

Barcarena, Fevereiro 2015.



A INFLUÊNCIA DA FELICIDADE NA PERFORMANCE/PRODUTIVIDADE

Mestrado em Gestão

Fernando Avidago

Nº 201227939

Orientador: Georg M. Dutschke



Universidade Atlântica

Mestrado em Gestão

A INFLUÊNCIA DA FELICIDADE NA PERFORMANCE/PRODUTIVIDADE

ELABORADO POR:

Fernando Jorge Avidago Da Cunha

Nº 201227939

ORIENTADO POR:

Prof. Dr. Georg Michael Dutschke

Barcarena

Fevereiro, 2015

DECLARAÇÃO

NOME: Fernando Jorge Avidago Da Cunha

TÍTULO DA DISSERTAÇÃO: A Influência da Felicidade na Performance/Produtividade

DOCENTE: Professor Doutor Georg Michael Dutschke

Declaro que concedo à Universidade Atlântica uma licença não-exclusiva para arquivar e tornar acessível, o presente trabalho, no todo ou em parte.

Retenho todos os direitos de autor relativos ao presente trabalho, e o direito de o usar futuramente.

ASSINATURAS:

Universidade Atlântica, Barcarena ___/___/_____

O autor é o único responsável pelas ideias expressas nesta Dissertação.

Agradecimentos:

Agradeço à minha filha Ariana, que me tem acompanhado nesta etapa de minha vida, onde me propus a terminar a minha formação académica, e para isso passamos horas de ausência em relação um ao outro.

Agradeço à minha esposa que me tem acompanhado neste Mestrado e me tem ajudado psicologicamente a fazer com que tudo seja mais simples.

Agradeço ao meu filho, que apesar de se encontrar longe, tem sido um suporte emocional e de incentivo para que eu termine esta minha corrida académica, estando sempre do meu lado.

Agradeço a todos os Professores, os da Licenciatura e em especial aos do Mestrado, por todo o conhecimento transmitido.

Um especial agradecimento ao Professor Doutor Georg Michael Dutschke, por em primeiro ter-me ajudado na escolha do tema, onde juntos encontramos o que eu procurava. Em segundo por se ter colocado de imediato predisposto a ser meu orientador neste tema em que sua sabedoria e conhecimento são de imenso valor.

Um agradecimento a toda a equipa da secretaria da Universidade Atlântica, que são senhoras muito simpáticas, e de prontidão a ajudar.

Agradeço a todas as pessoas que de boa vontade preencheram o questionário, para que eu pudesse finalizar a parte prática da minha Dissertação.

Dedicação:

Dedico este trabalho aos meus pais, Isac Francisco Da Cunha e Maria Eugénia Avidago Da Cunha, que sempre me apoiaram e quiseram que minha vida académica tivesse sido mais cedo.

Dedico à mãe de minha filha Ariana, Ednelia Souza Santos, que sempre me incentivou para que depois dos 40 ainda tivesse pré-disposição para esta aventura académica.

Dedico à minha família; Fernando Jorge, meu filho, a Ariana, minha filha, a Sofia Isabel, minha filha recém-nascida, e à minha querida esposa que me acompanha neste Mestrado com seu incentivo e carinho, Evgeniya Aleksandrovna.

Uma dedicação especial a todas as pessoas que acreditaram em mim.

Sumário

A Influência da Felicidade na Performance/Produtividade

O presente trabalho é o resultado de pesquisa bibliográfica efetuada através de *abstracts*, artigos de opinião, *papers* e publicações, e de envio de questionários a empresas, para melhor poder situar a influência que a felicidade exerce sobre a produtividade. É um trabalho de investigação para que eu possa apresentá-lo e discuti-lo para a obtenção do Grau de Mestre em Gestão, com a orientação do Professor Doutor Georg Michael Dutschke, na Universidade Atlântica.

Este tema foi escolhido por ser pertinente as questões empresariais de hoje em dia. Felicidade não é visto ainda como um fator importante nas empresas, se bem que muitas já tomam esta matéria como sendo de importância. Existem estudos feitos em Portugal, sobre a Felicidade nas empresas, aqui pretende-se abordar esta Felicidade com a Performance individual e Organizacional.

Tem como principal objetivo recolher informação que permitisse enquadrar qual o impacto que a felicidade tem no âmbito da Performance/Produtividade nas empresas e a capacidade de influenciar a motivação dos colaboradores, na vida das empresas e organizações, bem como no dia-a-dia do comum cidadão.

Neste contexto farei um enquadramento ao tema da Felicidade e da Performance/Produtividade, e qual o papel destes dois temas na sua missão e objetivos, dentro do ceio das empresas e organizações.

Numa fase posterior desenvolverei a análise de estudo, procurando efetuar o enquadramento histórico, e a relação entre estes dois temas.

De forma a termos uma noção clara sobre estas temáticas e diferentes posições abordarei a questão por meio de inquéritos feitos às empresas e profissionais.

Concluirei com algumas considerações sobre os temas em questão, fazendo um resumo das ilações retiradas da análise.

Desta investigação, espera-se que os seus resultados possam contribuir para o fortalecimento dessa área de investigação e auxiliar os gestores a definir os pontos prioritários de esforços para maximizar o aproveitamento dos Profissionais Felizes e criarem diferenciais que permitam aumentar a Felicidade das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Felicidade, Felicidade Organizacional, Performance, Produtividade.

Abstract

The Influence of Happiness on Performance/Productivity

The result of this work is done through literature abstracts, opinion articles, papers and publications, and sending enquiries to the organizations to better measure the influence of happiness on productivity. It is a work of investigation so that I can present it and discuss it to obtain the Masters in Management Degree, with the orientation of Professor Doctor Georg Michael Dutschke in the Atlântica University.

This theme was chosen because the relevant business issues of today. Happiness is not seen as an important factor in business, although many already take this matter as being of importance. There are studies in Portugal, on the Happiness in business, here is intended to address this Happiness with individual and Organizational Performance.

Aimed to collect information that would allow framing what impact that happiness is within production companies and the ability to influence employee motivation in the lives of businesses and organizations, as well as the day-to-day life of the ordinary citizen.

In this context a framework will make the theme of happiness and productivity, and what role these two themes in its mission and objectives, within the bosom of companies and organizations.

At a later stage will develop the analysis of the study, looking effect the historical context, and the relationship between these two subjects.

In order to have a clear idea about these topics and different positions approach the issue through inquiries made to business companies and professionals.

I will conclude with some thoughts on the issues in question, with a summary of lessons from the analysis.

In this research, it is expected that their results can help strengthen this area of research and help managers to define the priority points for efforts to maximize the use of Happy Professionals and create differentials that increase the Happiness of companies.

KEYWORDS: Happiness, Organizacional Happiness, Performance, Productivity.

Índice

Sumário.....	v
Abstract.....	vi
Índice.....	vii
Lista de Siglas.....	x
Pequeno Dicionário.....	xii
Índice de Ilustrações	xiii
Introdução	1
Capítulo 1: Revisão Bibliográfica.....	11
1.1. Felicidade	11
1.1.1 A Felicidade e seu conceito generalizado	12
1.1.2 Felicidade no Trabalho.....	28
1.1.3 Organizações Felizes.....	40
1.1.4 Satisfação no trabalho	44
1.2. Produtividade e Performance (Desempenho) – Conceitos.....	46
1.2.1. A Produtividade: Conceito.....	46
1.2.2 Problemas relacionados com a noção de Produtividade	49
1.2.3 Noção de Produtividade	49
1.2.4 Produtividade Parcial e Produtividade Global	51
1.2.4.1 A Produtividade não significa em geral uma relação de causa e efeito	51
1.2.4.2 Definição de Produtividade: produção por unidade de fator	53
1.2.4.3 A Produtividade não se refere apenas ao trabalho	54
1.2.4.4 A Produtividade é uma relação de quantidades físicas	55

1.2.4.5 A Produtividade, noção distinta de rendimento, de eficiência e de rentabilidade.....	58
1.3. A Performance: Conceito	61
1.3.1 A Matriz de Performance – Felicidade	63
1.3.2 Gestão da Performance	66
Capítulo 2:	75
Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação	75
2.1 Medir o conteúdo da Felicidade no Trabalho	76
2.2 Questões e Hipóteses de Investigação.....	87
2.2.1 Questões	87
2.2.2 Hipóteses de Investigação.....	92
Capítulo 3:	95
Metodologia de Investigação.....	95
3.1 Definição de Metodologia	98
3.2 Amostra.....	100
3.3 Objeto da Investigação	101
3.4 Descrição do trabalho em questão.....	103
3.4.1 Obtenção de dados	104
Capítulo 4:	115
Interpretação dos Dados	115
4.1 Análise de Correlações	116
4.1.1 Análise de Respostas.....	116
4.2 Dimensões dos dados adquiridos	119
4.3 Análise de Fiabilidade	127

4.4 Análise de Hipóteses	134
4.5 Análise das 12 Questões Secundárias.....	138
Capítulo 5:	139
Conclusões, Limitações e Recomendações.....	139
5.1 Conclusão	140
5.2 Limitações	148
5.3 Recomendações	148
Bibliografia	149
Bibliografia de <i>sites</i>	164
Anexos:.....	166
Gráficos.....	173
Tabelas adicionais	189

Lista de Siglas

ANOVA – Analysis of Variance.

CEIS – Centre for Economic & International Studies.

E.U.A. – Estados Unidos da América

GBR – Graziadio Business Review

Gn. – Genesis

GWA – Gallup Workplace Audit

H. O. K. – medida de Produção, Hora-Operário por Kg. produzido.

JAWS – Job-related affective Well-Being Scale

JRCEC – Joint Research Centre of European Commission.

LSD – Least Square Difference

MANOVA – Multiple Analysis of Variance

NA – Negative Affectivity

O.C.D.E. – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico.

O.E.C.E. – Organização Europeia de Cooperação Económica (extinta em 1961 e deu origem à atual O.C.D.E.

PA – Positive Affectivity

PANAS – Positive and Negative Affect Scales

PANAS-X – Provides multi-item scales

POB – Positive Organizational Behavior

Q4 – Quadrante 4

S & P 500 – índice composto por quinhentos ativos (ações) qualificadas devido ao seu tamanho de mercado, sua liquidez e sua representação de grupo industrial. É um índice ponderado de valor de mercado (valor do ativo multiplicado pelo número de ações em circulação) com o peso de cada índice proporcional ao seu preço de mercado.

UWES – Utrecht Work Enthusiasm Scale

Pequeno Dicionário

Autonomy – Autonomia.

Burnout – combustão completa, queimar até ao fim (neste caso; muito cansado, esgotado).

Downstairs – em baixo; no térreo (entre outros).

Eudemónico – Adj. (eudemoniaico): que produz Felicidade. Baseado na ideia de Felicidade como meta verdadeira de conduta. (10)

Happy days are here again – Dias felizes de volta.

Happy Few – Alguns felizes; poucos felizardos (entre outros).

Hedónico – Que se refere ao hedonismo; relacionado ou definido pelo prazer. (Etm. do Francês: hedonique, pelo latim: hedonicus). (9)

Mastery – Mestria; conhecimento profundo (entre outras).

Performance and happiness go hand in hand in making an organization successful. With both an appropriate Performance management system and a positive approach to influencing people that increases happiness, an organization`s key results can likely be achieved and sustained. - Desempenho e felicidade andam de mãos dadas na tomada de uma organização de sucesso. Com tanto um sistema de gestão de desempenho adequado e uma abordagem positiva para influenciar as pessoas, que aumenta a felicidade, os principais resultados de uma organização pode provavelmente ser alcançado e mantido.

Positive Organizational Behavior – Comportamento Organizacional Positivo.

Purpose - Propósito; objetivo; resolução (entre outras).

Wochenend und Sonnenschein – Fim de semana ensolarado.

Índice de Ilustrações

Figura 1: The geography of happiness.....	6
Figura 2: Pirâmide de Maslow	43
Figura 3: Ciclo Virtuoso da Felicidade no Trabalho	45
Figura 4: Matriz de Performance – Felicidade	64
Figura 5: Fonte: Esquema de treino e feedback.....	70
Figura 6: Fonte: Comprometimento dos Funcionários nas Empresas	79
Figura 7: Fonte: Quadro de Felicidade (FLOW)	83
Figura 8: Quadro de Hipóteses	91
Figura 9: Grelha de perguntas com valores I.....	168
Figura 10: Grelha de perguntas com valores II.....	169
Figura 11: Grelha de perguntas com valores: III	170
Figura 12: Grelha de perguntas com valores IV	171
Figura 13: Grelha de perguntas com valores V	172
Tabela 1: World Database of Happiness.....	7
Tabela 2: Explicação da Tabela 1	8
Tabela 3: Tradução da Tabela 2.....	8
Tabela 4: Felicidade em diferentes atividades	18
Tabela 5: Felicidade Enq. Se passa tempo com diferentes pessoas.....	19
Tabela 6: Constructo de Relação – Felicidade com o lugar de Trabalho	86
Tabela 7: Legenda do Quadro de Hipoteses	92
Tabela 8: Hierarquia dos Níveis de Investigação	97
Tabela 9: Quadro de Questionário e Relações.....	105

Tabela 10: Perguntas Felicidade na Organização	108
Tabela 11: Perguntas Felicidade na Função	109
Tabela 12: Perguntas Felicidade Pessoal 1	109
Tabela 13: Perguntas Felicidade Pessoal 2	110
Tabela 14: Perguntas Socio-Demográficas	110
Tabela 15: Perguntas Felicidade com Performance.....	111
Tabela 16: Pergunta sobre Produtividade Pessoal	111
Tabela 17: Respostas Socio-Demográficas - Sexo	117
Tabela 18: Respostas Socio-Demográficas – Anos Org.	117
Tabela 19: Respostas Socio-Demográficas – Tempo Função	118
Tabela 20: Respostas Socio-Demográficas - Funções	118
Tabela 21: Respostas Socio-Demográficas - Habilitações	118
Tabela 22: Médias das Dimensões de Felicidade na Organização	119
Tabela 23: Dimensão Ambiente Interno	120
Tabela 24: Dimensão Reconhecimento e Confiança	121
Tabela 25: Dimensão Desenvolvimento Pessoal	121
Tabela 26: Dimensão Remuneração	121
Tabela 27: Dimensão Gostar do que faço	122
Tabela 28: Dimensão Sustentabilidade e Inovação	122
Tabela 29: Dimensão Envolvimento com Chefias e Organização	122
Tabela 30: Dimensão Objetivos.....	122
Tabela 31: Dimensão Equilíbrio na Profissão e Vida Pessoal.....	123
Tabela 32: Médias das Dimensões da Felicidade na Função.....	123
Tabela 33: Dimensão Desempenho na Função.....	124

Tabela 34: Dimensão Desenvolvimento Pessoal	125
Tabela 35: Dimensão Reconhecimento e Respeito.....	125
Tabela 36: Dimensão Ambiente de Trabalho	125
Tabela 37: Dimensão Remuneração	125
Tabela 38: Dimensão Objetivos.....	126
Tabela 39: Dimensão Sustentabilidade e Segurança	126
Tabela 40: Dimensão Apoio das Chefias.....	126
Tabela 41: Dimensão Equilíbrio e Vida Pessoal	126
Tabela 42: Dimensão Ser Empreendedor	127
Tabela 43: Média das Dimensões do Questionário	127
Tabela 44: Coeficiente Alfa de Cronbach FO	129
Tabela 45: Valores CAC - FO	129
Tabela 46: Coeficiente Alfa de Cronbach FF	130
Tabela 47: Valores de CAC - FF	130
Tabela 48: Coeficiente Alfa de Cronbach de FO e FF	132
Tabela 49: Valores de CAC – FO e FF.....	132
Tabela 50: Coeficiente Alfa de Cronbach de F. Performance	134
Tabela 51: Valores de CAC – F. Performance	134
Tabela 52: Relação de Felicidade na Organização	135
Tabela 53: Questões Secundária	138
Tabela 54: Dimensões FO.....	189
Tabela 55: Dimensões FF	190

Gráfico 1: Média de Felicidade em Portugal	10
Gráfico 2: Dimensões Organização	120
Gráfico 3: Dimensões Função	124
Gráfico 4: Felicidade vs Atividade	173
Gráfico:5:Atividades/MédiadeHoras/dia	174
Gráfico 6: Média de Felicidade vs Tempo c/ diferentes pessoas.....	175
Gráfico 7: Sócio-Demográfico - Sexo	176
Gráfico 8: Sócio-Demográfico - Idade	176
Gráfico 9: Sócio-Demográfico – anos na Org.	177
Gráfico 10: Sócio-Demográfico – T. de Função.....	177
Gráfico 11: Sócio-Demográfico - % por Função.....	178
Gráfico 12: Sócio-Demográfico - % Habilitações	178
Gráfico 13: Dimensão Ambiente Interno FO	179
Gráfico 14: Dimensão Reconhecimento e Confiança FO.....	180
Gráfico 15: Dimensão Desenvolvimento Pessoal FO.....	180
Gráfico 16: Dimensão Remuneração FO	181
Gráfico 17: Dimensão Gostar do que faço FO	181
Gráfico 18: Dimensão Sustentabilidade e Inovação FO	182
Gráfico 19: Dimensão Envolvimento c/ Chefias e Org. FO	182
Gráfico 20: Dimensão Objetivos FO	183
Gráfico 21: Dimensão Equilíbrio na Profissão e Vida Pessoal FO	183
Gráfico 22: Dimensão Desempenho da Função FO	184
Gráfico 23: Dimensão Desenvolvimento Pessoal FO.....	184
Gráfico 24: Dimensão Reconhecimento e Respeito FO	185

Gráfico 25: Dimensão Ambiente de Trabalho FF	185
Gráfico 26: Dimensão Remuneração FF	186
Gráfico 27: Dimensão Objetivos FF	186
Gráfico 28: Dimensão Sustentabilidade e Segurança FF.....	187
Gráfico 29: Dimensões Apoio das Chefias FF	187
Gráfico 30: Dimensão Equilíbrio Prof. e Vida Pessoal FF.....	188
Gráfico 31: Dimensão Ser Empreendedor FF.....	188
Gráfico 32: Dimensões Gerais Questionário	189

Introdução

Esta Dissertação será uma descoberta acerca de como e se a Felicidade influencia a Performance/Produtividade nas organizações.

Como disse Udo Simons (data desconhecida), “De bem com a vida. Também no trabalho. O conceito de felicidade vai ganhando espaço nas empresas. Algumas, até tentam mensurar quão feliz é o funcionário. (5)

Todos sabem que a felicidade é um estado essencial de contentamento para viver a vida com vontade. Mas sabia que para estimular esse sentimento é importante ficar concentrado e ter foco naquilo que se faz? Isso mesmo, estar mentalmente presente e atento à realização de uma tarefa importa mais do que se acredita para ser feliz.

Isso é o que dizem psicólogos de Harvard, onde comprovaram na pesquisa “*Track Your Happiness*”, ao utilizar um aplicativo de telemóvel para saber o que as pessoas do mundo sentiam, faziam e pensavam ao longo do dia. As respostas mostraram que as mentes vagam 47% do tempo.

Os psicólogos concluíram que, em relação a se sentir feliz, o lugar ocupado pelo corpo é bem menos importante do que para onde vai a mente – na vida e no trabalho. “Seja lá o que as pessoas estiverem a fazer, elas tendem a ser felizes se estiverem focadas na atividade do em vez de estarem a pensar em outra coisa”, ressaltaram os especialistas.

Felicidade é um fator relevante que, desde 1972, o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) colocou em prática o FIB (Felicidade Interna Bruta), um indicador que mede o desenvolvimento da sociedade por meio de variáveis como qualidade de vida e bem-estar.

Jacobsen (2007), faz uma abordagem da felicidade a nível da psicologia existencial e da terapia. Diz que o conceito de felicidade deve ser um dos conceitos mais importantes na terapia existencial e que a maioria dos pacientes estão profundamente preocupados com esta palavra. Uma das razões para procurarem terapia é

precisamente por não se sentirem felizes. Refere que até mesmo os terapeutas refletem sobre a sua própria felicidade.

Mas como podemos definir a felicidade? Jacobsen (2007), refere que a necessidade de fazer a distinção entre estados breves e estados duradouros de felicidade é evidente. Acrescenta que quase todas as pessoas conhecem experiências breves de felicidade, mas quase nenhuma conhece estados duráveis de felicidade, e apresenta duas definições:

“Por Felicidade comum ou Felicidade, entendemos um breve estado de espírito durante o qual o indivíduo sente que as necessidades essenciais foram cumpridas e que todos os objetivos essenciais foram atingidos. O indivíduo sente-se realizado e em alguns casos, em plena harmonia com o ambiente ou a natureza.”

“Por Felicidade real ou verdadeira, entendemos um estado duradouro de equilíbrio entre os desejos do indivíduo, objetivos e necessidades por um lado, e o ambiente ou mundo por outro. Este estado está associado a serenidade, bem-estar e relaxamento.”

Segundo Paul e Phua, (2011), tendo por base vários estudos que abordaram a satisfação no trabalho entre as populações do pessoal docente que servem no contexto do ensino superior, foram identificados fatores que influenciam a satisfação no trabalho entre os académicos do ensino superior, fatores esses que foram demograficamente relacionados. Os fatores demográficos identificados foram: idade, sexo, estado civil, qualificações académicas, duração do emprego e cargo/hierarquia.

Segundo Pombeiro (data desconhecida), acredito que para atingir um resultado desejado existem diversos caminhos. E para fazê-lo de forma feliz também! Com preparação, conhecimento, foco e treino pode concretizar o que deseja. Imagine como seria fazer um caminho adequado ao objetivo, em que se sente bem, faz o seu trabalho de forma mais feliz e assim alcança o seu sucesso! Há, de facto, uma correlação entre felicidade e produtividade.

Continuando com Pombeiro (data desconhecida) a ciência mostra que o aumento da felicidade traz melhorias na produtividade do trabalho, e que as empresas que são

classificadas pelos seus colaboradores como "ótimos locais para se trabalhar" atingem grandes resultados também no mercado de ações.

Pombeiro (data desconhecida), diz ainda que por exemplo, num estudo que durou um período de 12 anos (1998-2010) as "100 Melhores Empresas para Trabalhar" nos EUA (com base no feedback positivo das pessoas a trabalharem lá), chegou-se à conclusão que estas conseguiram um retorno médio anual de 10%. Superaram o desempenho do índice de referência S&P 500, que retornou uma média de apenas 3,8% no mesmo período.

Pombeiro (data desconhecida), diz que um grupo de pessoas foi alvo de uma intervenção ligada à felicidade. De seguida, as pessoas do grupo intervencionado tiveram um aumento de 12% na produtividade ao desempenharem uma tarefa paga, enquanto nas de um grupo de controlo que não tinha sido intervindo, não se verificou este aumento.

Marques (data desconhecida), diz: Felicidade resulta em melhor produtividade no trabalho? A resposta com certeza é sim! E não por acaso, recente estudo publicado em uma das maiores revistas de negócios do mundo, a inglesa *Management Today*, afirma que pessoas infelizes são 40% menos produtivas, enquanto, pessoas felizes são em geral mais bem-sucedidas no trabalho, e conseguem alcançar o dobro da produtividade.

Segundo Marques (data desconhecida), citando a publicação da revista *Management today*, pessoas infelizes trabalham efetivamente apenas dois dias da semana, dos cinco possíveis, e produzem bem menos que seus colegas mais contentes. Um dos fatores que contribuem para esta insatisfação é a falta de feedback do superior quanto aos resultados alcançados em determinada tarefa e do reconhecimento da participação do colaborador no alcance da meta.

