso está a falhar e não é de agora, é de sempre. Eu também não fiz isso quando entrei, em 2006, éramos muito menos e não fiz este périplo pelos laboratórios, só mais tarde, quando comecei a receber pessoas, é que eu comecei a acompanhá-las a isso. Acho que é uma coisa que podia ser um bocadinho mais estruturada, pessoas que entram em maio, fazer em junho essas sessões, para juntar essas pessoas e ser menos exigente para cada unidade também, porque têm muitos projetos e muitas coisas em que participam. Depois, nós tentamos fazer isso na reunião interna, mas na reunião interna que nós fazemos, está tudo muito centrado nas atividades que cada um está a fazer e, muitas vezes, esquecemos desses desafios maiores, em termos de recursos humanos. Acho que podia ser um ponto um bocadinho mais debatido, fazer algumas reuniões semestrais, de ponto de situação, de desafios que tenhamos, coisas que tenhamos implementado, desafios que tenham sido ultrapassados e como é que foram ultrapassados. Essa parte mais em termos de equipa, do que propriamente das atividades e tarefas que estejamos, que são mais operacionais e não tanto de recursos humanos. A parte da formação concordo em absoluto, o nosso programa de formação é quase um pró-forma, uma questão burocrática e legal. Os conteúdos são importantes, mas são repetidos ao longo do tempo, o que não tem muito

sentido, nem muito interesse. A malta da contabilidade só faz as de contabilidade, vocês na gestão de projetos fazem algumas da contabilidade e outras mais interessantes na área de gestão de projetos, nós aqui fazemos o que nos mandam, participamos noutras ações de formação por causa dos projetos, mas não é uma coisa estruturada e isso deveria ser uma melhoria. Em contexto de IPN, eles fazem sempre um levantamento de necessidades, mas depois não se concretiza, são as mesmas de sempre.

**Mestranda:** De acordo com a tua opinião, seria importante a criação mecanismos, locais e pessoas dedicadas a estas problemáticas, com quem possas abordar questões, problemas, ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais agradável e feliz?

**Coordenadora 2:** Até agora, gostava que as pessoas percebessem que, se cada unidade tem um coordenador, que é com essa pessoa que têm que falar, em primeira instância, acho que também não devemos passar. Eu entendo que a questão de coordenadores é mesmo para isso, é para coordenar, não é para mandar, nem para liderar, tenho péssimo jeito para isso. A coordenação é um bocadinho para isso, que é “Temos um problema, a pessoa de referência deve ser o nosso coordenador, falar com pessoa e depois a pessoa canalizar para outro”, mas claro que o coordenador em alguns casos só vai fazer isso, que é ser um veículo. No IPN, há ali uma coisa de recursos humanos, mas quase só de processamento de salários, não tem esta função. Já advogo isso há muito tempo, não sei se é um departamento de recursos humanos, mas que devia haver uma estrutura que pensasse estas coisas e que se dedicasse a garantir que elas são implementadas. É natural que, quando acolhemos alguém, que isso consome muito tempo estar a ir a todos os laboratórios, se houvesse uma unidade central que soubesse que “Neste mês entraram estas pessoas, vamos convocá-las para estas ações”, isto em questões mais macro. Depois, em termos de unidade, cada uma tem que fazer o acompanhamento e a integração da pessoa. Essas questões deveriam estar mais centralizadas, porque senão nós também não temos tempo para nos focar naquilo que são as nossas funções. Se nós desfocamos muito a coisa não corre bem, está mais que visto. Primeiro que tudo, as pessoas têm que perceber que, se existe um coordenador, é com o coordenador que têm de falar. Depois, tentamos saber qual é a melhor unidade, mas acho que tem que haver um departamento, uma unidade, uma pessoa ou duas, que estejam responsáveis por tudo o que é esta questão, não só do acolhimento, mas das ações de formação, o que é melhor para a satisfação. Relativamente a inquéritos, não sei qual a validade destes inquéritos. As

peessoas devem, acima de tudo, ser ouvidas, seja por que mecanismo for, seja por um papel, seja por uma conversa mais ou menos formal. As pessoas têm que se sentir ouvidas e valorizadas.

**Mestranda:** Para a minha última pergunta, queria que, de zero a dez, me dissesse o quão feliz és no trabalho e o que poderia potencializar ainda mais?

**Coordenadora 2:** Dez. A maioria dos dias dez, alguns dias nove. O que poderia mudar era este sentido de união, que se foi perdendo. Somos muitos, é verdade, mas acho que há coisas que nós podemos fazer, formais ou informais. Temos tentando voltar a fazer ações mais informais, de convívio, de conversas, acho que é um bocadinho por aí. Cada unidade está a fazer um trabalho ótimo, flui tudo muito bem, naturalmente com mais ou menos desafios, mas acho que em termos operacionais nós fazemos muito, com muito pouco. Em termos das relações, as nossas profissionais, as coisas podem melhorar. Nós não temos que ser todos amigos, é natural, mas um bom ambiente de trabalho. Eu não tenho razões de queixa, porque dou-me bem com toda a gente, estou sempre aberta e a minha política aqui sempre foi estar de porta aberta para falar com as pessoas e receber as pessoas, mas sei que por termos unidade, por termos diferentes trabalhos, às vezes, geram-se aqui alguns conflitos. Acho que é isso, fazer transformar o nove no dez é esta questão do sentimento de união, das pessoas perceberem o que realmente importa e o que é que deve ser descartado, porque não deve ser valorizado.

### **Entrevista coordenadora 3**

**Mestranda:** Na estratégia da IPN Incubadora, onde é que se insere a felicidade no trabalho e de que forma é que é transmitido aos coordenadores e restantes colaboradores?

**Coordenadora 3:** Eu acho que explicitamente não é comunicada aqui, mas depois acaba por ser muito implicitamente, no ambiente descontraído, independentemente da função, nos contactos que temos, dos colaboradores até aos cargos de chefia. Eu estou num cargo intermédio, posso estar num posto de coordenação, mas tenho coordenadores acima de mim. Além do ambiente descontraído, algumas benesses, a questão de, se temos uma consulta, podemos sair mais cedo, a preocupação de nos preocuparmos uns com os outros, passo a redundância. Tudo isto acaba por, indiretamente, impactar a nossa felicidade e a forma como nos sentimos bem e como é que nos sentimos descontraídos no nosso trabalho, como é que nos sintamos valorizados não só enquanto recurso humano, mas também enquanto pessoa. Agora, não sinto que seja definido, não é explícito, ou seja, não nos dizem “Isto aqui nós damos-te, podes chegar mais tarde se tens uma consulta, ou só porque simplesmente acordaste indisposto”, mas isto acaba por ser informalmente, porque depois também se espera que a pessoa se sinta bem e também faça esse retorno, mas explicitamente acho que não. Não sinto que seja algo que esteja definido numa estratégia de “Vamos fazer assim, com o sentido de obter este retorno”, acho que não está a ser estudado, nem a ser taticamente implementado. É mesmo por questões de sensibilidade por quem está acima, que acaba por transmitir essa sensibilidade e acho que as nossas políticas são tudo nesta base, de alguma flexibilidade, ambientes descontraídos, há uma proximidade quer pessoal, quer profissional, de nos apoiarmos uns aos outros, de termos abertura, etc.

**Mestranda:** Isso vai um pouco ao encontro da minha segunda pergunta. De que forma é que têm em conta a individualidade de cada um, aquando da tomada de decisões que impactam diretamente na vida dos colaboradores?

**Coordenadora 3:** Fazendo aqui a análise de mim, em relação à minha equipa, eu considero que não me posso esquecer nunca que, ainda que nos seja dada, a nós coordenadores, autonomia para podermos tomar algumas decisões na equipa que estamos a gerir, tenho liberdade para tomar algumas decisões sem ter que pedir autorização superior, noutras sim, mas eu nunca me posso esquecer que estou inserida numa organização maior, ou seja,

não é só esta equipa, não posso tomar decisões que, de certa forma, possam desestabilizar outras equipas. Tem que haver aqui alguma coerência e isso permite-me ter alguma autonomia, mas não autonomia total. Eu, enquanto coordenadora, o que faço é individualmente ver se cada um se sente bem. As minhas políticas terão que estar sempre inseridas nas políticas da estratégia da Incubadora, mas o que tento fazer é isto mesmo, perceber a personalidade de cada um, perceber os objetivos de cada um na função que têm, os objetivos, as motivações, as ambições e depois tentar alinhar todas as minhas estratégias de motivação para a equipa, consoante a equipa num todo. Tenho medidas concretas, fazendo reuniões de equipa, em que fazemos o ponto de situação objetivamente da função de cada um, depois dentro de cada função, as funções que estão previstas quinzenalmente, por exemplo, em que medida é que conseguiram ou não executar aquelas funções e se não executaram o porquê. Ou seja, isto de monitorizar os resultados e de dar o *feedback*, quando ele é positivo, ou quando ele é menos bom, acho que isto já é uma política de motivação, porque a pessoa consegue sentir-se orientada com a sua função. Primeiro, definir muito bem a função, “Foi contratado para isto e as funções são estas” e ir monitorizando. Além disso, pontualmente, faço reuniões, a frequência não está estabelecida, é consoante vou observando, ou sinto que a pessoa está mais desmotivada, ou se, por acaso não sinto, mas acabo por fazer reuniões para perceber “Está tudo a correr bem? Achas que há alguma coisa em que possamos melhorar? Em termos de funções, o que é que está aqui que pode não estar a correr tão bem?” e depois acabo por tomar medidas, quer sejam individualizadas, quando alguém está a sentir que não está a ser tão produtivo, por um motivo ou por outro. Mas, volto à mesma coisa, têm que estar alinhadas com toda a equipa Incubadora, se forem decisões mais estruturais. Por exemplo, não posso atribuir o teletrabalho só a uma pessoa e não atribuir a outras na equipa. Se calhar, se houver um motivo, essa é uma das situações que acho que tenho que ter autorização superior, mas facilmente consigo perceber que existe uma pessoa que se sente mais motivada de ficar um dia em teletrabalho, do que outra que precisa de vir todos os dias. Isso é algo que vou tentando fazer, há medidas que é enquanto equipa, a questão das reuniões, atividades, como já fizemos aquela dos jogos, para haver aqui alguma relação entre colaboradores. Nós não temos que ser amigos, mas haver harmonia, sentirmo-nos bem, sentirmo-nos motivados, criar mesmo alguma ligação pessoal também. Depois, tenho medidas que faço individualizadas e isso já tem a ver com a motivação, ou desmotivação e com as ambições de cada uma das pessoas. Eu tento sempre perceber individualmente, se de facto aquela situação funciona, se não funciona, porque é que não está a funcionar,

ou seja, fazer um equilíbrio, dando alguma abertura, mas depois tenho a limitação e bem, porque tem de haver uniformização, porque não quero de maneira nenhuma tomar alguma decisão que desmotive outras equipas, que não estejam em conformidade com a estratégia global da IPN Incubadora e que possa criar aqui algumas divergências. O que está ao meu alcance “Hoje, porque acordei mal disposta. Não há problema. Ou hoje, porque o meu pai faz anos, tenho que sair mais cedo”, acho que tento. Porque lá está, volto à mesma coisa, esta flexibilidade depois também espero que exista este retorno. Tenho algumas medidas, mesmo as reuniões depois de monitorização, um acompanhamento, perceber o que posso melhorar, dou *feedback* do trabalho, o que é que eu acho que pode melhorar e em quê que eu própria posso melhorar, faço muito essa questão, “Aqui, o quê que pode estar a correr menos bem?”, peço sugestões, acho que nisso crio essa abertura.

**Mestranda:** Na vertente da gestão de recursos humanos, consegues identificar alguns problemas, ou áreas que poderiam ser melhoradas para tornar o trabalho mais feliz e agradável? Quais as iniciativas ou práticas que gostarias que fossem implementadas? Por exemplo, recrutamento e seleção, acolhimento e integração, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento.

**Coordenadora 3:** Eu acho que a questão dos *teambuildings*, de dar dias de férias extras e os colaboradores não faltarem, tudo isso, acho que temos algum espaço para melhorar. Mas não sinto que isso seja o fundamental na nossa equipa, eu acho que aqui o que pode ser melhorado é mesmo a questão de quando se faz a integração, definirmos melhor os procedimentos, definirmos melhor as funções associadas a cada cargo e fazer avaliação de desempenho. Acredito que seja difícil, mas de certa forma para mim, enquanto coordenadora, às vezes torna-se difícil eu conseguir dizer a uma pessoa qual vai ser a evolução dela, porque eu própria, enquanto coordenadora, também não sei a minha. Mas também consigo compreender que somos uma instituição em que é difícil fazê-lo. Ainda que se fizesse de uma forma mais grosseira, mas que pudéssemos ter aqui alguma orientação, acho que deveríamos pensar um bocadinho nisso. Definir os perfis e uma avaliação de desempenho associada. Como somos pouco, acho que poderia começar com algo mais grosseiro, que depois pudesse ser afinado. É que isto não é tanto por uma questão de equilíbrio, é uma questão de equilíbrio e coerência entre equipas, mas, acima de tudo, para que uma pessoa tenha um bocadinho de visão de futuro. Isto é um “pau de dois bicos”, na função pública nós sabemos “Este é o meu escalão e a seguir vou passar

para este e depois para aquele, se isto correr bem”, mas quase que não existe avaliação de desempenho, é só por antiguidade e isso eu também não acho correto. Aqui, se nós quisermos fazer uma previsão do nosso futuro, nós não conseguimos saber em que ponto conseguimos evoluir, ou em termos de funções, ou mesmo em termos de vencimento. Eu compreendo que uma pessoa pode até progredir mais do que o que está à espera, mas também pode não progredir. Acho que aqui poderíamos melhorar um bocadinho, ainda que fosse de uma forma mais grosseira, mas fazer uma política mais estratégia, não ser pontual, haver um critério que fosse espelhado. Ou seja, os próprios colaboradores terem noção “Eu estou a ser recompensado, porque eu atingi este, este e este objetivo. E se eu conseguir atingir este, este e este, eu vou ser recompensada de outra forma”. Haver mesmo uma política de desempenho e de progressão melhor definida. Um outro aspeto que eu acho que nós também poderíamos melhorar era a questão de haver algum *feedback* superior, em relação à política estruturada da IPN Incubadora. Por exemplo, no início do ano, dizer “Este é o nosso plano de atividades e espera-se isto, isto e isto”, porque nós temos um plano de atividades, mas, se calhar, ele não é transmitido aos colaboradores da forma mais correta, ou muitos desconhecem que existe um plano de atividades. De certa forma, isso iria motivar cada um a perceber em que ponto é que as suas funções estão alinhadas com a estratégia da Incubadora e de que forma é que as suas tarefas vão impactar diretamente até os resultados da Incubadora e a estratégia da Incubadora. Isso poderia ser uma forma de motivar, entramos aqui na parte mais emocional, mas é mesmo a questão da motivação. Uma outra prática que também acho que era importante, voltamos à questão da felicidade e da motivação, era os próprios coordenadores terem formação em liderança e motivação, porque é importante. Se calhar, há ferramentas adequadas para esta motivação, para motivarmos as equipas que trabalham connosco e liderança, porque mais do que motivar, saber liderar. Isto também está alinhado com a estratégia, para os próprios colaboradores sentirem que, de facto, estão a desenvolver as suas funções e de que forma é que estão a contribuir para que a sua equipa tenha os resultados e de que forma é que os resultados da sua equipa estão a contribuir para a estratégias da Incubadora, ou seja, que consigamos atingir o que está previsto. Era importante tudo isto, a questão de nós próprios sabermos liderar e como motivar, depois os colaboradores sentirem-se motivados e depois haver um *feedback*, por exemplo, a apresentação do plano de atividades, a meio do ano haver uma reunião de “Estes são os nossos resultado”, mais do que resultados, dizer objetivamente como é que os projetos estão a correr, levantar os problemas de cada equipa, a gestão de projetos como é que está a funcionar, a contabilidade como é que está a funcionar, quantas

empresas estão agora. Porque os coordenadores têm a reunião de equipa, mas depois nem sempre chega a toda a gente. Até mesmo as empregadas de limpeza podem perceber “Entrou esta empresa, vai sair aquela”, se foi por algum descontentamento. Haver este *feedback* transversal na equipa, “Esta empresa saiu, mas saiu porque vai para um espaço maior, apesar de ter gostado muito dos nossos serviços”, porque de certa forma elas saem e eu não sei se é transmitido a toda a gente porque é que estão a sair, se é porque arranjam um espaço novo, ou se é porque não gostaram dos nossos serviços. Por exemplo, se a contabilidade tem muitas contabilidades, se tem poucas, o que é que cada equipa está a fazer, se a gestão de projetos está a acompanhar muitos projetos, se está a acompanhar poucos, se não está a acompanhar tantos projetos porquê, se está com alguma dificuldade, se com a entrada do novo quadro há algum problema, até para as equipas se puderem ajudar, porque só dá sabendo o que as outras equipas fazem. Era importante aqui, quer a apresentação do plano de atividades para o ano, como depois, semestralmente, haver uma reunião em que se pudesse falar. Por exemplo, num *teambuilding*, em que se pudesse fazer essa apresentação “Estes são os nossos resultados”, cada equipa falar sobre o quê que está a correr bem e o quê que está a correr mal.

**Mestranda:** Estavas a falar relativamente a formações e neste momento, nesta componente formativa, a Incubadora rege-se muito pela obrigatoriedade legal e formações direcionadas apenas para as *hard skills*. Em termos de *soft skills*, não existe esse investimento, nomeadamente em liderança e gestão de equipas.

**Coordenadora 3:** Sim, por exemplo, a questão da liderança, a questão do inglês, não é fundamental, mas se estamos a apoiar projetos e a ler legislação europeia e se de facto a nossa equipa tem limitações, vamos supor, a nível do inglês, se calhar poderia ser interessante. Entre isso e contratar uma pessoa que já sabe inglês, mas depois não tem o *background* de conhecer a instituição, de conhecer os projetos, etc. No fundo, é estar a capacitar os recursos que já temos. A questão da liderança é exatamente a mesma coisa. Se era para isso, contratava-se logo uma pessoa que já tivesse sido coordenadora noutra sítio. É aproveitar os recursos que cá temos, mas temos que os formar nesse sentido. Aqui o inglês é tal e qual, um colaborador que subiu hierarquicamente e virou coordenador. Como uma pessoa que nunca acompanhou projetos comunitários, mais do que perceber a legislação, também se vê com a dificuldade do inglês, é tal e qual como um coordenador,

mais do que coordenar, também se vê com a dificuldade de ter que motivar, ter de saber liderar e ter que saber gerir conflitos. Acho que era importante abrirmos o espectro de formações, não ser tão linear.

**Mestranda:** Qual é a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais, ou pessoas dedicadas a estas problemáticas, com quem pudesses abordar questões ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais feliz e agradável?

**Coordenadora 3:** Eu senti sempre que a Ana me deu abertura para sempre que eu tiver alguma dificuldade, sempre que eu tenho algum problema, eu tenho sempre alguém que me ouve, que me dá o *feedback* de como é que eu devo proceder e que me dá a sua opinião. Para a nossa dimensão, não acho que se justifique ter uma pessoa 100% alocada, apenas a maximizar os resultados de outra equipa. Mas, de facto, podemos trabalhar algumas situações, ter alguns métodos e algumas metodologias, que podem ser melhoradas e acho que podíamos investir nisso. Agora, é um investir q.b., porque somos uma equipa pequena, que não se justifica ter uma ou duas pessoas só a maximizar o trabalho, porque os custos fixos não iriam rentabilizar. Mas sim, há situações que podemos melhorar. Até ter algum tipo de consultoria, que depois trabalhando com alguém interno, que pudesse ser maximizado e pudéssemos melhorar. Uma equipa motivada, o retorno será maior. Haver aqui um estudo de custo-benefício, “Nós vamos investir isto, mas vamos saber que vamos ter uma equipa motivada e que não vamos ter colaboradores a sair, que vamos ter pessoas que vão estar muito mais felizes, que vão produzir mais, que vão evitar conversas desnecessárias e desmotivação necessária. Haver um equilíbrio, que fosse um investimento ponderado.

**Mestranda:** Neste momento, as reuniões de equipa são muito ligadas a questões estruturais ou operacionais, não propriamente com foco neste género de temáticas. Assim como não existe, de forma formalizada, a figura responsável pelos recursos humanos a quem se reportam problemas ou sugestões.

**Coordenadora 3:** No que eu sinto, não existe formal, mas existe informalmente, porque volto à mesma situação, eu nunca senti nenhum problema, que eu batesse na porta da Ana Seguro, que é a minha coordenadora, ou na porta do Paulo Santos, que ele não tivesse disposto a ouvir-me, quer um, quer outro e a dar-me opinião e dizer “Olha, nesta situação,

vamos proceder assim”. De facto, acho que poderia haver algo que fosse a questão que eu estava a falar, de comunicar a toda a gente, mas enquanto coordenadora, sempre que tive dificuldades, reportei à direção e nunca me senti desamparada nesse sentido, de todo. De facto, se calhar, poderia haver uma reunião de apresentação do plano de atividades, de monitorização e falarmos. Agora, “Eu estou com este problema. A quem é que eu o reporto?”, isso nunca me aconteceu, porque sempre fui ter com a Ana Seguro, está identificada, ela sabe, ela está a acompanhar e muitas vezes ela chega ao pé de mim e pergunta-me “Como é que está a correr? Como é que sentes a equipa?”, o Paulo Santos idem aspas. Podemos não ter definido “Vamos fazer isto de três em três meses”, mas isto acontece recorrentemente “Como é que sentes esta pessoa? Tinhas-me dito que aquela pessoa estava desmotivada por este assunto assim”, ou seja, existe uma monitorização, até da minha parte, que faço sempre questão de transmitir superiormente. Ainda que não tenhamos um local identificado, eu já fiz isso e, para mim, esse local está identificado, que é a direção, quer seja a Ana, quer seja o Paulo e tenho sempre resposta para os meus problemas. Eu sinto que houve essa abertura e eu aproveitei essa abertura, porque podia não ter aproveitado, mas sempre quis, porque acho que é a melhor forma de liderar e de poder fazer com que a direção acompanhe os problemas. Não vou com todos os problemas, mas sempre que tiver uma insegurança, ou sempre que tiver uma decisão importante, ou sempre que sentir que de facto a equipa pode estar a desmotivar por algum motivo, eu transmito, mas tanto transmito porque a equipa pode estar a desmotivar, como transmito porque de facto estamos motivados, porque atingimos determinados objetivos e estamos satisfeitos por isso. Ainda que não esteja em cronograma, que se calhar não está, não sei, mas nunca senti essa lacuna. Não é só na minha necessidade, também recorrentemente me vêm perguntar “Como é que está a correr?” e sinto total abertura. De facto, se há detalhes que podem ser melhorados? Podem, porque como as pessoas acumulam outras funções, podem não ter tempo suficiente para investir nessa. Mas será que se justifica uma pessoa, uma equipa a tempo inteiro, um departamento só alocado a isso? Acho que não, sinceramente acho que não, acho que deveria ser uma pessoa que assumisse mais que uma função. Mas, para mim, eu tenho o local identificado e tenho os meios identificados. Para mim, esse mecanismo existe.

**Mestranda:** Para a minha última pergunta, gostaria que, de zero a dez, me dissesses o quão feliz és no trabalho e, perante isso, o que poderia potencializar esse número?

**Coordenadora 3:** De zero a dez, eu daria um nove, oito e meio. É assim, nós somos uma incubadora e, por tudo o que eu falei, acho que há espaço a melhorar, por isso, oito e meio, nove. Porquê? Porque temos espaço para melhorar, mas não posso dizer que sou infeliz no trabalho, porque não sou, gosto muito de trabalhar aqui, não sou de todo infeliz, gosto mesmo muito de trabalhar aqui. Eu, como se calhar toda a gente, tenho oportunidades de, em termos de vencimentos, ter vencimentos maiores, mas não, porque me sinto realizada e feliz, por trabalhar aqui. Mas sim, de facto, existem estes pequenos detalhes, até mesmo pela natureza da nossa atividade, existe sempre espaço para melhoria. Agora, eu sinto-me realizada a trabalhar aqui, gosto de trabalhar aqui, gosto do ambiente, gosto das pessoas e gosto das minhas funções. A questão de ter esta flexibilidade, estar num ambiente descontraído, se tivermos algum problema pessoal e haver uma solidariedade na equipa em compreendê-lo. Já tivemos situações em que todos nós tivemos momentos menos bons, certamente vão haver situações pessoais, que nos levam mais a baixo e aqui existe muito o espírito de solidariedade de equipa, de tolerância, quando alguém está menos bem. Mesmo de cima, existe muito esta questão de muita tolerância, quando se entende que a pessoa pode não estar tão bem por um motivo pessoal, que é completamente alheio à instituição e, por isso, eu daria um nove. E sim, eu gosto muito de trabalhar aqui. Este pontinho que falta são mesmo estes detalhes, de perceber melhor a estratégia da Incubadora, podermos ter a formação em algumas áreas, aquelas coisas que eu fui identificando, algumas atividades que poderíamos promover para melhorar, algum *feedback* superior sobre a estratégia da Incubadora, como é que estamos a dar resposta, neste ponto é que acho que poderíamos melhorar, mas gosto de trabalhar aqui e estou motivada a trabalhar aqui. Mais do que a questão salarial, é mesmo a questão de gostar de trabalhar aqui e acho que a nossa estratégia também pode passar por aí que é, se não conseguimos ser tão competitivos financeiramente, então vamos compensar através de outras estratégias, algumas que já aplicamos, mas que ainda podemos melhorar um bocadinho, porque há aqui um espaçozinho para melhorarmos. Mas não posso dizer, de todo, que não estou satisfeita com o meu local de trabalho, se não já tinha... Quem está insatisfeito, acho que cada vez mais o mercado de trabalho está muito mais competitivo, facilmente as pessoas conseguem mobilizar-se e arranjar emprego noutra sítio. E eu gosto de trabalhar aqui.

#### **Entrevista coordenadora 4**

**Mestranda:** Na estratégia da IPN Incubadora, onde é que se insere a felicidade no trabalho? De que forma é que é transmitida aos colaboradores e a vocês, enquanto coordenadores de equipa?

**Coordenadora 4:** Isso é um bocado complicado, porque não há nada que digamos “É assim, é literal”. A parte que me transmitiram a mim, eu não fui coordenadora desde sempre, eu cheguei aqui não era coordenadora, tinha alguém que coordenava. Se bem que sinto que, embora coordenadora, há sempre alguém acima. Felicidade, essa palavra direta, se calhar, nunca foi falada assim, dizem que querem sentir as pessoas bem, querem que as pessoas se sintam bem, acho que a felicidade está aí um bocado inserida. Muitas vezes, quando eu tenho reuniões com o Paulo, ele também tenta perceber o que é que eu acho da minha equipa e o que é que eu acho que elas estão a sentir. Muitas vezes, quando vamos falar com ele, também falamos um bocado disso. É um conjunto de fatores, não há nada direito que digamos assim “Isto é para a tua felicidade”. Eu acho que a parte de nós estarmos um bocado à vontade, não é bem à vontade, mas de podermos gerir e não termos ninguém a pressionar. Tu, se calhar, só trabalhaste aqui, mas quem já trabalhou noutros sítios, é completamente diferente, porque eu aqui não tenho o meu patrão a chatear-me a cabeça. Ele diz “Façam o trabalho, giram o trabalho da melhor maneira”. Não há ninguém que diga, às vezes lá acontece, assim “Agora preciso disto, agora não sei quê”, mas não há aquela coisa de teres todos os dias alguém a massacrar-te, a dizer-te “Tens de fazer isto, tens de fazer aquilo”. Também a questão de, por exemplo, “Aconteceu-me agora um imprevisto, preciso de sair mais cedo”, não há problema. Não é uma felicidade, mas acho que isso é importante. Claro que eu acho que há muita coisa que poderia ser melhorada, mas isso acho que toda a gente acha e, se calhar, toda a gente foca no mesmo ponto.

**Mestranda:** Falando das necessidades que cada colaborador tem, de que forma é que têm em conta a individualidade de cada um, aquando da tomada de decisões importantes que impactam diretamente na vida dos colaboradores?

**Coordenadora 4:** Isto da pandemia acho que nos mostrou muito isso, do que é trabalhar em equipa, como é que as coisas funcionam e muito essas necessidades. Para quem tem filhos foi muito mais complicado e foi muito mais puxado. Muitas das decisões também se tomaram em função disso. Fazemos isso muitas vezes e tentamos perceber. Por exemplo,

às vezes dizemos “Preciso de tirar aqui este de férias” e depois alguém diz “Ah, mas eu também queria”.

**Mestranda:** E de que forma é que costumam fazer isso na equipa, através de reuniões?

**Coordenadora 4:** Por acaso, se calhar, é uma coisa que faz ali um bocado de falta, uma reunião de vez em quando, mas nós conforme vão surgindo as coisas vamos falando. Nós aqui, falo por mim, estamos sempre contra o tempo, temos sempre prazos. Essas partes que digo que eram necessárias são aquelas que dizemos “Quando isto acalmar vamos fazer isto”, só que o problema é que nunca acalma. Vamos esperar para ver se é este ano em agosto que as coisas acalmam. Aquela necessidade de falar com as pessoas diretamente e de parar um bocado, parar dez minutos, falta um bocado isso. Eu também digo às pessoas, sempre que há alguma coisa e também sei quando não estão satisfeitas, elas podem achar que não, mas eu também consigo perceber. Só que há coisas que também não dependem de mim, por muito que eu quisesse, não sou eu que as consigo fazer, são decisões que eu não as posso tomar, ou que as tenho que tomar. Sabes que é um bocado complicado, quando as coisas dependem só de ti é muito mais fácil.

**Mestranda:** De seguida, queria perguntar-te se, no âmbito da gestão de recursos humanos, consegues identificar alguns problemas, ou áreas que poderiam ser implementadas, ou melhoradas para tornar o trabalho mais agradável e feliz? Por exemplo, recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.

**Coordenadora 4:** Para já, a Incubadora não tem uma gestão de recursos humanos, que é uma das coisas que já foi falada, que faz falta aqui, alguém que faça mesmo a gestão de recursos humanos, porque não há ninguém que o faça. Depois, acho que sim, avaliações de desempenho acho que deveriam existir, tornavam as coisas muito mais justas, porque há coisas que não se percebem, certas decisões. Uma avaliação de desempenho para ver se a pessoa realmente trabalha, que são coisas que às vezes passam completamente ao lado. Eu acho que havendo um departamento de recursos humanos resolvia-se muita coisa.

**Mestranda:** Por exemplo, em termos de formação, não existe investimento no desenvolvimento de *soft skills*, para alguém que ocupa uma posição de coordenação, acreditas que seria importante e sentes essa necessidade?

**Coordenadora 4:** Eu acho que sim, porque há coisas que tu até podes pensar que estás a fazer bem, porque nunca aprendeste como o fazer e quando há aquelas pessoas que sabem dessas coisas, é diferente. Uma formação ou outra, de vez em quando. Se calhar, fazer uma formação básica “Isto é melhor para gerir equipas” e há os *experts* nas áreas todas. E há pessoas que têm mais capacidades que outras para gerir, eu sei disso perfeitamente e sei que eu tenho alguns pontos fracos, eu sei disso. Se as pessoas às vezes fossem mais duras, se calhar, as coisas podiam correr de outra maneira. Mas por acaso aqui nunca falaram disso. Já houve sugestões de formações e, às vezes, passa um “Que tipo de formações é que vocês gostavam de fazer?”, mas dessas, se calhar, também nunca passou nenhuma, que eu me lembre. Eu, quando falo num departamento de recursos humanos, alguém especialista em fazer essa parte e depois para gerir mesmo até a parte salarial de toda a gente. Porque, às vezes, há coisas de “Porque é que as pessoas são aumentadas? Porque é que é aquele valor? Porque é que não é outro?”, mas isso se calhar também está na questão da avaliação de desempenho e tentar perceber porque é que uns é de uma maneira e outros é de outra. Não há um critério, mas nem que fosse, por exemplo, todos os anos 5% do teu valor. Um departamento de recursos humanos poderia gerir melhor essas questões, acho eu.

**Mestranda:** Nesse sentido, qual é a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais, ou pessoas dedicadas a estas problemáticas, com quem pudesses abordar questões, ou sugestões com os objetivos de tornar o local de trabalho mais feliz e agradável?

**Coordenadora 4:** Eu acho que tudo o que for para melhorar, é sempre bem-vindo. Agora, lá está, tudo iria depender de como é que as coisas fossem correr, mas criar, ou ter alguém que estivesse ali, com quem tu fosses ter. Eu acho que tudo aquilo que for para melhorar é sempre bom. Isto tem tudo estudos e depois também tem aqui uma parte psicológica e eu sou um bocado sincera nessas coisas, porque eu, quando vejo alguém mal, nunca sei o que hei de dizer. Eu vejo um bocado para mim, porque há coisas que eu às vezes tenho, que eu prefiro que nem sequer me perguntem, que não me digam nada. Por exemplo, agora não, mas quando o meu pai esteve mal, eu preferia que ninguém me perguntasse nada, do que ter de estar a falar do assunto, porque para mim era pior. Eu sei que há pessoas que gostam que tu andes a perguntar, mas eu como não gosto para mim...

**Mestranda:** Neste momento, qual o mecanismo que tens ao dispor na Incubadora para abordar estes assuntos? Alguma reunião?

**Coordenadora 4:** Não, porque nas reuniões de equipa aquilo que eu entendo é que falas mais a nível geral para todos, se tiveres um problema interno teu, ou da tua equipa, a não ser que também queiras partilhar com os outros, é uma questão que depois falas com o Paulo e com a Ana. Quando vais àquelas reuniões, são reuniões para falar de trabalho, claro que as pessoas falam das dificuldades que sentem no trabalho que estão a fazer, tal e qual como eu digo “Esta empresa está assim, não consigo falar com esta pessoa”, mas gira tudo muito à volta disso, não vais com problemas de felicidade. Por exemplo, quando a equipa da gestão de projetos fala, fala das dificuldades que sente com os clientes, mas de resto não. Mas também não sei se essas reuniões de equipa seriam as indicadas para isso, também não te sei dizer. Por exemplo, tu tens pessoal de Penela (HIESE), que tem os problemas deles e se nós falarmos dos problemas daqui. Se calhar, a eles não lhes interessa muito, tal e qual como a mim também, às vezes, não me interessa muito o que eles estão a falar, de coisas de lá. Se eles vierem com problemas de “Ah, estou com este problema na minha equipa”, se for aqui entre nós, é diferente. Nós estamos aqui todos a trabalhar e estamos todos a trabalhar para o mesmo. Há o departamento de contabilidade, há o departamento de gestão de projetos, há o departamento de gestão de projetos cofinanciados e há a equipa do HIESE, mas nós temos que pensar que não é por estarmos em departamento, que é diferente, nós somos uma equipa e trabalhamos todos para o mesmo e estamos a trabalhar todos para a mesma coisa. Há coisas que às vezes me fazem confusão e eu digo “Então, mas nós não somos todos uma equipa?”, porque eu acho que nós temos que pensar que somos todos uma equipa e trabalhamos todos para o mesmo, não somos empresas diferentes. O IPN já é uma coisa diferente. Mas eu acho que nós somos uma equipa e temos de nos sentir como uma equipa e estamos a trabalhar em conjunto, para a mesma finalidade. Se bem que, depois tens a parte do pessoal do HIESE, que embora seja a mesma coisa, ali parece que já não estamos bem a trabalhar todos para o mesmo. Ou é por eles não estarem cá, ou porque eu acho que aquilo é um edifício diferente, que é uma coisa diferente e, às vezes, há certas coisas que eu percebo que eles me dizem, mas acho que temos que nos ver como uma equipa. Cada um tem a sua especialidade, mas a nível global é tudo para o mesmo.

**Mestranda:** O que é que acreditas que pode faltar para que exista essa percepção que somos todos uma equipa? Ajudaria alguma atuação a nível superior, ou atividades para interligar equipas?

**Coordenadora 4:** Não sei, sinceramente não sei, não consigo entender. Eu nem sempre tenho essa noção, mas por acaso ultimamente até tenho tido uma noção um bocadinho diferente, parece-me que as pessoas estão mais interligadas, parece-me, não sei se também foi a questão do covid. Sabes que isto é muito complicado, nestes dois anos de covid mudou muita coisa e houve muita coisa aqui que mudou e fez com que trabalhássemos de maneira diferente. E, se calhar, mudou um bocadinho a visão das coisas, agora há coisas que estão um bocadinho diferentes, estamos a caminhar um bocado para isso, parece-me que sim. Há coisas que não sei se seria preciso, vir o chefe dizer-te “Olhem que vocês trabalham todos no mesmo sítio, isto é tudo igual, o teu patrão é o mesmo, vocês são uma equipa, não é só porque estão em salas diferentes que são coisas diferentes, isto é tudo o mesmo”, mas parece-me que está a caminhar para o outro lado. Uma coisa é estares no teu ambiente de trabalho, mas a partir do momento em que tu convives com a pessoa fora do teu ambiente de trabalho, eu acho que as coisas melhoram, há pessoas que depois lá fora até têm outra ideia das pessoas completamente diferente e até gostam de trabalhar, mas lá fora não. Mas falar de outras coisas, sem ser trabalho, pelo menos estás ali com a pessoa, falas de outras coisas, não estás sempre a falar de trabalho e é preciso falar de outras coisas. É difícil agradar a todos. Nem toda a gente gosta das mesmas coisas, mas ainda bem, porque se toda a gente gostasse do mesmo era muito mau. Mas eu acho que estas coisas fazem bem e as pessoas estarem a almoçar todas lá em cima, que era uma coisa que antes também não acontecia muito, mas também nem toda a gente almoçava cá. Mas não se falar em trabalho é ótimo, claro que há coisas que indiretamente vais lá ter ao trabalho. Aquilo que eu vejo das empresas que estão aqui e aquilo que eu tinha do mundo do trabalho lá fora, nós aqui acho que nem somos dos piores. Coisas como nós fazemos dos convívios, tirando empresas mais novas e empresas que estiveram aqui incubadas, que fazem os *teambuildings* e essas coisas todas, nós não temos isso, poderia fazer falta de vez em quando, mas acho que mesmo assim nós não estamos mal.

**Mestranda:** Ainda que não estejamos mal, acreditas que poderíamos melhorar e investir mais no salário emocional?

**Coordenadora 4:** Não sei, porque tu também já vieste em covid e há muitas coisas que vocês perderam, mas aquilo que eu sei que aqui existe é que não há um jantar de Natal, tens depois o jantar de reis, só que é aquilo que nós dizemos, aqui na Incubadora não somos muitos, além (IPN) são muitos, mas um bolo-rei a toda a gente nem ficava mal, relativamente a dar dias, nós também embarcamos muito pela função pública, mas dar aquela possibilidade, como muita gente tem, do dia do aniversário, se quiseres não vens trabalhar, ficas em casa. Acho que, às vezes, as pessoas serem reconhecidas pelos seus extras que dão, porque agora se calhar não tanto, mas eu e mesmo elas já deram aí horas. Às vezes, há umas palavras, que vêm o nosso esforço, mas depois também sabemos que não depende só dali, depende de outro que ainda vem acima, por isso é que eu digo que a nossa estrutura é uma estrutura um bocadinho complicada. Tu para chegares a um objetivo não tens de passar só por uma pessoa, tens de passar por várias pessoas até chegares lá. Embora haja decisões que te ponham à vontade e te digam “És livre de tomar essas decisões. Tu geras a tua equipa”, mas depois há outras que, por muito que tu tenhas esse poder, não vais decidir coisas sem falar “Posso fazer isto? Posso fazer aquilo?”. Eu não sei de quem é a iniciativa de fazer as coisas que eles fazem, o jantar de reis não sei de quem foi a iniciativa, quando eu vim já existia o jantar de reis. Houve uma altura que foi feito um jantar só com a equipa daqui, tal e qual como fizemos no Natal, acho que essas coisas também são precisas, porque há muitas coisas que nós fazemos que é o IPN, mas muitas das pessoas eu nem as conheço. Lembro-me, já cá estava a trabalhar há um ano ou dois, que fui a um jantar de reis, encontrei lá um pai de um colega do meu filho e eu “Quê que o Luís está aqui a fazer?” e ele “Ah, eu trabalho aqui. Já cá estou há muitos anos” e eu “Ah, eu também, nunca nos vimos aqui”. Se calhar, nem a Ana Seguro conhece toda a gente. Conheço o pessoal que está na formação, na contabilidade, na gestão de projetos, dos laboratórios conheço alguns, mas toda a gente que lá trabalha não, também entra muita gente e sai. Pessoas que estão há mais anos conheces, isso eu conheço. Nós somos uma equipa e por isso é que eu até achei muito bem este jantar de Natal que foi feito entre nós (Incubadora), porque acho que isso faz falta. Foi pena não estarmos todos. Quando tu juntas com o IPN todo é estranho, não digo que não tenham de ser feitas iniciativas com eles, também para nos conhecermos, porque também não nos conhecemos porque as pessoas quando entram não vêm aqui ser apresentadas, tal e qual como as pessoas quando entram aqui também não as vais apresentar lá. Apresentas aqui, porque é aqui que a pessoa vai trabalhar, é com estas pessoas que ela vai ter que trabalhar.