Citando Marques (data desconhecida), a grande questão é que nem todo gestor acredita que a felicidade no trabalho seja um alimentador importante na

produtividade do colaborador, desse modo, muitos talentos vão sendo perdidos para a concorrência. Investir na satisfação da equipe exige bem menos dispêndio financeiro e mais atenção e tempo por parte do líder. A premissa não é: se está insatisfeito procure outro trabalho, e sim, se está insatisfeito o que podemos fazer para mudar essa situação

Ao que diz Marques (data desconhecida), a forma de motivar seus colaboradores é o grande diferencial de uma empresa, e várias ações podem ser direcionadas pelo líder, para influenciar num bom ambiente de trabalho. Entre eles estão: criar no grupo um senso de propósito comum, o que envolve a definição de metas e objetivos e do papel de cada colaborador na sua concretização; incentivar a competição com a concorrência; criar sistemas de incentivos e recompensas; ter o reconhecimento externo pela produtividade, através de prêmios, por exemplo; receber por parte do superior, o reconhecimento pelo alcance de uma determinada meta e de que seu trabalho para alcançá-la não é apenas uma obrigação, mas parte de sua capacidade e empenho para a concretização do objetivo, entre outros, são alguns dos fatores de motivação, que fazem um colaborador, mais ou menos, produtivo em seu trabalho.

Marques (data desconhecida) diz que podemos unir a tudo isso ainda, um bom relacionamento do líder com os colaboradores, que inclui estar atento ao desenvolvimento da equipe, certificando-se de que independente das discussões salariais, pelo menos uma vez por ano, o gestor tenha uma conversa com cada um de seus colaboradores para observar nestes: quais são suas aspirações, o que aprenderam nos últimos dozes meses, quais são seus objetivos dentro da corporação e de que forma a empresa poderá ajudá-lo no desenvolvimento de suas potencialidades e metas profissionais e pessoais.

Continuando com Marques (data desconhecida), essa valorização permite a retenção do colaborador e que este, tenha a certeza da importância de sua participação no processo de realizações e crescimento da empresa; que seu trabalho, esforços e desempenho estão sendo observados, e que tudo que faz é parte fundamental para o

desenvolvimento do todo. Do contrário, se mantiver uma postura indiferente, a empresa corre o risco de criar um ambiente pouco produtivo, perder colaboradores capacitados para a concorrência e gastar mais tempo e dinheiro com novos recrutamentos.

Portugal encontra-se no 85º lugar no “ranking” da Felicidade a nível Mundial, como o diz a Rede Sustentável da Organização das Nações Unidas (United Nations Sustainable Development Solutions Network). De acordo com o “Relatório da Felicidade Mundial 2013”, divulgado pelas Nações Unidas, Portugal registou uma quebra de 0,35 pontos relativamente ao período entre 2007 e 2010, caindo da 73ª posição, considerando os autores que isso se deve não só à crise económica que Portugal atravessa, mas também “à capacidade dos indivíduos, comunidades e especialmente aos governos com dificuldades financeiras em desempenhar o seu papel ao nível do que é exigido em tempos de crise”.

No entanto, os países mais felizes do mundo estão no Norte da Europa. No topo do “Ranking” estão Dinamarca, Noruega, Suíça, Holanda e Suécia. Os mais infelizes dos 156 países em estudo situam-se em África: Ruanda, Burundi, República Centro-Africana, Benim e Togo.

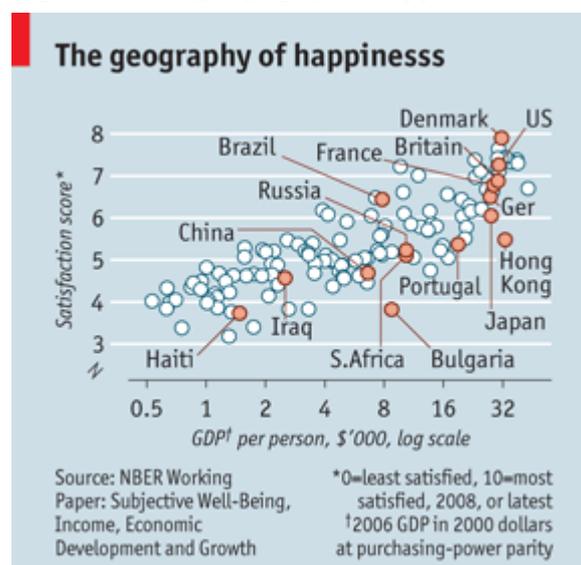
O Relatório de 2013 é o segundo desta natureza realizado por um grupo de investigadores entre eles John F. Helliwell da University of British Columbia e do Canadian Institute for Advanced Research, Richard Layard da London School of Economics e Jeffrey D. Sachs diretor da Columbia University’s Earth Institute. A equipa baseou-se em dados dos últimos três anos de 156 países tendo em conta aspetos como uma vida saudável, a liberdade de escolha e o apoio social. Para o professor canadiano John f. Helliwell este relatório mostra que “houve um aumento da Felicidade média mundial”.

Os autores lembram que o relatório deste ano surge na sequência de uma “resolução histórica” aprovada pelas Nações Unidas em Julho de 2011, na qual convidava “os países membros a medirem a Felicidade do seu povo e a usar [os resultados] para

ajudar a direcionar as suas políticas públicas”, e que desaguou na primeira reunião de alto nível no seio da ONU sobre a Felicidade e o bem-estar dos países, em abril do ano passado.

Em 2012 a Dinamarca também conquistou o primeiro lugar, com a maior pontuação numa escala de zero a dez. Em comparação com o ano passado o relatório da Felicidade mundial de 2013 inclui uma análise mais detalhada no sentido de orientar as decisões políticas para o bem-estar dos cidadãos. Como fator determinante para avaliar a Felicidade é citada ainda a saúde mental como uma das maiores ameaças a ser feliz. http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=3411883&page=-1
(11)

Figura 1: The geography of happiness



<http://www.economist.com/node/1772557> (17)

Tabela do “World Database of Happiness”

Tabela 1: World Database of Happiness

Happiness in Portugal (PT)

Current happiness: place on rank lists of Happiness in nations 2000-2009				
<i>Happiness</i>	<u>Average Happiness</u>	<u>Happy Life Years</u>	<u>Inequality of Happiness</u>	<u>Inequality Adjusted Happiness</u>
	-			
<i>Possible ranges</i>	0 - 10	0 - 100	0 - 3.5	0 - 100
<i>Highest score</i>	8.5 Costa Rica	66.7 Costa Rica	1.42 Netherlands	73 Denmark
Portugal	5.7	44.4	2.16	47
<i>Lowest score</i>	2.6	12.5	3.19	16

Tabela 2: Explicação da Tabela 1

All above happiness variants are based on responses to a survey question like: "Taking all together, how satisfied or dissatisfied are you with your life-as-a-whole these days?". Combined question types 10-step numeral life satisfaction and 11-step numeral life satisfaction.

Trend average happiness in Portugal (PT) 1980 1990 2000 2010 2020 246810 Year

Trend based on happiness as measured with a survey question like: "How satisfied are you with the life you lead? - very satisfied - fairly satisfied - not very satisfied - not at all satisfied very = 4 not at all = 1". Question type 4-step verbal LifeSatisfaction (code [121C](#)). This measure may differ from the measure used in the above ranking of current happiness.

Other measures of happiness used in this nation may produce a different pattern over time. Check the complete overview of distributional findings on happiness [in the general public](#) of Portugal.

Cite as: R. Veenhoven, *Happiness in Portugal (PT)*, World Database of Happiness, Erasmus University Rotterdam, The Netherlands. Viewed on 2014-05-19 at <http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl>

http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_nat/desc_na.php?cntry=26 (12)

Tabela 3: Tradução da Tabela 2

Tradução:

Todas as variantes felicidade acima são baseados nas respostas a um questionário pergunta como: " Levando tudo em conjunto, como satisfeito ou insatisfeito você está com sua vida - como - um-todo estes dias? ". Tipos de perguntas combinadas de 10 passos satisfação com a vida e numeral 11 etapas satisfação com a

vida numeral.

Tendência felicidade média inPortugal (PT) 19801990200020102020246810Year

Tendência baseada na felicidade como medida com uma pergunta da pesquisa como: " Quão satisfeito você está com a vida que levam - muito satisfeito - bastante satisfeito - não muito satisfeito - nada satisfeito muito = 4..... não está? all = 1 ". Pergunta tipo de 4 etapas LifeSatisfaction verbal (código 121C). Esta medida pode diferir da medida utilizada na classificação acima de felicidade atual.

Outras medidas de felicidade usados nesta nação pode produzir um padrão diferente ao longo do tempo. Confira a visão completa dos resultados distributivos sobre a felicidade do público em geral de Portugal.

Cite como: R. Veenhoven, Felicidade em Portugal (PT), World Database of Happiness , Erasmus University Rotterdam , na Holanda.

Visualizado em 2014/05/19 em <http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl> .

Gráfico 1: Média de Felicidade em Portugal



Dados tirados de: http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_nat/desc_na.php?cntry=26 (12)

Capítulo 1:

Revisão bibliográfica

1.1. Felicidade

1.1.1 A Felicidade e seu conceito generalizado

“Entre os méritos do homem e da mulher, considerados no seu justo valor, não há diferenças, ou pelo menos não apresentam as diferenças que a tradição nos ensinou. Para a mulher, como para o homem, o gosto de viver é o segredo da felicidade e do bem-estar.”

Bertrand Russel (A Conquista da Felicidade, 1972:147)

“ A semente fica oculta sob a terra e, se desistirmos de regar o solo, perdemos a beleza, a sombra e o fruto da árvore que poderá despontar e crescer.

Iniciem o processo, pois a felicidade que procuram não está no fim do caminho, mas durante todo o percurso...

Cada ser humano que entra em harmonia com seu núcleo essencial de amor, ao construir sua própria felicidade, está dando sua parcela de contribuição para a felicidade da Terra.”

Brian Weiss, citado por Prof. Doutora Ana Cristina Limongi-França, 2010

Em termos gerais, é reconhecido que, em torno dos anos 1950s, os psicólogos – até então, interessados principalmente em estados emocionais negativos, como a depressão e a ansiedade – passaram a prestar mais atenção às emoções positivas e sentimentos de bem-estar (van Hoorn, 2007), sendo certo que alguns estudos tentaram, precisamente, relacionar os estados emocionais positivos como, por exemplo, a Felicidade, com a (não) predisposição para o cometimento de atos positivos como, por exemplo, o suicídio e o homicídio (Lester, 2002). Concomitantemente, este fato refletiu também uma maior preocupação com o individual e com as questões subjetivas (Diener et al, 1999).

Filósofos e investigadores sociais definiram Felicidade em diversas formas, Kesebir e Diener, 2008. A grande diferença é entre Felicidade hedônica com formas de a ver como sentimentos de prazer e julgamentos favoráveis em prol de

eudemónica com pontos de vista de Felicidade envolvendo o que é virtuoso, moralmente certo, a verdade individual, com sentido, Ryan e Deci, 2001; Ryff e Singer, 2008. A vertente hedónica é exemplificada com uma investigação com o sentimento de bem-estar subjetivo. Bem-estar subjetivo é normalmente visto como tendo dois componentes: julgamentos sobre a satisfação da vida (em aspetos como de domínio global, tais como relações, saúde, trabalho e prazer), ou de ter um balanço preponderante de sentimentos bons e relativamente ou raramente de sentimentos negativos, Diener, Suh, Lucas e Smith, 1999; Schimmack, 2008. Uma investigação na estrutura de humor e emoções consistentes, chega a conclusão que descreve a dimensão do indivíduo nas suas experiências afetivas são hedónicas ou de prazer – não prazer, Watson, Wiese, Vaidya e Tellegen, 1999. No clássico afeto circunflexo, “Feliz” e a âncora de extrema positividade na dimensão de prazer-não prazer, Russel et al, 1980; 2003; Remington, Fabrigar e Visser, 2000.

Em contraste a visão hedónica da Felicidade, envolvendo sentimentos de prazer e julgamentos de satisfação, temos a Felicidade eudemónica bem-estar, validação própria, atualização própria e conceitos relacionados, sugere que uma vida “Feliz” ou “boa” envolve em fazer o que está certo e virtuoso, crescimento pessoal, alcançando objetivos próprios e usar e desenvolver os seus próprios talentos e habilidades independentemente de como nos sentimos em qualquer altura, Warr et al. 2007; Seligman, 2002; Sheldon e Elliot, 1999.

A sabedoria convencional sugere que a Felicidade hedónica, concetualizada como mera procura de experiências de prazer é insuficiente a longo termo com a ausência de Felicidade eudemónica do bem-estar. Quando a Felicidade hedónica e eudemónica são medidas, encontram-se muito ligadas e existem investigadores que questionam a distinção em trabalho empírico, Kashdan, Biswas-Diener e King, 2008; Waterman, Schwartz e Conti, 2008.

A evolução histórica das reflexões sobre a Felicidade

Zoroastro (data desconhecida), místico que teria vivido por volta do século VII a. C. na região dos atuais Irão e Afeganistão, criou uma doutrina religiosa, o zoroastrismo, que se baseava numa luta permanente entre o bem e o mal. O bem incluiria tudo o que fosse agradável ao homem: beleza, justiça, saúde, Felicidade, etc.. no final dos tempos, haveria a vitória definitiva do bem. A missão dos homens seria a de procurar apressar essa vitória final, através de uma conduta individual correta.

Aproximadamente na mesma época, na China, dois filósofos apontaram dois caminhos para se atingir a Felicidade: Lao Tsé defendeu que a Felicidade podia ser atingida tendo, como modelo de nossas ações, a natureza. Já Confúcio enfatizou a disciplina das relações sociais como elemento fundamental para se atingir a felicidade.

A Felicidade é um tema central do budismo, doutrina religiosa criada na Índia por Siddártha Gautami por volta do século VI a. C. para o budismo, a Felicidade é a religião é a libertação do sofrimento, libertação esta, obtida através do “Nobre Caminho Óctuplo”. Segundo o ensinamento budista, a suprema Felicidade só é obtida pela superação do desejo em todas as suas formas. Um dos grandes mestres contemporâneos do budismo, o Dalai Lama Tenzin Gyatso, diz que a Felicidade é uma questão primordialmente mental, no sentido de ser necessário, primeiramente, se identificar os fatores que causam a nossa infelicidade e os fatores que causam a nossa Felicidade. Uma vez identificados esses fatores, bastaria extinguir os primeiros e estimular os segundos, para se atingir a Felicidade.

Mahavira (data desconhecida), um filósofo indiano contemporâneo de Siddártha Gautami, enfatizou a importância da não-violência como meio de se atingir a Felicidade plena. Sua doutrina perdurou sob o nome de jainismo.

Para o filósofo grego Aristóteles (data desconhecida), que viveu no Século IV a. C., a Felicidade é uma atividade de acordo com o que há de melhor no homem. O homem, diferente de todos os outros seres vivos, é dotado de linguagem (logos), e a atividade

que há de melhor no homem deve ser realizada de acordo com a virtude, então, aquele que organizar os seus desejos de acordo com um princípio racional terá uma ação virtuosa e a vida de acordo com a virtude será considerada uma vida feliz. Assim, a Felicidade, para o filósofo grego, é uma atividade da alma de acordo com um princípio racional, isto é, uma atividade de acordo com a virtude. Com isso, vemos que a concepção aristotélica de Felicidade como a paz de espírito ou um estado durável de emoções positivas. Para Aristóteles um homem feliz é um homem virtuoso. Nesse sentido, muitas vezes se sugere que o termo *eudemónica* não seja traduzido, destacando a diferença do que concebemos atualmente como Felicidade. (Cf. Ética Nicomaquéia, Livro 1, capítulo 7).

Epicuro (data desconhecida), filósofo grego que viveu nos séculos IV e III a. C., defendia que a melhor maneira de alcançar a Felicidade é através da satisfação dos desejos de uma forma equilibrada, que não perturbe a tranquilidade do indivíduo.

Pirro de Elis (data desconhecido), filósofo grego contemporâneo de Epicuro, também advogava que a felicidade residia na tranquilidade, porém divergia quanto à forma de se alcançar a tranquilidade. Segundo Pirro (data desconhecida), a tranquilidade viria do reconhecimento da impossibilidade de se fazer um julgamento válido sobre a realidade do mundo. Tal reconhecimento livraria a mente das inquietações e geraria tranquilidade. Este tipo de pensamento é, historicamente, relacionado à escola filosófica do ceticismo.

Outra escola filosófica grega da época, o estoicismo, também defendia a tranquilidade (*ataraxia*) como o meio de se alcançar a Felicidade. Segundo essa escola, a tranquilidade poderia ser atingida através do autocontrole e da aceitação do destino.

Jesus Cristo defendeu o amor como o elemento fundamental para se atingir a harmonia em todos os níveis, inclusive no nível da Felicidade individual. Sua doutrina ficou conhecida como Cristianismo.

Maomé (Mohammed), no século VII, na Península Arábica, enfatizou a caridade e a esperança numa vida após a morte como elementos fundamentais para uma Felicidade duradoura, eterna.

O Cristianismo, após a morte de Jesus, aprimorou-se institucionalmente e dividiu-se em vários ramos. Um deles, o Catolicismo, produziu filósofos famosos, como Tomás de Aquino, que no século XIII, descreveu a Felicidade como sendo a visão beatífica, a visão da essência de Deus.

O filósofo suíço Jean-Jacques Rousseau defendeu que o ser humano era, originalmente, feliz, mas que o advento da civilização havia destruído esse estado original de harmonia. Para se recuperar a Felicidade original, a educação do ser humano deveria objetivar o retorno deste à sua simplicidade original.

Na Inglaterra dos séculos XVIII e XIX, os filósofos Jeremy Bentham e John Stuart Mill criaram o utilitarismo, doutrina que dizia que a Felicidade era o que movia os seres humanos. Segundo o utilitarismo, os governos nacionais têm, como função básica, maximizar a Felicidade coletiva.

O positivismo do filósofo francês Auguste Comte (1798-1857) enfatizou a ciência e a razão como elementos que deveriam conduzir o ser humano na busca da Felicidade. Esta Felicidade seria baseada no altruísmo e na solidariedade entre todo o gênero humano, formando a chamada “religião da humanidade”.

O filósofo alemão Karl Marx (1818-1883) defendeu o estabelecimento de uma sociedade igualitária, sem classes, como elemento fundamental para se atingir a Felicidade humana.

O psiquiatra Sigmund Freud (1930), o criador da psicanálise, defendia que todo ser humano é movido pela busca da Felicidade, através do que ele denominou princípio do prazer. Porém essa busca seria fadada ao fracasso, devido à impossibilidade de o mundo real satisfazer a todos os nossos desejos. A isto, deu o nome de “princípio da realidade”. Segundo Freud, o máximo a que poderíamos aspirar seria uma Felicidade

parcial. Guttman et al. (1980), diz que Sigmund Freud usou a palavra “Felicidade” 130 vezes em seus trabalhos escritos. Mais de um terço, para ser exato, 45 vezes, estão escritos em “Civilização e seus Descontentamentos” (Freud, 1930), um texto dedicado a investigar a relação entre restrições sociais na procura de prazer, e a consequente infelicidade e a procura da Felicidade.

A psicologia positiva – que dá maior ênfase ao estudo da sanidade mental e não às patologias – relaciona a Felicidade com emoções e atividades positivas.

A economia do bem-estar defende que o nível público de Felicidade deve ser usado como suplemento dos indicadores económicos mais tradicionais, como o produto interno bruto, a inflação, etc.

Padrões possíveis de Felicidade

Estudos científicos recentes têm procurado achar padrões de comportamento e pensamento nas pessoas que se consideram felizes. Alguns padrões encontrados são:

- Capacidade de adaptação a novas situações
- Buscar objetivos de acordo com suas características pessoais
- Riqueza em relacionamentos humanos
- Possuir uma forte identidade étnica
- Ausência de problemas
- Ser competente naquilo que se faz
- Enfrentar problemas com a ajuda de outras pessoas
- Receber apoio de pais, parentes e amigos
- Ser agradável e gentil no relacionamento com outras pessoas
- Não superdimensionar suas falhas e defeitos
- Gostar daquilo que possui
- Ser autoconfiante
- Pertencer a um grupo
- Independência pessoal

(<http://pt.wikipedia.org/wiki/Felicidade>) (1)

Tabela 4: Felicidade em diferentes atividades

Felicidade em diferentes atividades		
Atividades	Índice de felicidade	Média de horas/dia
Sexo	4,7	0,2
Socialização depois do trabalho	4,1	1,1
Jantar	4,0	0,8
Relaxamento	3,9	2,2
Almoço	3,9	0,6
Exercício	3,8	0,2
Oração	3,8	0,5
Socialização no trabalho	3,8	1,1
Ver TV	3,6	2,2
Telefone em casa	3,5	0,9
Sesta (Descanso)	3,3	0,9
Cozinhar	3,2	1,1
Compras	3,2	0,4
Computador em casa	3,1	0,5
Trabalho em casa	3,0	1,1
Cuidar das crianças	3,0	1,1
Convívio da noite	2,8	0,6
Trabalho	2,7	0,9
Convívio da manhã	2,0	0,4

Fonte: http://www.pensadormercadologico.com.br/blog_arquivos/3407 (20)

Nota: Baseado em Estudo de Reconstrução por Dia. A Média de Felicidade pode ser afetada.

Nesta tabela podemos observar que na matéria de Felicidade, a atividade do homem que menos média tem, é convívio da manhã. Mas se repararmos bem, o trabalho, que é a atividade que interessa a esta investigação, está em penúltimo lugar, com uma pontuação de 2,7, o que nos diz, que é realmente uma atividade que tem que ser trabalhada na direção de se obter melhor resultado em matéria de as pessoas se sentirem Felizes, quando a estão a desempenhar.

Tabela 5: Felicidade Enq. Se passa tempo com diferentes pessoas

Felicidade Enquanto se Passa Tempo com Diferentes Pessoas	
Interagindo com:	Média de Felicidade
Amigos	3,3
Pais/Parentes	3,0
Esposo(a)	2,8
Meus Filhos	2,7
Colegas de trabalho	2,6
Clientes/Relações de Trab.	2,4
Sozinho	2,2
Chefe	2,0

Fonte: <http://gfcampos.files.wordpress.com/2011/08/happy-2.jpg> (21)

Nesta tabela, observamos, que os colegas de trabalho estão em quinto lugar, na média de Felicidade, em questão as pessoas com que o individuo gosta de despender seu tempo. Nesta análise, podemos considerar que não é um mau resultado, pois vendo que as médias que antecedem, são relacionadas com ente queridos.

Segundo Arménio Rego, citando Wright & Cropanzano (2004), Felicidade é um conceito “leigo”. É uma experiência subjetiva, pois as pessoas são ou não felizes consoante grau em que o são ou não. Na literatura académica, o termo “Felicidade” tende a ser substituído por “bem-estar psicológico”, embora seja progressivamente frequente o uso daquela denominação no seio dessa literatura (e.g., Schyns, 1998; Diener, 2000; Ryan & Deci, 2001; Gavin & Mason, 2004; Quick & Quick, 2004; Haller & Haller, 2006). Habitualmente considera-se que o bem-estar psicológico abarca três componentes: satisfação com a vida, presença de experiências emocionais positivas e ausência de experiências emocionais negativas (Diener, 2000; Diener & Suh, 1999; Haller & Haller, 2006). Os dados sugerem que a felicidade, ou bem-estar psicológico, denota consciência ao longo do tempo, havendo razões para supor que esta estabilidade pode advir da influência das estruturas neuro psicológicas, assim como de fatores hereditários e da personalidade (Bouchard et al., 1990; Haller &

Haller, 2006). Todavia, tal não significa que o estado de bem-estar psicológico seja imutável.