**Mestranda:** Para a minha última pergunta, eu gostava que, de zero a dez, me disseses o quão feliz és no trabalho. E o que poderia potencializar esse número?

**Coordenadora 4:** Essa segunda parte é difícil de responder, porque depende de muita coisa. Como eu já tive a experiência de passar por outros lados, eu não me sinto aqui totalmente infeliz, também não me sinto totalmente feliz, mas se calhar um sete, ou um oito. Podia correr melhor? Podia. Mas acho que há coisas que não dependem aqui do local de trabalho. Por exemplo, a minha profissão tem muitos prazos, porque tu sabes que se naquele dia não tiveres aquilo feito, que custa e custa muito. Porque se não entregarmos uma coisa dentro do prazo, as multas são muito grandes e são para as empresas e depois eles veem cobrar-te essas coisas. Não tem a ver com o local de trabalho, tem um bocado a ver com a profissão e isso influencia o resto. Eu chego às vezes ao fim do dia e digo assim “Não fiz nada daquilo que tinha planeado”, porque começa a telefonar um, depois começa a telefonar outro, depois um lembra-se que o funcionário vai embora e quer uma simulação logo. Nós temos muitos imprevistos, que não nos permitem isso. Eu não posso, às vezes gostava de o fazer, alguém me estar a telefonar e dizer-me “Preciso disto agora” e eu dizer “Não, porque isso não está no meu plano para hoje”. Por isso é que eu digo que se não tivéssemos tantos prazos, que era muito melhor e termos mesmo as coisas planeadas. Eu estou numa profissão em que não posso errar, ou aquilo que eu erro é pago muito caro. Isto não tem tanto a ver com o local de trabalho, tem mais a ver com a profissão. Mas também gosto muito daquilo que faço, porque se não gostasse, então esquece, mas que temos que dar muito por ele, temos, porque é difícil tu planeares as coisas e depois o telefone toca, ou ires ver e vês que uma coisa está mal e comesças a pensar “Pronto, já meti o pé na argola, já lá vem mais uma multa de 200, 300, ou 400 euros”.

**Mestranda:** Como é que fazes essa gestão interna?

**Coordenadora 4:** Fico frustrada, quando erro fico frustrada, como é lógico. Custa um bocado tu ires dizer assim à pessoa “Tem ali aquela multa para pagar, porque eu fiz mal”.

**Mestranda:** E em relação à tua equipa, sentes que elas gerem bem isso?

**Coordenadora 4:** Sim, aquilo que eu tenho por experiência nelas, elas quando fazem

alguma coisa mal também noto que elas não ficam satisfeitas. Mas é aquilo que eu digo, errar é humano e as coisas acontecem. Agora quando cometemos o erro muitas vezes, como já aconteceu com uma pessoa que esteve aqui, isso é que é mau. Ou tu estares sempre a dizer “Isto não se faz assim” e aquilo acontecer, isso é mau. Eu, cada vez que mando Modelos 22, estou sempre “Ai ai ai, deixa lá ver se elas ficam validadas”, porque eu sei que no passado houve coisas que foram mal. Quando eu falo dessa parte da felicidade, por isso é que eu te digo, não é bem só o local de trabalho, isto acaba tudo por influenciar. Porque quando tu me perguntas, eu falo no global, digo-te que estou feliz com aquilo que eu faço e com aquilo que eu estou a fazer aqui, mas há coisas que eu sei que não dependem de mim, não dependem daqui, há coisas que dependem da nossa bastonária e coisas que dependem do governo. Acho que ninguém gosta de errar, porque se gostar é muito mau e se para a próxima fazes o mesmo erro, então aí é muito mau. O que eu noto, a impressão que eu tenho e que tenho visto é que há união e quando há alguma coisa que é preciso fazer, ainda no outro dia a Andreia estava a fazer umas coisas e eu disse “Andreia, vamos fazer a meias para ser mais rápido”. Eu ponho-as à vontade e digo-lhes, mas se as pessoas não falarem, também não sabemos. Eu ponho-as à vontade e digo “Vocês estão à vontade para falar e se acham que não conseguem” e isso acontece muitas vezes e dizem-me “Eu não consigo fazer isso agora assim”, ou “Eu não sei como é que isto se faz”, perde-se um bocado de tempo, sentamo-nos e eu explico e aprende. Eu prefiro que seja assim do que fazerem uma coisa mal, porque também já tive essa experiência cá, fazia mal, achava que estava tudo bem, dizíamos que estava mal e tentávamos ensinar, mas não valia a pena. Se não se falar, não se resolve.

## **Entrevista coordenador 5**

**Meistranda:** A minha primeira pergunta é, enquanto coordenador de uma equipa, de que forma é que na estratégia da IPN Incubadora, a felicidade no trabalho está inserida e como é que é transmitida tanto aos coordenadores, quanto aos restantes colaboradores?

**Coordenador 5:** Eu acho que a Felicidade no trabalho está intimamente ligada com outro tema da gestão das pessoas, o fator humano, que é motivação. E, portanto, eu sinto pessoalmente que o IPN e a IPN Incubadora têm uma estratégia de motivação das pessoas. E, por conseguinte, não é que o tema da felicidade esteja na mente de quem gere e coordena equipas, mas claramente está o tema da motivação. Por conseguinte, as duas coisas estão ligadas. Se as pessoas têm que estar motivadas e se há algo que queremos que se faça para isso, as pessoas também têm que estar necessariamente felizes. Não sei se respondi à pergunta, portanto, não é tanto a felicidade em si, é a motivação.

**Meistranda:** Isso significa que na estratégia da incubadora a motivação acaba por ser um dos focos, onde se inclui de forma implícita a felicidade?

**Coordenador 5:** Não é tanto estratégico, não é estratégia. Eu diria que faz parte da cultura da organização. Não há nada, poderia e deveria haver algo que seja estratégico, por exemplo, alguns OKR's. Algo mais tático e estratégico não existe, mas existe na cultura da organização o tema da motivação, isso é indiscutível, não na estratégia.

**Meistranda:** Visto que estás num posto de coordenação e que quando existe uma decisão mais importante, seja a nível de equipa, seja a nível mais global, também terás direito à tua opinião, a minha pergunta vai no sentido de perceber de que forma é que têm em conta a individualidade de cada colaborador, aquando da tomada de decisões que impactam diretamente na vida destes? De que forma é que têm em conta esta individualidade, visto que cada decisão pode ter diferentes impactos em diferentes pessoas?

**Coordenador 5:** Seja nas decisões que têm impacto global, seja nas decisões que têm impacto específico na pessoa, que é muito raro, acho que nunca aconteceu aqui, mas qualquer decisão global tem depois, consequentemente, impacto nas pessoas. Pelo menos aqui no HIESE, todas as decisões são tomadas a dois níveis. A nível estratégico, passa pela Comissão Executiva, que sou eu, enquanto Diretor Executivo do HIESE, pelo Paulo

Santos, enquanto Diretor Executivo da IPN Incubadora e pelo Presidente do Município de Penela. Portanto, qualquer decisão é sempre tomada em diferentes formas, se é a nível mais estratégico é na Comissão Executiva, se é a nível mais operacional é tomada aqui sempre de forma colegial, com toda a equipa. A minha opinião vale tanto como a da Salomé, como a do Joel e como a do Belmiro. Nunca quis impor nada, mesmo aquilo que emana da Comissão Executiva é sempre discutido com eles, sempre de forma colegial, cada pessoa tem direito ao seu voto. Certamente cada pessoa terá as suas necessidades, as suas opiniões, as suas expectativas e angústias.

**Mestranda:** E existe essa abertura?

**Coordenador 5:** Não é abertura, é funcionamento. E, se por acaso, que também acontece, qualquer uma das pessoas da nossa equipa tiver de tomar uma decisão rápida, que não pode ser consultada, mas que nunca tem impacto na vida das pessoas, mexe mais com as empresas, depois vem explicar “Não foi possível consultar com todos, tive que decidir rapidamente”. Quanto muito, faço um telefonema ao Paulo Santos, que isso faço sempre, porque é quem está acima de mim, mas tendo sempre envolver todas as pessoas na decisão, só quando é extremamente urgente e não posso fazer.

**Mestranda:** Consegues identificar algum problema, ou área, que poderiam ser melhoradas, para tornar o trabalho mais agradável e feliz, através de iniciativas ou práticas de recursos humanos? Por exemplo, formação, desenvolvimento, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, etc. Algumas que consigas destacar, tanto para a tua equipa, quanto para ti, que fariam mais sentido ser implementadas?

**Coordenador 5:** Nós não temos política de gestão de recursos humanos. O recrutamento é feito como tu sabes, sente-se uma necessidade e é feito imediatamente. Não existe nada, nenhum gabinete que faça essa gestão. Não existe também nada que passe pela avaliação de desempenho, não existe no IPN avaliação de desempenho. E, por conseguinte, a avaliação de desempenho é a forma, não de punir as pessoas, mas de identificar, por exemplo, que haja algum tipo de lacunas de necessidades formativas, ou de desenvolvimento das pessoas. Portanto, o que eu faço, não com base anual, mas identificando algumas necessidades que a equipa tem, era interessante trabalhar esta dimensão. Já aconteceu, por exemplo, uma pessoa ter sentido uma necessidade formativa

e ter solicitado. Eu faço uma gestão de um orçamento e com base na gestão do orçamento que eu faço, proporcionei-lhe formação nessa área. Portanto, desde logo acho que valeria a pena implementar de facto uma política de gestão de recursos humanos, que tivesse em conta tudo isto, a questão da formação e a questão da avaliação de desempenho. Porque depois nós acabamos por trabalhar todos muito com algumas métricas, estabelecemos em equipa quais é que são os nossos objetivos para este ano, o que pretendemos fazer, quantas empresas temos que angariar, quantos projetos e a equipa acaba por estar toda mobilizada para isso, mas valia a pena individualizar as responsabilidades. A pessoa que está mais à frente de um projeto tem os seus próprios indicadores, que a pessoa tem que responder, mas valia a pena haver algo que fosse independente do projeto. Por exemplo, as especificações da função são muito difíceis também. Nós vivemos muito da cultura *startup*. Nós somos uma *startup*, é muito difícil atribuir funções à pessoa. O quê que é um gestor de projetos? Não há uma descrição da função e isso valia a pena, tem de haver uma política de recursos humanos. O que também não é necessariamente mau, atenção, vivemos na cultura *startup* e as *startups* são assim. É muito difícil e repara, eu já criei 6 empresas, sei bem o que é gerir uma empresa *startup*, pagar a salários, começar a vender e desenvolver o produto. Não existe tempo na cabeça de ninguém, nem recursos sequer, para poder pagar a uma pessoa especializada em gestão de recursos humanos, ou para comprar esse serviço a terceiros, não dá. E nós somos uma organização que tem muito poucos recursos. O dinheiro não é o único elemento de motivação, mas é um elemento relevante. Eu acho que devia ser implementada uma política de gestão de recursos humanos.

**Mestranda:** Acreditas que caso tivéssemos estas medidas e práticas implementadas, que existem problemas que facilmente iríamos conseguir identificar e poderiam ser facilmente precavidos, ou resolvidos de outra forma, se tivéssemos estas medidas implementadas ou com alguma estruturação e oficialização, que no caso não temos?

**Coordenador 5:** Mais do que a questão de antecipar problemas, que também faz parte do que é uma política de recursos humanos, eu acho que melhoraria a eficiência da organização. É muito difícil para mim, como diretor executivo, por exemplo, eu estar a fazer isso, tem que haver um gabinete próprio, que pense, que discuta comigo e depois com toda a gente, que toda a gente esteja de acordo com aquilo. Portanto, era mais para sermos eficientes, eu acho que não há problemas também, sinceramente. Apesar de fazer este

reparo, aliás, podia haver uma política de gestão de recursos humanos, até porque já somos uma organização grande, não o HIESE, mas a IPN Incubadora e, por isso, deveria haver, mas não me parece que haja problemas, ou que tenha havido problemas. A mudança do teletrabalho, no nosso caso, não teve grande impacto, mas é muito mais fácil de gerir quando as pessoas estão mais balizadas. A única forma de gestão que eu tenho aqui é pela negativa, é deixar claro para as pessoas o que é que elas não podem decidir sozinhas. Isto é, porque eu gosto que me façam isso de “Podes fazer tudo, agora esta linha não a cruzes sem falar comigo”, porque eu próprio tenho de falar com a sua Comissão Executiva, tem que ser uma decisão estratégica tomada acima. Portanto, quando as pessoas sabem muito bem as suas funções, isso fica muito mais fácil e é pela positiva. Eu limito-me a trabalhar, a impor os limites, isto é, aquilo que não se pode passar, nem eu passo, porque temos que reportar sempre à Comissão Executiva.

**Mestranda:** Qual é então a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos locais ou pessoas dedicadas a estas problemáticas, com quem pudesses abordar questões ou sugestões, sempre com o objetivo de tornar o local de trabalho mais agradável e feliz?

**Coordenador 5:** Então, tem que haver uma pessoa, não me parece que seja em reunião de conjunto, há coisas que não podem ser discutidas em frente a toda a gente e o tema dos recursos humanos é um deles. É bom que toda a gente saiba o que está a acontecer, mas, por exemplo, se há uma questão de um conflito, o próprio pode sentir-se melindrado a falar em reunião de equipa, quer é discutir com alguém específico. Eu acho que era bom que houvesse um mediador, que não pode ser o dirigente, não poder ser o coordenador, tem que ser alguém de fora e que possa inclusive, de alguma forma, intermediar. Imagina que existe um conflito entre um dirigente e um colaborador, essa pessoa tem essa função. Se nós temos uma política de recursos humanos, temos que ter um departamento ou alguém, quanto muito que faça essa mediação, que faça essa quantificação, que faça todo esse trabalho, acho que sim. Parece-me que pelo menos poderia haver uma reunião obrigatória anual ou semestral para as pessoas verem como é que está a acontecer a concretização dos objetivos que tinham sido definidos, pelo menos dois momentos, um intermédio e um final e o final era o início do próximo ano. Por outro lado, uma coisa que eu sinto que, de alguma forma, as reuniões não respondem é aquela questão de haver mais *teambuilding*. Poderia ser simpático fazermos algumas coisas mais de *teambuilding*. Não é o porco no espeto, que também é interessante, é outras coisas mais de constituição de equipas e de

trabalhar em equipas, como podemos ter mais contacto e privar mais com pessoas de diferentes departamentos, para que nos possamos conhecer melhor nos diferentes departamentos, para que se criem também elos mais informais. Existe sempre uma estrutura, no IPN até bastante mosaico, não é tanto piramidal, mas era bom que nos *teambuilding* uma pessoa da gestão de projetos tivesse com uma pessoa do HIESE. Fazer um concurso de prova de vinhos, ou aquelas coisas que se fazem nos *teambuilding*, poderia ser interessante. Até porque repara, para quem chega de novo e nunca teve uma experiência profissional, precisa mesmo disso, precisa mesmo de alguém que lhe possa guiar até o plano de formação e de desenvolvimento. Lembro-me perfeitamente de uma pós-graduação que tive, numa aula sobre recursos humanos, com o Diretor de Recursos Humanos da Bosch, em Aveiro, ele dizia: “Nós temos um plano de desenvolvimento para cada pessoa. Em que nós sabemos que esta pessoa, pelo que falamos com ela, pela avaliação psicológica, quer um dia vir a chefiar equipas, quer vir a liderar”. Isso existe normalmente nestas organizações em que as pessoas podem ascender na carreira, aqui as coisas são muito mais estáticas. É difícil, é muito mais raro haver uma sucessão de carreira, em que passas de gestor júnior a sénior e também não há uma forma de remunerar diferente. Portanto, tudo isto é uma impossibilidade em função da falta de recursos que nós temos. Eu não desenvolvi no início a questão da Felicidade e da motivação, mas eu acho que de facto existe a cultura da motivação e motivação tem três, pelo menos naquilo que é a escola que eu conheço melhor, tem três grandes níveis. Aliás, são motivos, os extrínsecos, os intrínsecos e os transcendentais. Eu acho que o IPN não consegue trabalhar os motivos extrínsecos, que é o dinheiro, é uma associação sem fins lucrativos, que vive sem apoios de monta como existem noutras, como o HIESE. O HIESE, apesar de pertencer à IPN Incubadora, tem um orçamento que é fruto não só do trabalho que fazemos de projetos competitivos aqui, mas também do próprio apoio do município e, proporcionalmente, o apoio do Município de Penela é muito superior ao apoio do Município de Coimbra ao IPN. É desproporcional, somos muito mais apoiados financeiramente, portanto, as motivações extrínsecas não são conseguidas do ponto de vista financeiro e não é culpa de ninguém, é o que é. Motivações intrínsecas acho que todos nós temos autonomia, trabalhamos num ambiente muito criativo, muito interessante, muito entusiasmante, muito mobilizador, com pessoas muito inteligentes, muito criativas e tudo isto ajuda a desenvolver o nosso intelecto, a nossa vontade de querer fazer coisas giras que não é possível outros sítios e olha que eu tive, por exemplo, doze anos na Academia como investigador e não senti um ambiente tão crítico como sinto o IPN. Depois, a questão

transcendental, de sentir que temos um propósito, estamos numa incubadora no meio de Portugal, em Coimbra, que é uma das melhores do mundo, sentimos que temos um propósito. Nós vamos trabalhar numa organização que é das melhores do mundo, no que é uma incubadora de base tecnológica. Eu acho que isto é absolutamente extraordinário, portanto, está lá a cultura da motivação e, por conseguinte, da felicidade. Deixa-me só voltar atrás para dizer que, atenção, do ponto de vista da motivação, tem sido um sítio espetacular para trabalhar e eu já trabalhei em muitos sítios e com muita gente, em ambiente privado, ambiente público, universitário e empresas.

**Mestranda:** Na minha última pergunta, um pouco mais objetivas, gostava que, de zero a dez, me disseses quão feliz és no trabalho na incubadora e o que é que acreditas que poderia fazer-te ainda mais feliz? O que é que ainda poderia potenciar mais esse número?

**Coordenador 5:** Nove, indiscutivelmente, nove. E só não digo dez por uma razão muito simples, é mesmo a questão financeira. Eu sinto que se tivesse noutra organização criando o valor que crio aqui ganhava muito mais dinheiro e eu tenho 4 filhos e, portanto, o dinheiro para mim não é assunto, é só essa questão, por isso é que não dou o dez, mas atenção, não estou noutros sítios a ganhar mais, porque não quero.

### **Entrevista colaborador 1**

**Mestranda:** A primeira pergunta que eu escolhi fazer-te é, quais são as iniciativas ou práticas que a IPN Incubadora já possui, que neste momento impactam mais na tua felicidade no trabalho? Por exemplo, em termos de equipa, têm o hábito de fazer algum tipo de atividade, que torne o local de trabalho algo mais agradável?

**Colaborador 1:** A minha presença na Incubadora ainda é muito recente, são três meses e, por isso, provavelmente aquilo que eu tenho não é ainda um contexto com histórico suficiente para ser muito justo a responder. Independentemente disso, aquilo que eu me apercebo é que o ambiente de trabalho é bom, nota-se que há entreajuda entre as pessoas e há espírito de equipa. Do ponto de vista de coisas informais, que eu já me apercebi que existem, como convites para tomar um café, ou para conversar um bocadinho, esse tipo de coisas acontece com alguma naturalidade e até com alguma regularidade, eu acho isso positivo. Do ponto de vista de atividades formais, por exemplo, um almoço combinado, ou um evento, penso que não, já aconteceram algumas coisas, mas não promovidas pela equipa. Por exemplo, quando foi a saída da Doutora Teresa, houve um evento. Nota-se que há também essa consideração, esse respeito pelas pessoas, mas do ponto de vista formal, tanto quanto sei, não há nada muito formalizado. Também não me foi apresentado dessa maneira que houvesse, pior seria se estivessem as coisas formalizadas e só acontecesse coisas que promovessem o espírito de equipa quando estavam formalizadas. Ainda assim, é importante que elas existem. Aproveitar para dizer que, também há, por exemplo, alguma flexibilidade na gestão do tempo. Se alguém tem alguma coisa que precisa de sair um bocadinho mais cedo ou mais tarde.

**Mestranda:** Isso vai ao encontro da minha pergunta seguinte. No que diz respeito ao equilíbrio trabalho, vida pessoal e familiar, visto que é importante manter o equilíbrio entre todas estas esferas da vida, gostava de saber se sentes que a IPN Incubadora possibilita e facilita este equilíbrio e se sim, de que forma o faz?