Layard (2005) e Bem-Shahar (2007), dizem que Felicidade, antes vista como um atributo intangível, surgiu hoje como um objeto de clareza analítica, mensurável e acionável como nunca antes. Nos últimos anos, novos discursos sobre a forma de Felicidade vêm de uma variedade de áreas profissionais centrados na problemática do governo humano: em economia, gestão, teoria organizacional, marketing e políticas públicas, a Felicidade tem aparecido como uma coisa com contornos distintos e uma mecânica interna precisa e, portanto, como um ponto de aplicação em programas que visam a otimização, coordenação e integração de comportamentos humanos. Hamburg-Coplan (2009), afirma que hoje não é irrealista falar de uma “tecnologia de Felicidade” em questão de recursos humanos, educação, negócios e liderança executiva, em terapia de família e do casamento, em *coaching* de carreira, fitness e em todas as facetas da vida pessoal. Além disso, (Gable e Haidt, 2005) na vanguarda destes desenvolvimentos são inovações no campo emergente da “psicologia positiva”, a intervenção clínica e de manipulação terapêutica.

No que se segue, um inquérito sobre o discurso da psicologia positiva vai situar esse discurso terapêutico emergente em configurações contemporâneas de poder e tecnologias emergentes para a gestão da subjetividade. Além disso, estas tecnologias, será discutido, operam dentro de uma rede de estratégias identificadas com o governo neoliberal. Construir a partir de formulação de uma análise da governabilidade de Michel Foucault, e das obras de pesquisadores da área de desenvolvimento de estudos de governabilidade que tem crescido em torno dos escritos influentes de Foucault, a presente investigação vai considerar formações contemporâneas de Felicidade como implicado em uma lógica mais geral de subjetividade neoliberal (Foucault, 1991, 2007, 2008; Rose, 1998, 1999^a, 1999^b; Rose et al, 2006; Holmer Nadesan, 2008).

Em *Civilização e seus Descontentamentos*, Freud (1930) questiona: o que os homens desejam na sua vida? Sem dúvida, afirma ser a Felicidade. Dois aspetos são realçados deste objetivo: um positivo e outro negativo. Trata-se, por um lado, a da obtenção de prazeres intensos e, por outro, da ausência de sofrimento, respetivamente. Não obstante, o sentido comum do termo felicidade se refere estritamente ao primeiro aspeto, ou seja, à obtenção de prazeres intensos. Freud afirma: “ O que se chama felicidade no sentido mais amplo estrito resulta da satisfação bastante súbita de necessidades fortemente postas em êxtase e, por sua natureza, é possível somente como um fenómeno episódico”. Semelhante concepção também é encontrada em “Moral sexual ‘civilizada’ e doença nervosa moderna” (1908). Neste texto, a felicidade, tal como os homens comumente a concebem, é vinculada à corrente hedonista e tomada como um dos objetivos no desenvolvimento da cultura. Freud usa este conceito para questionar se os sacrifícios impostos pela vida civilizada valem a pena. Nas palavras do autor: “[...] é justo que indaguemos se a moral sexual ‘civilizada’ vale o sacrifício que nos impõe, já que estamos tão escravizados ao hedonismo a ponto de incluir entre os objetivos de nosso desenvolvimento cultural uma certa dose de satisfação da felicidade individual”.

Todavia, é preciso considerar que a concepção de Felicidade contém dois aspetos, na medida em que está em conformidade com o princípio de prazer. Sendo assim, o conceito de Felicidade quer emerge da teoria freudiana é, ao mesmo tempo, *obtenção de prazer e evitar o desprazer*. Este conceito, a princípio, parece-nos um pouco estranho, visto estarmos acostumados a conceber a Felicidade como prazer. Neste ponto, as conjeturas de Freud presentes em “Além do princípio de prazer” (1920) podem ser úteis. Para Freud, todo o aparelho psíquico tende à redução total de excitação, a um grau de tensão igual a zero. Freud chama esta tendência de princípio de inércia (ou de nirvana). Mas todo o organismo possui uma fonte de excitação interna e outra externa. Devido à fonte de excitação externa, o princípio de inércia precisa ser adaptado para que possa apaziguar a tensão por meio de alguma ação, a qual não poderia realizar caso o organismo estivesse em um estado zero de excitação. Assim, precisa manter um nível constante de tensão; a maior possível é denominada

de princípio de constância. Para Freud, é dele que o princípio de prazer deriva. (Inada, Jaqueline Feltrin, “O conceito de Felicidade em Freud”, 2009)

Quatro tipos de Felicidade:

O fenómeno da Felicidade parece ser composto de quatro tipos de experiências: (a) de prazer, (b) a alegria, (c) o êxtase, e (d) contentamento. Diferentes em muitos aspetos, essas experiências também têm potenciais sobreposições entre si. Nas passagens seguintes, vou descrever estes quatro tipos de experiências em algum detalhe.

❖ Felicidade baseada em prazer: Exaltação

A afirmação de Freud (1930) de que a Felicidade consiste em acúmulo de prazer e evitar o desprazer leva a pensar que “exaltação” resulta o prazer de gratificação instintiva. Lewin (1950) traçando as origens da euforia a uma experiência gratificante, durante a fase oral apoia essa conclusão. A experiência de gratificação instintiva é vista para incluir humor elevado, uma sensação de bem-estar e liberdade de cansativas tensões morais e psicossomáticas. Pode-se facilmente encontrar exemplos deste tipo de experiência no reino libidinal. O prazer do um homem faminto em encontrar comida e prazer de um homem em encontrar um lugar confortável para dormir estão associados a sentimentos de euforia. Embora logicamente falando, o mesmo deve aplicar-se a descarga de impulsos agressivos, não é costume associar a palavra “Felicidade” ou “euforia” com o prazer de sadismo, vingança e retaliação.

A matéria parece mais complexa. Para começar, o prazer instintivo acaba por ser algo mais do que mera remoção do desprazer causado pela tensão acumulada. Para ter certeza, pode-se satisfazer um desejo instintivo de uma maneira que não resulta em prazer (por exemplo, ter uma pessoa com fome, comer o alimento que é dado com raiva e desprezo). Parece então que, a fim de sentir prazer, exige algo mais do que a descarga instintiva. Exaltação pode estar relacionada a descarga instintiva, mas esta não é suficiente para provocar isso.

Como se examina o assunto em questão, torna-se claro que é a reunião de “necessidades do ego”, ao lado com a gratificação de “desejos ID” (ver Akthar, 1999, para uma discussão detalhada da distinção de necessidade – desejo) que resulta no prazer e na experiência associada de euforia. Esta constatação leva à conclusão inevitável de que a satisfação desse tipo dificilmente pode vir de fora do contexto de uma relação empática e bem sintonizada. Com efeito, em seguida, a sensação de euforia acaba por ser a concomitante emocional de encontrar descarga instintiva prazerosa no contexto de uma relação positiva e ego – objeto de apoio. Eidelberg (1951), diz “Felicidade só pode ser vivida se a pessoa consegue encontrar um objeto adequado ao mesmo tempo com a finalidade de satisfação de objeto e libido narcísico”. Mesmo isso pode não ser suficiente uma vez que uma relação de objeto verdadeiramente sintonizada não pode evoluir sem a mistura adequada de libido e agressão dentro do assunto, dentro do objeto, e dentro da díade (Silberman, 1985; Kenrberg, 1974b). Exaltação, um sentimento que parecia simples de entender e descrever, acaba por ser um estado complexo de fato.

❖ Felicidade baseada na afirmação: Alegria

Alegria refere-se à Felicidade que acompanha a partir da experiência de autoconfiança e autoafirmação. Exercício de prazer de funções do ego e encontrar eficácia em qualquer grupo de idade e poder ocorrer em qualquer grupo de idade e pode ocorrer em qualquer altura da vida. No entanto, certas fases de desenvolvimento são especialmente adequados para a criação de certos tipos de experiência alegre. O primeiro protótipo de alegria pode ser encontrado no jogo de infância de “peek-a-boo” ou jogo do esconde, em português. A criança experimenta uma explosão de Felicidade em voltar a encontrar a mãe, depois de seu desaparecimento temporário, deve-se a dois fatores: (a) a redescoberta das qualidades da mãe e sua dependência e a sua fragilidade em relação à ausência da mãe, e (b) a descoberta pela criança que ela tem sido capaz de tolerar a separação e sobreviveres a ela (ver também Kleeman, 1967). Um pouco mais tarde na vida, a alegria aparece sob a forma de alegria sentida em ganhar locomoção vertical. Aqui, também, uma

dualidade de fatores que causam esta alegria. A criança sente-se feliz em escapar da “órbita simbiótica” (Mahler et al. 1975) e em fazer uso de suas habilidades motoras recém-encontradas. Durante o período de latência, o exercício de funções do ego confiante no serviço de dominar a realidade externa e reprodução cria a alegria. Então, durante o final da adolescência e início da vida adulta, a confiança derivada de início para viver por conta própria (por exemplo, em um dormitório da faculdade) ou de pouso de um primeiro emprego de tempo integral tornar-se importantes eventos produtores de alegria. Tornando-se um pai pela primeira vez, em circunstâncias favoráveis, é mais uma época de desenvolvimento que está associada com a experiência de alegria durante a idade adulta. Um tipo similar de resultados de Felicidade, embora em um nível mais sublime, a partir do uso robusto de funções do ego relacionadas ao objeto (G. Klein, 1976). O prazer que se sente em agradar aqueles que se ama, e o “prazer ego” na síntese e eficácia pertence a reino. Este último tem encontrado maior exposição na obra de Wolf (1994). Segundo ele, “as experiências de eficácia” emanam da “consciência de ter uma iniciação e papel de causa em trazer estados de capacidade de resposta necessária com os outros”. Tais experiências fortalecer o ego e proporcionar uma sensação de vitalidade para o auto; sua contrapartida afetiva é a alegria.

❖ Felicidade baseada em: Êxtase

A terceira variedade de Felicidade é “êxtase”. Ela é definida por Webster (1998), como “um estado de emoção esmagadora, especialmente prazer arrebatador; místico ou transe profético; intensa exaltação da mente e do sentimento”, e assim por diante. Outros atributos incluídos na definição de “êxtase” são “estar além da razão e autocontrole; um estado de transe ou imobilidade; Felicidade intensa ou bem-aventurança”. a partir disso, fica claro que que a experiência de “êxtase” envolve emoções de Felicidade, que são tão poderosas quanto a oprimir as funções do ego ordinárias da razão, motilidade e consciência clara. A definição do dicionário implica que há algo de verdadeiramente extraordinário sobre a experiência.

Do ponto de vista psicanalítico, esses extraordinários sentimentos resultam da fusão do eu e do objeto, desde que, é claro, que a união é principalmente sob a influência da unidade libidinal (apesar de uma certa quantidade de agressão é sempre perceptível na experiência). A feroz aproximação entre os depois parceiros sexuais e a perda transcendente de autolimites no momento do orgasmo constitui experiência por excelência em êxtase. A exaltação frenética e até mesmo o martírio durante a revolta política, o “sentimento oceânico” (Romain Rolland, citado em Freud, 1930) de fusão com o universo em geral, e a absorção extasiada de um mendigo no culto religioso podem ser associados com êxtase. O denominador comum é a fusão do eu com o mundo dos objetos. Se esta fusão é considerada como regressão a estados infantis de não-diferenciação (Freud, 1930) ou a progressão para um estado avançado, mais cívico, e relacionados com o mundo depende, em parte, a perspectiva teórica do intérprete.

❖ Felicidade baseada em preenchimento: Contentamento

O contentamento é um tipo quieto de Felicidade que emana de um sentimento de satisfação. É acompanhada por uma diminuição no esforço de procura de uma mudança na situação intrapsíquica. Falando com desenvolvimento, a origem de contentamento pode ser atribuída à fase de quietude que se segue a gratificação instintiva; é uma experiência “pós-prazer”.

Inevitavelmente rompido pelos despertares cíclicos de depressão instintiva, contentamento, no entanto, fica “estruturada” ao longo do tempo, dando origem à capacidade de ego para estar contente. Na vida adulta, os protótipos de contentamento são encontrados em “calma pós-prandial e pós-coito” (Olinick, 1982).

Tal unidade de entendimento baseado em psicologia do contentamento é enriquecida pela adição de as despectivas da teoria estrutural. O contentamento, a partir deste ponto de vista, é o estado de sentimento gerado pelo fechar do gap entre o ego e o ideal do eu ou, talvez mais precisamente, entre o realista e autorrepresentações desejadas para. De modo geral, essa conquista do desenvolvimento ocorre durante a

meia-idade; que é o período em que, se tudo tiver corrido bem, chegamos as metas que estabelecemos para nós mesmos e nosso verdadeiro eu começa a aproximar o ponto de vista desejado de nós mesmos.

Três qualificadores devem ser adicionados aqui. Em primeiro lugar, desde o contentamento depende, pelo menos em parte, o fechar do ego – ego lacuna ideal, o tempo e o grau de sua realização mostra grande variabilidade. Aqueles com menos exaltados egos ideais experimentar contentamento com menor esforço e mais cedo na vida, enquanto aqueles com mais elevados ideais do ego tem que se esforçar mais e por mais tempo antes que eles possam sentir conteúdo. Em segundo lugar, enquanto o descontentamento restante devido às exigências irrealistas que se coloca sobre si mesmo (por exemplo, na definição de uma personalidade narcisista) é clinicamente conhecida (Kernberg, 1975, 1984; Akhtar, 1989, 1992), a síndrome de “premature contentamento” alcançou a atenção íntima. O destino das crianças excessivamente aplaudidas e indevidamente elogiadas, esta síndrome consiste em presunção e falta de ambição em face da realização mínima. Em terceiro lugar, enquanto o contentamento é um estado estado desejável e gratificante de espírito, contentamento completo e sustentado é uma ficção ideal. Permanentemente efetuado em seu núcleo pelos sentimentos de infância de pequenez e inferioridade, presos na teia do tempo, incapazes de escapar do vício da mortalidade, e de pertença a um gênero por si só, eles sempre muito tempo para o auto estado ideal (regressivo ou transcendente) e, portanto, permanecem no descontentamento. Freud, 1930 em sua monografia a Civilização e seus descontentamentos, esclarece estas questões em profundidade, incluindo colocando em seu lugar “sexualidade civilizada” na vida do homem.

A descrição de Felicidade aqui fornecidas, especialmente a forma como elas foram classificadas, precisão de ser “suavizadas”, inserindo algumas ressalvas. Estes incluem o seguinte;

Em primeiro lugar, a psicologia e a psicanálise não são únicas disciplinas que oferecem perspectivas significativas sobre a Felicidade humana. Estudos evolutivos, neurofisiologia, filosofia, economia e religião todos fizeram contribuições

significativas para esta área. Como resultado, o retrato da Felicidade aqui é incompleto na melhor das hipóteses.

Em segundo lugar, com pequenas exceções, a literatura aqui tratada não distingue as diferenças na experiência de Felicidade durante a vida humana. Para falar de Felicidade em termos gerias, sem prestar atenção ao fato de que a Felicidade de uma adolescente, a Felicidade de um jovem adulto, a Felicidade de um indivíduo de meia-idade, e a Felicidade de uma pessoa idosa pode ser diferente se dermos valor ao espectro dos fenômenos envolvidos.

Em terceiro lugar, alegria é uma experiência altamente subjetiva e a sua natureza, bem como as suas fontes, varia muito de indivíduo para indivíduo. Uma imagem generalizada, mesmo com o fornecimento de subcategorias, corre o risco de *nuances* individuais em falta.

Em quarto lugar, as formas e intensidades de felicidade pode variar de cultura para cultura. Também variável é o grau em que a Felicidade é abertamente expressa e as causas ambientais que libertam tal resposta. O Britânico “*stiff upper lip*” e a vivacidade da América Latina ilustram o antigo ponto. A popularidade do “fique rico rápido”, esquema dos Estados Unidos e a fome de bênção religiosa na Índia exemplificam o último ponto.

Em quinto lugar, enquanto os títulos etiológicos das quatro categorias de Felicidade aqui descritas (baseado em prazer, com base em afirmação, e com base em cumprimento à base de fusão) são mais solidamente ancoradas na teoria, os seus homólogos coloquiais (euforia, alegria, êxtase e contentamento) carregam menos peso. Isto é devido ao fato de que estes últimos são usados livremente no discurso público e, às vezes, como sinónimos na literatura profissional.

Em sexto lugar, as quatro categorias de Felicidade aqui descritas não são tão cirurgicamente parte, como a necessidade de clareza didática os fez aparecer. Eles se sobrepõem uns aos outros. Por exemplo, a obtenção de prazer instintivo pode agitar orgulho em autoafirmação, misturando assim euforia com alegria. E, realização de

desejos está associada ao prazer e seguido de saciedade; contentamento e alegria, assim se misturam uns com os outros. E assim por diante.

Sétimo, substâncias psicoativas (álcool, cocaína) pode ativar as experiências subjetivas semelhantes a qualquer e todos os tipos de Felicidade descrito acima. Se algumas substâncias tóxicas produzir um tipo particular de Felicidade com mais frequência do que outras substâncias (por exemplo, álcool, causando euforia e alegria, como a maconha (erva) êxtase e contentamento) precisa de uma investigação mais aprofundada.

Finalmente, todos os quatro tipos de alegria pode ter variantes normais e anormais. Os prazeres associados com a perversão sexual, a alegria maliciosa em bater em alguém, o contentamento prematuro da criança sobre indulgente, e o êxtase demoníaco do culto satânico são apenas alguns exemplos de formas psicopatológicas da Felicidade. (Akhtar, 2010)

1.1.2 Felicidade no Trabalho

Segundo a maioria dos dicionários, Felicidade é estado ou qualidade de vida feliz. Mais especificamente, Felicidade é definida como sinonimo de ventura, contentamento, êxito e sucesso. E grande parte de nós procura de forma consciente viver esse estado o máximo possível ao longo de nossas vidas. Não se pode dizer que o nosso mundo seja um lugar onde prevaleça tal sensação. Absolutamente não. Ao menos para a esmagadora maioria da humanidade. Mesmo no meio acadêmico observamos escassa produção de trabalhos ligados a este tema; ao comprovar a lacuna, acabamos compartilhando da mesma conclusão de Alberto (2000). Dá-nos a nítida impressão que o estudo da Felicidade, ou mesmo da espiritualidade, especificamente relacionados ao ambiente de trabalho, constituem um tabu. Isso leva-nos a conclusão de que as vezes dão demasiada atenção a assuntos de moda e esquecemo-nos dos verdadeiramente fundamentais a nossa existência. Seja como for, Felicidade parece-nos um assunto importante, merecendo por isso mesmo, mais pesquisas.

I. Importância do trabalho para o homem

Indubitavelmente, o trabalho tem um papel medular em nossas vidas. É um componente fundamental no quadro das experiências humanas. Ou, conforme diz Alberto (2000), é uma das facetas da existência do homem, manifestação do seu carácter social o que justifica uma visão mais abrangente muito além da económica. Desse modo, desde cedo aprendemos a necessidade e importância de termos uma profissão que nos dignifique. Mais ainda: somos educados de modo a valorizar o trabalho.

De acordo com Levy-Leboyer (1994): “(...) é o trabalho que de fato situa o indivíduo na sociedade, sendo através das experiências da vida ativa que são constituídas a identidade e a personalidade de cada um.” Ou, como salienta Freitas, 2002, a identidade profissional absorve a identidade pessoal. Não é por outra razão que somos frequentemente identificados pela ocupação que exercemos. Por isso, não é incomum ouvir alguém se referir a outro como, por exemplo, Beltrano, o professor, Ciclano, o engenheiro, etc.

O trabalho, como atividade nobre, permite que exteriorizemos nossas habilidades e potencialidades. E quando fazemos o que realmente gostamos é a realização suprema. Trigo (2002), lembra que o trabalho dá ao homem a oportunidade de questionar o seu eu interior e de traçar a sua história. Através do produto do seu trabalho, ele busca o seu reconhecimento social no meio ambiente onde está inserido.

Segundo Sarma (2002), além da satisfação de executar bem a nossa parte no emprego, receber promoções e aumento de salários, o trabalho fornece a estrutura e o propósito para cada dia de nossas vidas. Poderíamos também acrescentar: a nossa missão. Quando os seres humanos depositam fé em seu trabalho são capazes de revolucionar o planeta. Para alcançar esse estágio, forçoso é ser valorizado e respeitado pelo seu empregador. Nesse sentido, Vanderkolk e Young (1991), advertem que “(...) treinando pessoas a agir e assumir responsabilidade por bom

serviço ao cliente e pela qualidade dos produtos irá muito provavelmente ocorrer naquelas firmas que comungam respeito pelos empregados.”

Alberto (2000), entende que ”(...) há relação emocional, além da racional, do homem com o trabalho e a contraposição entre seus desejos; a sua avaliação a respeito do que lhe é possibilitado através desse trabalho é terrena em que se dá a felicidade em relação a sua atividade, em particular, e em relação a sua vida completa, em geral (...).” Mas exatamente por não atenderem para essa relação, de acordo com Montmorensy, 1998, as organizações acabam não atuando no coração das pessoas e, muitas vezes, não obtém o retorno proporcional aos investimentos realizados. Infelizmente, por exagerado foco nos aspetos financeiros, o trabalho tem sido fonte de desprazer e infelicidade para milhões de pessoas.

Da Cunha (2013), faz um trabalho *Selected Works of Paulo Ferreira da Cunha*, onde começa por perguntar “Onde está a Felicidade?” para reforçar esta Dissertação minha irei transcrever este trabalho que achei interessante e está no âmbito da minha investigação.

Da Cunha (2013), começa, «Poderemos ser felizes? Passamos a maior parte do tempo a trabalhar, no emprego ou em casa, e em Portugal até dormimos cada vez menos. A aproximação à Felicidade parece cada vez mais depender de como nos sentimos no trabalho. E face à dura realidade, poderemos sonhar que todos sejam felizes no trabalho, ou tal será uma quimera?

Num dos mais interessantes livros de Agatha Christi (e um dos menos conhecidos), as suas memórias, a romancista policial menciona o seu pai como tendo sido “uma pessoa interessante”. Certamente auferia de rendimentos suficientes que lhe permitiam passar ao largo do mundo do trabalho.

“Good old times!” Para alguns, é claro (precisamente os “*happy few*”: a série “A Família Bellamy”, v.g., mostra bem como “*downstairs*” as coisas não eram tão agradáveis). “Pessoa interessante” significará que seria certamente educado e inteligente, com pensamentos elevados e boas maneiras, pois livre do peso do

trabalho obrigatório e de todas as ásperas áleas do emprego e do desemprego, preservado de chefes menos brilhantes ou inteligentes, ou mais ou menos tirânicos, colegas invejosos, etc., que disso se queixam não raramente os assalariados. Pode-se dizer que conseguiu escapar da maldição bíblica: “Ganharás o teu pão com o suor do teu rosto” (Gn. III, 19). Claro que não, certamente, por mérito próprio, mas por mero acaso da sorte. A distribuição das fortunas é muito frequentemente uma questão de...”Fortuna”. O papel do engenho é mais raro.

Para a grande maioria, a “busca da Felicidade”, inscrita até na Declaração de Independência dos EUA, não é concebível sem trabalho – dizíamos. E hoje o horário laboral (para que os séc. XIX e XX contribuíram com tantas conquistas épicas), está a desaparecer, substituído por uma permanente disponibilidade imposta a quem trabalha, em cada vez piores condições objetivas.

Presume-se que quem tem a sorte de estar ainda empregado deverá estar às ordens 24/24h. Para tanto, *emails*, telefones celulares e aparelhos que são as novas pulseiras de vigilância do condenado: trabalhador a tempo realmente completo, ou escravo, se se quiser. Feriados e férias cada vez menos; trabalho pela noite dentro e fins de semana ocupados cada vez mais. A idade da reforma está a tornar-se uma miragem, no fundo de um túnel de trabalhos penosos e intermináveis.

Hoje ninguém pode ser feliz sonhando com fins de semana (a canção “*Happy days are here again*” teve uma versão alemã que o faria supor: “*Wochened und Sonnenschein*”), férias, ou aposentação. Grãozinhos de Felicidade só podem mesmo ser colhidos aqui e agora. Obviamente no trabalho, pois se não há outra vida! No desemprego é que não podem sê-lo.

Mas não é fácil ser feliz em ambiente altamente competitivo, onde a ganância e a vaidade promovem inveja, conflitos artificiais, e facadas nas costas. Pelo contrário, o lugar ideal de trabalho seria ao mesmo tempo tranquilo e exaltante. Haveria tempo para completar cada tarefa, para pensar e criar, em interação, cooperando todos (chefes e colegas) para um fim comum. Com flexibilidade de procedimentos (não

burocracias e salamaleques) e eficiência de resultados, em condições de salubridade e segurança, com pausas, férias, remunerações justas. A ideologia dominante inculca a ideia que tal é impossível.

Fator importante é estar “a pessoa certa no lugar certo”. Bom salário, regalias sedutoras, excelentes colegas e patrões (tudo metas já difíceis de atingir) não podem, todavia, por si só, fazer feliz uma pessoa que se não enquadre no seu posto de trabalho. Se não é competente, e não se sente animada com o trabalho em si, não há excelentes condições que a salvem. Um trabalhador condena-se a uma versão caseira do inferno.

Mas o contrário pode ser ainda pior: se alguém é capaz, se ama o seu trabalho, e todavia não lhe são facultados os meios materiais ou contextuais para bem desempenhar o seu papel. É um suplício de Tântalo.

Se ao considerarmos a questão individualmente todos estes problemas se levantam, quão mais complexas dificuldades teremos de enfrentar se quisermos pensar numa busca de Felicidade.

Algumas medidas sociais dependem do estágio social de desenvolvimento e riqueza de cada país. Leis para promoção do emprego. Do bem-estar no trabalho e nos tempos livres (desde logo a sua existência) podem criar um mínimo de justiça. Que é o patamar básico para a Felicidade geral. Mas quando vemos o trabalho duríssimo de camponeses, pescadores, mineiros e operários (e agora alguns colarinhos brancos escravizados por ausência de horários e terríveis prazos potenciadores de “*stress*”) somos bastante pessimistas quanto à possibilidade de Felicidade laboral para todos.

Contudo, baseando-se na teoria da determinação pessoal de “*Drive*”, de David Pink, Decy e Ryan, da Universidade de Rochester, deixam-nos mais otimistas: haveria quiçá um movimento de águas profundas encaminhando-nos para a satisfação laboral. Mas não olvidemos que os critérios de ouro são: “*autonomy*”, “*mastery*” e “*purpose*”. Alguns trabalhos e empregos parecem não consentirem a presença desta

tríade: são, em si mesmos, por natureza, muito difíceis e exigentes. E nem só os braçais, embora antes de mais esses.

É claro que as pessoas não são todas iguais. E se um sensível músico ou pintor sofreria certamente terríveis tormentos se condenados a escavar uma mina, será possível que algumas pessoas encontrem o seu tipo de Felicidade em trabalhos de força pura?

É também conhecido o “efeito *Mayo*”: se prestarmos atenção aos trabalhadores, mesmo piorando as suas condições de trabalho, eles sentem o cuidado e o interesse, aumentando a satisfação. A consideração, a atenção, são remunerações que pouco ou nada custam, mas muito rendem: e bilateralmente.

Leis laborais justas e cultura organizacional democrática ajudaram muito. Porém, aí estão duas das principais causas do inverno social do nosso descontentamento.» (Da Cunha, 2013)

II. Felicidade nas Organizações

As organizações inteligentes já perceberam que seus funcionários são seu principal ativo, e, pelo menos as exemplares, os tratam com toda a deferência possível a fim de elas obterem participação, envolvimento e comprometimento. Se é no trabalho que as pessoas se realizam, incentivando-as, então, com os *inputs* adequados, elas apresentarão resultados fantásticos. Ao examinar a contribuição das pessoas a performance das empresas, Vanderkolk e Young (1991), sustentam ainda que todas as organizações, sejam elas de um único proprietário ou conglomerados multinacionais, são compostas de pessoas que trabalham para viver bem. Portanto, qualquer busca por lucros tem de focar não apenas quanto sobrara depois de subtraídos os custos, mas também como eles irão ser desfrutados por aqueles que ajudaram a cria-los. Obviamente, organizações mais humanizadas têm mecanismos confiáveis de distribuição desses ganhos. Nesses lugares, os recursos humanos também são justamente contemplados.

Nas últimas décadas do século XX e no começo deste novo século, o ser humano tem sido visto como importante património das organizações. Empresas que manifestam interesse em destacar-se no meio onde se inserem, estão adotando procedimentos de gestão que reconhecem a importância da capacidade laboral associada à integração de características comportamentais que possam promover a Felicidade. Este caminho favorece o desenvolvimento humano e a conquista da posição competitiva da organização.

Desenvolver pesquisa académica sobre Felicidade no trabalho..., consiste em compreender que a transformação do esforço intelectual na produção de bens e serviços está na dependência de uma série de atributos comportamentais que favorecem ou não a produção. Destes, evidentemente, não se pode esquecer a Felicidade. (Amorim, M. V. e Campos, A. C. C. F. em A Felicidade no trabalho: Estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade, 2002)

A Felicidade, embora tenha passado à margem da prospeção sistemática, por certo tempo, na atualidade, já merece a atenção da pesquisa científica. Pesquisadores têm desenvolvido estudos, visando a explicar sua ocorrência e quais as contribuições que podem dar para a gestão de uma organização. Pesquisas realizadas por Lykken (1999) indicam uma predisposição genética articulada com as relações do meio como causadoras da Felicidade. Diz Fromm (1983) que a sociedade moderna, a despeito de toda ênfase que atribui à Felicidade, à individualidade e ao interesse de cada um, ensinou ao homem que não é sua a Felicidade (ou, para empregarmos um termo teológico, sua salvação) a meta da vida e sim a satisfação de seu dever de trabalhar, ou o seu sucesso. Dinheiro, prestígio e poder transformam-se em seus incentivos e fins. Ele age na ilusão de que suas ações beneficiam seu interesse próprio, embora na verdade ele atenda a tudo mais, exceto aos interesses de seu eu real. Tudo é importante para ele, salvo sua vida e a arte de viver; é favor de tudo, exceto de si mesmo.

David Myers, do Hope College, de Michigan e Ed Diener, da Universidade de Illinois, concluíram que o bem-estar subjetivo, ou a Felicidade, tinha pouquíssima

relação com a renda, a instrução, o *status* social, ou com o fato de a pessoa ser casada ou solteira apud, Lykken (1999). Presume-se, preliminarmente, que a Felicidade pode estar associada a características genéticas e às influências do meio onde se vive. Certamente, o triunfo de uma organização poderá estar nos seus componentes humanos. E estes, se trabalham com Felicidade, poderão contribuir para o posicionamento estratégico da empresa no mercado onde atuam.

Continuando ao que diz Lykken (1999) que as pessoas que vão para o trabalho de autocarro com seus fatos de trabalho, em geral, são tão felizes quanto as que vestem os seus fatos e vão para o escritório em seus Mercedes. Embora os homens ainda controlem perigosamente as rédeas do poder em nossa sociedade, não são mais felizes que as mulheres. Fromm (1983) acrescenta: um espírito de orgulho e otimismo tem distinguido a cultura ocidental nestes últimos séculos: orgulho da razão como instrumento do homem para entender e dominar a Natureza; otimismo quanto à satisfação das mais agradáveis esperanças da humanidade, a consecução da Felicidade máxima para o maior número.

Reiss (2001) fornece outra visão de Felicidade, quando ensina que, para entendê-la, é necessário compreender duas manifestações desse estado comportamental. Uma delas é a Felicidade *feel-good*, que se refere ao prazer baseado na sensação, que se manifesta de modo efêmero, em curto período. A outra é a Felicidade *value-base*, indicada pelo sentido de preenchimento dos propósitos da vida de cada pessoa que representa uma fonte de satisfação dos propósitos e valores intrínsecos do ser humano. Esse tipo de Felicidade é percebido quando se tem alguns dos seus desejos básicos atendidos.

Essas afirmações sinalizam um caminho a ser seguido pelas organizações. A gestão que tem como objetivo conquistar seres humanos felizes, para serem mais produtivos, não pode obedecer uma regra-padrão, mas deve ser fundamentada em pilares autóctones de cada grupo organizacional. (Amorim, M. V. e Campos, A. C. C. F. em A Felicidade no trabalho: Estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade, 2002)

No entanto Vasconcelos (2001), critica os dirigentes que utilizam os “escravocratas” do presente. Estes, segundo o autor, desumanizam as organizações que administram; eles não são absolutamente agentes do progresso humano, alias, estão muito longe disso. Para o referido autor, a conduta tacanha e autocrática desses dirigentes, não permite que se vislumbre as finalidades nobres do trabalho. Como na vida prevalece a lei de ação e reação, cedo ou tarde esses indivíduos são tragados pelo próprio monstro que geraram. Mas até a chegada da hora de prestação de contas, o trabalho acaba sendo objeto de perversidades e insanidades incomensuráveis e com consequências nefastas, quer para os funcionários, quer para o próprio futuro da empresa.

Segundo Esmeralda Campaniço (2012), citando Antonakas, e Mironaki, (2009), refere que a satisfação é geralmente percebida como estando diretamente ligada à produtividade, assim como ao bem-estar pessoal. Para a organização, a satisfação no trabalho dos seus trabalhadores significa uma força de trabalho motivada e comprometida com um desempenho de alta qualidade. Citando Churchill (1974), definem como satisfação no trabalho todas as características do trabalho em si e do ambiente de trabalho em que os empregados podem encontrar recompensa e satisfação, em vez de desenvolverem sentimentos de frustração e insatisfação.

De acordo com Saygi, Tolon, e Tekogul, (2011) citando Luthans (1994), a satisfação no trabalho é uma atitude desenvolvida por um indivíduo para o trabalho e para as condições de trabalho. Citando Çetinkanat (2000), refere que é também uma avaliação pessoal das condições de trabalho (o trabalho em si, a atitude do administrador) ou dos resultados do trabalho (salário, segurança no emprego).

Segundo Linz e Semykina, (2010) citando (Ficher e Sousa-Poza, 2009); Heller et al., 2002; Judge et al., 2002; Knight et al., 2009; Rode, 2009, Tait et al., 1989), citado por Esmeralda Campaniço (2012) uma parte substancial do bem-estar individual e da Felicidade com a vida está relacionada com a Felicidade no trabalho. Citando (Clark e Oswald, 1996; Diener e Seligman, 2004; Fassina et al., 2008; Heslin, 2005; Munyon et al., 2010; Vanderberg e Lance, 1992), Linz e Semykina, (2010) referem

que, a Felicidade do trabalhador muitas vezes é medida pela satisfação no trabalho, o que tem demonstrado ser benéfico para os trabalhadores e empresas. Trabalhadores satisfeitos exibem comportamentos positivos de cidadania organizacional, tendem a ter melhor desempenho e são mais propensos a receber aumentos salariais e promoções. Kalkhoff e Collins (2012) citando Spector (1997) afirmam que a satisfação no trabalho é importante por duas razões, a satisfação com um posto de trabalho reflete o tratamento justo e respeitoso por parte de uma organização, e a satisfação pode afetar o funcionamento do empregado, conseqüente desempenho e produção.

De acordo com Esmeralda Campaniço (2012), citando Linz e Semykina (2010) citando (Bockerman e Ilmakunnas, 2009; Brown e McIntosh, 1998; Clark, 2001 et al., 1998; Drago e Wooden, 1992; Frijters et al., 2004; Green, 2010; Kristensen e Westergard-Nielsen, 2004; Mangione e Quinn 1975; Wright e Bonett 2007), trabalhadores insatisfeitos tendem a parar, a envolver-se em comportamentos destrutivos como roubo, sabotagem ou uso de drogas, apresentam cansaço e têm taxas mais altas de doença, ou seja, tudo o que impõe custos significativos para as empresas. Conseqüentemente, o melhoramento da satisfação no trabalho é visto como uma proposição de benefícios mútuos.

Ergeneli, Ilsev e Karapinar (2010), citando Martins et al. (2002) o conflito trabalho-família influencia consideravelmente uma série de atitudes relacionadas com o trabalho. Uma das atitudes mais importantes relacionadas com o conflito trabalho-família é a satisfação no trabalho. Este conflito, devido à sua influência sobre uma série de atitudes relacionadas com o trabalho, tal como a satisfação relacionada com o mesmo, pode ser considerado como importante, tanto para a eficácia organizacional como para o desempenho individual. Ergeneli, Ilsev e Karapinar (2010), referem que, com base em teorias interativas, pode argumentar-se que o nível de conflito trabalho-família que os indivíduos vivenciam e na medida em que o seu trabalho é avaliado como satisfatório ou insatisfatório devido a esse conflito, pode depender da sua avaliação da situação. Por outro lado, Jaga e Bagraim (2011),

citando Wayne et al. (2004), afirmam que o enriquecimento da relação trabalho-família prevê a satisfação no trabalho. A satisfação no trabalho é maior quando o trabalho é visto como um fator enriquecedor do papel da família. Jaga, A. e Bagraim (2011) citando Wayne et al. (os autores não referem o ano), sugerem que a satisfação dos indivíduos com o seu trabalho está intimamente ligada ao grau de enriquecimento que os seus trabalhos trazem as famílias. (Campaniço, 2012)

A Felicidade no trabalho é fundamental para o comprometimento da equipa. O local de trabalho representa um habitat importante para o individuo, pois é nele, que passamos maior parte do nosso tempo.

Estar no trabalho é um momento importante de reflexão sobre o que fazemos da nossa vida, onde é necessário muita confiança, respeito, gratidão e comprometimento connosco, com a organização e com os colegas.

A busca pela Felicidade é uma ação constante no ser humano. Sentir-se feliz no ambiente de trabalho é fundamental, pois reforça um funcionamento positivo do trabalhador em busca de vida e auto realização, o bem-estar pessoal está relacionado com seis dimensões: auto aceitação, relação positiva com os outros, autonomia, controle do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal.

A sensação de bem-estar é sentida e está extremamente ligada à Felicidade, devido ao sinónimo que as duas têm quanto ao estado de satisfação do individuo com ele mesmo, o grupo em que está inserido e na sociedade como um todo.

O bem-estar no trabalho é constituído por algumas dimensões: a satisfação pessoal, a satisfação profissional, o envolvimento e o comprometimento organizacional afetivo. As práticas de remuneração e incentivo financeiro são importantes para garantir a relação esforço-recompensa, porém são imediatas e não garantem um comprometimento por longo período.

Hoje os profissionais buscam reconhecimento e prazer em suas tarefas, sendo assim, o reconhecimento e confiança são aspetos importantes, que auxiliam e muito na

busca da Felicidade no trabalho. Toda relação centrada no dinheiro é uma relação volátil, o que hoje se apresenta como uma boa proposta económica, amanhã pode não ser. Entretanto é importante salientar que, quando se consegue aliar a satisfação pessoal com a satisfação financeira, podemos extrair o melhor de cada profissional.

Todo individuo quer ser reconhecido pela sua capacidade, sentir-se valorizado pessoalmente e financeiramente, e mais, todo profissional quer alcançar o sucesso na carreira, quer sentir-se construtor do sucesso da empresa. Quando a empresa valoriza os colaboradores e permite que todos manifestem suas ideias e agreguem valor aos serviços e produtos, esta estará fazendo com que todos se sintam importantes dentro da organização.

Quando todos edificam juntos, a empresa cresce e todos ganham, emocionalmente e financeiramente. Permitir que cada profissional reconheça sua posição de parceiro, é cultivar vínculos de confiança, comprometimento e acima de tudo, satisfação pessoal e profissional.

A Felicidade está relacionada com a satisfação do profissional, quando o individuo está satisfeito com seus afazeres, e com o reconhecimento que a empresa lhe dá, ele trabalha melhor, com mais produtividade, oferecendo o melhor de si para a organização.

Um profissional realizado está sempre a falar da empresa onde trabalha para os seus amigos e familiares, tem prazer em ir trabalhar, e isso mostra que a empresa valoriza os seus funcionários.

Acreditar no funcionário e permitir que ele manifeste o seu talento, são as melhores formas de promover comprometimento, trabalho em equipa e retenção de talentos na empresa, porque cria-se uma identificação com a organização e seus valores.

As empresas que valorizam seus profissionais estão sempre em crescimento e desenvolvendo cada vez mais seus negócios, pois sempre têm novas ideias a

implementar e novidades para seus clientes. Isso faz com que todos desenvolvam juntos, tanto a empresa quanto o profissional.

(<http://www.hmdoctors.com/index.php/2013/01/a-felicidade-no-trabalho-e-fundamental-para-o-comprometimento-da-equipe/>) (2)

1.1.3 Organizações Felizes

Confúcio (Pensador e Filósofo chinês, 551 a. C. – 479 a. C.) citado por Dutschke (2013), disse: “Encontra um trabalho que te deixe feliz e nunca mais terás que trabalhar”. Pode parecer uma frase dita nos nossos tempos, mas não, remete-se a meados do século VI.

Hosie e Sevastos (2009), dizem que felicidade organizacional está no encontro entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Espelha-se no trabalhador pelo seu bem-estar afetivo e a sua satisfação interior em relação ao trabalho.

Estes autores referem que a felicidade organizacional tem a ver com um compromisso afetivo do funcionário para com a organização, do bem-estar dentro da organização e na função desempenhada, assim como da satisfação no trabalho. Considera dimensões como o envolvimento do profissional com a organização e com a função que desempenha, a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a organização e com a função (Fischer, 2010)

Para que o colaborador apresente elevados níveis de felicidade organizacional – na organização e na função (Fischer, 2010; Hosie e Sevastos, 2009; Siqueira e Padovam, 2008) deve relatar satisfação no trabalho, envolvimento nas tarefas que realiza e compromisso com a organização onde trabalha (Dehaghi, 2012; Fischer, 2010; Pryce-Jones, 2010; Siqueira e Padovam, 2008; Warr, 2007).

Segundo Matos (2001), por meio de um raciocínio incontestável, declara que sendo a Felicidade a maior aspiração humana, ela deve contribuir para a estratégia de bons desempenhos e resultados. Rosenbluth e Peters (1992) compartilham da mesma opinião. Matos (2001) porém, aponta que o caminho passa pela renovação da cultura das organizações. De fato, não nos parece utópico a agregação deste tema na cultura

organizacional. Há várias ferramentas para tal fim. Nesse caso, renovação implica em revisão de paradigmas, valores, crenças e forças motrizes que, de uma forma ou outra, nos levaram a erigir uma sociedade tao doente.

Segundo Dutschke (2013), em entrevista a revista Exame (ultima visualização em 18-01-2014) (4), a Felicidade organizacional deve ser entendida “como um conceito estratégico na gestão de organizações e recursos humanos”. Não trata tanto das emoções como dos comportamentos. É preciso forjar uma estratégia empresarial que imprima uma lógica de Felicidade nas práticas, processos e relações hierárquicas e interpessoais que, todos os dias, se desenrolam na empresa. Dutschke (2013) diz ainda que quem estuda o tema define “uma organização feliz como sendo aquela em que todos os seus profissionais, em qualquer patamar hierárquico, tem um conjunto de pontos fortes, trabalham em equipa para alcançar um objetivo comum e obtém satisfação quando desenvolvem novos produtos ou serviços de qualidade, sabendo que através destes conseguirão proporcionar uma diferença positiva na vida de outros indivíduos. Assim, é preciso mais do que os comuns inquéritos de satisfação feitos aos colaboradores para observar os níveis de Felicidade que vigoram na empresa: o conceito de Felicidade organizacional contempla não apenas a satisfação no trabalho, mas outras dimensões como o envolvimento dos profissionais com a organização e a função que desempenham e o compromisso positivo para com as mesmas.

Dutschke (2013) salienta que autores internacionais, com base em estudos de caso, têm demonstrado que as “organizações felizes são mais criativas e capazes de provocar mudanças, estando orientadas para horizontes positivos”. Impera uma lógica de cooperação e de delegação de responsabilidades, num espaço onde existe margem de manobra para trabalhar não apenas em função dos objetivos delineados, mas também noutras soluções que contribuam para a sustentabilidade da companhia.