**Colaborador 1:** Eu sinto que de facto há essa abertura. Há compreensão, da experiência que tenho até agora, de que se as pessoas não estiverem bem como um todo, não estão bem produtivamente, o trabalho que entregam não tem a mesma qualidade, certamente. Sinto isso em questões como, por exemplo, ontem tive que ir à fisioterapia e, para isso, tive que sair um bocadinho mais cedo. Isso não é um entrave, nem é uma questão. Há outras

vezes que terei que ficar, quando tenho de participar num evento que seja ao fim de semana e isso também não tem de ser um problema para mim. Essa gestão equilibrada de parte a parte acho que faz com que tudo flua com uma certa naturalidade e acho que o mundo mudou. Há controlo, no nosso caso, nós partilhamos agendas uns com os outros e isso também traz alguma transparência. É importante e acho que isso deve existir. Ainda assim, também já senti que algumas pessoas, agora com a transição do teletrabalho para contexto presencial, se sentiram um bocadinho perdidas no sentido de “Em que ponto é que estamos? Podemos ou não podemos fazer? Até quando é que podemos fazer?”. Depois, uns gerem isso com mais autonomia, outros, se calhar, não sentem tanta autonomia para gerir. Portanto, não estando formalizada, às vezes pode criar alguns entraves, mas formalizar também os pode trazer. É liberdade com responsabilidade.

**Mestranda:** No âmbito dos recursos humanos, se consegues identificar algum problema ou área que pudesse ser implementada, ou necessitaria de uma intervenção mais rápida e poderia ser melhorada, para tornar o local de trabalho mais feliz? Por exemplo recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.

**Colaborador 1:** Como acabei de chegar, acho que ainda estou até no processo de acolhimento e diria que poderia ser interessante do ponto de vista dos recursos humanos, não obrigatoriamente haver um manual de acolhimento, porque isso até pode ser muito burocrático e pouco eficaz, mas haver da parte dos recursos humanos e não só das equipas um procedimento de acolhimento e integração, que fizesse a pessoa sentir-se mais conectada com todas as equipas. Eu senti que a minha equipa me acolheu muito bem e o processo de acolhimento foi muito bem feito, também me foram dadas a conhecer as outras áreas e as outras pessoas, mas era importante a parte dos recursos humanos haver esse *follow up* numa fase inicial, se calhar um mês, dois meses, haver essa aproximação das pessoas que chegam, esse entrosamento nas equipas e nas pessoas. Acho que isso é importante. Um bom *onboarding* é meio caminho andado para que as pessoas depois fiquem mais tempo e mais depressa se sintam parte e até adicionem mais valor e mais depressa. O meu *onboarding* até foi bem feito, embora tenha sido feito muito pela minha equipa direta e, neste caso, pelo Paulo, como Diretor, mas sim, sinto que esse passo é importante, até para as outras pessoas também nos conhecerem. Além desse acolhimento, acho que era interessante existir um plano anual de atividades, em que soubéssemos mais ou menos o que é que o que é que acontece em cada altura do ano. Eu não sei se existe,

ou não algum procedimento de avaliação de desempenho ou definição do objetivo, mas era importante pelo menos haver um balanço de “Para onde é que vamos todos? Quais eram os nossos objetivos para este ano?”, todos como Incubadora, não só individualmente e, no fim do ano, percebermos se chegámos lá, se não chegámos, ser mais partilhado o caminho que estamos a percorrer. E, às vezes, haver momentos que permitam que isso aconteça, acho que é relevante, associado sempre a momentos de confraternização, mais lúdicos. Não só lúdicos, mas se calhar também formativos e colaborativos.

**Mestranda:** Sentes a necessidade da criação desse mecanismo de avaliação de desempenho? Por exemplo, a remuneração e a progressão de carreira serem em função do desempenho?

**Colaborador 1:** Dentro da Incubadora, eu vejo a avaliação de desempenho como uma coisa que pode ter muitos formatos. Para mim, a título pessoal, aquela que eu acho mais eficaz é aquela que chega ao nível do *feedback*, nós sabermos se o que estamos a entregar está ajustado com as expectativas, o que é que podemos fazer diferente e o que é que devemos manter. Esse *feedback* acho que é essencial para que as pessoas continuem a sentir que têm um propósito, continuem a caminhar, a alinhar o seu propósito com o propósito da organização. Depois os sistemas de recompensa, seja ele financeiro associado ao cumprimento de objetivos, seja dias de férias, ou o que for, acho que também é importante estar definido. Eu separaria as duas coisas, a avaliação de desempenho como o caminho que está a ser cumprido, que está a corresponder às expectativas e é para continuar, ou então é preciso alinhar, porque é fácil nos perdermos no caminho e às tantas já não sabemos bem para onde é que estamos a ir, só estamos a ir porque o barco vai para ali. Portanto, acho que nesse ponto de vista, a avaliação de desempenho tem um papel importante. Quanto aos sistemas de recompensa e hoje falando-se da felicidade no trabalho, há pouco falavas na articulação entre vida profissional e vida pessoal e afins, acho que devem ser colocados à disposição das pessoas o que é que pode existir, deve ser pensado e apresentado às pessoas o que elas podem ter ao seu alcance, porque cada um tem necessidades diferentes, tem preferências diferentes, uns adoram viajar, outros não, uns precisam mais de dinheiro na fase de vida em que estão, outros precisam de mais tempo. Acima de tudo, é mostrar o que é que as pessoas podem ter para usufruir e como é que podem conquistar essas coisas, mas padronizar o salário emocional acho que era importante.

**Mestranda:** Agora gostava de pedir a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais, ou pessoas dedicadas a esta problemática, com quem pudesses abordar este tipo de questões, ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais feliz?

**Colaborador 1:** Eu acho que mais do que a questão da formalização do departamento, espaço físico, é estar identificado, saber a quem nos podemos dirigir para tratar do “quê”, se há um responsável de recursos humanos e se há aquela pessoa que nós reportamos, que apresentamos sugestões, que levantamos eventuais problemas que possamos estar a sentir, acho que isso é importante. À nossa dimensão, se calhar, um departamento de recursos humanos pode ser excessivo, até porque algumas das atribuições que o departamento tem, nós estamos aqui a complementaridade, por exemplo, na formação. Agora, acho que é importante que, se o caminho for a formalização de muitas destas coisas, vai ser preciso alguém que esteja a liderar, desde a definição de salário emocional, avaliação de desempenho e, por isso, é preciso saber a quem recorrer. Eu, neste momento, reporto diretamente à minha equipa, ou diretamente ao diretor, mas também sinto que, provavelmente, há questões que são só sobrecarregar o diretor com preocupações que não têm que ser dele, se calhar, só são porque não há ninguém no nível intermédio que tenha determinada afetação de responsabilidades. Se essas responsabilidades estiverem afetas a uma pessoa, já sabes a quem recorrer. Hoje eu sei que se quiser tratar contabilidade, vou ao departamento de contabilidade. Se quiser tratar de incubação, vou aqui à incubação. Se quiser tratar de assuntos relacionados com os recursos humanos, vou ao diretor. Não significa que os assuntos não tenham que chegar lá também. Até porque formalizar algumas das coisas que falámos antes, vai implicar um volume de trabalho naturalmente maior e isso não pode estar alicerçado nas chefias de topo, portanto será sempre preciso haver alguém que dê suporte a isto, trabalhar a informação, depois colocar à consideração do diretor as decisões.

**Mestranda:** Para a última pergunta, queria que, de zero a dez, me disseses quão feliz és no trabalho. E o que acreditas que ainda te faria mais feliz trabalhar aqui?

**Colaborador 1:** De zero a dez, se calhar, oito, também acabei de chegar. Para ser dez terá sempre que passar por muitas coisas que ainda dependem de mim, enturmar-me melhor, conhecer melhor as minhas tarefas, sentir-me ainda mais à vontade na utilização dos

espaços, dos recursos, da mobilização do meu conhecimento e adquirir conhecimento novo, porque também preciso dele para o desenvolvimento das minhas tarefas. Portanto, diria oito. O que falta que não depende de mim, eu acho que são algumas das coisas que já falámos aqui relacionadas, por exemplo, com salário emocional. Tempo é sempre uma coisa que nos falta, ou perceber melhor como é que podemos gerir é útil. A questão da formação, embora eu já tenha tido muita formação enquanto estou aqui, portanto, não acho que esteja em falta. O que eu sinto é que ainda preciso de mais, naturalmente porque é uma transição. Depois sinto que falta para o meu trabalho em concreto, em que preciso de contactar muito com as empresas que aqui estão, conhecer as pessoas das empresas, sinto que faltam momentos, eventos em que haja esse contato com as pessoas. Pode partir de mim ir bater às portas, apresentar-me e dar-me a conhecer, mas pelo menos para mim ainda não é natural, porque essa não é a prática recorrente. Naturalmente, as pessoas vão chegando e quem já está, já as vai conhecendo e conhece um a um, eu tenho que conhecer quarenta empresas ao mesmo tempo e é mais difícil e sinto essa necessidade. Portanto, sinto que as empresas que cá estão, cada um que chega, sente como eu me sinto, que ainda não conheço quase ninguém e não há momentos onde eu possa interagir mais com eles.

**Mestranda:** Ou seja, sentes que o facto de existir momentos informais, dentro de uma estrutura, ajudariam a quebrar esse gelo, para que, posteriormente, já te sentisses à vontade de fazer o que estavas a mencionar “ir bater à porta de cada um”?

**Colaborador 1:** Acho que era importante haver esses momentos informais, a promoção de mais momentos informais para as pessoas, sejam elas internas dentro dos funcionários da Incubadora, sejam elas externas, mas que, na prática, são internas do edifício e são parte da nossa massa humana diária aqui. Nós temos os nossos clientes dentro da nossa casa e acho que é importante conhecê-los e dar-nos a conhecer. Acho que esse espaço, esses momentos informais formalizados, com data, com hora, com estrutura, seriam importantes para o meu trabalho ser mais fácil. Além disso, não vejo nada. Acho que os recursos que são colocados ao meu dispor, para fazer meu trabalho, são ótimos, não tenho nada a reportar em relação a isso. A relação que tenho com as pessoas, também acho que é super saudável, até ao momento não tenho nada a apontar. Mesmo na gestão do tempo, que eu dizia que gostava que fosse melhor, acho que todos nós queremos o ótimo, mas não há nada interno que me coloque entraves. Não estou a dizer isto porque em algum momento

não me foi permitido gerir por alguma questão interna. Acho que é mesmo esta questão da nossa cultura organizacional, do ponto de vista do meu trabalho, na forma como nos articulamos com as empresas que, se calhar, funciona bem para quem já está há muito tempo, mas que para mim tem sido um entrave e isso faz com que eu não diga que é um dez e é um oito, porque sinto que ainda tenho que percorrer esse caminho. Eu vou dar exemplos concretos, por exemplo, eu tento ir ao bar para conversar com as pessoas, para me dar a conhecer e elas me conhecerem. Quando eu vou ao bar, quando está a nossa equipa e eu converso, eu sei mais sobre as pessoas e as pessoas sabem mais sobre mim e isso é importante. Também é importante eu conseguir fazer isso com os incubados, só que até eu conseguir fazer isso, primeiro, eles têm que saber quem eu sou, então essa aproximação e o primeiro momento de contato é importante. O nosso papel passa muito por conversar com as pessoas, perceber que necessidades elas têm e, a partir de uma conversa informal, darmos desorientação, perceber necessidades e apontar caminhos. Se nós trabalharmos dentro de um gabinete, onde muitos dos nossos incubados e clientes não vêm ou só interagimos com eles por *e-mail* e nem conhecemos quem está do outro lado. Ou então nós estamos fechados numa sala num edifício, eles estão na outra sala, noutra edifício e esse contato não acontece. Eu costumo dizer que o meu trabalho seria mais fácil se o meu posto de trabalho fosse no bar, porque ao bar vai toda a gente. Eu não sei se será esta parte inicial só no *onboarding*, acho que tem mais a ver com a nossa cultura organizacional, porque eu cheguei a esta incubadora como incubado, antes de ser funcionário e sempre me senti um bocadinho constrangido e acredito que outras pessoas sintam isso também. Portanto, é importante sermos nós deste lado a garantir que as barreiras são quebradas e há uma aproximação maior. Ao mesmo tempo, também temos tanto volume de trabalho que também é difícil atender a todos os pedidos. Há aqui um equilíbrio que temos que manter, mas não podemos perder o nosso propósito, que é estarmos disponíveis para quem precisa de ajuda, tentar responder e dar alguma orientação e as pessoas sentirem que podem contar connosco.

## Entrevista colaboradora 2

**Mestranda:** Quais as iniciativas ou práticas que a Incubadora já possui e que sentes que têm mais impacto na tua felicidade? A tua equipa tem por hábito fazer algum tipo de atividade que torne o trabalho mais feliz e agradável?

**Colaboradora 2:** Eu acho que não são as práticas que vamos tendo que tornam o trabalho mais agradável, são os momentos de lazer que temos, que fazem com que as ligações que temos entre todos sejam mais próximas, o que torna depois o trabalho mais fácil, porque crias ligações às pessoas, é mais fácil chegares às pessoas que, se calhar, se não tivesses um momento de lazer, ou um momento mais informal, não tinhas essa ligação e terias menos à vontade para pedir algumas coisas. O facto de teres uma relação mais pessoal com o resto das outras equipas faz com que te sintas mais à vontade para ir questionar coisas que precisas no trabalho. O à vontade é diferente para falar com alguém que tens uma relação mais pessoal, do que se for alguém que não vês tantas vezes, ou com alguém que não estejas tão à vontade para ir questionar e isso faz com que te tornes mais à vontade no trabalho e que o trabalho flua melhor. Não é felicidade no estado da palavra felicidade em si, mas é mais fácil a relação, torna tudo mais fácil. A Incubadora tem alguns eventos para todos os colaboradores e depois nós, na nossa equipa, vamos tendo outros eventos/atividades mais pontuais. O que faz com que a equipa fique mais ligada e com que conheças as pessoas fora do contexto de trabalho, o que acaba por facilitar todo o processo. Tu acabas por conhecer a pessoa de outra forma e acaba por tornar a relação mais “tu cá, tu lá”, o que ajuda muito. Na Incubadora, costumávamos fazer um jantar de Natal só nós da Incubadora, depois havia sempre o jantar de reis com o IPN, isto num ano normal, antes da pandemia. Depois, há sempre o porco no espeto agora no verão e, de vez em quando, ainda se fazia mais um outro evento no jardim, para estarmos todos e nos conhecermos todos, sem ser uma relação tão trabalho. Eu não posso dizer que são esses momentos que fazem com que eu seja feliz no trabalho, mas são esses momentos que ajudam a que eu vir trabalhar não seja quase um frete, mas que seja um gosto vir trabalhar, porque a relação que temos com a equipa e com as restantes equipas na Incubadora seja leve e seja boa, faz com que “Fogo, tenho que ir trabalhar com aquela pessoa, que está o dia inteiro com uma cara”, não, não é um facto aqui. A relação que temos entre todos e dentro da equipa é saudável, leve, quase que de amigos, mas toda a gente sabe o trabalho que tem a fazer e o que desempenha e é distinto a parte de lazer e a parte do trabalho, mas facilita muito isso. Vir trabalhar para um sítio em que tu não te dás bem com o teu chefe, ou

não te dás bem com um colega de trabalho, deixa de ser uma felicidade vir trabalhar, para ser uma obrigação, por mais que continue a ser uma obrigação eu vir trabalhar, mas é uma obrigação com um peso acrescido vir trabalhar com alguém que não está na equipa com o mesmo espírito que tu, é muito mais complicado.

**Mestranda:** No que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar, sentes que a IPN Incubadora possibilita e facilita o equilíbrio entre essas esferas de vida? Se sim, de que forma o faz?

**Colaboradora 2:** Aqui nunca nos foi vedada a opção de “Eu preciso de sair porque é a festa da escola e preciso de sair mais cedo” ou “Preciso de chegar um bocadinho mais tarde”, nunca nos foi vedada nenhuma dessas opções. Agora com a pandemia, nunca nos foi vedada a opção de ficarmos em casa, ou “Hoje preciso de ficar em casa a trabalhar, porque depois vou ter uma consulta e para não andar a voltar”, ou “Hoje preciso de sair mais cedo”. Eu não tenho filhos, mas há aqui quem tenha e já trabalhei com pessoas que tinham aqui filhos na equipa e isso nunca foi um problema. Nunca foi um problema eu dizer “Eu preciso de sair a meio da tarde, porque vou ter uma consulta”, há sítios em que eu sei que isso é um problema, que não é fácil e aqui sempre foi fácil. Numa situação mais extrema de “Há um funeral de alguém”, sempre foi fácil irmos, ou já aconteceu irmos a um de alguém próximo de alguém da equipa. Isso nunca foi um problema aqui, é só mesmo comunicar e dizer “Há possibilidade de?”, tu sabes que do outro lado vais ouvir um sim, nunca vais ouvir um “Não, não dá”. Aqui sempre houve essa possibilidade, o que faz também com que tu não estejas dependente de “Vou precisar de tirar férias neste dia, até precisava só de sair meia hora mais cedo para ir ver a festa da escola do meu filho”, aqui tens facilidade disso. Ninguém te vai dizer que não podes ir ver a festa do teu filho, porque não podes sair meia hora mais cedo. É dar para um lado, para depois receber do outro.

**Mestranda:** Indo um pouco mais ao encontro do que são as práticas de gestão de recursos humanos propriamente ditas, gostaria de saber se consegues identificar alguns problemas ou áreas que poderiam ser melhoradas, através da implementação ou formalização de iniciativas e práticas, para que o local de trabalho seja mais agradável e feliz? Por exemplo, recrutamento e seleção, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.

**Colaboradora 2:** Na Incubadora não há ninguém dedicado aos recursos humanos, porque há quantidade de colaboradores que temos isso não se justifica. A Ana Seguro faz um bocadinho aqui esse papel, de gerir, apesar de dentro de cada equipa também há essa gestão, mas depois a Ana vai coordenando essa parte toda. Sempre que há algum problema maior, acaba-se por abordar a Ana Seguro, ou nós falamos com a Raquel, que depois falará com a Ana Seguro e as questões vão se tratando. Tal como no processo de recrutamento e seleção, passa pela equipa, pelo coordenador da equipa, mas depois é sempre visto com a Ana. A Ana está sempre em todas as entrevistas, ou seja, há sempre um ponto comum em todas as entrevistas, que é a Ana. Por isso, é que ela acaba por fazer um bocadinho a parte de “quase” pessoa de recursos humanos da Incubadora. Acho que não há necessidade aqui de termos um departamento exclusivo para isso. A Ana vai fazendo um bocadinho disso, também não somos assim muitos, para se justificar ter um departamento só com essa parte. A Ana vai gerindo essa parte com os coordenadores, com o Paulo em conhecimento, com o Paulo a moderar, sempre que for preciso, mas a Ana vai fazendo sempre essa parte dos recursos humanos. Óbvio que, às vezes, há coisas que podiam sempre ser melhoradas. Avaliações de desempenho, para mim, é muito visto na parte da função pública e também nem sempre é da melhor forma. Nós acabamos por ter quase que uma avaliação de desempenho, mas de forma diferente. O dia que for para fazer, por exemplo, aumentos de equipa, a Raquel junta-se com a Ana e com o Paulo e a Raquel acaba quase por fazer a nossa avaliação do desempenho, para dar o *feedback* ao Paulo e à Ana, de como é que estamos em termos de trabalho. E mesmo nós, por exemplo, se eu for falar com o Paulo de um assunto diverso, ele pergunta sempre “Então como é que estão a correr as coisas?”. Quando eu troquei de funções, eu fazia contabilidade e quando troquei de funções para o outro lado, passado pouco tempo, o Paulo chamou-me para perguntar “Estás a gostar? Como é que está a correr? Já deixaste de ter medo do que ias fazer?”, porque eu tinha muito medo do que ia fazer, que ia mudar de área e não tinha sido a minha área de formação. Mas fui e gosto do que faço, mas há sempre um acompanhamento, nem sempre com a devida atenção, porque há alturas do ano em que aqui é impossível, porque há muitas viagens e anda aqui tudo em alvoroço, mas o Paulo vai tendo essa atenção e as coordenadoras de equipa também vão tendo essa atenção. Vão percebendo o nosso desempenho, não há é uma nossa autoavaliação de desempenho todos os anos. Por exemplo, como acontece na função pública, que eles fazem uma autoavaliação todos os anos. Na parte da formação, também nos vão sempre questionando se queremos fazer mais formações. A equipa da formação do IPN costuma enviar para nós, ou para a Ana e

a Ana envia para nós, quais as formações que gostávamos de fazer durante o ano, ou para sugerirmos formações, que achássemos pertinentes. Deixa de passar por nós, acaba por passar pelo lado do IPN, mas também há essa facilidade, ou esse questionar de “O quê que vocês querem fazer de formação?”. A maior parte das vezes, do nosso lado, não há a quantidade de formações que justifique o outro lado fazer. Se só há uma pessoa que diz “Quero fazer esta formação”, depois também tens de fazer a relação custo-benefício “Quanto é que custa fazer aquela formação? Qual é que é o benefício que a Incubadora tem com aquela formação? É justificado?”. Por exemplo, já tínhamos pedido algumas vezes a formação do *Excel*. Juntámos muita gente para fazer a formação do *Excel*, porque justifica-se para mais que uma equipa. Agora, por exemplo, eu gostava de fazer a formação em contratação pública, mas a contratação pública na parte da contabilidade, mas não é útil para o meu trabalho aqui na Incubadora. Então, por mais que eu possa dizer “Quero fazer aquela formação”, o custo-benefício que a entidade tem não se justifica, é uma formação que eu, pessoalmente, quero fazer, não é uma formação que a Incubadora tenha um benefício. Não quer dizer que, se calhar, se eu propuser fazer, principalmente na parte da contratação pública, como até já falámos com a Raquel, que a formação não se venha a realizar, porque para nós, em termos de ver os procedimentos da contratação pública, que precisamos para fazer os pedidos de pagamento, vai ser útil. É uma coisa que até já temos equacionado e a Raquel também já abordou algumas vezes fazer uma formação nessa área, mas aqui sempre que solicitamos para fazer formações, ou que saibamos que vai haver uma formação, falamos com a Raquel, ou até é a Raquel que nos diz e questiona a Ana se pudemos fazer a formação, como já aconteceu.