Nove sugestões para transformar a empresa numa organização feliz: (6)

1. Promover um excelente ambiente interno
2. Mostrar reconhecimento e respeito pelos colaboradores
3. Investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores
4. Ter uma política de remuneração justa
5. Definir objetivos justos e atingíveis
6. Desenvolver uma cultura de inovação
7. Mostrar que a organização é sustentável
8. Incentivar o envolvimento entre os colaboradores e as chefias
9. Motivar os colaboradores a serem empreendedores

(Dutschke, 2013)

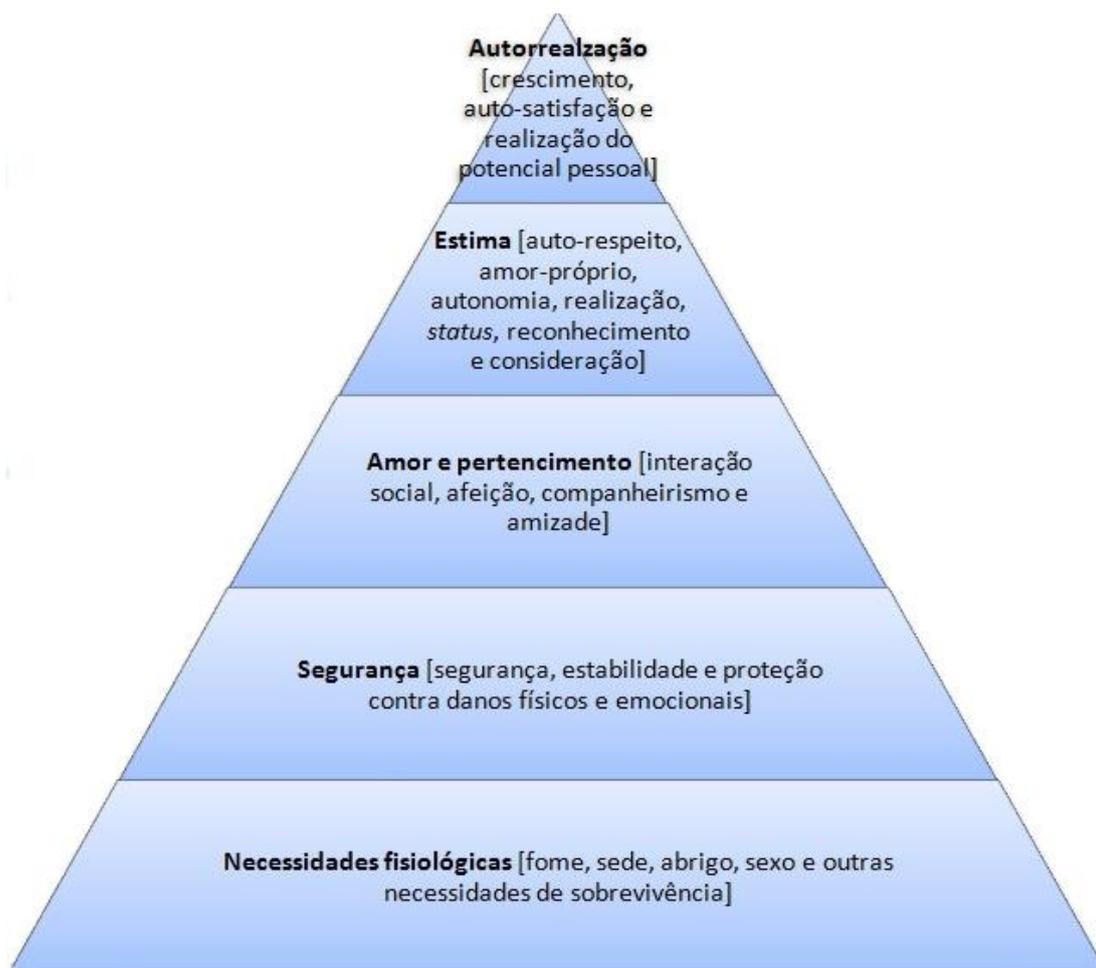


Figura 2: Pirâmide de Maslow,

Fonte: <http://agora.opsblog.org/category/reflexoes/feed/> (16)

Coloco aqui uma das representações da famosa Pirâmide de Maslow, sei que é colocada pelo menos nove em cada dez Dissertações ou Teses, e se bem que existam estudiosos que na atualidade não estejam de acordo com esta teoria, mas vejo aqui uma ligação a este nosso tema de forma pertinente, em que nossas necessidades, e por conseguinte, emoções, vão evoluindo de fase em fase, e de forma muito importante, o amor e participação social, fazem parte desse crescimento em rumo aos nossos desejos de alcance da nossa Felicidade individual.

1.1.4 Satisfação no trabalho

“Afirmar que a satisfação no trabalho é uma atitude sobre o nosso trabalho ou dizer que é uma resposta afetiva ao nosso trabalho é, para muitos entre nós, dizer a mesma coisa” segundo Weiss (2002). Schaufeli e Bakker (2004) e Weiss (2002), afirmam que a satisfação no trabalho ocorre devido à postura que o indivíduo adota perante o trabalho, sendo também uma reação ao trabalho em si. É vista como uma fonte de realização e contentamento.

Fischer (2003), diz que é também uma resposta afetiva ao trabalho que o próprio indivíduo realiza. É um julgamento bastante estável e avaliativo sobre o quanto um trabalho se compara a necessidades, desejos ou expectativas. Continuando com Fischer (2010), é normalmente estudada incluindo o julgamento do trabalho como um todo, onde podem estar incluídos vários aspetos tais como o trabalho em si, incluindo aspetos como remuneração, colegas de trabalho, supervisor e ambiente de trabalho. Refere-se ao quanto o colaborador está satisfeito com os colegas, com a organização e com o trabalho em si, segundo Pascoal e Tamayo (2008).

Siqueirra e Padovam (2008), dizem que sendo um aspeto afetivo, a satisfação no trabalho resulta das satisfações que se obtêm nos relacionamentos com as chefias e com os colegas de trabalho, as satisfações advindas do salário pago pela empresa, das oportunidades de promoção oferecidas pela política de gestão da empresa e, finalmente, das satisfações com as tarefas realizadas.

Elnaga (2012), salienta que é importante que a satisfação no trabalho exista na perspectiva de manter e reter os colaboradores adequados dentro da organização. Este autor refere que a satisfação no trabalho tem na sua base diversos aspetos: fatores individuais, fatores sociais, fatores culturais; fatores organizacionais e fatores ambientais.

Já Herzberg (1987), afirma que a satisfação no trabalho depende da visão que o colaborador tem do seu trabalho e a motivação é a primeira condição para a satisfação no trabalho.

Hamburg-Coplan (2009), diz que os líderes de negócios são ensinados a ver as potencialidades e ativos de organizações e suas equipas, enquanto dão aos trabalhadores pequenas técnicas para o aprimorar de tais perspectivas apreciativas, tecidas nos padrões de suas atividades diárias. Estes vão desde a manutenção de registros de sua própria e de outras realizações profissionais para o reconhecimento ritual, no início de reuniões de pessoal, de sucessos organizacionais e pontos fortes. Os graduados desses programas trouxeram os ativos da psicologia positiva para empresas como a Ann Taylor e Toyota Motor Company.

Figura 3: Ciclo Virtuoso da Felicidade no Trabalho



Fonte: Google

1.2 Produtividade e Performance (Desempenho) – Conceitos

1.2.1 A Produtividade: Conceito

Define-se Produtividade como o rácio entre uma medida da produção e uma medida dos recursos consumidos para a alcançar OECD (2001). O conceito teve origem na avaliação do trabalho manual para recompensar os trabalhadores em função do seu produto, e relaciona-se intimamente com os conceitos de eficácia e de eficiência: a produtividade traduz-se, tipicamente, “num indicador que ilustra a eficácia dos *outputs* e a eficiência dos *inputs* de um dado sistema produtivo” (Carvalho 2004).

Por exemplo, as observações desenvolvidas por Taylor (1998), indicam que o “carregamento médio de 12,5 toneladas por dia e por homem, quando executadas pelos melhores trabalhadores, poderiam originar o transporte de 47 a 48 toneladas por dia”. A eficácia compara os resultados atingidos com os objetivos definidos, Berman (1998). A eficiência compara os resultados com os recursos empenhados para atingir os primeiros, Berman (1998).

Duas questões, colocadas por Byrne e Markham (1991), devem ser cuidadosamente verificadas por aqueles que planejam desenvolver sistemas de medição da produtividade:

- 1 – O *output* produzido possui valor; não se trata necessariamente de “esforço dispendioso”.
- 2 – Tanto o *output* produzido quanto o *input* consumido não pode ser afetado por mudanças monetárias.

O objetivo principal de se estabelecer um sistema de medição de produtividade para uma determinada atividade é providenciar a informação necessária para melhorar a produtividade, a alocação de pessoas e a performance do trabalho. Torna-se importante monitorar os resultados correntes, compara-los com valores históricos,

medir o desempenho dos operadores, monitorar os progressos obtidos e até mesmo auxiliar o processo de avaliação de empregados.

Convém ressaltar a diferença entre desempenho (performance) e produtividade (conforme apresentado anteriormente, *output* contra *input*). Desempenho é uma medida do nível individual de esforço e capacidade, é a razão entre o output real e o output padrão.

A definição de padrões de desempenho é bastante útil para a manutenção do nível desejado de produtividade. Esta definição pode ser feita a partir de diferentes técnicas, como por exemplo, estudo de tempos e movimentos, cálculo de estimativas ou metas de produtividade ou médias históricas.

Na verdade, como coloca Moreira (1991), pode ser um engano o uso da palavra produtividade num sentido genérico. Não existe um, mas sim várias medidas da produtividade. Para cada função, um grande número de elementos de trabalho podem ser avaliados, cada um com sua unidade de medida própria.

De acordo com Byrne e Markham (1991), a produtividade pode ser aumentada de três formas: reengenharia do processo em si, melhoria da utilização dos recursos e o aumento do desempenho (performance) através de metas ou outros incentivos.

Com Henry Ford, no início do século XX, surge o primeiro conceito de produtividade explicado como: “procura incessante por melhores métodos de trabalho e processos de fabrico, com o objetivo de se obter a melhor e maior produção com o menor custo possível”. O conceito de produtividade deve ser distinguido do conceito puro de produção, não se devendo associar um aumento de produção a um aumento de produtividade. A relação direta não é necessariamente verdadeira porque enquanto a produção diz respeito à atividade de produzir bens e serviços (saídas), o conceito de produtividade encontra-se ligado à eficiência na utilização recursos (entradas), para a produção de bens e serviços.

De acordo com AEP (2004) a produtividade é dado por: $Produtividade = A/B$

Onde:

A – volume produzido;

B – recursos consumidos

A produtividade pode ser analisada de uma forma global (produtividade global) ou individualmente (produtividade parcial) em termos de fatores.

A **produtividade parcial** é representada pelo quociente entre as saídas e uma das categorias de entradas:

- a. Produtividade do trabalho. Visto como a relação entre a produção e a quantidade de trabalho necessária para obter esse volume de produção. Essa quantidade de trabalho poder-se-á medir através do número de horas trabalhadas, caso em que se obterá a produtividade horária de trabalho, ou através do número de empregados, obtendo-se a produtividade por pessoa empregada.
- b. A produtividade das matérias-primas. Dada pela relação entre a quantidade das matérias-primas consumidas e o volume de produção.
- c. A produtividade do capital, que será a relação entre o capital utilizado e o volume de produção.

Este conceito de produtividade parcial poderá ser aplicado a qualquer recurso da empresa, sendo feita a análise isoladamente, sem ter em atenção o efeito conjunto.

A produtividade total de fatores ou produtividade multi-fatorial representa o quociente entre o volume produzido e a soma dos recursos utilizados. Este é um indicador preferível para medir as alterações de eficiência de produção.

Existem duas grandes razões para medir a produtividade de uma empresa: 1) medir a produtividade para verificar a evolução da mesma ao longo do tempo; 2) medir a produtividade para a comparar com a concorrência.

Num e noutro caso é vital manter os mesmos pressupostos de cálculo, senão corre-se o risco de estar a introduzir variações (ganhos ou perdas) que não traduzem a

realidade, mas que resultam apenas da maneira como se efetuam os cálculos. (AEP, 2004)

1.2.2 Problemas relacionados com a noção de Produtividade

Dos Santos (1966), alega que o termo produtividade tem sido amplamente mencionado e utilizado na Europa desde a Segunda Guerra Mundial e, a partir de 1959, tem também constituído no nosso país um fator de dinamização de algumas vontades e ações orientadas para o desenvolvimento.

Acontece, porém, que as múltiplas utilizações da noção de produtividade não têm muitas vezes sido acompanhadas por uma correta compreensão do próprio conceito. São de duas naturezas fundamentais as razões que podem situar-se na origem deste fato:

- O significado da produtividade tem sofrido uma evolução bastante sensível;
- A difusão e, nomeadamente, a vulgarização extremamente rápida, a que esteve sujeita a noção, conduziu à proliferação de confusões que, naturalmente, se repercutiram sobre a respetiva utilização no controle e orientação da atividade produtiva a vários níveis.

Parece, pois, desejável que – à luz de conhecimentos desenvolvidos nos últimos anos – se procure equacionar com a clareza possível alguns dos problemas fundamentais relativos à noção de produtividade, como ponto de derivação indispensável para uma melhor e mais ampla compreensão dos conceitos em que ela se apoia e das efetivas possibilidades e limitações que apresenta a respetiva aplicação. É este o objetivo que se pretende atingir com a presente nota.

1.2.3 Noção de Produtividade

A fim de introduzir a noção de Produtividade, começaremos por apresentar a frase com que o Prof. Kendrick (1961) inicia o seu estudo sobre a Produtividade nos Estados Unidos:

«A história da Produtividade – relação entre o “*input*” e o “*output*” – não é mais do que a história dos esforços empreendidos pelo Homem para se libertar da pobreza».

Esta noção global é rica em significado visto que, além de identificar a Produtividade com uma relação de termos quantitativos, explica o permanente desejo do Homem de conhecer os recursos e os métodos de produção que lhe permitem produzir a maior quantidade de bens e de serviços, de forma a poder escolher judiciosamente a melhor forma de utilizar os recursos limitados de que dispõe. Quere dizer, é necessário conhecer e medir a “capacidade produtiva” dos fatores de produção (homem, máquina, unidade de energia, etc.) a fim de se poder escolher racionalmente entre os diferentes métodos possíveis de os utilizar.

A Produtividade pode, pois, identificar-se com a “capacidade produtiva” de um ou de todo o conjunto de fatores que concorrem para uma determinada produção.

No que respeita à luta contra a escassez, ou, como afirmou Kendrick (1961) na frase acima citada, aos esforços empreendidos pelo Homem para se libertar da pobreza, poderá afirmar-se que esta tem sido, pelo menos em última análise, a ideia condutora que tem impulsionado os esforços de aumento de produtividade das comunidades, como condição necessária – mas não suficiente – do progresso económico-social.

De fato, o aumento da Produtividade contribui para elevar o nível de vida, visto que conduz a uma maior produção, de melhor qualidade e de menor custo. Todavia, o aumento de Produtividade não é, como se afirmou, condição suficiente do progresso económico e social na medida em que:

- A existência de um aumento da Produtividade não garante, só por si, a equitativa repartição dos benefícios conseguidos por todos os membros da comunidade que para eles contribuíram;
- A existência de um aumento da Produtividade não exclui a hipótese de que esse aumento tenha sido conseguido à custa da fixação de objetivos ou da utilização de meios que não se subordinem a uma procura da maior utilidade total para o Homem, como resultado da atividade em causa. (note-se que não se deve identificar a Produtividade com uma “faculdade” ou “aptidão”, mas que o termo capacidade que aqui se emprega deve ser entendido com um significado de resultado conseguido através da utilização de determinados meios).

1.2.4 Produtividade Parcial e Produtividade Global

Fixemo-nos, porém, de momento, na noção de Produtividade identificada com a “capacidade produtiva” de um ou de todo o conjunto de fatores que concorrem para uma determinada produção.

Se no processo produtivo intervém um único fator, a sua “capacidade produtiva” é bastante fácil de calcular e poderá denominar-se uma produtividade simples. Se são múltiplos os fatores que concorrem para uma determinada produção (homens, equipamentos, etc.) como é o caso mais geral, a capacidade produtiva de cada um desses fatores denomina-se produtividade global, do trabalho, do equipamento, etc., e a produtividade global poderá definir-se como relação entre aquela produção e o somatório de todos os correspondentes fatores de “*input*” (havendo, porém, como é obvio, uma grande dificuldade em encontrar um processo coerentemente aceitável de somar todos os fatores de produção, a que adiante se aludirá com maior detalhe). Poderá, assim, afirmar-se, ainda em termos muito gerais, que tudo o que contribua para determinada produção de bens ou de serviços pode ter uma produtividade: um homem que pudesse fornecer um trabalho exclusivamente corporal teria uma produtividade (simples); uma máquina, uma ferramenta, uma fonte de energia possuem uma certa produtividade (parcial); uma oficina, um departamento administrativo, uma empresa, um setor industrial, poderão ter uma produtividade (Global).

1.2.4.1 A Produtividade não significa em geral uma relação de causa e efeito

Note-se, porém que, para que determinados fatores de produção possam ter uma produtividade, não basta que uma variação desse mesmo fator conduza a uma variação no mesmo sentido (aumento ou diminuição) na quantidade de bens ou serviços produzidos. Mesmo que todos os outros fatores intervenientes nessa produção se mantenham constantes (o que normalmente não se verifica) e que se possa, portanto, admitir uma relação direta de causa e efeito, não se poderá concluir

que o fator em questão tenha necessariamente uma determinada produtividade. O que pode acontecer é que esse fator seja o “responsável” pelas variações de produtividade noutro fator qualquer que também intervém no processo produtivo.

É, por exemplo, o caso em que se obtém um aumento de produção pela utilização suplementar de uma lâmpada com determinada potência num posto de trabalho manual, o que não significa que possa dizer que é a lâmpada que tem uma certa produtividade, mas sim que a sua utilização acarretou um acréscimo de Produtividade, através da melhoria das condições de trabalho. Também a substituição de uma material prima por outra mais fácil de trabalhar pode conduzir a uma melhoria da Produtividade de um setor oficial, sem que se possa afirmar que foi a Produtividade das matérias-primas que aumentou. De fato, o aumento da produção poderá ficar a dever-se a um aumento da Produtividade do equipamento, resultante da substituição de matérias-primas e não às matérias-primas em si mesmas.

Por outro lado, o fato de se ter conseguido um acréscimo na Produtividade de um dos fatores intervenientes num determinado processo produtivo não basta para se poder afirmar que esse fator é o único responsável pelo referido aumento. É o caso, por exemplo, em que um aumento da Produtividade do trabalho num setor oficial pode resultar pura e simplesmente de uma melhoria dos métodos de organização, conduzindo a um mais regular aprovisionamento desse setor em matérias-primas e a uma diminuição dos tempos de espera entre operações sucessivas. O aumento operado no nível de Produtividade do trabalho não resulta, então, diretamente de economias conseguidas pela mão-de-obra, mas sim de um aumento da produção a que conduziu a ação de outro fator que poderemos denominar genericamente por “fator organização”.

Servem-nos estes exemplos muito simples para salientar que, ao falar-se de Produtividade de um determinado fator de produção, isso não significa que exista uma simples relação de causa e efeito entre as duas grandezas produção e fator considerado, visto que, na realidade, as relações que causam envolvidas podem ser muito mais complexas.

Apesar deste fato – que deve estar sempre presente na mente de quem se ocupa de questões de Produtividade – “o conceito de Produtividade tem valor real como uma medida aplicável a fins específicos, a qual pode habilitar-nos a um melhor conhecimento das causas de várias situações e auxiliar-nos a corrigi-las e/ou, a melhora-las. Dificilmente pode dar-nos uma medida exata do valor absoluto das melhorias alcançadas, mas pode mostra-nos se estamos no bom caminha, e qual a nossa posição comparativa em relação a “*standards* conhecidos”. (Torres Campos, 1962, em “Medidas de Produtividade”, artigo na revista Técnica, nº 310, p.298).

1.2.4.2 Definição de Produtividade: produção por unidade de fator

Em termos estritamente operacionais, pode considerar-se que:

A Produtividade identifica-se com a medida da economia dos meios.

Existe aumento de Produtividade quando se consegue uma maior produção com os mesmos ou com menores recursos (trabalho, capital, matérias primas, energia, etc.) ou então um mesmo “*output*” com redução dos meios utilizados.

Em termos técnicos, a noção de Produtividade apresentar-se-á então sob a forma de:

$$\text{Produtividade do Trabalho} = \frac{\text{Produção}}{\text{Trabalho}}$$

$$\text{Produtividade do Capital} = \frac{\text{Produção}}{\text{Capital}}$$

$$\text{Produtividade das Matérias-primas} = \frac{\text{Produção}}{\text{Matérias-primas}}$$

É esta aliás, a definição de Produtividade adotada, por exemplo, pela Divisão de Produtividade do *Bureau of Labour Statistics* dos E. U. A. E pela O. E. C. E. que,

numa publicação de 1950 orientada por Jean Fourastié e intitulada *Terminologie de la Productivité*, incluía as seguintes afirmações:

“A Produtividade é o quociente de uma produção por um dos fatores de produção. Fala-se assim da produtividade do capital, dos investimentos, das matérias-primas segundo se relaciona a produção com o capital, com os investimentos, com as matérias-primas, etc.”.

“A noção mais corrente de Produtividade é a produtividade do trabalho humano. Quando se fala de Produtividade sem qualquer outra designação, é da Produtividade do trabalho que se fala”.

1.2.4.3 A Produtividade não se refere apenas ao trabalho

De salientar, porém, desde já, que a identificação das duas expressões – Produtividade e Produtividade do Trabalho – que se deve à maior facilidade que apresenta, em geral, a sua medida em comparação com outras, e à generalização que efetivamente tem tido em grande número de países, não é muito saudável e pode conduzir a falsas conclusões, nomeadamente quando se aplica indiscriminadamente a níveis tão diferentes como o da seção fabril, o da empresa, o do setor industrial ou o da nação.

Por exemplo, à escala de uma nação, pode considerar-se que a elevação do nível de vida da população depende de fato, pelo menos a longo prazo, do aumento do produto real criado por cada hora de trabalho, ou seja da Produtividade do trabalho e que, portanto, um indicador do tipo produto interno *per capita* pode caracterizar globalmente um estágio de desenvolvimento.

No caso de uma empresa isolada, a Produtividade do trabalho terá tanto maior importância quanto maior for a quota-parte do trabalho no custo total de produção. Ela pode, no entanto, conservar uma grande importância prática quando o trabalho, embora represente uma fraca percentagem do custo total de produção, seja o fator que ser mais rapidamente influenciado no sentido de se chegar rapidamente a

reduções sensíveis no custo total (através, por exemplo, de um aumento da utilização do equipamento).

Quere dizer, a Produtividade do trabalho pode fornecer boas indicações num grande número de casos, a vários níveis de apreciação, e pode ser mesmo uma excelente via de atuação para aumentar a produtividade global, mas não deve ser confundida com esta, como, aliás, bem o salientam as seguintes afirmações de Rostas (1955):

“A Produtividade do trabalho é influenciada pelo afeito combinado de um grande número de fatores separados, ainda que inter-relacionados, tais como o número e a qualidade do equipamento usado, as melhorias técnicas introduzidas, o grau de eficiência dos quadros diretivos, lo bom ou mau abastecimento de matérias-primas e acessórios, a interdependência dos setores fabris nos diversos níveis, tudo isto interferindo tanto como a habilidade e o esforço do trabalhador”.

Já Deurinck (1955) disse “a Produtividade do trabalho é de fundamental importância do ponto de vista económico. A expansão dos modernos sistemas económicos é baseada numa expansão do poder de compra, que tem a sua principal origem no aumento dos salários reais pagos ao trabalhador. No entanto, deve ser claramente compreendido que as tendências na Produtividade do trabalho não fornecem por si só qualquer indicação para as causas duma particular mudança na Produtividade. Para o empresário, a medida da Produtividade do trabalho não fornece uma informação suficientemente exata; é apenas uma indicação entre as várias que são necessárias”.

1.2.4.4 A Produtividade é uma relação de quantidades físicas

Ressalta imediatamente da definição de Produtividade que esta deve ser apresentada sob a forma de uma relação de quantidades físicas, isto é, tanto a produção como os fatores devem ser medidos em volume. Poderá, deste modo, afirmar-se que a

Produtividade aumenta sempre que se consegue aumentar a quantidade de produção por unidade de um dos fatores intervenientes no processo produtivo. Exemplos:

- “Se, pela utilização de uma adubação adequada num hectare de terra, a colheita de milho duplicou de um ano para outro – para iguais quantidades de cereal semeado e de trabalho despendido – diz-se que aumentou a produtividade da terra;
- Se, pelo melhor arranjo do seu posto de trabalho e correto aproveitamento dos movimentos, um operário de cerâmica consegue produzir maior número de pratos por hora com menor esforço, diz-se que aumentou a Produtividade do trabalho;
- Se, pelo estudo dos mais convenientes ângulos de corte de uma máquina ferramenta, num torno, por exemplo, se consegue uma produção horaria superior, diz-se que aumentou a Produtividade da máquina;
- Se um novo desenho das peças elementares do vestuário produzido numa fábrica de confeção permite reduzir a percentagem de tecido desperdiçado, diz-se que aumentou a produtividade da matéria-prima;

As relações pelas quais se exprime a Produtividade tanto se podem apresentar sob uma forma direta – produção por unidade de fator – como sob uma forma inversa – consumo de fator por unidade de produção. Utiliza-se, em geral:

- ❖ A forma direta (produção por unidade de fator) para medir a Produtividade de fatores fixos tais como a terra cultivada (produção por hectare) ou os capitais imobilizados no equipamento produtivo (produção por cada máquina) etc.;
- ❖ A forma inversa (consumo de fator por unidade de produção) para medir a economia de utilização de fatores variáveis tais como o trabalho humano (número de horas-operário por Kg por produto produzido), as matérias-primas (Kgs de carvão consumidos por Kilowatt-hora produzido numa central termoelétrica), a energia (Kilowatts-hora consumidos por Kg de alumínio produzido numa fábrica de alumínio), etc.