**Mestranda:** As formações são sempre muito direcionadas para as *hard skills* e de acordo com a função diretamente que desempenhas?

**Colaboradora 2:** Já fizemos, por exemplo, formação de primeiros socorros. Agora é assim, também percebo o outro lado, queres fazer uma formação em que área? A empresa também lhe interessa é que tu sejas bom ali naquela área ou em áreas que se relacionem com isto. Não te interessa ires fazer uma formação de fotografia, quando nenhum de nós aqui vai ser fotógrafo. Fazer uma formação fora da caixa é que para mim não faz sentido, por mais que até pudesse ser interessante a nível pessoal, mas não trazia nenhum benefício. A formação é dada aos colaboradores por imposição legal também, mas porque a entidade também vai ter um benefício sobre isso. Fizemos esta formação em primeiros

socorros, que ainda foram bastantes horas de formação, com prática e tudo, que também é útil. Se calhar, daqui a uns tempos voltamos a ter formação de primeiros socorros, porque é preciso renovar conhecimentos a toda a hora, mas já fizemos. Vamos tendo formações sem ser só da nossa área de trabalho, formações mais gerais e abrangentes.

**Mestranda:** E outras práticas de RH que gostasses de ver implementadas?

**Colaboradora 2:** Não sei, para mim o acolhimento e a integração sempre foram bem-feitos. Se calhar, quando chegaste, vieste numa altura difícil, difícil não, em que tudo era diferente, mas eu posso dizer que tive uma integração normal. Foi-me apresentado todo o edifício, foram-me apresentadas as pessoas, o facto de nós irmos todos juntos, ou o máximo de pessoas possível, beber café, acaba por ser um momento de integração, vais começando a conhecer mais as pessoas que trabalham aqui na Incubadora, porque não trabalhando na mesma sala, a relação é sempre diferente, mas aquilo ali é um momento um bocadinho de convívio e quase que de acolhimento das pessoas que vão chegando novas. Eu não senti essa dificuldade, ou esse não acolhimento, ou falta de alguma coisa, porque eu entrei na Incubadora num ano dito normal e tive todas essas coisas. Apesar de não teres escrito “Olhem, por norma, isto faz-se assim, assim e assim”, mas acho que aqui acaba por ser um bocadinho os coordenadores da equipa que acabam por ir fazendo esse acolhimento. Informalmente isso faz-se, sem que haja um manual a dizer como se faz. Se chegar alguém novo para a equipa da Ana, a primeira coisa que a Ana faz é ir apresentar os colegas todos de equipa, não é preciso estar escrito, porque já está intrínseco em todos nós que é isto que vai acontecer e que funciona assim. Óbvio que pode haver um plano mais escrito, para haver aqui algumas regras e orientações, para que sigamos e para que não falte nenhum passo que possamos estar a esquecer-nos e que deva fazer parte do procedimento. Estamos sempre para melhorar, não para mecanizar aqui um processo muito do “Esta é assim, esta é assim”, mas para que “Olha, não me esqueci de nada”. Tal e qual como nós temos orientações para os pedidos de pagamento com o que tens de mandar, tu até sabes, mas se tiveres aquele documento, tu sabes “Ok, já fiz tudo”. A vantagem de sermos poucos é que a integração é muito mais fácil do que até mesmo no IPN, que é muito mais gente, muitos mais laboratório, mais departamentos, o que torna a coisa mais complexa daquele lado do que do nosso lado. Tirando eles que estão no HIESE, mas que também vão vindo bastantes vezes, a interação com toda a equipa e o acolhimento entre todos é bastante fácil. Até porque a maior parte de nós almoça cá, o que torna também os momentos de

almoço de lazer, é muito mais fácil. Eu ia almoçar sempre no início ao edifício A, com uma das colegas de trabalho que almoçava cá e foi um passo no processo de integração, conheci mais gente daquele lado. O almoçar no edifício A também faz parte da integração. O almoçar cá, principalmente no início, faz com que comeces a “enturmar-te” mais.

**Mestranda:** Já fomos falando sobre isso ao longo da conversa, mas agora gostaria de saber qual a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais, ou pessoas dedicadas a estas problemáticas com quem possas abordar questões ou sugestões, sempre nesta perspetiva de felicidade e da gestão de recursos humanos?

**Colaboradora 2:** Como eu fui dizendo na pergunta anterior, a Ana vai fazendo um bocadinho essa parte e a Ana é que coordena aqui toda essa parte e a qualquer momento, nós dentro da equipa falamos com a Raquel, mas se a Raquel não estiver, a primeira pessoa a quem eu ligo é à Ana, tanto para resolver alguma coisa, ou para ajudar. A Ana acaba por fazer essa parte e qualquer coisa sugerimos à Ana, como sugerimos o jantar de Natal e depois a Ana acaba por fazer toda a parte da organização e logística, acho que é importante termos os momentos como esses, agora com a pandemia não tivemos tanto, mas tivemos o nosso jantar de natal. É inevitável não falarmos alguma coisa de trabalho, mas acabas por conhecer outra vertente dos teus colegas. Por exemplo, eu não fazia ideia que o Joaquim tocava violino, acabei por saber no jantar de Natal. Esses momentos servem para isso, a Incubadora tem uma reunião de quinze em quinze dias, neste caso, só com os coordenadores, fazem o ponto de situação da Incubadora e do que está a fazer cada equipa. Normalmente, a Raquel costuma questionar-nos se temos alguma coisa para a reunião de equipa, para apresentar, ou se achamos que é importante falar de alguma coisa. Se calhar, uma reunião com todos, todos os meses, é demais, mas uma trimestral com todos podia fazer sentido em alguns pontos. Para sabermos, por exemplo, os resultados da Incubadora, como é que estamos em termos de resultados contabilísticos, quais são os próximos projetos, para estarmos todos um bocadinho “enturmados”, dentro de tudo. Poderia fazer sentido uma trimestral, por exemplo, quando se fechassem as contas fazermos um ponto de situação geral da incubadora. E, se calhar, até se proporcionava um “Olha quando é que é o próximo almoço ou o próximo jantar informal?”. Óbvio que já temos aqui alguns momentos de lazer, como já falámos antes, serem muitos também acho que é excessivo e perde o encanto do “Olha que sexta-feira é porco no espeto”, perdes aquele entusiasmo, tudo o que é demais depois é banal, as pessoas deixam de ir, porque é só

mais um e as pessoas deixam de ter o interesse. Há aqui dois ou três momentos que nós temos que já são chave. Pode-se criar aqui mais um, por exemplo, na Páscoa, nós não costumamos fazer nada na Páscoa. Nós na equipa fazemos, mas no geral da Incubadora não se faz. Pode-se criar aqui mais um momento, mas tudo o que seja muito, vai tornar-se monótono e enfadonho, vai ser só mais um e vai chegar a uma certa altura que não vai servir para nada. As pessoas vão perder o interesse em ir, porque são muitos. Acho que sim, uma reunião trimestral com todos, para podermos abordar assuntos que o Paulo queira abordar com todos. Como fez connosco, tu ainda não estavas cá, no dia 12 de março, numa quinta-feira, o Paulo sentou-nos a todos na sala de reuniões grande, para dizer o que é que estava a acontecer, a situação do covid e que a partir do dia seguinte íamos todos para casa trabalhar, íamos gerir aqui um bocadinho e sentou-nos todos para nos pôr a par. Havia já uma decisão da direção do IPN também e sentou-nos a todos para comunicar essa parte. Se calhar, o facto de teres obrigatoriedade de fazer aquela reunião trimestralmente, não fica muito em cima umas das outras, não torna a coisa monótona, mas tens um espaço destinado só para abordar assuntos gerais, onde o Paulo falasse, por exemplo, um bocadinho dos projetos gerias que temos aqui na Incubadora, não se falar especificamente de cada equipa, mas falar-se um bocadinho no geral. Por exemplo, “Como é que estão os resultados? Qual é que é a perspetiva no próximo trimestre? Vamos fazer algum evento no próximo trimestre? O que é que há planeado para fazer no próximo trimestre?”. Por exemplo, se tivermos uma reunião em abril, se calhar, era “Olhem, em princípio, em junho, será aqui o nosso habitual porco no espeto. Damos a sugestão deste dia, para que possamos estar o máximo de pessoas da equipa possível”, estarmos todos aqui um bocadinho mais alinhados nesse ponto. Apesar que o porco no espeto também é um evento do IPN, o que torna a coisa assim mais complicada, mas pelo menos que possamos estar a contar que vai ser naquele dia e organizarmos quase que as nossas vidas pessoais, para que possamos estar todos nesse dia, porque o objetivo é sempre estarmos todos ou o máximo de pessoas possível.

**Mestranda:** Do *feedback* que vou tendo, as reuniões de equipa que são feitas têm um cariz muito operacional, relacionada com o que cada equipa está a fazer e não existe propriamente um momento para discutir problemáticas sobre os assuntos que estamos aqui a abordar.

**Colaboradora 2:** Também há assuntos que não são para ser abordados com todos, que são assuntos mais específicos, que não merecem uma abordagem para toda a gente, merecem uma abordagem mais fechada. Não é uma situação que toda a gente precisa de saber, porque vai criar um efeito de arrasto nos outros, é uma coisa mais fechada. Às vezes, pode não haver ali espaço para discutir o geral, a Incubadora no geral e não o que é que cada equipa está a fazer, porque, às vezes, é “Ah, vocês estão a fazer isso? Isso vai-nos ser útil aqui para nós, porque temos de fazer não sei o quê”. A reunião é muito virada para nesse ponto, a reunião que se faz da Incubadora. Tal e qual como depois, eu nunca fui a nenhuma, mas a outra reunião que há, a reunião da *Team*, que costuma ser na Aceleradora, acho que também costuma ser um bocadinho igual à nossa, mas com muito mais apartamentos. Uma reunião trimestral com todos, para fazer uma abordagem do geral, não precisava de ser uma reunião muito longa, acho que meia hora, às vezes, é suficiente, ou é estipulado meia hora, mas se forem muitos assuntos a debater, estica-se um bocadinho a reunião, mas à partida meia hora é suficiente se formos todos os concretos e objetivos no que temos a apresentar. Assim não dispersamos no assunto e de três em três meses era o suficiente para nos “enturmarmos” aqui todos do que é que se faz na Incubadora, para que toda a gente pudesse dar uma opinião sobre qualquer coisa, ou dizer algo que esteja menos bem, porque nem sempre estamos em todo lado e percebemos que pode estar a correr alguma coisa menos bem. Por exemplo, se acontecer alguma coisa que as empregadas da limpeza se apercebem, têm todas o à vontade para ir ter com o Guilherme, ou para bater na sala da Ana e expor o problema, mas pode haver alguma coisa que elas até queiram partilhar com todos, que se possa fazer de uma forma diferente. Não me lembro de nada, mas seja lá o que for, podem ter outra abordagem diferente. Ou, por exemplo, elas perceberem que vai muita gente almoçar à uma da tarde e sugerirem que se divida a hora de almoço entre todos, para não ir toda a gente almoçar. Isto num ano normal de trabalho, na Incubadora a funcionar com 100% das pessoas aqui a trabalhar, a hora de almoço é caótica, da uma às duas é o caos. Já temos três micro-ondas, porque nós falámos dessa necessidade numa reunião da nossa equipa, que só havia dois micro-ondas e nós dissemos que era impraticável almoçar numa hora, porque a fila chegava até à máquina de *vending* e dava a volta. Como nós almoçamos aqui, vimos esta necessidade e fomos falando. Se calhar, se alguém dissesse numa reunião de equipa “Olha eu acho que isto aqui devia ser alterado”, o facto de estares a expor numa reunião onde está muita gente podia acontecer “Olha eu acho que é boa ideia, mas acho que podíamos fazer desta forma”.

Óbvio que depois tens o problema contrário, que é muita gente a dar opiniões, mas tem um lado bom e mau, é o equilíbrio que se tem de fazer dos dois lados.

**Mestranda:** Para a última pergunta, gostaria que me dissesse, de zero a dez, quão feliz és a trabalhar aqui e o que acreditas que poderia potenciar ainda mais esse número?

**Colaboradora 2:** Eu sou feliz para aí um nove, porque acho que se pode ser sempre mais feliz. Eu não consigo dizer o que é que falta para o dez, eu acho é que tu podes ser sempre mais feliz no que fazes. Para mim, eu podia dizer dez, mas se amanhã ainda me sentir mais feliz, já não há um onze. Acho que há sempre coisas que se podem melhorar e podes ser mais feliz ainda no trabalho. Dez não é uma nota que não se atinja, mas eu nunca trabalhei noutra sítio, estive só a fazer um estágio informal, num gabinete de contabilidade. É mais fácil para alguém que já trabalhou noutra sítio, como a Telma, ou a Marta fazerem uma comparação e dizer “Não, aqui é dez e fora daqui era um quatro, ou um três”, ou o contrário, seja de que forma for. Eu como sempre trabalhei aqui e só trabalhei aqui, não tenho outro sítio para avaliar. Tenho o *feedback* dos meus colegas, do sítio onde trabalham, mas o que é mau para eles, pode ser bom para mim, ou o que é mau para mim, pode ser bom para eles, por isso acabo por não ter essa comparação para dizer que sou mais feliz aqui do que noutra sítio, ou que me falta qualquer coisa para ser totalmente feliz e realizada. Há sempre alguma coisa que te vai fazer mais feliz no trabalho, óbvio que, por exemplo, o salário não é tudo, estou sempre a dizer isto, o vencimento não é tudo na vida, há outras condicionantes que pesam para tu seres feliz no trabalho, como a possibilidade de sair para ires ver a festa dos teus filhos na escola, ou porque precisas de sair hoje mais cedo, porque tens outro compromisso e há essa facilidade. Tudo isso são opções que são muito ponderadas na altura de ficar aqui, ou ir para outro sítio, ou alguém vir para cá. Óbvio que nunca descuras a parte do salário, mas há sempre estas outras opções que vão pesar quando tu és feliz naquilo que fazes, ou és feliz aqui a trabalhar. Eu sou feliz aqui a trabalhar. Óbvio que venho trabalhar por obrigação, porque preciso de dinheiro, como toda a gente que vem trabalhar, mas não é um fardo levantar-me de manhã e dizer “Eu tenho que ir trabalhar”, não é, acho que também não é para a maior parte das pessoas que aqui trabalham. Eu não sinto isso das outras pessoas que trabalham. Óbvio que há dias que me custa e uma pessoa pensa “Eu tenho de ir trabalhar, eu hoje ficava mais 10 minutos na cama”, mas das pessoas com quem lido mais, no HIESE não temos tanto esse contacto, porque eles não estão aqui connosco todos os dias, não sinto que as pessoas venham trabalhar como um frete. Eu

acho que toda a gente aqui é feliz a trabalhar, pode não ser um nove, um dez, pode ser um sete, ou um oito, não é necessariamente mau, no meu ponto de vista. Eu não vejo aqui ninguém que venha trabalhar como um sacrifício, com um peso de “Eu hoje vou trabalhar”. Há dias que custa mais a toda a gente, porque a noite foi mais longa, ou a noite foi pior e custa mais vir trabalhar, mas não sinto que seja um peso, aquela obrigação de “Isto é um frete que eu estou a fazer vir trabalhar”. Já vi pessoas cá assim, mas felizmente, acho que não temos ninguém nas equipas, neste momento, assim. Acho que toda a gente vem trabalhar sem sentido de frete, aquele ar enfadonho, que parece que toda a gente lhe deve e ninguém lhe paga. Neste momento, não vejo que alguém venha trabalhar assim. Vamos sentindo, ou pelas conversas que vamos tendo que nem toda a gente está 100% feliz, ou que conseguia ser mais feliz, mas isso vai sendo do que vai sendo dado à pessoa, do que dizem à pessoa que pode evoluir. Na minha entrevista perguntaram-me o quê que eu fazia daqui a dez anos, em 2014, estamos em 2022, oito já estão, eu disse que daqui a 10 anos trabalhava no mesmo sítio, há oito trabalho. Também fui sincera e se me perguntassem o que é que eu fazia aos 40 anos, eu disse que gostava de trabalhar para a função pública, porque estudei nessa área, só porque gostava de experimentar. Se calhar, até posso nunca ir na minha vida profissional, posso acabar a minha vida a trabalhar numa empresa, aqui, noutra, mas numa empresa privada. Assumi isso na minha entrevista “Eu com quarenta anos se calhar vou experimentar na função pública, reformam-se mais cedo e tudo”. Mas a pergunta que me foi feita na minha entrevista de trabalho foi o quê que eu me via a trabalhar daqui a dez anos e eu disse “Aqui”. Já só faltam dois, para eu dizer “*Check*, cumpri o meu critério de entrevista”. Mesmo as próprias entrevistas que são feitas aqui, eu fiz duas, são leves. Tu percebes logo, por mais que venhas muito nervosa para a entrevista que tens de fazer, principalmente, se nunca tiveste nenhuma, mas sais daqui e percebes que é um ambiente leve, que não é um ambiente rígido, em que tu tremes da cabeça aos pés a entrevista inteira, porque eu não senti isso, nem na primeira nem na segunda. Em nenhuma das duas eu me senti constrangida pelas pessoas que estavam e eu fico muito nervosa em situações aflitas, pode não parecer, mas fico muito aflita, mas não senti isso, senti logo um à vontade com as pessoas que estava a falar. Independentemente de saber que havia alguém que ia ser meu chefe, alguém que ia ser o meu diretor e que estava a ser avaliada, houve ali um à vontade. Eu disse na minha primeira entrevista, quando a certa altura o Paulo me pergunta “Tens conhecimentos de inglês?” e a minha resposta foi “Eu não morro à fome em Londres, mas não vamos mais do que isso”. Se calhar, ninguém dizia isto numa entrevista noutra outro sítio qualquer, ou ia tentar fazer uma abordagem diferente. Eu fui

muito sincera, mas porque também percebi que no decorrer da entrevista e apesar de na altura ser muito nova, que havia ali esse à vontade, foi tudo muito formal, mas informal e torna o processo todo mais fácil. Eu posso dizer que sou muito feliz no que faço e sou muito feliz no trabalho. Agora dez é aquela nota que “Então e se eu amanhã for mais feliz? Que nota é que eu vou dar?”. Acho que pode haver sempre aqui algumas coisas que se pode melhorar. Não em questões do salário do valor que ganhas, mas da forma como dizes às pessoas que ganham aquele valor, ou porque é que foste aumentada aquele valor, ou neste momento é isto e amanhã pode ser outra coisa. Os critérios, tenho colegas meus que são aumentados por percentagem, eles fazem uma autoavaliação, o chefe deles faz a avaliação deles, depois é reunião de equipa e há duas ou três formas de aumentos, percentagens, ou em vez de ser por valor, há malta que ganha vales de gasóleo. Chega a uma altura, no trabalho que eles fazem, que não dá para serem mais aumentados em vencimento, são aumentados com carros, mas é uma realidade completamente diferente da nossa. O Paulo vai fazendo isso, não formalmente, ou de uma forma tão rigorosa, de vez em quando, o facto de ter muitas reuniões ou estar em muitos sítios faz com que se esqueça um bocadinho dessa parte, mas ele vai tentando fazer. Podia fazê-lo de uma forma mais regular ou mais certinha? Podia, mas ele até vai fazendo essa parte e se alguém lá for perguntar alguma coisa, ele vai ter sempre uma justificação para dar. Às vezes, não é tão rigoroso pelo facto de “Olha, fomos aumentados agora, vamo-nos sentar aqui. Vocês foram aumentados agora por causa disto”. O Paulo é muito leve nesta parte da relação formal, é mais informal, é mais à vontade. No dia em que vieram cá as senhoras do ACT e perguntaram pelo registo de ponto, o Paulo disse “Mas isso ainda se usa?” e eu tive de lhe dizer “É obrigatório”. O à vontade é tanto entre todos, que ele não sente a necessidade de ir abrir um registo de ponto para ver se toda a gente entrou às nove da manhã hoje, porque “Ok, não entraram às nove, entraram às nove e dez, mas saíram às seis e dez, ou às seis e vinte, o trabalho ficou feito”. Toda a gente aqui tem consciência que “O trabalho que eu me propus a fazer hoje foi feito?”, acho que toda a gente deve fazer essa avaliação, ou “Eu ontem trabalhei mais meia hora, hoje se entrar dez ou quinze minutos mais tarde não vai haver problema”. Óbvio que há sítios que não dá para fazer isso, a receção tem de estar aberta às nove da manhã, porque é um serviço mais público. Por mais que nós também tenhamos quase que uma porta aberta, para clientes irem lá, se nós não tivermos às nove, mas se tivermos às nove e cinco não há problema. A receção tem outro tipo de trabalho, ou mesmo as empregadas da limpeza. O facto de, se quem entra às oito, se não entrar às oito, se entrar mais tarde, se calhar, atrasa o trabalho numa sala que está à espera de

chegar às nove e que a sala esteja limpa, mas não implica que, se elas em vez de chegarem às oito, chegarem às oito e vinte, que não façam o trabalho como planeado para aquele dia, se calhar almoçam um bocadinho mais tarde, ou aceleram mais o passo a certa altura. Têm o objetivo delas “Neste dia tenho que limpar dez salas”. Não há um controlo rígido de “Às nove horas tenho que picar o ponto”, porque ninguém faz esse controlo exaustivo. Aqui, todos temos a consciência que se eu chegar às nove e dez ninguém se importa, mas se chegar às nove e meia, ou ligo a dizer “Eu estou um pouco atrasada hoje”, ou se fizer prática disto, alguém te vai chamar à atenção, como é óbvio. Os controlos mais rigorosos é muito em empresas que tenham muitos colaboradores, tipo fábrica, porque é muito necessário esse controlo, se não perdes o controlo se as pessoas foram trabalhar, se não foram. Há uns que trabalham em série e, se não está o da frente, ficas com o teu trabalho atolado, porque não tens para quem seguir trabalho. Aqui, também há essa facilidade, não estás a pensar “Já estou dez minutos atrasada, vai ser um problema”, tens responsabilidade com liberdade e toda a gente tem noção disso, ou pelo menos eu sinto que há essa noção por parte de todos aqui dentro.

### Entrevista colaboradora 3

**Mestranda:** Para primeira pergunta, gostaria de saber quais as iniciativas ou práticas que a Incubadora possui e que sentes que tem mais impacto na tua felicidade no trabalho? A nível de equipa, têm o hábito de fazer algum tipo de atividade, que torna o trabalho algo mais agradável?

**Colaboradora 3:** Em termos de equipa, nós as quatro, eu não acho que haja nada. Pontualmente, vamos almoçar e é muito nesse sentido, mais que isso não há. Acho que, em termos de funcionários totais, gosto muito da questão do café, acho que é brutal a parte de irmos ao café todos, temos aquele ritmo de ir chamar uns e outros e acho que é muito importante. Aquelas histórias, que uma pessoa nunca participou, dos porcos no espeto e desses convívios, acho que é extremamente importante, precisamente para nos conhecermos também fora do âmbito profissional. Eu acho que às vezes pode haver mal-entendidos criados, porque às vezes falamos num tom que, tendo em conta que não nos conhecemos bem, podemos interpretar de outra forma, do que aquilo que eu estou a passar e aquilo que estás a receber. Estas coisinhas do café, do porco no espeto, da homenagem à Professora Teresa, este tipo de iniciativas fora do trabalho são extremamente importantes precisamente para isso, para depois não haver tantos mal-entendidos e, quando eu tiver que falar contigo, tu vais perceber, porque me conheces e sabes da minha personalidade, como é que é e não vais levar isso para o lado pessoal, é estritamente profissional. Nós efetivamente não nos conhecemos para além do trabalho. Se não houver estas oportunidades, não nos conhecemos. Se calhar, cada departamento individual, acaba por se conhecer um bocadinho mais, porque estamos oito horas ali e acabamos por falar mais. Agora, acho que é importante, tendo em conta que cada departamento, mesmo sendo individuais, lidamos todos uns com os outros, precisamos de todos e é uma equipa toda. Essas iniciativas são importantes para todos, não só individualmente, de cada um dos departamentos. Acho que este exemplo da pandemia não foi o melhor para quem entrou nesta altura, porque não verificámos nada, mas, por exemplo, o jantar dos reis, aquela questão da foto de Natal, acho que toda a época festiva, na nossa sala, devia haver coisas temáticas, acho que cria também aquele ambiente mais familiar, até para clientes e mesmo para nós, uma pessoa fica muito mais divertida. Por exemplo, agora temos lá a planta, vocês têm fotos, eu acho brutal a cena das fotos, porque mesmo para os clientes também passam uma boa imagem, que é uma equipa que “Eles não trabalham só, eles são amigos fora disto também, têm aqui uma boa convivência”, acho que é importante. O pinheirinho

no Natal, porque tu entras e dá-te logo aquele espírito, ou no Dia dos Namorados, temos ali qualquer coisa, ou na Páscoa ter as amêndoas e um coelho, acho que também faz parte do espírito, porque em épocas festivas toda a gente está feliz.

**Mestranda:** No que diz respeito ao equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar, sentes que a IPN Incubadora possibilita e facilita esse equilíbrio? Se sim, de que forma o faz?

**Colaboradora 3:** Eu acho que sim, porque é a questão da flexibilização que nos dão. Por exemplo, se eu precisar sair mais cedo para resolver alguma coisa pessoal, eu não preciso de meter uma tarde de férias, falo com eles e eles dão-me essa margem de manobra. A Ana fala muitas vezes isso, “desde que o trabalho apareça feito, eu também não vos chateio muito” e, mesmo com a Telma há essa flexibilização, se nós precisarmos, porque quando uma pessoa precisa de trabalhar também fica e também dá tudo, portanto, acho que essa reciprocidade é muito boa. Eu não tenho filhos, não tenho assim grandes assuntos que possam transtornar a minha vida profissional para salvaguardar isso. Eu vejo que essa parte dos horários para mim é brutal. Mesmo com colegas, eventualmente, se for preciso alguma ir a uma reunião dos garotos, há essa facilidade. Uma pessoa também se sente à vontade, não é constrangedor. Se eu precisar, não tenho medo de falar e também é facilmente recebido, tanto dão, como não há entrave nenhum e tu sentes-te confortável ao fazê-lo, sem ter aquele peso na consciência, é muito leve.

**Mestranda:** Relativamente às diferentes áreas que os recursos humanos oferecem, consegues identificar alguns problemas ou áreas que poderiam ser melhoradas para tornar o local de trabalho mais feliz e agradável, através delas? Quais as iniciativas ou práticas que gostarias que fossem implementadas, por exemplo, recrutamento e seleção, acolhimento, formação, desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc.?

**Colaboradora 3:** Eu acho que a evolução salarial e a disparidade de salários, porque eu também tenho acesso a essa informação, que não é suposto, mas eu acho que há uma disparidade em primeiros contratos, depois de evolução, de aumentos e da consistência ou a falta dela desses aumentos. Não é que eu ache que seja preciso todos os anos, mas também não é regular. Por exemplo, todos os anos em janeiro aumentamos toda a gente, fazemos uma análise de tudo, mas não, parece que é quando calha, ou acho que eles se esquecem disso e sinto que há necessidade nossa de obtermos informação também sobre

isso. Não há uma preocupação de falarem connosco nesse sentido. Eu estou a falar disto porque, por exemplo, no meu caso específico, estou quase a fazer a terceira renovação de contrato e fui chamada para falar sobre isso a primeira vez há meia dúzia de dias, porque eu tomei iniciativa e fui falar com a Telma e perguntei “Como é que é? Ninguém me diz nada. Ninguém quer saber de nada” Eu acho que é bom dar uma palavra, mesmo que seja o não. No sentido de “Gostamos, não estamos a gostar, achamos que mereces mais, está bom assim, se calhar agora não dá, mas gostávamos de...”. Acho que falta este tato de falarem com as pessoas nesse sentido e depois acho que não há política salarial nenhuma aqui. Não sei como é que é feita essa questão dos aumentos. Porque depois também vês, por exemplo, a questão dos contratos, pessoal novo que entra com contratos a termo de um ano. Por acaso, eu falei da possibilidade de não se fazer contratos a termo de um ano e disseram-me “Não, aqui a política é assim”. Depois entra uma pessoa aqui com contrato sem termo, logo a seguir e nós sabemos disto, porque depois usam essa desculpa da política. É como a questão dos duodécimos, também falei disso, se não havia a possibilidade de não ser por duodécimos. Depois tu vês a disparidade e mesmo em termos de uma pessoa que está na receção ganhar idêntico a outras está errado e ninguém se preocupa com isso. Os outros, se calhar, também só têm uma licenciatura, mas se calhar têm funções de maior responsabilidade, ou mais funções. Acho que não há muita política e muita preocupação nesse sentido.

**Mestranda:** Sentes que o facto de não haver essa formalização e, de alguma forma, não existirem critérios associados, cria alguma instabilidade? Se existissem, sentes que iriam aniquilar alguma insatisfação e desmotivação associada a isso?

**Colaboradora 3:** Sim, porque acho que demonstram um bocadinho de mais preocupação, até porque, existindo uma política destas, eles também vão ter que cumprir e para fazerem cumprir, vão acabar por colmatar algumas. Eu não estou a dizer que quero satisfações, é só aquela palavra, porque eu tomei a iniciativa de falar com a Telma do salário e foi o que eu lhe disse “A única coisa que me chateia é que vocês não tomem a iniciativa de vir falar, porque depois pedem desculpas e dizem que eu tenho razão, mas não é isso que eu quero, eu só estou a dizer é que acho que ficava bem terem vindo falar, porque sabem que eu estou insatisfeita e eu já falei que estou insatisfeita”. Depois, eu também não vou falar com o Paulo e com Ana, porque para mim é a Telma que está ali a mandar, é com ela que eu falo, a partir daí o que é que passa, eu não sei. Como não existe nada de recursos humanos,

nem ninguém, a pessoa a quem eu acho que tenho que dar satisfações é a ela, em primeira instância. Não é a questão de que o Paulo tenha que falar com toda a gente, todos os anos, a cada renovação, nem faz sentido, nem anos haver aumentos, não é isso. Só que senti aquela coisinha de que falou com toda a gente, menos comigo. Sou a que estou cá há mais tempo, há quase três e fui a última a ser chamada, porque eu tomei a iniciativa, é aquela falta de sensibilidade, porque depois uma pessoa já está insatisfeita com algumas coisas e eu não sei até que ponto é que isto passa. Eu parto do princípio que falo com a minha superior e que isto é reencaminhado e reportado. Agora, se é ou não e de que forma é, eu já não sei. Eu estou numa altura em que já nem ponho em questão falar com a minha superior, porque acho que não vale a pena. Falar ou não falar é igual, é o que é, é aceitar que dói menos, porque acho que as coisas não passam daí e o Paulo tem muito mais do que fazer do que preocupar-se com estas coisas e também não me sinto confortável em ir ter com a Ana. É aquela questão que uma pessoa parece que está a fazer “queixinhas”, então acho que ter uma pessoa com que te sentes confortável e é responsável mesmo por isso e tu sabes que o trabalho dela, pode não ser só esse, mas passa por ali é muito mais confortável. Tu sabes que aquela pessoa está ali para isso, se tu precisares de alguma coisa, algum problema que tenhas cá dentro, está ali aquela pessoa que está talhada para aquilo, é aquela pessoa com quem estás à vontade e sabes que, provavelmente, vai tomar medidas para isso, para tentar solucionar. Porque, inicialmente, uma pessoa está insatisfeita com o salário só, mas depois comesças a ver, comesças a batalhar nesse sentido, depois comesças a ver disparidades, depois falas com outra pessoa e as coisas começam a não bater certo, tu comesças a meter as pessoas em causa, é tudo um filme e depois é tudo uma bola. Acho que é preciso uma pessoa, uma política, não de evolução, mas pelo menos uma política no sentido de, por exemplo, pessoal com experiência de x anos, o salário é este, pessoal que vem para um estágio e depois passa para contrato, haver um patamar. É claro que cada função é uma função diferente e as pessoas são todas diferentes e, mesmo com as mesmas funções, trabalham de forma diferente, isso é preciso avaliar, porque há uns que merecem e há outros que não, mas acho que pelo menos aquele critério base. Se são contratos de um ano a termo para toda a gente é para toda a gente, porque isso é o que alegam comigo “Ah, isto é para toda a gente” e depois tens pessoal que pergunta sobre isso e depois o que te dizem é que isto é para toda a gente e é política daqui. Depois sabes que entrou alguém e deixas de acreditar e comesças a perder a credibilidade, porque depois comesças a criar isto tudo, não é que seja esse o caso, mas comesças a fazer filmes e a tentar justificar, porque depois a quem tu vais ter também não

sabe falar contigo, também não sabe dar as explicações. Eu prefiro que sejam honestos “Não é política, nós avaliamos conforme a pessoa que vem”, não há problema nenhum, é só aquela questão de não me tentarem fazer de parva, que isto é política daqui, que se faz com todos, porque eu já vi que não. É nesse sentido “Olha, nós preferimos esta pessoa, já temos alguém que nos aconselhou, por isso é que fizemos um contrato sem termo. No teu caso, não é política da Incubadora fazer esse tipo de contrato, mas como não conhecemos, preferimos fazer contrato com termo, à cautela”, porque eu perguntei, quando foi a Beatriz, “Isto não dava para ser um contrato sem termo? Se calhar até tinham mais vantagens com o IEFP e apoios”.

**Mestranda:** A minha pergunta seguinte vai ao encontro do que estávamos a falar, qual é a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais e pessoas dedicadas a esta problemática, com quem possas abordar estas questões e fazer sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais feliz e agradável?

**Colaboradora 3:** Uma pessoa é sempre uma mais-valia, até porque não é propriamente a questão de depois de dar continuidade ou de resolver o problema oficialmente. Às vezes, uma pessoa só precisa de falar, às vezes dentro daquelas quatro paredes eu estou-me a passar e preciso que haja alguém, nem que seja só para deitar para fora, às vezes é só isso. Eu faço isso, chego a casa e “desbobino”, mas acho que ter uma pessoa para isso é importante, porque depois se há duas ou três pessoas ali dentro insatisfeitas, essas duas pessoas vão unir-se e vão acabar por “desbobinar” juntas e, às vezes, é mais um sentimento mau. Às vezes, é só deitar fora e também é preciso aconselhamento do outro lado, de quem nos está a ouvir, porque nós podemos estar de cabeça quente ou podemos não estar a ver todos as situações e é bom ter alguém do outro lado que tem conhecimento da área, que sabe técnicas, mais práticas e aconselhar-te. Se calhar, eu saio daqui, depois de falar com essa pessoa e não é preciso fazer mais nada para além desta conversa, porque ela realmente abriu-me os olhos e é só acalmar e focar. Em relação a reuniões, eu vou-te ser franca, eu acho que é importante essas reuniões e indo ao encontro da tua primeira/segunda pergunta, de atividades que se façam, que nós ali as quatro não fazemos muito, acho que é preciso, mas eu honestamente não tenho vontade e não quero fazer. Acho que não vale a pena ali, porque não vale a pena, porque nós já lá estamos nas quatro dentro, já aconselhamos, já falamos sobre tudo e as coisas não andam nem desandam. O que eu te quero dizer é que, no meu ponto de vista, eu já estou um bocado saturada, cheia

e farta e acho que não vai ajudar em nada, porque é entrar por um ouvido e sair por outro. Mas acho que sim, reuniões de equipa acho que são extremamente importantes, tu parares para perceber como é que estão as coisas, porque nós fazemos isso e eu tomo a iniciativa de fazer isso, porque acho que é importante para nos orientarmos, em termos de trabalho, mas também não tenho que ser eu a fazê-lo e muitas coisas não tenho que ser eu a fazer, tem que ser quem é responsável. Essas reuniões de equipa, de parar e perceber como é que estão, se calhar mais em equipa, porque aquelas reuniões que são feitas semanalmente com os chefes de equipas, acho que não é necessário irmos todos, nem faz sentido, acho que os responsáveis é que têm que ir.

**Mestranda:** Não sentes essa necessidade periodicamente?

**Colaboradora 3:** Sim, se calhar de quando a quando até faria sentido, até para colmatar alguma falta de passagem de informação de um nível para o outro. Periodicamente não fazia mal nenhum, pelo contrário, tipo uma vez por mês, quem sabe. Acho que em termos de equipa sim, conforme o tipo de trabalho, por exemplo, nós temos prazos e, de vez em quando, fazer essas reuniões e ver como é que está e alinhar tudo.

**Mestranda:** Por vezes, há insatisfações que são compartilhadas por diversas pessoas e isso pode começar a criar um vício, especialmente se for partilhado por muita gente, sentes que o facto de haver um *feedback* externo, uma pessoa com esse papel, poderia aniquilar esse círculo vicioso?

**Colaboradora 3:** Essa partilha acaba por ser maliciosa e tóxica, sem essa intenção, mas acho que sim, porque depois pode ocorrer falar nisto em qualquer sítio e, às vezes, uma pessoa descuida-se e pode estar mais gente a ouvir e é desconfortável. Torna-se tóxico, porque juntas ali duas ou três pessoas, que estão insatisfeitas e eu não gosto disso. Há pouco tempo, estive a falar com a Ana, que ela chamou-nos a todas para falar e eu achei extremamente agradável. Fui assim um bocado abaixo, senti-me mal, porque parece que uma pessoa está a fazer queixinhas, mas efetivamente eu falei daquilo que estava a sentir. Acho que é importante, porque tu saís muito mais calma, mais tranquila e mais serena. Acho que é só preciso falar, é só preciso deitar para fora com uma pessoa mais calma e de fora do assunto, porque se tiverem todos contra aquela pessoa, ou todos insatisfeitos, aí é tóxico e tu vais ficar ainda mais irritada, é uma bola e é terrível. Acho que ter alguém de

fora para tu poderes ir desabafar e só falar, já sai um peso enorme de cima. Eu pelo menos sou daquelas pessoas que tenho que falar, eu não consigo estar mal com alguém e estar tudo bem na mesma, eu tenho que falar com essa pessoa que estou mal, ou se não há nada a fazer com essa pessoa tenho que falar com outras para deitar para fora e passado cinco minutos está tudo bem e já passou. Não é dar satisfações, mas acho que a minha chefe de equipa tem uma palavra a dar-nos a nós, uma palavra séria, porque nós não somos todas amigas, que andamos na escola, isto é trabalho, apesar de nos darmos todas bem, de ser uma festa de vez em quando, temos que parar e falar sobre as coisas. Acho que não há isso e ter uma pessoa então específica só para aquilo, que pode não estar a tempo inteiro, mas sabes que “Olha, vou marcar com esta pessoa, porque estou aqui um bocado stressada com o que se está a passar e preciso de deitar para fora”, faz todo o sentido.

**Mestranda:** Para a minha última pergunta, gostava que me dissesse, de zero a dez, o quão feliz és no trabalho e o que acreditas que poderia potencializar esse número?

**Colaboradora 3:** Eu acho que sinto um sete, acho que o seis é pouco, acho que também estou muito cansada, que preciso de férias, mas não me sinto muito mais feliz do que sete. Para potenciar isso, acho que há uma falta de consideração por nós, não é falta de consideração, é atenção e, se calhar, o pessoal não tem noção do que é que nós fazemos ali dentro as três, não estou a falar da Telma. Nós orientamos aquilo tudo, aquilo anda para a frente, porque nós estamos lá, porque senão não andava. Acho que há uma falta de conhecimento disso, porque as pessoas também não adivinham. E eu estou muito insatisfeita com o salário, que leva ao sete. Neste momento, estou muito insatisfeita com a minha chefe. Também não consigo estar muito mais feliz do que o sete.