O interesse que apresenta a utilização da forma inversa da relação que exprime a Produtividade reside no fato de se obterem grandezas de certo modo aditivas, desde que, evidentemente, se utilize sempre a mesma unidade de medida. Assim, poderá, por exemplo, chegar-se a um resultado do seguinte tipo: uma unidade de determinado produto é conseguida através da adição de com sumos específicos de mão-de-obra, de matérias-primas, de equipamento, de energia, etc.. recorde-se, a propósito, uma afirmação já anteriormente proferida, em que nunca será demais insistir: há sempre que interpretar cautelosamente esta noção de Produtividade parcial, relativa a uma determinado fator produtivo, visto que:

- ✓ A Produtividade não implica uma relação de causa e efeito entre o fator e o resultado;
- ✓ A Produtividade não exprime senão um aspeto muito parcial das relações, geralmente complexas, entre a produção e o conjunto dos meios utilizados.

Note-se, também, que, ao pretender traduzir a Produtividade por uma relação de quantidades físicas se depara com numerosas dificuldades de caráter prático, podendo assinalar-se, a título de exemplo, alguns casos em que a definição do volume de produção só é possível recorrendo a um certo número de artifícios:

- Caso de produções dificilmente mensuráveis em termos físicos, nomeadamente as de serviços, tais como os espetáculos, os seguros, a banca, etc.
- Caso em que existem variações sensíveis na qualidade do produto produzido, nomeadamente quando o objetivo da determinação da Produtividade é fazer a respetiva comparação entre empresas, ou, para uma única empresa, analisar a sua evolução ao longo do tempo.

1.2.4.5 A Produtividade, noção distinta de rendimento, de eficiência e de rentabilidade

A fim de precisar melhor a noção de Produtividade, e com o objetivo de evitar falsas interpretações que são relativamente frequentes, convirá distingui-la de outras noções semelhantes – nomeadamente as de rendimento, eficiência e rentabilidade.

A noção de rendimento – mais restrita do que a de Produtividade – está ligada à de uma relação entre o que foi efetivamente produzido por um determinado dispositivo e uma norma que fixa o que, teórica ou praticamente, poderia ou deveria ser por ele produzido (originalmente, e em termos exclusivamente tecnológicos, o rendimento designou o resultado relativo de uma transformação física e, em particular, o de uma transformação de energia). Tratando-se de uma comparação entre uma realização e uma norma, o rendimento mede-se por um valor relativo, normalmente expresso em percentagem. É, pois, um número sem dimensão, dado que tanto o resultado obtido como aquele que se fixa como norma se exprime na mesma unidade. Um exemplo - o da distinção entre Produtividade do trabalho e rendimento do trabalhador – servirá para precisar as diferenças entre os conceitos de Produtividade e de rendimento.

Já sabemos que a Produtividade do trabalho é a produção por unidade de trabalho (operário ou hora de trabalho) e que o seu nível é influenciado por todos os restantes fatores de produção. A Produtividade do trabalho é, pois, independente de qualquer norma de produção.

O rendimento do trabalhador corresponde à produção por ele realizada em determinadas condições técnicas. Esta noção – a de rendimento do trabalhador – é principalmente utilizada nas medidas de tempos de trabalho e é uma das bases dos prémios denominados “ de rendimento ”. Trata-se, com efeito, de comparar a produção obtida por um trabalhador com a produção doutros trabalhadores de qualificação idêntica, ou ainda, e mais frequentemente, com uma produção calculada e definida como uma norma ou “*standard*”.

Resumindo, o rendimento de um trabalhador aprecia-se “em igualdade de todas as outras condições” (o que se quer dizer que se parte do princípio que existe uma relação de causa efeito entre o esforço do trabalhador e a produção conseguida e que, portanto, todos os outros fatores de produção (equipamento, matérias primas, organização, etc.), não sofrem alterações) e calcula-se com base em normas de produção. Note-se imediatamente que estas normas, a serem definidas e aplicadas, devem ser modificadas sempre que se verifiquem alterações no sistema de produção.

Um caso prático relativo à comparação entre empresas de medidas diretas de Produtividade do trabalho servir-nos-á para precisar melhor a distinção entre Produtividade e rendimento.

A Produtividade do trabalho pode exprimir-se, como vimos sob a forma de um consumo específico, em termos, por exemplo, de homens-horas por Kg. de produto; é o caso do estudo “Produtividade da mão-de-obra na indústria têxtil de fiação de algodão” de Pereira Júnior et al (1964), no qual a unidade de medida é a hora-operário por 100 Kgs. de fio produzido (abreviadamente designada por H. O. K.) e em que se faz, para cada empresa e entre outras, uma comparação entre a Produtividade efetivamente conseguida num determinado momento (H. O. K. real) e um valor que se pode considerar como um standard (H. O. K. previsto).

Apesar da comparação se realizar entre uma realização (H. O. K. real) e um objetivo imediatamente viável (H. O. K. previsto), ambas expressas na mesma unidade, não se trata de determinar um simples rendimento. Com efeito;

- O H. O. K. real não depende apenas do esforço do trabalhador e é influenciado pelos restantes fatores de produção – é de fato uma medida de Produtividade e não um rendimento;
- O H. O. K. previsto corresponde ao nível de Produtividade que se poderia atingir com o mesmo equipamento, as mesmas matérias-primas, etc. e apenas à custa de melhorias conseguidas – direta ou indiretamente – na organização do trabalho da mão-de-obra (simplificação dos métodos de execução,

melhoria do planeamento da produção, racionalização das operações de conservação do equipamento, etc.).

Em conclusão: não só a medida H. O. K. não pode ser considerada um rendimento, como a relação entre o H. O. K. real e o H. O. K. previsto não significa uma medida de rendimento do trabalhador, visto que se considera uma variação no “fator organização” e que, portanto, o aumento conseguido no nível de Produtividade não é o obtido à custa do esforço do operário.

No que respeita à eficiência, salientarmos que este termo inclui a noção de Produtividade mas que a ultrapassa na medida em que exprime uma aptidão, em qualidade, do organismo cuja Produtividade apresenta um determinado nível. Com efeito, a eficiência deve ser considerada como uma qualidade de um determinado organismo cuja Produtividade é já de si satisfatória, mas que está constantemente em progressão, como resultado de um esforço deliberado e consciente de estudo e de ação. Esta progressão é conseguida através de um processo de estruturação e de organização efetuado no sentido de obter a melhor utilização possível dos meios que se reuniram para atingir os objetivos fixados. Assim, pode, por exemplo, acontecer que um determinado setor fabril ou empresa apresente uma boa Produtividade por razões fortuitas ou temporárias, sem que se possa qualificar de eficiente a sua atuação.

A noção de rentabilidade é uma noção financeira através da qual se exprime a variação relativa de dois parâmetros conexos na vida empresarial, ambos expressos em valores monetários. Aqui temos exemplos:

$$\text{Rentabilidade dos capitais Próprios} = \frac{\text{Resultado Líquido da exploração} \times 100}{\text{Capitais Próprios}}$$

$$\text{Rentabilidade das vendas} = \frac{\text{Resultado Líquido da exploração} \times 100}{\text{Volume total das vendas}}$$

A relação entre as noções de Produtividade e de rentabilidade pode ser definida da seguinte forma:

- ✚ Desde que os preços dos fatores de produção e dos produtos se mantenham constantes, a rentabilidade e a Produtividade global dos fatores evoluem no mesmo sentido, quer aumentando quer diminuindo;
- ✚ Desde que modifique a estrutura dos preços, a relação entre Produtividade e rentabilidade deixa de se verificar. Exemplos: um aumento dos preços dos produtos acompanhado de uma diminuição dos preços dos fatores de produção pode conduzir a um aumento da rentabilidade sem que a Produtividade aumente; um aumento da Produtividade global pode coincidir com uma diminuição de rentabilidade se os preços se comportarem de forma inversa (aumento dos preços dos fatores e diminuição dos preços dos produtos).

Em resumo, entre as noções de Produtividade – noção técnica – e de rentabilidade – noção financeira – existem grandes afinidades, dependendo, porém, das variações da Produtividade e da rentabilidade se poderem verificar em sentidos inversos. (Pereira Júnior et al, 1964)

1.3. A Performance: Conceito

Performance é um substantivo feminino com origem na língua inglesa que significa realização, feito, façanha ou desempenho.

A palavra performance vem do verbo em inglês “*to perform*” que significa realizar, completar executar ou efetivar. Em muitas ocasiões é usada no contexto de exposições em público, ou quando alguém desempenha algum papel no âmbito artístico, como um ator, por exemplo. Performance também pode ser o conjunto dos resultados obtidos em um determinado teste ou trabalho por uma pessoa. (7)

Citando Buchanan e Huczynski (2004), para muitos autores qualquer abordagem ao conceito de “desempenho” deve ter em conta uma série de considerações que passam pelos indicadores económicos tradicionais, mas também por medidas de desempenho social e outras, ligadas à satisfação dos interesses dos múltiplos *stakeholders* organizacionais. Com efeito, a Performance (em sentido lato) é um conceito multidimensional que é encarado de tantos modos diferentes quantas audiências tiver uma dada organização; o que implica que pode verificar-se, simultânea e paradoxalmente, eficácia e ineficiência, boa e má Performance. E, conseqüentemente, a avaliação do desempenho global de uma qualquer entidade (num determinado horizonte temporal) pressupõe uma prévia seleção dos interesses que não de ser prosseguidos por ela.

Em qualquer caso, subscreve-se aqui o modelo de Svendsen (1998), segundo o qual a sustentabilidade de uma organização depende da sua capacidade para gerar riqueza, de forma continuada, em quatro frentes complementares: social, intelectual, ambiental e financeira. Mas, em termos práticos, considera-se que estas quatro frentes estão, de algum modo, integradas nos dois vetores de desempenho que mais frequentemente aparecem na literatura: viabilidade económico-financeira e sustentabilidade sócio ambiental.

“Performance and happiness go hand in hand in making an organization successful. With both an appropriate Performance management system and a positive approach to influencing people that increases happiness, an organization`s key results can likely be achieved and sustained.” Charles D. Kerns (2008) (8) Graziadio Business Review – a Peer-Reviewed Journal of Relevant Information and Analysis. (Última visualização, 04-02-2014)

Coloco aqui um trabalho feito para a GBR, “Putting Performance and Happiness together in the Workplace: (última visualização em 04-02-2014)

Qual dos seguintes tipos de pessoa gostaria de ter em grandes números em sua organização?

- a) Feliz e baixo Desempenho (Performance)?
- b) Infeliz e baixo Desempenho (Performance)?
- c) Infeliz e alto Desempenho (Performance)?
- d) Feliz e alto Desempenho (Performance)?
- e) Todos acima referidos?

A preferência óbvia seria D. intuição de parte, contando com evidências, sugere-se que os locais de alto Desempenho (Performance) são relacionados com grande satisfação dos empregados, lealdade ao cliente, produtividade e lucros. A maioria dos locais de trabalho, contudo, estão cheios da opção “E”: Todos acima referidos.

A interação entre as dimensões de Performance e Felicidade irá ditar se uma organização é capaz de ter sucesso sustentável. Este artigo sublinha a importância das duas, Performance e Felicidade para a longa duração de sucesso de um negócio, descreve a chave das dimensões da Felicidade no local de trabalho, e oferece uma ferramenta para os indivíduos poderem usar e pensar acerca de sua Performance e felicidade no local de trabalho.

1.3.1 A Matriz de Performance – Felicidade

No contexto de Gestão de Performance, “Performance” refere-se as ações que levam a aquisição de resultados chave. Um “alto-Performer” é um indivíduo (ou grupo de trabalho) que preforma as ações necessárias que o(s) levam a resultados chave. “Felicidade” é a experiência frequente de emoções levemente de prazer, relativa ausência de sentimentos não prazerosos, e um geral sentimento de satisfação com a vida. Pessoas que são felizes no trabalho, têm em geral mais experiências positivas que negativas em relação ao seu local de trabalho e ao seu emprego.

Uma forma interessante e útil de ver pessoas e grupos através das duas dimensões de Performance e Felicidade está descrita na figura 4. Caras felizes e tristes, com setas simbolizando alta e baixa Performance, representa as quatro permutas nesta análise. O autor usa várias vezes esta matriz com executivos para discutir suas próprias situações tanto quanto as do pessoal de suas organizações. Referências neste artigo

para os vários quadrantes, são usados para pensamentos e discussões somente. Para mais análises específicas de áreas de força relativa e fraqueza para um particular ou grupo dentro de uma organização, ver a “*Performance-Happiness Self-Assessment Survey*”.

Performance – Happiness Matrix (Matriz de Performance – Felicidade)

(8) Última visualização em 03-02-2014

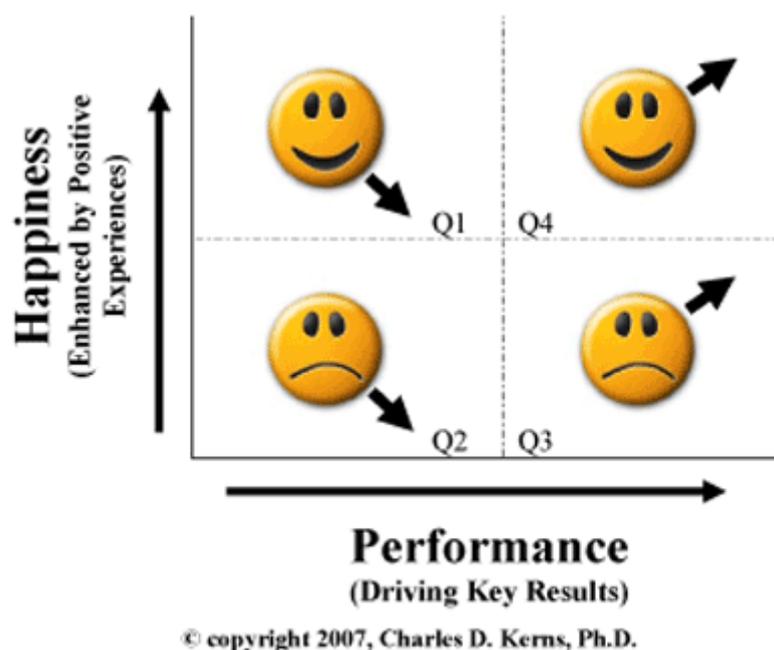


Figura 4: Matriz de Performance – Felicidade

I. Quadrante 1: Baixo Performer Feliz

Estes empregados ficam felizes independentes de sua fraca Performance. Eles podem ser especialmente otimistas, talvez incompatíveis para sua atual posição, ou necessitam de formação. Tom, por exemplo, um novo e inexperiente vendedor farmacêutico, era positivo acerca de seu futuro e esperava que sua fraca prestação em vendas, iriam melhorar com uma formação em vendas. Ele era otimista e cheio de

esperança em ter sucesso nesta sua posição, mesmo tendo esta fraca prestação, se sua Performance melhorasse, ele mover-se-ia até ao comportamento do Q4.

II. Quadrante 2: Baixo Performer Infeliz

Muitos fatores podem contribuir para esta condição, incluindo a uma falta nos sistemas de gestão de Performance, fracas práticas de seleção, e pouco ou nenhum reconhecimento dos empregados. Por exemplo, Mary era frustrada e infeliz no seu lugar de trabalho a maior parte do tempo. O seu trabalho exigia que ela fosse orientada ao detalhe, estruturada e consciente de trabalhar sozinha longos períodos de tempo. O problema era que Mary não era boa em detalhes, e era criativa e extrovertida. Ela tinha uma baixa Performance no seu trabalho e com pouca *chance* de vir a ter sucesso porque as suas preferências não coincidiam com as do seu trabalho.

Desempenhos negativos podem influenciar de a organização onde trabalham de alcançar o seu potencial total. O seu pouco sucesso pode levar o sucesso geral para baixo. Talvez mais significativos, baixos performers infelizes, podem influenciar outros com atitudes negativas e tornarem-se modelos negativos, exacerbando o impacto de sua infelicidade, e permitir que comportamentos contra produtivos se implantem no local de trabalho.

III. Quadrante 3: Alto Performer Infeliz

Várias razões podem sublinhar o porquê que um trabalhador que tem uma boa Performance, pode ser infeliz em seu local de trabalho. No entanto, empregados podem ser infelizes porque o seu trabalho não é desafiante, ou são repetidamente chamados a fazer o mesmo trabalho por serem bons nesse mesmo. Sem desafio no seu trabalho, é difícil para um empregado se tornar envolvido, abraçar ou ser positivo neste seu trabalho, dificultando a manutenção da alta Performance a tempo inteiro. Isto faz com que as pessoas mais talentosas criativas, que estão infelizes, abandonem uma organização.

For exemplo: tendo recebido o mesmo tipo de trabalho várias vezes, Peter era infeliz e frustrado. Enquanto continuava a ser um alto Performer em sua posição atual, o Peter acreditava que ninguém se importava com o seu desenvolvimento e levou-o a procurar outra posição.

IV. Quadrante 4: Alto Performer Feliz

Alto Performer Feliz apresenta o melhor prospecto para sucessos organizacionais. Um alto Performer que é feliz com o seu trabalho, será muito mais suscetível a manter a alta Performance durante longo período e realizar resultados.

Uma visão mais de perto ao Quadrante 4: Alto Performer Feliz

Pessoas que ocupam o Quadrante 4 partilham algumas características chave. Estes indivíduos:

1. Têm uma direção clara.
2. Acham essa direção motivadora.
3. Concentram-se no que é importante e no que podem influenciar.
4. Estão ligados aos recursos necessários para executar as tarefas chaves.
5. Falam e agem de forma a promover a Performance e *Happiness*.
6. São significativamente comprometidos em seu trabalho.
7. Encontram significado e propósito em seu trabalho.
8. Têm mais experiências positivas que negativas em seu trabalho.
9. Estão agradecidos em relação ao passado e não têm rancores.
10. Têm uma visão do futuro muito otimista.
11. Alcançam os resultados acordados.
12. Estão felizes com seu local de trabalho.

1.3.2 Gestão da Performance

Schraede e Jordan (2011), dizem que a gestão do desempenho do funcionário é considerado como uma função essencial dos gestores organizacionais e a

competitividade sustentável das organizações pode muito bem depender da eficácia global dessa função de gestão. Os funcionários devem ser vistos como um investimento e não como uma despesa, esta importante distinção reconhece que as performances dos funcionários, quer a nível individual quer coletivo desempenham um papel vital para ajudar as organizações a atingir os seus objetivos institucionais gerais.

Schraeder e Jordan (2011) ainda referem que, sendo os funcionários um recurso importante para as organizações, a fiscalização desse investimento através de práticas de gestão de recursos humanos representa um compromisso financeiro significativo para a maioria das organizações.

Citando ainda Schraeder e Jordan (2011), cada organização possui uma cultura que reflete os valores originais e normas de orientação que influenciam o comportamento do funcionário. A cultura da organização serve como um enquadramento valioso para os funcionários uma vez que define a personalidade da organização e estabelece regras básicas para comportamentos considerados adequados e desejáveis. É importante referir que as normas culturais também influenciam a natureza da comunicação que ocorre dentro das organizações. A sua importância é reforçada pelo seu papel relacionado com a gestão de desempenho dos funcionários em pontos como: avaliações de desempenho, feedback informal, treino, formação, estabelecimento de metas e facilitando a participação do funcionário em iniciativas de mudança fundamentais, sendo um elemento fundamental associado a abordagens eficazes de gestão de desempenho.

Continuando com os autores Schraeder e Jordan (2011), referem que as organizações têm vários modelos, ferramentas e estratégias para auxiliar na gestão do desempenho dos funcionários. Acrescentam que Galpin (o ano não é referido pelos autores) descreve um modelo para melhoria do desempenho que inclui, medição do desempenho, recompensas/ reconhecimento, definição de metas e treino/feedback como componentes importantes.

Schraeder e Jordan (2011) descrevem alguns dos métodos mais comuns e normalmente utilizados para gerir o desempenho dos funcionários:

a) Avaliação de Desempenho

Segundo os autores, existem inúmeros tipos de avaliações de desempenho que servem várias finalidades, incluindo medir e documentar o desempenho dos funcionários. As avaliações, além de terem uma função de medição, são um componente chave da gestão de desempenho e a maximização da utilização do funcionário pode ser reforçada através delas.

As organizações que utilizam as avaliações de desempenho para gerir o desempenho dos funcionários, devem adotar e criar metodologias que suportam a visão, cultura e objetivos das instituições.

b) Recompensas (remuneração/benefícios) e Reconhecimento

Os prémios são uma técnica popular e bastante utilizada para influenciar o comportamento dos funcionários e respetivo desempenho. As organizações podem oferecer recompensas, na forma de bónus ou outros tipos de remuneração na expectativa de provocar um melhor desempenho. Normalmente essas recompensas são monetárias, no entanto, o reconhecimento não monetário também pode servir como ferramenta valiosa para influenciar o comportamento do funcionário. O reconhecimento pode ser tão simples como proporcionar um elogio sobre o excelente desempenho.

c) Formação

A capacidade individual afeta o desempenho individual, portanto, as iniciativas para melhorar a capacidade dos funcionários devem resultar num desempenho melhorado.

A formação é um método comum que pode influenciar o desempenho, melhorando diretamente as competências e habilidades relacionadas com o trabalho. Também pode ter efeitos positivos indiretos sobre o desempenho quando os funcionários

percebem o investimento da organização na sua formação, uma vez que esse investimento indica que a organização valoriza a sua contribuição.

d) Acesso a Recursos

Os funcionários precisam ter acesso aos recursos necessários se é esperado que realizem as suas tarefas de modo eficaz e eficiente. Quando um baixo desempenho é uma preocupação, os gestores devem verificar se os funcionários têm os recursos necessários para realizar os seus trabalhos. Estes recursos vão desde material de escritório, equipamento informático e *software*, a recursos financeiros para pessoal adicional.

e) Estabelecimento de Metas

O estabelecimento de metas é uma atividade importante para gerir o desempenho dos funcionários uma vez que têm um efeito positivo na motivação conduzindo as pessoas à realização dessas metas.