**Mestranda:** De forma resumida, se tivesses que identificar alguns pontos seria a nível salarial, de liderança da equipa e comunicação interna?

**Colaboradora 3:** Sim, claramente. Eu acho que nós temos muitas ideias que batem ali. Por exemplo, eu vim para cá e disseram que isto não era um gabinete de contabilidade, porque eu estava farta de gabinetes de contabilidade, “Aí, isto é um sítio em que damos apoio às empresas, estamos ali a ajudar em tudo o que eles precisam e reuniões”, eu estou ali meramente a fazer IVAs, que é preciso e faz parte. Mas lá está, as coisas batem ali, porque

está-se bem assim, estagnado como se está e eu não sou uma pessoa de estar estagnada. Eu gosto de andar sempre para a frente, de evoluir e de fazer mais. Eu acho que são importantes as reuniões com clientes. Por exemplo, há muitas iniciativas que a Incubadora e o IPN promovem, mas não há muito incentivo de “Querem ir? Vão, estejam à vontade”. Não, é muito depreciativo e muito a deitar abaixo “Ah, isso não nos interessa para nada”. E tu até tens vontade de ir, mas depois com um comentário desses... tudo bem que não interessa especificamente para aquilo que eu faço, mas vai-me abrir horizontes, para também ter mais conversa com os clientes, para estar mais por dentro dos assuntos, mesmo quando os meus outros colegas de outros departamentos falam. Acho que é importante isso e ali está-se um bocado estagnado, porque eu sei qual é o problema, é o pessoal não quer. Eu acho que a partilha da Ana e do Paulo é a mesma que algumas de nós ali temos, porque eu falo desta questão, falei com o Paulo agora há tempo e falei, precisamente, da reunião com os clientes, nem que fosse semestralmente, ou fazer um acompanhamento mais personalizado, chamá-los aqui e ele partilha dessa opinião, a Ana também, mas nada acontece. Eu sei que não depende deles para acontecer, porque não é. Tanta coisa que somos tão bons, mas depois o que nós fazemos ali é o que um gabinete de contabilidade faz. Externamente, é importantíssimo, porque os clientes gostam disso e tomar a iniciativa, dar-lhes a conhecer, pegar no telefone e falar com as pessoas, porque eu gosto desse tato. E temos que partir do princípio, não é que sejamos as melhores do mundo, mas o outro lado não percebo nada daquilo que nós estamos a fazer e nós temos que explicar como se eles fossem muito burros, não é que sejam, mas eles simplesmente não têm bases, ou têm a cabeça muito mais ocupada e muitos outros problemas para se preocupar e nós estamos aqui para colmatar esta parte que é a nossa. Acho que há um bloqueio entre termos essa dinâmica mais com os clientes, porque mesmo em termos de formações, é só aquelas da ordem. Eu também tenho lata, mas isso sou eu, que tenho lata para dizer “Olha, está aqui esta formação, eu quero fazê-la”, só que depois também depende do preço, porque também somos muito cultivadas ali dentro a “Ah, isso é muito caro”. Há ali uma política de contenção de custos, que eu não percebo o porquê, que não sai do bolso e a parte da tesouraria não é bem ali que é organizada, mas pronto. Estou no nível sete também precisamente por isso, porque vim para cá a pensar que ia ser diferente e que havia essa parte mais dinâmica e mostrar aos clientes, porque eu gosto de lhes explicar as coisas, para eles ficarem um bocadinho mais entendidos, podem não querer saber de nada e saem porta fora, mas eu gosto de mostrar o desenho para eles verem, porque eles não percebem nada daquilo e eu gosto disso. Andamos só a apagar fogos,

porque ninguém quer fazer reuniões, ninguém toma a iniciativa de ligar, anda sempre a adiar as coisas, nada é resolvido na hora e isso a mim chateia-me e começa a cansar. Eu, neste momento, se é para ser assim como está, o meu nível de satisfação não vai passar muito disso. Não tenho razão de queixa de nenhum dos colegas, adoro todos os momentos fora dali, seja os cafezinhos da manhã, os jantares, o porco no espeto e cada vez gosto mais, porque acho que facilita o trabalho entre as equipas. Noto isso porque tenho mais confiança com os colegas, por causa destas partes e acho que ajuda muito mais depois no trabalho e tu tens outro à vontade para pedir coisas, ou para pedir que me ajudem.

**Mestranda:** Sentes que a longo prazo, se não existir uma intervenção nestas problemáticas que mencionaste, que este sete pode diminuir?

**Colaboradora 3:** Eu quero ir-me embora. Vou deixar passar este ano. Honestamente, custa-me imenso falar disto, dizer isto e ainda tento convencer-me de que não. Eu sei aquilo que dou, agora estou a dar muito menos, porque acho que não merecem. Eu sei aquilo que sou a primeira a dizer que faço, a primeira a chegar-me à frente, faço tudo, faço trinta por uma linha, como se isto fosse meu. Agora, se não é recíproco, se não há uma evolução salarial, se não há uma valorização, não podem ser só os cafés e a flexibilização de horários. Eu quero evolução salarial. Estou mais chateada, nem é tanto pela evolução salarial, porque eu acho que até sempre mudei de trabalho para ganhar menos, porque eu sei aquilo que valho, sei que vou chegar lá e vou mostrar e sempre foi isso aconteceu, exceto aqui, que tive que andar a mendigar por aumentos. Eles podem não saber, mas ela sabe aquilo que eu valho, ela sabe aquilo que eu sou lá dentro. Acho que não há essa valorização. Depois, tendo em conta que uma pessoa quer fazer isto crescer, mas há ali um bloqueio e isso nunca vai acontecer, porque aquela pessoa está estagnada e está bem assim, eu não estou aqui a fazer nada. Eu ainda não estou na idade, se é que existe uma idade para isso, ainda não estou numa idade em que é para estar aqui quieta e sossegada, só a fazer estritamente o essencial e necessário. Quero tirar formação e adoro andar a fazer formação, mas tem que haver retorno, porque senão não dá. Neste momento, estou a deixar passar, porque em termos salariais, falaram que até ao final do ano isso ia ser revisto e eu estou à espera, vamos ver até ao final do ano. Eventualmente, depois vou começar a procurar trabalho, porque aquilo que eu dou e aquilo que eles me dão. Percebo, por exemplo, a situação da Marta, que mora aqui ao lado, tem garotos e dá-lhe imenso jeito e já tem uma idade e acomoda-se mais. Eu percebo isso, mas se eu acho que ganho pouco

agora e ainda não tenho filhos. Por muito poucos anos que possa ter de experiência, eu vim para cá tinha cinco anos de experiência, a Marta tinha vinte e eu andei a explicar-lhe como é que se fazia um apuramento de IVA. A Beatriz veio para cá e eu é que andei a ensiná-la. A Joana estava cá, eu é que andei a ensinar. Não tenho que ser eu, eu gosto, porque acho que também tenho jeito. Eu sei que as pessoas gostam de mim e sinto que até me dão valor, mas também é preciso salário. Eu sempre fui para sítios em que ia ganhar igual ou menos, mas depois em termos salariais era “Ela é uma mais-valia”. Aqui, sinto que estou cá há três anos e os dois aumentos que tive de cinquenta euros, cada um, fui eu que tive que tomar a iniciativa de falar sobre isso. Eu não estou para isso, eu não estou para ameaçar e eu não sou de dizer “Olha, se até ao final do ano...”, porque eu também não quero que aumentem duzentos ou trezentos euros assim do nada, eu percebo, mas falem comigo e digam-me “olha, agora não dá, se tu ambicionas chegar a este valor, agora não dá, porque se calhar até é um valor muito alto, ou temos aí outras pessoas noutras situações, mas o objetivo é esse, no médio prazo, vamos tentar no espaço de x tempo”, porque não é drástico e eu percebo que as coisas não são do dia para a noite, mas eu ter que andar a chorar por dois aumentos de cinquenta euros cada um... Quando eu voltar a falar disso, aliás, eu não vou voltar a falar disso, eu quando voltar a falar de alguma coisa, é para entregar a carta. Eu não vou dizer “Olha, eu vou-me embora, se não aumentarem”, porque eu também não sou disso. Agora, passa a informação com quem eu falo, para o outro lado? Não sei. Honestamente, acho que não passa e o que passa é distorcido, ou é de maneira diferente, porque já me apercebi que o que passa daqui para nós, também é diferente e não tenho paciência para essas coisas.

#### **Entrevista colaborador 4**

**Mestranda:** Quais são as iniciativas, ou práticas que a Incubadora já possui que sentes que têm mais impacto na tua felicidade no trabalho? Em termos de equipa, têm o hábito de fazer algum tipo de atividade que torne o local de trabalho mais feliz e agradável?

**Colaborador 4:** Eu entrei vai fazer quatro anos. Pouco tempo depois, apanhámos uma coisa chamada pandemia, ou seja, as práticas que haviam anteriormente eu desconhecia, desconheço se havia. Vai havendo algumas práticas da própria comunidade Incubadora e empresas, como vai haver agora na sexta-feira, que eram feitas com alguma regularidade e acho que serviam para malta da Incubadora e depois também para conviver com a comunidade do ecossistema das empresas. Julgo que eram duas, três, quatro iniciativas que eram feitas ao longo do ano, mas sempre uma de piqueniques, sempre ficando aqui pelo espaço da Incubadora. Outras iniciativas, eu julgo que não haja assim muito mais, nós vamos reunindo de quinze em quinze dias, para tratar de assuntos e estarmos a par dos assuntos que cada membro da equipa vai fazendo e acho que acaba por ser uma coisa que é importante para o espírito de equipa, para partilharmos algumas informações, por mais que estejamos muito focados com a parte de trabalho. Outras iniciativas, pelo menos que eu tenha conhecimento, julgo que não haja mais.

**Mestranda:** E em termos da equipa do HIESE?

**Colaborador 4:** Não, chegámos a fazê-lo, também numa perspetiva de equipa HIESE com incubadas, com o nosso ecossistema, mas também foi em 2019. De vez em quando, há alguns eventos, mas não só equipa. A nossa equipa também é pequena, somos três elementos da IPN Incubadora e depois temos a Salomé que não tem contrato com a IPN Incubadora, mas dá-nos apoio em muitas questões. Também não temos o hábito de fazer, vamos de vez em quando almoçar, acabamos por estar na conversa, mas não há assim nada concreto de “Vamos fazer aqui um *teambuilding*, vamos fazer uma ação para o espírito de equipa, para trabalhar nos vários assuntos, com uma parte expositiva, uma parte de desafios”, nunca houve nada assim que tenha sido feito.

**Mestranda:** No âmbito da minha segunda pergunta, sentes que a IPN Incubadora possibilita e facilita o equilíbrio entre trabalho, vida pessoal e familiar? Se sim, de que forma o faz?

**Colaborador 4:** Sim, eu acho que nesse aspeto há alguma flexibilidade, sempre que houve a necessidade de ir a uma consulta, de ter que sair mais cedo, de ter que ir buscar os miúdos, sempre houve flexibilidade. Não é flexibilidade no sentido de “Não, tu perdes agora uma hora, tens que a compensar noutro dia”, há uma perspetiva de, como nós fazemos gestão de projetos, a nossa perspetiva de trabalho também é “Desde que o trabalho apareça feito, não me importo que tu trabalhes fora do teu horário e que saias um pouco mais cedo”, nunca houve esse controlo e acho que essa perspetiva é uma mais-valia. Até é uma situação que permite a outras pessoas ter um outro trabalho. Neste momento, eu estou a lecionar duas horas por semana neste semestre, o semestre passado tive quatro horas. Há alguma flexibilidade para alguns elementos, também há essa perspetiva de aporte de conhecimento da academia para o IPN e o sentido contrário. Há essa perspetiva de permitir às outras pessoas dar aulas, é intercâmbio de conhecimento, até numa perspetiva de captar recursos humanos que estão na academia para virem trabalhar para a IPN Incubadora, ou mesmo para outra empresa. Acaba por ser um divulgar, passar a mensagem que é um ponto positivo do IPN. Por outro lado, falando o mais direto possível, acho que também serve um pouco de complemento salarial. Nós temos as nossas condições e não havendo uma perspetiva de um plano de carreira, ou alguma coisa desenvolvida, um sistema de objetivos de “Cumpreres isto, a equipa cumpre aquilo e temos aqui um sistema de incentivos que são estabelecidos ao final do mês, ou ao final do ano”, acaba por ser um pouco um complemento para as pessoas que têm essa possibilidade, esse *know-how*, essa capacidade de dar aulas, também não é assim tão linear, não é qualquer um que dá aulas, pela experiência, pelo à vontade, pelo conhecimento, acaba por ser isso. Nesse aspeto, há uma flexibilização que permite ser uma mais-valia para o IPN e para a IPN Incubadora.

**Mestranda:** Agora, mais no âmbito da gestão de recursos humanos propriamente dita, gostava de saber se consegues identificar alguns problemas, ou áreas que poderiam ser melhoradas, através de iniciativas ou práticas, para tornar o trabalho mais feliz? Por exemplo, recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, formação e desenvolvimento, etc.

**Colaborador 4:** Sim, eu acho que devia começar um pouco pela mudança de *mindset*. Nós somos uma Incubadora, também devido à proximidade com a academia, proximidade com as empresas, não devíamos ter uma perspetiva de “Estamos aqui a formar profissionais

que sabemos que mais ano menos ano eles vão acabar por sair”, eu acho que esse *mindset* devia mudar um pouco. Não digo que não seja bom estarmos a formar alguns RHs e depois que eles vão e, se calhar, até voltem e que haja aqui uma perspetiva de câmbio de conhecimentos, mas acho que é importante nós conseguirmos capacitar as pessoas, qualificar as pessoas, recrutar os melhores e retê-los. Nesse aspeto, acho que o teu trabalho é uma mais-valia, a questão da felicidade das pessoas dentro da organização. As pessoas sentirem que fazem parte, que são uma mais-valia, que a empresa cuida e quando cuida não é só o facto de ser um salário. Tenho a perfeita noção, sendo uma associação sem fins lucrativos, com um sistema de associados, dependendo muito da universidade, com um presidente que acaba por vir da própria universidade, que é difícil nós conseguirmos condições vantajosas a par de grandes *corporates*, ou empresas aqui do tecido empresarial, mas acho que pequenas coisas fazem essa felicidade. Podemos começar a sentirmo-nos mais parte da equipa, haver uns *teambuildings*, pequenas coisas que a nível de investimento tem pouco.

**Mestranda:** Um salário emocional?

**Colaborador 4:** Sim, sim, sim, por aí. Ter uma perspetiva de objetivos, “Tu ganhas base este, mas se tivermos aqui uns objetivos” e os objetivos devem ser alguns específicos, alguns individuais e outros de equipa. Acho que temos aqui dentro da IPN Incubadora cerca de vinte pessoas, existem vários departamentos, mas ninguém trabalha sozinho. O foco é, a contabilidade até pode fazer as contas por si, mas se as coisas não correrem bem é a equipa que também sofre, cabe à equipa toda andar a tentar resolver o problema que não foi bem feito. A própria contabilidade não trabalha sem a parte da gestão de projetos. A gestão de projetos não trabalha sem a parte da gestão de incubação. Ou seja, há aqui uma intrusão de vinte pessoas e que é importante haver um mínimo traçar de objetivos, individuais e coletivos e haver um complemento, mais x no final do ano, haver outros sistemas. Acho que já comentei isto com mais alguém, haver um subsistema de saúde, um seguro de saúde, haver uma perspetiva de facilitar mais formação. Estamos tão perto da academia, porque é que não há uma vaga num determinado curso? Quem está disponível para isso. Tentarmos encontrar uma possibilidade de fazer uma formação mais completa, um MBA, uma pós-graduação, haver aquela perspetiva que as pessoas se sintam valorizadas. Não digo que não seja feito, mas nós somos tão poucos, haver mais alguma proximidade, sentirmos que reconhecem em nós uma mais-valia. Tens aqui um

fundamento, vens da área de recursos humanos, vens da área de engenharia, vens da área da economia, mas, se calhar, tens outras competências, *soft skills*, *hard skills* e podem ser aproveitadas e desenvolvidas. Tens ambições, tens vontades e essas perspetivas podem ser aproveitadas para o teu desenvolvimento pessoal e para o desenvolvimento da organização. Coisas simples como o lanche com o diretor, haver ali um momento informal de partilha. O diretor dizer “Moro aqui, tenho não sei quantos filhos, ontem tive um problema...”, haver uma proximidade. Nós somos poucos e acho que é fácil haver isso, não estamos a quebrar a privacidade de ninguém, mas estamos a trocar ideias. Podem descobrir que gostam os dois de jogar *paddle* e acabam a ir jogar *paddle*. São essas pequenas coisas que trazem felicidade para o trabalho, por mais que penses “Eu vou estar em frente ao computador oito horas a bater coisas no *excel*, a pôr para lá contas e linhas”. Isso traz felicidade a alguém estar ali? É a tal coisa, sentires que vais, porque vais para uma organização que sentes que és valorizada e que gosta que tu estejas lá. Sentires que gostas do que fazes e que o teu trabalho tem impacto. Por mais que não sejas a melhor pessoa a fazer aquilo, mas neste momento és a pessoa que a empresa reconheceu, que tem disponibilidade para te pagar, para que estejas lá a desenvolver sozinha ou em equipa.

**Mestranda:** Qual é a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais, ou pessoas dedicadas a estas problemáticas, com quem possas abordar questões ou sugestões, com o objetivo de tornar o trabalho mais feliz e agradável?

**Colaborador 4:** Eu acho que qualquer política de recursos humanos, qualquer departamento de recursos humanos vai ter sempre que trabalhar IPN e IPN Incubadora, não faz sentido haver dois. E eu acho que devia haver a pessoa, tal como existe um diretor financeiro, existe um diretor de inovação, existe um diretor de incubação, acho que devia haver aqui alguém que fizesse a gestão de recursos humanos, são recursos, não são equipamentos, não são recursos financeiros e económicos, mas são pessoas. Aqui, julgo que temos à volta de 150 pessoas, não são todas as empresas que têm cento e tal pessoas. Aqui temos uma condicionante, estamos num semipúblico, mas se fosse privado, as empresas tinham de gerir bem os seus recursos, porque as oportunidades estão aí e facilmente as pessoas saltam de um lado para o outro. Cada vez mais, há menos lealdade ao emprego, por imensas coisas, porque as pessoas têm outro estilo de vida, porque os custos estão a aumentar e além da ambição, as pessoas têm a própria necessidade e procuram e estão atentas ao mercado. Hoje em dia, há plataformas que vão ter contigo.

Não estamos aqui a cometer nenhuma ilegalidade, nem nenhuma quebra de privacidade, é perfeitamente usual. Acho que devia haver a pessoa, alguém que faça uma gestão efetiva de recursos humanos. Uma gestão efetiva de recursos humanos não é saber quantas horas trabalhaste e quanto é que vais receber, é alguém que te acompanha, que te estabeleça um plano de integração, que te estabeleça um plano de carreira, que esteja contigo, que te faça uma avaliação de desempenho, te dê um *feedback*, é essa a perspetiva que é importante. Acho que devia haver pelo menos uma pessoa com essa tal função, com mais ou menos experiência, mas acho que era importante para perceber cada um perceber o seu caminho “Eu estou aqui, sei que posso chegar ali, em condições normais, sei também que estão atentos a mim e que mais dia, menos dia vou ter alguma avaliação, mais formal, mais informal, feita de autoavaliação, feita pelos meus colegas, pelos meus superiores, mas que vai haver algum *feedback*”. Eu tenho que perceber também, como vou ser avaliado, que tenho que me sentir com mais motivação, com mais necessidade de ir atrás. É esta perspetiva que estamos aqui a integrar uma pessoa dentro de uma equipa, dentro do IPN e IPN Incubadora, acho que isso era um ponto fulcral. A tal coisa que eu já falei há pouco, haver um plano de saúde, pequenas coisas que são valorizadas, as conversas informais com o teu superior, haver uns pequenos *teambuildings*, elaborarem um projeto, proporem soluções, propostas de melhoria, haver sessões de *design thinking* para resolverem problemas, ou desconstruir problemas. Podemos criar aqui uma *task force* com duas ou três pessoas, uma da contabilidade, outra da gestão de projetos, haver esta intrusão dentro do horário de trabalho. Proporem descontos, haver alguma parceria, sei que já existe com o ginásio, mas nem todos gostam de ginásio, mas temos natação, temos *paddle*, haver um torneio de *paddle*, já foi falado isso há uns tempos. Pequenas coisas que, por mais que não sejam só monetárias e que ao final do mês não aumentem o salário, acho que são importantes.