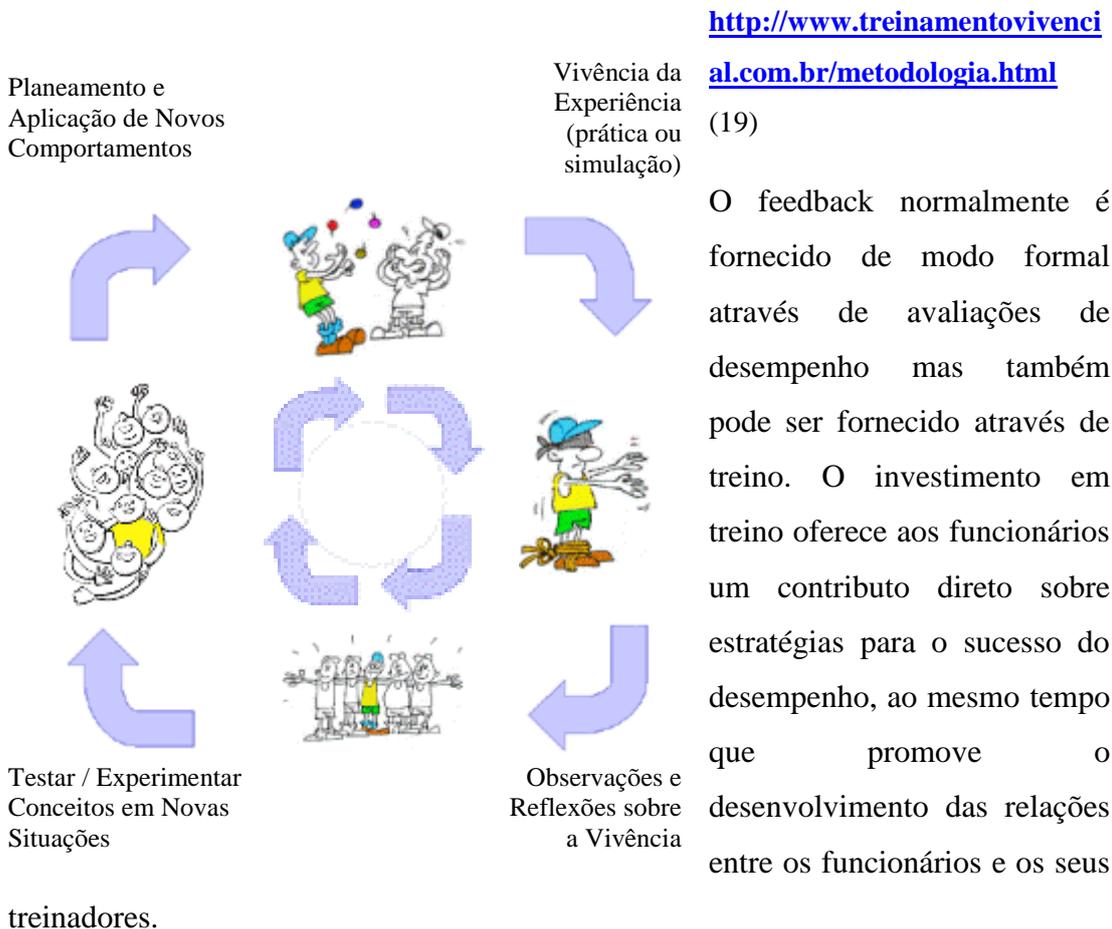
Schraeder e Jordan (2011) referem que Galpin (os autores não referem o ano) também resume as diretrizes para o estabelecimento de metas eficazes, incluindo a sugestão de que os funcionários devem participar no desenvolvimento de pequenas metas, as mesmas oferecem um desafio mas são possíveis e têm uma exigência de prazo.

f) Participação e Capacitação (autonomia, fortalecimento, responsabilidade)

Os funcionários gastam uma parte significativa das suas vidas adultas, envolvidos no trabalho e em atividades relacionadas com o trabalho, para muitos esse mesmo trabalho representa um aspeto importante das suas vidas. Deste modo, é natural que queiram ter voz em fatores diretamente relacionados com a sua vida profissional. O seu modo de participação pode variar, incluindo o envolvimento no estabelecimento de metas e na tomada de decisões na organização. Esta prática comunica-lhes que são importantes e que os seus valores, opiniões, necessidades e ideias têm valor.

g) Treino e Feedback

Figura 5: Fonte: Esquema de treino e feedback



Existem algumas características associadas ao feedback eficaz, como por exemplo a especificidade, que deve incluir atributos de desempenho diretamente relacionados às tarefas de trabalho e expectativas de emprego. Esta informação pode ser benéfica porque os funcionários podem ser motivados em consequência de ver os resultados.

Continuando com Schraeder e Jordan (2011), que referem também novas abordagens de gestão de desempenho, são usadas com menos frequência mas também têm vantagens:

A. Mentoria (Orientação ou Aconselhamento)

A orientação, sendo similar ao treino, muitas vezes não é praticada de modo correto, o que reduz os seus potenciais benefícios tanto para as organizações como para os colaboradores. Aplicada corretamente pode ser uma ferramenta poderosa para auxiliar os supervisores/líderes na gestão do desempenho.

O treino normalmente procura melhorar uma habilidade singular ou competência, a orientação ou *mentoring* auxilia o funcionário/pupilo nas perspetivas de longo prazo na organização, desenvolvendo um relacionamento com uma pessoa mais experiente/mentor. O mentor constrói um relacionamento com o seu protegido/pupilo e ajuda-o a compreender a cultura da organização e no seu desenvolvimento enquanto funcionário dentro da organização.

B. Comportamento Organizacional Positivo (POB)

Segundo Schraeder e Jordan (2011), Luthans (os autores não referem o ano) define o comportamento organizacional positivo (POB), como o “estudo e aplicação de forças de recursos humanos positivamente orientadas e capacidades psicológicas, que podem ser medidos, desenvolvidos e geridos de forma eficaz, para a melhoria do desempenho no trabalho”.

Responder positivamente aos funcionários pode ter implicações construtivas para a moral dos mesmos e posterior motivação. A comunicação e o comportamento positivo podem melhorar o desempenho. O POB pode ser trabalhado em conjunto com outros métodos mais comuns incluindo o feedback, treino, formação, avaliação de desempenho e estabelecimento de metas.

As organizações podem ajudar os funcionários a alcançar o potencial máximo através da construção dos seus pontos fortes e atributos positivos, em vez de tentarem minimizar as fraquezas e as características menos desejáveis.

C. Projeto de Trabalho Inovador

Do mesmo modo que muda a sociedade, assim mudam as expectativas dos funcionários que enfrentam atualmente um conjunto crescente de exigências relacionadas com o seu trabalho e vida pessoal. Tal situação levou as organizações a considerar formas inovadoras, para combinar práticas institucionais com as necessidades individuais de modo a obter um desempenho sustentado ou melhorado. Por exemplo, muitas organizações permitem um maior grau de flexibilidade no horário de trabalho, bem como a localização do mesmo através de horários modificados e telecomunicações.

Trata-se de condições únicas de trabalho adaptadas às necessidades dos indivíduos, e representam tentativas da organização para fazer corresponder as expectativas e condições de trabalho com as necessidades dos funcionários.

De acordo com Shraeder e Jordan (2011), é importante reconhecer que existem outros fatores individuais que podem influenciar potencialmente o desempenho, mas que seriam difíceis, impraticáveis ou impossíveis de gerir.

Existem, no entanto algumas facetas que podem ser geridas:

i. Desempenho da Tarefa/Função Específica

O feedback fornecido ao funcionário deverá estar relacionado com a tarefa específica realizada. O ideal é delinear claramente as expectativas relacionadas com as tarefas na descrição das funções do funcionário. Reconhecer e premiar o comportamento requerido especificamente numa tarefa pode perpetuar o desempenho de tarefas com sucesso.

ii. Desempenho de Funções Extra (Comportamento de Cidadania Organizacional)

Existe um comportamento dos funcionários que têm um efeito positivo sobre as organizações, mas que está fora da estrutura formal da descrição de funções. Normalmente são descritos como comportamentos extra funções ou Comportamento

de Cidadania Organizacional, e são vistos como comportamentos que vão além do que é esperado.

Exemplo: Um funcionário que já está na organização há muito tempo pode oferecer-se para ficar até mais tarde (após as suas horas normais de trabalho) para ajudar um novo colega a concluir as suas tarefas, orientando-o sobre os métodos mais eficazes e eficientes para a realização das tarefas. Trata-se de um comportamento extra e é improvável que seja incluído especificamente na descrição do trabalho. Ao mesmo tempo que aumenta a confiança e auto eficácia do novo funcionário, dá uma imagem mais positiva da organização.

iii. Disposição para Adaptação às Mudanças

Os ambientes das organizações atuais são de natureza dinâmica, como tal, é imperativo que permaneçam adaptáveis para sobreviver. Muitas vezes, a capacidade de mudar com sucesso depende dos esforços dos funcionários. Como os indivíduos tendem a resistir à mudança, existem estratégias para reforçar a sua vontade de aceitar a mudança.

Uma abordagem amplamente aclamada para reduzir a resistência e aumentar o apoio às mudanças, é permitir que os funcionários participem no planeamento e implementação das mudanças uma vez que promove a aceitação dessas alterações organizacionais. Além disso, o envolvimento reduz a necessidade da formação pós-mudança porque os funcionários já estão cientes de aspetos importantes da mudança, incluindo as expectativas de desempenho relacionadas.

iv. Inovação / Criatividade

As organizações desejam que os seus funcionários sejam criativos e inovadores. A importância desse desejo pode estar relacionada com as pressões que enfrentam para se adaptarem continuamente a novas circunstâncias competitivas.

A competitividade, obriga muitas vezes a desenvolver novos produtos, melhorar serviços e modificar estruturas organizacionais. Os funcionários podem oferecer uma

visão sobre pequenas mudanças contingenciais que podem servir como sinais para mudanças maiores num futuro não muito distante. Podem fornecer ideias que levam ao desenvolvimento de produtos ou serviços inovadores, que podem contribuir para vantagens competitivas.

Para que isso aconteça, as organizações e os gestores devem estar dispostos a aceitar uma certa quantidade de risco e incerteza, permitindo que os funcionários cometam erros ao explorar opções desconhecidas.

v. Comportamento Ético

Tem sido recomendado que as organizações considerem incluir a conduta ética dos funcionários nos processos associados à gestão do desempenho. Considerando recentes escândalos organizacionais e consequente atenção por parte dos meios de comunicação, parece aconselhável envidar esforços para melhorar a conduta ética dos seus colaboradores.

A formação sobre os códigos de ética empresarial pode ajudar a familiarizar os funcionários com as expectativas éticas fundamentais da organização. O treino adicional sobre como lidar eficazmente com dilemas éticos, também pode contribuir para um melhor desempenho.

Citando Schaefer e Jordan (2011), existem aspetos menos óbvios que os gestores podem controlar e que também podem influenciar o desempenho do funcionário, como por exemplo certos aspetos do ambiente físico da organização. Intensidade de luz, disposição do mobiliário, níveis de ruído, quantidade de espaço de trabalho e áreas de trabalho privadas versus compartilhadas também podem ter o seu efeito no desempenho.

Capítulo 2:

Modelo Conceptual e Hipóteses de Investigação

Neste capítulo do estudo desenvolve-se o modelo conceptual de investigação que objetiva formular e avaliar as questões e hipóteses de investigação com base na apreciação das contribuições relevantes ao tema central de investigação que foi apresentado no capítulo anterior, se a Felicidade é indutora de uma performance organizacional superior. O capítulo começa por apresentar o modelo conceptual desenvolvido para o presente trabalho de investigação, seguindo-se a justificativa de cada uma das hipóteses de investigação presentes nesse modelo.

Segundo Hill e Hill (2000) numa investigação empírica e objetivando a construção de explicações ou novas teorias, fazem-se observações do fenómeno em estudo, pelo que a investigação começa e termina na revisão da literatura. Já Blaikie (2000), defende que no método de investigação quantitativa, as hipóteses de trabalho a serem verificadas empiricamente tenham que ser necessariamente deduzidas com base na revisão da bibliografia existente sobre o tema a investigar e seguidamente deverão ser recolhidos os dados que sejam referentes e significantes por forma a avaliar e testar a teoria.

2.1 – Medir o conteúdo da Felicidade no Trabalho

Segundo Fisher (2010), o conteúdo dos constructos de medidas de Felicidade varia consideravelmente, embora todos possuem um núcleo comum de agradabilidade. Como mencionado anteriormente, muitas dos constructos de Felicidade no trabalho, concentra em grande parte de experiências de hedónicas de prazer e satisfação positivas ou de crenças sobre um objeto (por exemplo, a satisfação no trabalho, comprometimento afetivo, a experiência de emoções positivas, enquanto trabalha). Outras construções incluem um conteúdo tanto hedónico e eudemónico, este último envolvendo a aprendizagem/desenvolvimento, crescimento, autonomia e autorrealização.

Continuando com Fisher (2000), além disso, a construção de medidas de Felicidade variam quanto a saber se elas se concentram principalmente nas “cognições frias”, como crenças e julgamentos avaliativos ou sobre fenómenos afetivos “quentes”

como estado de espírito e emoções. A construção também varia consoante a sua meta. Os “estados de espírito” são relativamente estados afetivos flutuantes independentes que podem não ter uma causa ou destino conhecido, as emoções têm metas específicas e atitudes, por definição, são juízos sobre objetos de atitude. Quando as construções de Felicidade tem um objeto grande, pode por exemplo ser a organização ou a função, ou ligeiramente menor, o trabalho como um todo, ou um pouco mais específicas, facetas do trabalho, supervisores ou o trabalho em si, ou até uma obra, um evento muito específico. Os parágrafos que se seguem exploram variáveis tradicionais e mais recentemente no local de trabalho que pertencem à família de construções de Felicidade.

a) Satisfação na Função

A construção mais estudada é a de satisfação na função. Satisfação na função é uma atitude, por isso deverá de conter os componentes tanto afetivos como cognitivos Eagly e Chaiken, (1993). Contudo, existe uma incompatibilidade entre a definição desta construção e a sua medida. Locke (1976), descreve satisfação na função assim: “uma emoção de prazer ou positiva resultando de uma avaliação de nossa função ou das experiências desta”. Outros apontaram que na maioria é frequentemente usado medidas de satisfação na função ignorando o afeto e tendo um foco predominante na componente cognitiva (Brief, 1998; Brief and Weiss, 2002; Organ e Near, 1985; Weiss, 2002).

b) Compromisso Organizacional

Compromisso organizacional é provavelmente a segunda e mais comum medida na família de construções relacionadas com a Felicidade no trabalho. Compromisso tem sido conceptualizado em um número de maneiras, Swailes (2002), dos quais nem todos estão relacionados com Felicidade. Por exemplo, continuação ou compromisso instrumental envolve ficar com a organização porque existe pouca escolha de alternativas ou são oferecidos incentivos, não por ser valorizado o pertencer ao grupo ou que seja agradável. Em contraste, compromisso baseado na identificação pessoal

com a organização, pode ser considerado parte de Felicidade no trabalho. Mowday, Steers and Porter's (1979), Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) era a medida de compromisso escolhida por vários anos. Esta escala era designada de extrair a medida que os empregados identificavam e aceitavam os objetivos da organização, e que faziam um esforço em direção a esses objetivos e com grande vontade de continuar a fazer parte da organização. O OCQ é visto como sendo o acesso predominante de forma afetiva ao compromisso, Mowday (1998).

Meyer e Allen (1991) explicam que a construção de compromisso é dividida em três componentes: afetivo, continuação e normativo. Compromisso afetivo é a forma mais alinhada com Felicidade visto que representa compromisso emocional com a organização. A medida de compromisso de Meyer, Allen e Smith (1993) usa seis itens de acesso de compromisso afetivo. Exemplos: “Eu estaria muito Feliz em fazer o resto de minha carreira nesta organização”, “Eu não me sinto «parte da família» na minha organização (R) ”.

Compromisso normativo envolve sentimento que temos a obrigação para com a organização e suas pessoas, e que não seria “de bom-tom” sair de uma organização que merece tal lealdade. Compromisso afetivo e normativo nem sempre são empiricamente distintos, e ambos representam formas internas de apego psicológico, o que levou alguns estudiosos a sugerir que as construções devem ser combinadas e rotuladas de compromissos afetivos, Cohen (2007); Ko, Price e Mueller (1997). Compromisso afetivo é bastante relacionado com outras atitudes positivas no local de trabalho. Uma recente meta-análise concluiu que o compromisso afetivo correlacionados 0,60 com a satisfação no trabalho, e 0,50 com envolvimento com o trabalho, corrigido para insegurança, Cooper-Hakim e Viswesvaren (2005). Estas relações sugerem um núcleo comum de Felicidade através de estas construções distintas.

c) Envolvimento na Função

Envolvimento com a função é uma construção tradicional datada desde 1965, que pertence à família da Felicidade Lodahl e Kejner (1965). Envolvimento com a função é o estado de envolvimento com um posto de trabalho, identificando-se com o próprio trabalho, e ver o trabalho como central para a identidade e auto-estima, mais ou menos oposta ao conceito de alienação ou falta de sentido, Brown (1996). Medidas de envolvimento com a função incluem aqueles desenvolvimentos por Lodahl e Kejner (1965), Kanungo (1982), e Saleh e Hosek (1976). Os itens típicos são: “Eu como, vivo e respiro a minha função” e “as coisas mais importantes que acontecem comigo envolve minha função atual”.

d) Compromisso

Figura 6: Fonte: Comprometimento dos Funcionários nas Empresas



O envolvimento pessoal e presença psicológica no trabalho são conceitos introduzidos por Kahn (1990, 1992), para se referir à quantidade do autêntico física, cognitivo e emocional próprio que os indivíduos se dedicam ao seu trabalho/função e os sentimentos de atenção, conexão integração e foco que acompanham os momentos de alto compromisso. Desde então, um número de estudiosos assumiu o termo compromisso e defini-lo em uma variedade de maneiras, Bitt, Dickinson, Green-Shortridge, e McKibben (2007); Macey e Schneider (2008). Compromisso tem sido

<http://www.treinamentovivencial.com.br/metodologia.html> (18) visto como tudo, de um traço a um estado relativamente estável

para um estado momentâneo, e de cognição de afetar o comportamento. Depois de uma revisão exaustiva, Macey e Schneider (2008), descrevem o nível de envolvimento da pessoa como “afeto positivo associado ao trabalho e a definição conotando ou indicando explicitamente sentimentos de trabalho, persistência, vigor energia, dedicação, absorção, o entusiasmo, o estado de alerta, e orgulho. Como tal,

compromisso tem componentes do comportamento organizacional, envolvimento com trabalho, bem como a componentes positivos de afetividade de satisfação no trabalho/função”.

Bakker e Dermerouti (2008) definiram compromisso como “um passo positivo, gratificante, estado relacionado com o trabalho mental que se caracteriza pelo vigor, dedicação e absorção. Vigor é caracterizado por altos níveis de energia e resistência mental enquanto trabalha. Dedicação refere-se a um forte envolvimento em seu trabalho e experimentar um senso de significado, entusiasmo e desafio. A absorção é caracterizada por ser totalmente concentrado e alegremente absorto em seu trabalho/função, em que o tempo passa rapidamente e se tem dificuldades com a despegar-se do trabalho. “Compromisso é visto como o oposto do “*burnout*” e é frequentemente medido pela Utrecht Work Enthusiasm Scale (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá, e Bakker, 2002). Itens da amostra incluem: “No meu trabalho, eu sinto-me cheio de energia” (vigor), “Acho que o trabalho que faço cheio de significado e propósito” (dedicação), e “ Quando estou a trabalhar, eu esqueço tudo ao meu redor” (absorção).

Este conceito de envolvimento é geralmente considerado uma orientação relativamente estável e direção a um determinado trabalho. No entanto, Sonnentag (2003) reformulou o UWES para avaliar diariamente compromisso (po exemplo: “Hoje eu senti-me forte e vigoroso no meu trabalho”, “Hoje, eu entusiasmei-me pelo meu trabalho”) e descobriu que o envolvimento variou significativamente dentro de pessoa de dia para dia.

Tomando um rumo completamente diferente, Harter et al. (2002) apresentam a Gallup Workplace Audit, medida de envolvimento dos funcionários. Os itens não se referem diretamente à experiência de sentimento ou agindo envolvidos, mas de forma descritiva avaliar antecedentes presumidos na forma de situações de trabalho pensado para facilitar o envolvimento. Itens para tratar de questões como a clareza do papel, a disponibilidade de reconhecimento e louvor, oportunidades de aprendizagem e desenvolvimento, a relação de carinho com os outros no trabalho.

e) Prosperar e Vigor

Houve uma explosão de novas construções envolvendo emprego, Felicidade e bem-estar na última década. Pode-se argumentar que estes são semelhantes ou parte do maior conceito de compromisso. Conceito de prosperidade no trabalho de Spreitzer combina sentimentos de vitalidade e energia, com crenças que se está a aprender, desenvolver e fazer progressos até a auto atualização, Spreitzer et al. (2005); Spreitzer e Sutcliffe (2007). Sua escala de treze itens de prosperidade hedónica resume declarações como “Eu tenho energia e espírito”, com o eudemónico como “Eu estou crescendo em muitos aspetos positivos”.

Segundo Shirom (2003, 2006) o conceito de vigor no trabalho é definido como um experiência afetiva positiva envolvendo recursos energéticos, incluindo sentimentos de força física, energia emocional e vivacidade cognitiva. A medida de Vigor Melamed de Shirom (2003, 2006), inclui 14 itens no total, envolvendo força física “Eu sinto-me cheio de vitalidade”, e energia emocional “Eu me sinto capaz de mostrar calor para os outros”, e de vivacidade cognitiva “Eu sinto-me mentalmente alerta” no trabalho. Vigor tem sido tratado como uma variante de pessoas estáveis, e os indivíduos, sem dúvida, podem ser caracterizados pelo seu nível normal de energia no lugar de trabalho. No entanto, os componentes de força parecem flutuar dentro das pessoas de momento a momento ou de dia a dia, por isso este conceito deve ser estudado a um nível mais transitório.

f) Fluxo e Motivação Intrínseca

Ambos os estados de fluxo e motivação intrínseca referem-se ao prazer experimentado quando absorto em uma tarefa. Fluxo ocorre quando a pessoa está totalmente absorvida em usar as habilidades das pessoas o progresso em uma tarefa desafiadora, de modo que estímulos externos irrelevantes e da passagem do tempo são excluídos da consciência. Fluxo é um estado muito agradável, tendo sido descrito como estimulante, eufórico, proporcionando uma profunda sensação de prazer, de ser um ideal ou o pico de uma experiência, e sendo caracterizada pela alta ativação de

sentimento positivo, mas também requer sentimentos de aprendizagem, desenvolvimento e mestria, Csikszentmihalyi (1990); Csikszentmihalyi, Abuhamdeh e Nakamura (2005). Estados de fluxo podem ocorrer quando as pessoas estão a trabalhar em tarefas que estão acima de sua própria média de requisitos tanto de desafio e habilidade. Quando este ocorre, “a pessoa não está apenas a aproveitar o momento, mas também está esticando sua capacidade com a possibilidade de aprender novas habilidades e aumentar a auto estima e complexidade pessoal”, Csikszentmihalyi e LeFevre (1989). Requisitos adicionais para a experiência de fluxo incluem um objetivo claro e feedback imediato sobre o sucesso ou o progresso da tarefa, Csikszentmihalyi (1990). Fluxo também é mais provável quando a auto eficácia é alta e estão presentes recursos organizacionais, Salanova, Bakker e Llorens (2006). Bakker (2001), desenvolveu uma escala de fluxo relacionada ao trabalho com treze itens que contem subescalas para a absorção, o trabalho, prazer e motivação intrínseca.

A motivação intrínseca tem muitas semelhanças com fluxo, embora possa às vezes ser um pouco menos intensa. Em estudos de laboratório, a motivação intrínseca tem sido medida como auto avaliação, o prazer que se tira da tarefa, ou o tempo que se gasta voluntario numa tarefa que já não tem uma razão extrínseca de persistir. A avaliação cognitiva de Deci e Ryan (1985), atesta que motivação intrínseca depende de competências e de autodeterminação.