**Mestranda:** Há pouco, falavas das reuniões que acontecem de quinze em quinze dias, reuniões essas sempre com cariz mais operacional e onde não existe propriamente espaço para a discussão destes temas. Achas que seria interessante existir e ser transversal a toda a equipa?

**Colaborador 4:** Sim, sim, sim, estava-te a ouvir e a pensar, todos os anos ouvimos falar e sabemos como é que foram as contas, o fechar de contas da IPN Incubadora, mas nunca houve ninguém que dissesse “Tivemos este volume de negócios, tivemos estes custos, o

nosso resultado líquido foi aquele. Para o ano, queremos melhorar as vendas, ou reduzir custos. Qual é a vossa perspetiva? Querem mais detalhes sobre isto? Quais são as vossas ideias?”, criar essa perspetiva. Eu não sei ao cêntimo quais são os resultados aqui da IPN Incubadora, mas se os quiser saber, também os consigo saber, porque são contas que devem ser públicas. Acho que havendo essa partilha de perceber “Nós temos isto e, se calhar, até temos uma perspetiva de melhorar aqui salários 2%, 1%, alguma coisa, porque também não conseguimos fazer contas às nossas despesas, porque a nossa perspetiva também não é o lucro, mas também queremos perceber quais são as vossas opiniões. Dê-nos ideias. Temos aqui um *budget* a gestão da felicidade da organização”. Pode ser uma iniciativa, haver um *budget*, a partir do início do ano, tiram-me mil, dois mil, três mil euros para iniciativas de felicidade. Acho que é perfeitamente razoável, não estamos aqui a falar de unidades familiares que gerem um orçamento mínimo, já são orçamentos de alguns milhares, ou milhões e acho que há *budget* para isso, para pequenas coisas. Partilhar e levar ao estabelecimento dos próximos objetivos, haver objetivos financeiros e não financeiros, mas que as pessoas sintam “Este objetivo diz-me muito, porque fui eu que dei esta ideia”. Acho que se a pessoa dá a ideia, depois também é o primeiro a preocupar-se com o objetivo. Eu pelo menos, se lançar alguma ideia e ela for aprovada, tenho quase a obrigação levá-la em diante e levar os meus colegas. Acho que essa perspetiva é importante, o entrosamento, estarmos próximos. Eu sei perfeitamente que o nosso dia-a-dia é delineado das nove da manhã até às seis, ou sete, ou oito da tarde e, muitas vezes, o que nós temos delineado, assim que entramos as coisas mudam completamente e não há um momento em que seja fácil estarmos próximos e partilhar as coisas com a equipa. Se não for, à partida, sequer pensado que possa haver essa perspetiva, nunca vai haver.

**Mestranda:** Para última pergunta, queria que, de zero a dez, me dissesses o quão feliz és no trabalho. E o que poderia potenciar ainda mais esse número?

**Colaborador 4:** De zero a dez é um bocado limitativo. Não posso dizer que seja negativo, mas também não posso dizer que seja perfeito, há de ser um seis, um sete. Há margem para melhorar, mas passa muito por sentires que fazes parte de uma equipa, sentires que tens alguém que sabe o quanto tu vales, quais são as tuas ambições, que te vai acompanhando e que, ocasionalmente, de seis em seis meses, ou uma vez por ano, chegue ao pé de ti e te fale. Sei perfeitamente que se faz aqui muito boa gestão, em vários aspetos, mas peca-se um pouco pelos recursos humanos. Acho que vamos ao início, a mentalidade

que nós temos aqui, não existe uma perspectiva de reter, porque já não conseguimos captar os melhores, por várias razões e uma delas é seguramente salarial, já não conseguimos selecioná-los. À partida, devia haver uma mínima vontade de tentar retê-los pelos mecanismos que nós consigamos. Isso até deve ser dito “A nossa capacidade de acompanhar salários com o privado não existe, mas temos aqui uma mais-valia, temos aqui um espírito de inovação fantástico, temos aqui a possibilidade de teres formação nisto e naquilo, de teres um plano de saúde, depois podes tirar uma pós-graduação”, acho que é importante. Eu acho que é pelo menos o ponto de partida, porque temos aqui o Joel, temos aqui a Liliana, temos aqui a Ana, temos aqui mais a Telma, cada um tem o seu *background* profissional, de educação e familiar, mas cada um tem a sua perspectiva. Se calhar, há uns que para eles isto está perfeito, se calhar até há “Estou aqui perto de casa, entro às nove e saí às seis e para mim está ótimo”, mas há outros que não e, se calhar, são esses, até podem não ser, mas por norma são, os que até têm mais ambição, têm uma perspectiva de “Eu quero aprender mais” e ao mesmo tempo é bom, porque vão tendo mais conhecimentos e esses é importante retê-los, são aqueles mais dinâmicos, aqueles que trazem um bom espírito de equipa à empresa, bom humor e vontade de levar o barco para a frente. Se não temos a mínima perspectiva de os tentar reter, vamos ficar com os que ficam. Eu reconheço que a grande maioria dos elementos são qualificados, são empáticos, com bom espírito de equipa, mas é o que eu te digo, também não os conheço assim muito bem, se calhar, também não tenho esse direito, nem esse dever, mas acho que quem está acima e que gere uma equipa tem sempre o mínimo de expectativas. Às vezes, pode aparecer um projeto novo, pode haver uma outra perspectiva de colaboração e sabemos “Aquela é a pessoa, já me disse qualquer coisa, já teve experiência com aquilo”. Às vezes, até pode aparecer aqui uma empresa que venha com um negócio que para nós até achamos super inovador e já conversámos com alguém sobre aquele aspeto, numa conversa de café. E, às vezes, o colaborador ser chamado numa primeira reunião “Tu até já me falaste disto. Conheces alguma coisa disto?”, acho que é importante, porque a pessoa sente-se uma mais-valia. Até estava lá à frente do seu computador a fazer umas coisas, ou chateado e muda o *mindset* e a pessoa sente que deu ali um aporte com outro conhecimento.

## **Entrevista colaboradora 5**

**Mestranda:** Quais as iniciativas ou práticas que a Incubadora já possui e que sentes que têm mais impacto na tua felicidade no trabalho? A tua equipa tem o hábito de fazer algum tipo de atividade, que torne o trabalho mais agradável?

**Colaboradora 5:** A Incubadora nesse aspeto tem. Vai agora haver dia 24 um convívio para toda a gente, para que as pessoas tirem um bocadinho do seu tempo, para toda a gente estar em convívio uns com os outros. Isso foi desde sempre, eu entrei cá em 2006 e sempre tive esse conforto, tanto a parte que pertence ao IPN, como em salas, que ora uma fatia de bolo, porque alguém fez o seu aniversário, ou porque alguém está grávida e partilha. A pessoa depois até compra uma lembrança e depois mostram fotos. Outras pessoas que já saíram daqui continuam a enviar fotos dos meninos que tiveram. Ainda agora na semana passada fiquei muito contente, um telefonou-me e disse “Olha, queria dar-te uma novidade”, eu até disse logo assim para ele “Não me digas que vais ser pai” e ele disse “Adivinhaste, vou ser pai e o nome da minha filhota vai ser Maria Isabel” e ele telefonou-me para me dar essa novidade. Aqui há um tempo, ele convidou-me para ir ver a casa dele, que ele comprou aqui em Coimbra, nós combinámos e na hora de eu sair fui lá ver a casa e eu senti-me feliz, porque mesmo já não estando aqui há algum tempo neste edifício, a amizade continua. Tenho amizades assim, por exemplo, pessoas que já trabalharam aqui, que depois eu até dos pais fiquei amiga e vou lá às festas, para o lado de Montemor.

**Mestranda:** Sentes que o facto de ires a todas as salas, apesar de ser muito a rotina, que crias uma ligação forte com as pessoas?

**Colaboradora 5:** Sim, não é com toda a gente, mas isso é o normal, mas o que me dá um certo conforto é o respeito que as empresas têm por mim e quando saem, às vezes, até deixarem-me uma lembrança. Houve uma vez um que saiu e passado já muito tempo, chegou a altura do Natal e ele veio aqui e deixou à nossa antiga colega Cristina uma coisinha de bombons. Ela nem sabia se era para mim, se era para a outra colega e ele até lhe respondeu “Não, não, é para aquela que é baixinha”. Se para mim já estava no coração, ainda mais ficaram. Eles até estiveram neste convívio que nós tivemos no Convento de S. Francisco e estava lá ele e a esposa e é sempre uma festa.

**Mestranda:** E relativamente à Incubadora e à equipa da Incubadora, o que é que sentes que torna o trabalho mais agradável e feliz?

**Colaboradora 5:** Acho que a equipa é boa, falamos todos uns para os outros, às vezes há falhas, mas isso faz parte, mas que também já podiam ter sido corrigidas, mas isso depois também não é a Incubadora, são as próprias pessoas. As pessoas é que fazem o convívio, as pessoas é que trazem o bom ou o mau, porque a Incubadora são as quatro paredes. O que entra cá dentro e o que fazem são as pessoas é que devem ter essa atitude.

**Mestranda:** Cada vez mais, procuramos ter equilíbrio em várias partes da nossa vida, tais como trabalho, vida pessoal e familiar. Sentes que a Incubadora possibilita e facilita esse equilíbrio? Se sim, como é que o faz?

**Colaboradora 5:** Nesse aspeto, é espetacular, porque nós temos o sistema. Vamos faltar para ir ao médico, sabemos que, para que as pessoas tenham conhecimento, não vou estar a bater em todas as portas, aviso os mais chegados, que é a minha equipa, que é a colega que faz o mesmo serviço que eu e o Guilherme, que está responsável. Então comunico “Tenho uma consulta”, se houver alguma coisa, está cá uma, ou outra e depois marcamos no sistema. Isso facilita muito a vida das pessoas, depois qualquer um tem que trazer a justificação, mas fora isso, é uma parte muito boa, em não ter de “Olha, hoje não vai dar jeito, vais ter que marcar para outro dia”, não, a pessoa precisa de ir. Isto para ir a consultas, óbvio que não vou estar a tirar porque preciso de ir a uma festa, também temos que ter consciência de como as coisas são. Fora isso, já aconteceu muitas vezes eu sair mais cedo, ou até chegar mais tarde e eu sei do serviço que depois está à minha responsabilidade naquele dia e é tentar fazer sem prejudicar ninguém. Nesse aspeto, é uma maneira de trabalhar para que não nos sintamos como se estivéssemos numa prisão, há uma liberdade. Como agora estou aqui e não faz parte do meu tempo do que eu devia estar a fazer, mas eu sei a minha responsabilidade e o serviço não fica por fazer. Mas isso facilita nesse aspeto, não há aquela coisa de “Tu não podes parar, tu não podes isto”, não, isso não, é um convívio muito bom.

**Mestranda:** Gostava de saber se consegues identificar problemas, ou áreas que pudessem ser melhoradas, para tornar o local de trabalho mais feliz e agradável. Existem algumas iniciativas, ou práticas que gostasses que fossem implementadas? Por exemplo, quando

foste contratada, foi importante para ti a forma como te receberam e te apresentaram as pessoas? Gostavas que avaliassem o desempenho que tens no trabalho?

**Colaboradora 5:** Eu quando entrei para aqui, estive algum tempo sozinha, entrei no lá de baixo (edifício), eu entrei em 2006 e disseram-me “Este é o edifício, mas não dá para mostrar os cantos da casa, então vais tu apresentar-te e tentar fazer o melhor que podes e é aqui que vai ser a tua avaliação”. Eu fiz, tentei pegar nas coisas e fazer, porque também estava sozinha, porque na altura a pessoa que estava lá estava combalida, mas eu tive que me desenrascar e tentar ambientar-me às pessoas que estavam de fora, que não conheciam o IPN, o melhor possível, assim como as do IPN. Eu não faço distinção entre os colegas e as empresas, acho que toda a gente deve ter respeito e ser tratado da mesma maneira. Nem sempre estou a contar anedotas, ou sempre a rir-me, também tenho os meus defeitos, mas não trazer os problemas, ou cara triste para ao pé dos outros, porque não têm nada a ver, tentar estar com o melhor sorriso possível, para que as pessoas se sintam confortáveis. Ainda agora, uns que entraram esta semana, já fizeram modificações na sala e há um bocadinho chamaram e disseram “Temos aqui um sofá, quer vir ver?”, foram-me mostrar o sofá, “Para a semana, à partida, chega o frigorífico. Pode mexer e comer”, eu não vou mexer, mas é um conforto e eu sempre senti esse conforto nas empresas. Na parte das empresas, não estou a dizer que são todas, mas há um acolhimento espetacular. Não estou a dizer que a equipa não é, mas a parte das empresas é espetacular. Depois, como eu estava a falar de quando comecei, vieram aqui para cima algumas empresas, então foi pedido para que fosse eu que viesse cá para cima, porque para aqui já só vinham empresas e eu vim. Ainda hoje veio cá uma das empresas que é antiga da casa e cada vez que vem cá faz-me sempre uma festa, assim como eu também tenho algumas lembranças na minha casa que me trouxe de fora, do estrangeiro. Já que posso falar abertamente, eu acabo por almoçar lá na copa e até é mais fácil. Eu já vi aqui atitudes que me fizeram, que eu não achei piada, mas eu não estou para fazer igual e estou cá e passo à frente. E eu já vi atitudes que eu disse “Então mas precisas disto? Precisas de te humilhar tanto?”, eu costumo até depois ir dar uma volta e gosto de andar por ali, mas às vezes entre colegas podia haver uma atitude diferente. Tu levaste o tempo que levaste, mas trata-me por Isabel e trata-me como trata todos os outros colegas e daí há quem não o faça, mas eu já percebi que não fazem porque não querem. É como quem diz “Tu não gostas, então a gente ainda faz isso” e eu já desisti, desisti mesmo disso.

**Mestranda:** E isso deixa-te triste?

**Colaboradora 5:** Um bocadinho, porque dá a sensação de “Mas eu sou diferente dos outros”. Por exemplo, quando foi no Natal, eu lembrei-me de dar um rebuçado e quando dei, dei a todos e eu já vi cenas que não foi isso que aconteceu. E não é a Incubadora, são as próprias pessoas que têm de ser diferentes, porque nós somos todos de carne e osso. Acho que a Incubadora em si, no geral, tem coisas importantes e que estas coisinhas que não valem nada, é melhor passar ao lado e ignorar. O problema não está em mim, o problema está nas pessoas, por isso não sou eu que estou mal, mesmo assim eu passo bem e continuo a fazer a minha consciência, o resto é com as pessoas. Como se costuma dizer, a mentira tem perna curta e a verdade anda devagarinho, mas ela chega. No que toca a mim pessoalmente, passa-me ao lado, estou a falar, mas essa passa-me ao lado. As pessoas é que têm de ser elas próprias, ou então estão a mostrar-me a mim aquilo que são e têm duas caras.

**Mestranda:** Qual é a tua opinião relativamente à criação de mecanismos, momentos, locais, ou pessoas dedicadas a estas problemáticas, com quem pudesses abordar este género de questões ou sugestões, com o objetivo de tornar o local de trabalho mais feliz e agradável?

**Colaboradora 5:** Eu não quero ser injusta com ninguém e ao entrar da porta para dentro eu digo “Hoje tenho que fazer isto, isto e aquilo” e preocupo-me com o que tenho que fazer, durante aquele período de tempo que estou cá. Depois acabo por nem estar a pensar se devia ser um pouco diferente, ou que devia haver uma reunião de seis em seis meses, para ver se a pessoa está bem. Há coisas que eu até gostava que fossem modificadas, mas depois eu começo a pensar “Oh Isabel, cala-te e nem fiques a pensar”, porque dá-me a sensação que eu é que estou a ser exagerada e a querer que tudo seja alinhadinho e direitinho. Se a maioria não pensa assim, ou não faz assim, com certeza eu é que sou exagerada.

**Mestranda:** Neste momento, não partilhas, porque não tens um espaço onde possas partilhar, para conseguir saber se é a opinião da maioria ou não, certo?

**Colaboradora 5:** Eu percebo a pergunta, mas por outro lado, estou um bocado a recuar para trás, porque ao mesmo tempo, eu não quero sair daqui e sentir “Estiveste a lavar roupa suja” e eu não quero isso, porque se fosse isso, eu tinha uma cassete para toda a tarde. Há coisas que até me podem ferver cá por dentro, relaxo e ando para a frente. Até mesmo pessoalmente, em mim, há coisas que podiam ser diferentes. Vou-te dar um exemplo, aqui há tempo, houve alguém que fez anos, pagou café para todos e eu fiquei de fora, mas ninguém me ouviu dizer que eu não recebi, nem eu vou dizer e eu sei que pagou e que todos receberam. O quê que tu ias achar se fosse ao contrário, se fosse contigo?

**Mestranda:** É por isso que te ligas mais às empresas, do que à equipa da Incubadora?

**Colaboradora 5:** Abraçam-me diferente.

**Mestranda:** Sentes que felicidade que tens no trabalho é, em grande parte, resultado das empresas aqui incubadas?

**Colaboradora 5:** É nas empresas. Há o conforto nas empresas e isso é o que me interessa, eu também estou aqui é pelas empresas, porque se fosse só pela parte da Incubadora não precisavam assim tanto de mim. Qualquer um de nós que está aqui está pelas empresas, porque se não houver empresas, ninguém precisa de cá estar. O conforto das empresas para mim é fixe. Como ainda há pouco falei, um telefonou-me para me dizer que ia ser pai e que o nome escolhido tinha sido Maria Isabel. Não estou a dizer todos, atenção. Aliás, houve uma pessoa que como eu não bebo café, eu disse “Faz de conta que eu bebi” e a pessoa disse “Não, não” e pagou um galão. Não é pelo valor das coisas, é pela atitude, mas nesse aspeto acho que até já estou a falar de mais.

**Mestranda:** O meu objetivo, na gestão de recursos humanos, é mesmo tentar perceber como é que as pessoas se sentem, o que pode ser melhorado, perceber quais são os problemas, o quê que os problemas podem trazer e quais são as soluções, principalmente.

**Colaboradora 5:** Por exemplo, agora quando foi do S. Francisco, houve aquele erro de comunicação, mas depois eu percebi que tinha havido um erro e resolveu-se, a pessoa que ia ser homenageada para mim era especial e eu estive lá e correu bem. À noite depois até fui ao jantar e assim foi, eu até podia ter dito “Disseram-me hoje. Assim em cima do joelho

é que eu fui convidada?”, mas não. Primeiro, era a pessoa que lá estava, que ia ser homenageada e para mim era especial e depois eu percebi que, até mesmo a direção, tentou fazer tudo para que chegasse a mim, para me comunicar. Até a Ana foi ter comigo e disse que estava convencida que eu já sabia. E eu disse “Eu já sabia, mas eu não ia lá, sem primeiro chegar diretamente a mim”, eu já sabia há muito tempo, soube por portas travessas, mas eu já sabia há muito tempo, só que eu não ia para lá se ninguém me dissesse nada. Não ia sair daqui às cinco horas para lá, se ninguém me dissesse nada. Essa ficou resolvida e gostei da atitude que tiveram. A atitude da Ana foi porreira, foi mesmo ter comigo e que pensava que eu já sabia. Aí, senti que errar é humano e o diálogo faz as coisas. Ninguém vai a uma festa só porque o vizinho disse que ia haver aquela festa. A pessoa vai quando é convidada. Depois quando se aperceberam, telefonaram e o Guilherme veio ter comigo. Onde tudo é conversado, onde há consciência e atitude sincera, para mim acabou aquilo.

**Mestranda:** Queria que, de zero a dez, me disseses o quão feliz és no trabalho e o que acreditas que te poderia fazer ainda mais feliz a trabalhar aqui?

**Colaboradora 5:** Eu vou-te dizer dez, porque eu só penso num sentido.

**Mestranda:** O teu dez deve-se às empresas?

**Colaboradora 5:** Sim e essas é que me dão o conforto e essas é que me ajudam. Não é daí que eles me pagam, mas é através das empresas que precisam de mim, se não, eu não estava cá. É onde eu vou buscar mais conforto. O conforto das empresas é superior. Na Incubadora, somos um grupo e nem todo esse grupo faz igual, mas que nesse aspeto há atitudes que às vezes seria diferente, acho que sim. Gosto daquilo que faço e nem todas as pessoas são iguais, mesmo nas empresas, uns dão mais confiança e outros menos. As pessoas que eu tenho, aquelas que já cá estiveram, que saíram, mas ainda continuam a lembrar-se que eu existo, que me telefonam muitas vezes pelo Natal, a desejar boas festas, esse é o conforto. Quando vão embora, aquela amizade que continua, aquele convívio, por mensagens, ou por telefone, as pessoas não se esquecem é muito bom.