Mais recentemente, a teoria da autodeterminação mudou o foco de prazer e competência em direção a níveis de autodeterminação. Várias graduações entre motivação inteiramente extrínseca e inteiramente intrínseca foram delineadas, reconhecendo que os indivíduos podem ser autodeterminados, no sentido de escolher para realizar uma atividade, porque eles pensam se deveriam de faze-la só por si, mas sem serem motivados intrinsecamente, só por interesse em tirar prazer da própria tarefa, Gagné e Deci (2005); Ryan e Deci (2000).

Usando a psicologia positiva de Csikszentmihayi (1990), para avaliar o comportamento, pode-se entender de maneira geral que todos nós nos encontramos

no campo de apatia (apathy), no quadro abaixo. O quadro usa duas variáveis para avaliar o estado de motivação das pessoas em relação a uma determinada atividade: habilidade e desafio. Segundo o psicólogo húngaro, o estado de fluxo (Flow) é quando a pessoa está a realizar uma atividade que ela percebe como desafiadora, porém possível para o seu nível de habilidade. Esse é o estado em que perdemos a noção do tempo de tão concentrados naquilo em que estamos a fazer.

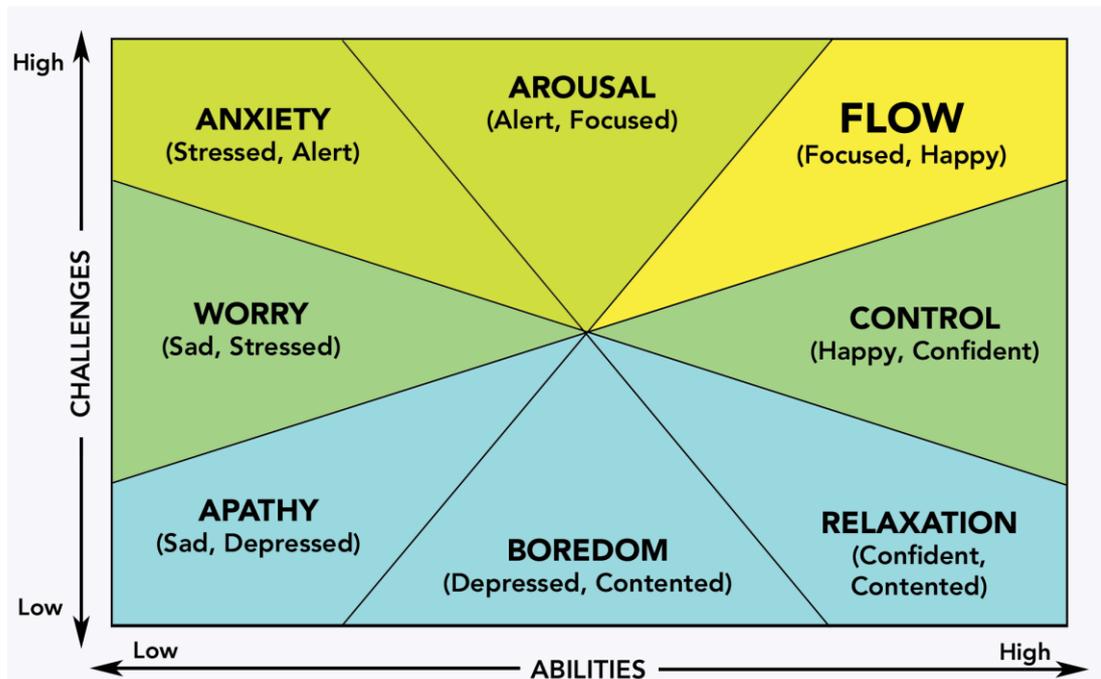


Figura 7: Fonte: Quadro de Felicidade (FLOW)

<http://innovationtool.files.wordpress.com/2013/11/flow1.png> (15)

g) Afeto/Sentimento no trabalho

Em contraste com algumas dos constructos anteriores que envolvem atitudes e/ou cognição, medidas de afeto no trabalho, avaliar diretamente o humor ou emoções vividas durante o trabalho. O tradicional afetar características circunflexas em duas dimensões, tom hedónico (prazer/desprazer) e excitação ou ativação.

Conceptualizações alternativas de um mesmo espaço fazem uma rotação de 45 graus de dois eixos para as dimensões de alto nível de afeto versus baixo nível de afeto

positivo (entusiasmo/euforia a depressão/tristeza) e alto nível de afeto versus baixo nível de afeto negativo (ansiedade/tensão a calma/conforto), Watson e Tellegen, (1985). Weiss e Cropanzano (1996), sugerem que a antiga conceptualização (tom hedónica e excitação) é mais útil para medir estado de espírito no trabalho. Alguns estudiosos acreditam que o tom hedónico é de longe mais importante nestas duas dimensões, principalmente no lugar de trabalho, Daniels (2000); Russell (1978); Warr (1990). Weiss, Nicholas e Daus (1999) constataram que média de tom hedónico enquanto se trabalha estava corelacionado com a satisfação na função enquanto a média de nível ativo não. Wright e Bonett (1996) também constataram que medidas sem prazer eram mais preditivas em pesquisa organizacional que medidas baseadas na ativação, e Van Katwyk, Fox, Spector e Kelloway (2000) relataram que a dimensão agradável/desagradável dominando descrições de trabalho estão relacionadas. Por outro lado, parece que dimensão excitação pode vir a ter valor quando houver previsão de motivação e criatividade, c. f. Bass, De Dreu e Nijstad (2008).

Há uma série de medidas de afeto no trabalho. Fischer (1997) construiu o Job Emotions Scales escolhendo 8 emoções positivas e 8 emoções negativas das 135 emoções prototípicas identificadas por Shaver, Schwartz, Kirson e O'Connor (1987). Os itens foram escolhidos com base na frequência que eles eram experientes no trabalho e amplitude de cobertura de análise Shaver et al. De agrupamento hierárquico de categorias de emoção. A JES concentra-se em tom hedónico sem levar em conta a excitação, e contem termos associados com emoções específicas, em vez de humor mais generalizados. A maioria das outras medidas de afeto no trabalho segue o circunflexo humor, considerando tanto o tom hedónico e excitação. Mais especificamente, Watson e Tellegen (1985) para a rotação do PA e NA e associadas ao Positive and Negative Affect Scales (Escala Panas, Watson, Clark e Tellegen, 1988) mostraram ser populares. Em alguns casos, o próprio PANAS tem sido usado para medir afeto no trabalho com quadros de referência que variavam do momento corrente, à semana passada, ao mês passado ao trabalho em geral. Em outros casos o PANAS tem influenciado fortemente o desenvolvimento de escalas que são afetadas

diretamente pelo trabalho. O compromisso de incluir os termos PA e NA em medidas afetadas pelo trabalho ocorreu ao custo de tom hedônico, a tal ponto que marcadores puros de Felicidade e infelicidade no trabalho foram excluídos de algumas medidas. Exemplos de medidas de humor baseado no afeto circunflexo do trabalho incluem o JAWS, Van Katwyk, Fox, Spector e Kelloway (2000), e JAS, Brief, Burke, George, Robison, e Webster (1989), a de Warr (1990) de duas medidas dimensionais de contentamento e ansiedade e depressão – entusiasmo, e a de Daniel (2000) medida de afetividade de bem-estar figurando dimensões de cinco de primeira ordem e duas de segunda ordem.

Escalas para medição de estados de emoções discretos também estão disponíveis. O PANAS-X fornece escalas de itens múltiplos para emoções positivas de jovialidade, auto confiança, atenção e serenidade, Watson e Clark (1994). Argumentando que as medidas específicas ao contexto, Levine e Xu (2005) desenvolveram uma medida local de trabalho de dez emoções distintas, incluindo as cinco emoções positivas de alegria, orgulho, atenção, contentamento e afeto.

Tabela de Constructo de Relação - Felicidade com o lugar de Trabalho

Tabela 6: Constructo de Relação – Felicidade com o lugar de Trabalho

Nível de Unidade	Nível de Pessoa	Nível de Transição
Moral/coletiva de satisfação na Função	Satisfação na Função	Estado da Satisfação na Função
Tom de afetividade de Grupo	Disposição de Afeto	Afeto no Momento
Estado de espírito do Grupo	Compromisso Afetivo Organizacional	Estado de Fluxo
Compromisso do Nível de Unidade	Envolvência com a Função	Estado de espírito de momento na Função
Satisfação de tarefa do Grupo	Estado de espírito típico no trabalho	Estado de compromisso
	Compromisso	Prazer na tarefa
	Prosperar	Emoção no trabalho
	Vigor	Estado de motivação Intrínseca
	Sucesso de carreira	
	Bem-estar afetivo no trabalho	

Fonte: Fischer (2010)

2.2 Questões e Hipóteses de Investigação

As questões e hipóteses de investigação objetivam orientar o estudo em causa. A sua formulação é, no entanto, uma tarefa difícil e que exige muita preparação. A imersão sistemática no objeto, o estudo da literatura existente e a discussão com pessoas com experiência prática no campo de estudo facilitam a execução desta tarefa (Gil, 2002). No presente trabalho vão ser testadas hipóteses de investigação que objetivam determinar em que medida o conceito de Felicidade Organizacional tem Influência na Performance Organizacional das empresas.

2.2.1 Questões

As questões a responder com este estudo, serão traduzidas em hipóteses de investigação, estando divididas em dois grupos, a saber: questão central e questões secundárias.

➤ Questão Central

O conjunto dos estudos empíricos que trata da relação entre Felicidade e a Performance, permite inferir se existe uma relação positiva e significativa entre Felicidade e Performance Organizacional. Dessa forma, estabelece-se a questão central do presente estudo:

- 1) Em que medida as empresas com trabalhadores felizes têm maior Performance. Espera-se que seja uma relação positiva neste âmbito.

“Um novo estudo acaba de reforçar a ideia, cada vez mais debatida, de que a felicidade no trabalho está diretamente associada à produtividade. De acordo com uma investigação conduzida pela Universidade de Warwick, no Reino Unido, os trabalhadores mais felizes são também os que mais produzem e contribuem para o avanço das empresas.

Um grupo de economistas daquela instituição universitária britânica realizou uma série de testes com mais de 700 participantes para comprovar a ideia de que a felicidade equivale a mais trabalho feito. Em condições laboratoriais, a equipa, coordenada por Andrew Oswald, Eugénio Proto e Daniel SgROI, concluiu que a felicidade aumenta em cerca de 12% a produtividade dos trabalhadores.

No decurso da investigação, alguns dos participantes assistiram a um excerto de um filme de comédia ou receberam, gratuitamente, chocolates, bebidas ou fruta. Outros foram inquiridos acerca de tragédias familiares recentes, nomeadamente falecimentos, para avaliar se níveis mais baixos de felicidade eram, depois, associados a uma menor produtividade.

Segundo os especialistas, o estudo, publicado na revista científica *The Journal of Labor Economics*, é o primeiro a sugerir uma evidência causal entre felicidade e produtividade através de uns ensaios aleatórios.

"Companhias como a Google têm investido mais no apoio aos funcionários e, como resultado, a satisfação dos trabalhadores tem crescido. No caso do Google, a satisfação cresceu em 37%. Eles sabem o que estão a fazer. Sob condições controladas, tornar os trabalhadores mais felizes compensa mesmo", exemplifica Andrew Oswald em comunicado.

De acordo com Daniel SgROI, coautor da investigação, "os trabalhadores mais felizes parecem usar o tempo de que dispõem de uma forma mais eficaz, aumentando a velocidade a que trabalham sem sacrificar a qualidade".

Com base nos resultados obtidos, a equipa da universidade britânica acredita que estas descobertas podem ter implicações concretas para os empregadores e, por exemplo, ao nível das políticas de promoções nas companhias.

"Provámos que os indivíduos mais felizes são os mais produtivos; o mesmo padrão verificou-se nos quatro tipos de testes que fizemos", realça Eugénio Proto, outro dos investigadores envolvidos.

"Esta investigação poderá orientar os gestores de todo o tipo de organizações, que devem esforçar-se para tornar os seus locais de trabalho em espaços emocionalmente saudáveis para os funcionários", conclui."

<http://boasnoticias.pt/noticia.php?noticia=19151&page=1> (13)

Na questão central do estudo assume-se que a construção da Felicidade nas Organizações e a construção da Felicidade na Função e Performance Organizacional têm entre si uma relação assimétrica, Lakatos e Marconi (1991), isto é, a variável independente Felicidade do Funcionário afeta a sua Performance e por conseguinte a da Organização, a variável dependente.

➤ Questões secundárias

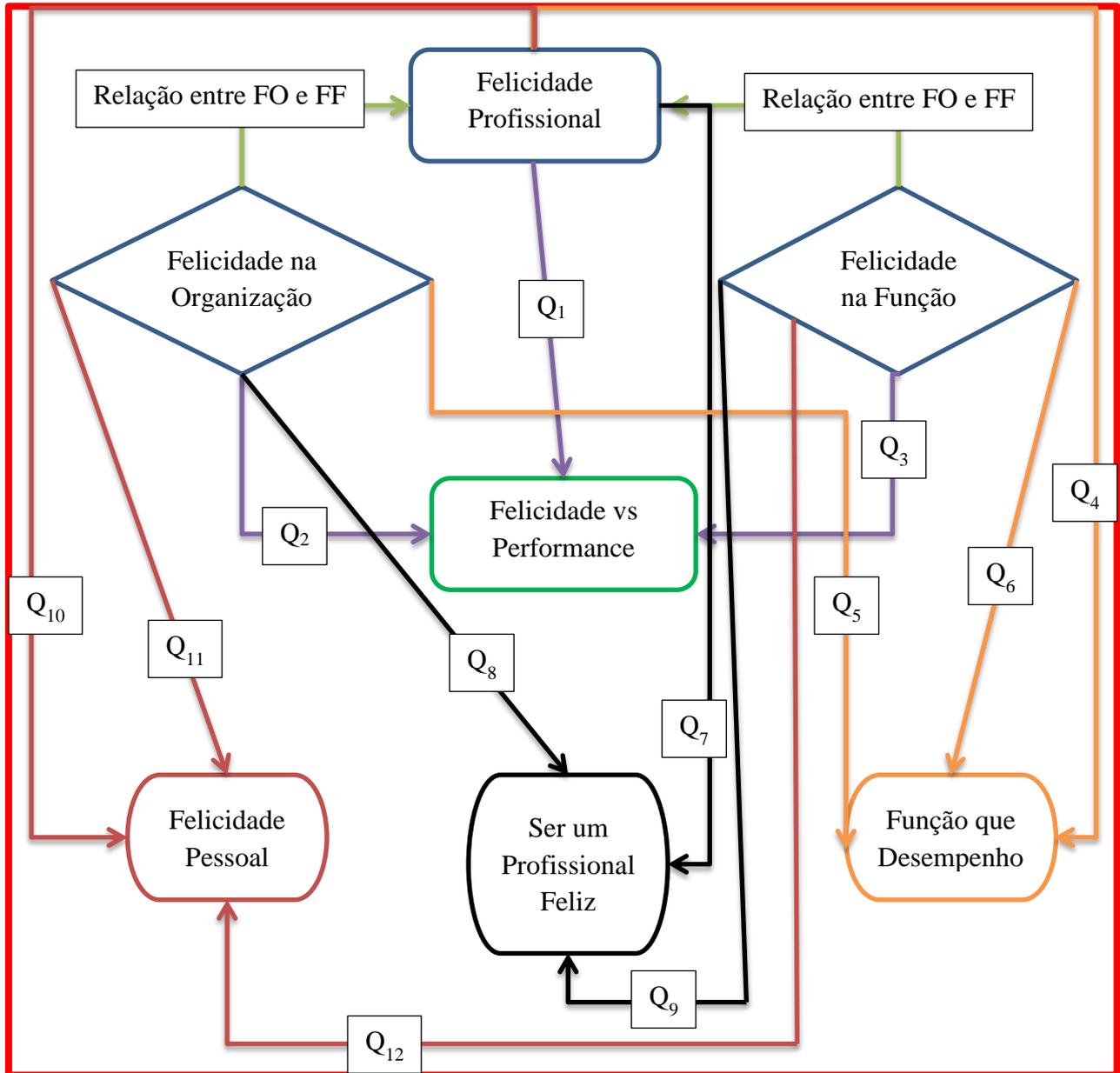
Partindo da questão central e compreendendo a natureza multidimensional da construção definida por Fischer (2010,) e utilizando a construção de questões de Dutschke (2013) e de Kerns (2008), estabelecem-se 12 questões secundárias para este estudo:

- 1) Qual a relação entre Felicidade Profissional e o colaborador sentir-se Feliz com a sua Performance?
- 2) Qual a relação entre Felicidade na Organização e o colaborador sentir-se Feliz com a sua Performance?
- 3) Qual a relação entre Felicidade na Função e o colaborador sentir-se Feliz com a sua Performance?

- 4) Qual a relação entre Felicidade Profissional e Performance na Função que Desempenho?
- 5) Qual a relação entre Felicidade na Organização e Performance na Função que Desempenho.
- 6) Qual a relação entre Felicidade na Função e Performance na Função que Desempenho?
- 7) Qual a relação entre a Felicidade Profissional e a influência em um Profissional ser Feliz?
- 8) Qual a relação entre a Felicidade na Organização e a influência em um Profissional ser Feliz?
- 9) Qual a relação entre a Felicidade na Função e a influência em um Profissional ser Feliz?
- 10) Qual a relação entre Felicidade Profissional e a Felicidade Pessoal?
- 11) Qual a relação entre a Felicidade Organizacional e a Felicidade Pessoal?
- 12) Qual a relação entre a Felicidade na Função e a Felicidade Pessoal?

Quadro de Hipóteses:

Figura 8: Quadro de Hipóteses



Autoria própria (2014)

Tabela 7: Legenda do Quadro de Hipóteses

Legenda	Relação	Hipóteses
Cor Lilás	Variantes c/Felicidade vs Performance	Q ₁ ; Q ₂ ; Q ₃
Cor Laranja	Variantes c/ F. Desempenho	Q ₄ ; Q ₅ ; Q ₆
Cor Preta	Variantes c/ Ser Profissional Feliz	Q ₇ ; Q ₈ ; Q ₉
Cor Vinho	Variantes c/ F. Pessoal	Q ₁₀ ; Q ₁₁ ; Q ₁₂
Cor Verde Militar	Relação entre FO e FF/FP	

Fonte: Figura 8

2.2.2 Hipóteses de Investigação

Nesta secção, definem-se as hipóteses da investigação. As hipóteses de investigação são um importante recurso de investigação científica e podem ser testadas com base na teoria existente e em pesquisas existentes sobre a temática em questão, prescindindo dessa forma de valores ou opiniões do investigador, Trivinos (1995).

➤ Hipótese 1

No capítulo anterior, foram apresentadas amplas evidências da relação entre sentimentos positivos e negativos, Felicidade e vários tipos de emoções com a Performance Organizacional em diversos contextos e culturas, pese embora e apesar da quase unanimidade de que existe uma relação direta entre estas variantes e a Performance Organizacional, pretende-se inferir essa relação nas empresas Portuguesas.

“Atualmente, os líderes organizacionais têm vindo a demonstrar cada vez maior preocupação em racionalizar e maximizar os seus recursos, nomeadamente o capital humano. Dada a forte competitividade da economia atual, é imprescindível ter uma equipa com alto desempenho, pró-ativa e empreendedora de forma a garantir a entrega de bons resultados e a sustentabilidade do negócio. Além das competências, do potencial de conhecimento dos colaboradores, de perfis com carácter e valores alinhados com a organização, existe um outro fator determinante para o alcance do sucesso profissional: a Felicidade.

Está provada a existência de uma ligação entre a *workforce* (força de trabalho) e a Performance de negócio. A felicidade de um indivíduo, de uma equipa de trabalho, pode ter um grande impacto tanto na empresa como a nível do próprio país.”

<http://www.winning.pt/pt/noticias/160-o-roi-da-felicidade#sthash.UOf37Exe.dpuf>

(14)

- Nas empresas onde a Felicidade Profissional é maior, os seus trabalhadores, sentem-se mais Felizes com a sua Performance.

➤ **Hipóteses 2, 3**

Felicidade no trabalho é um conceito “*Umbrella*”, que inclui um largo número de construções, rondando desde estados de espíritos transitários a emoções a atitudes relativamente estáveis e altamente estáveis disposições individuais a nível pessoal que agregam atitudes do Nível de Unidade (Tabela 6), Fischer (2010). Segundo Fischer (2010), no lugar de trabalho, a Felicidade é influenciada por curtas vivências de eventos e condições crónicas de tarefas, funções e organização.

- Os estados de espírito (Felicidade Pessoal) influenciam os níveis de Felicidade na Organização.
- Os níveis e tipo de tarefas, funções e organização nas empresas influenciam a Felicidade e por conseguinte a Performance.

➤ **Hipótese 4**

Fischer (2010), diz que existe uma razão para se pensar que desenvolver Felicidade no Trabalho é um objetivo válido. A evidência sugere que a “hipótese do trabalhador produtivo Feliz” pode ser mais verdadeiro que pensamos. No Nível de Transição, os indivíduos estão mais Felizes que o habitual quando acreditam que sua Performance está melhor que o normal.

- As empresas são mais produtivas quando as pessoas são Felizes profissionalmente.

Capítulo 3:
Metodologia de Investigação

Este capítulo apresenta, descreve e justifica a metodologia de investigação usada para avaliar o processo e os métodos utilizados para testar as hipóteses de investigação formuladas no capítulo anterior que utilizámos no presente estudo.

Fortin (2003), diz que o projeto de pesquisa é o plano lógico criado pelo pesquisador, a fim de obter respostas válidas para as questões e hipóteses de investigação. É considerada como válida a informação que proporciona uma informação clara sobre o fenómeno em estudo, permitindo assim obter conclusões legítimas. Além de procurar responder às questões da pesquisa, o projeto objetiva também controlar as potenciais fontes de enviesamento que podem influenciar os resultados do estudo. A correta e adequada preparação do projeto de pesquisa, permite eliminar ou minimizar as probabilidades de erro.

O projeto de investigação é também um conjunto de diretrizes associadas ao tipo de estudo a realizar, permitindo assim uma boa definição do método de obtenção e análise de dados. O conceito de controlo é muitas vezes identificada com a validação interna. A validade interna refere-se às conclusões plausíveis sobre as relações de causa e efeito entre a variável dependente e variável independente (Gauthier, 2003). O controlo é uma característica fundamental no projeto de pesquisa, assim um estudo tem validade interna se for possível controlar com êxito as fontes de erro.

Segundo Fortin (2003), os principais elementos do projeto de investigação são a definição da população e amostra, o tipo de estudo, o controle das variáveis externas, instrumentos de recolha e processamento de dados.

Hierarquia dos Níveis de Investigação

Tabela 8: Hierarquia dos Níveis de Investigação

Nível	Questões de Investigação	Conhecimento e Quadro conceptual	Objetivo	Características do Projeto	Métodos	Análises
I	O quê? Quem? Quais são os fatores, as percepções?	Bibliografia e quadro teórico reduzidos.	Reconhecer. Nomear. Descrever. Identificar.	Exploração de fatores: Exploratório. De formulação Descritivo.	Qualitativo não estruturado. Quantitativo misto.	De conteúdo e comparação / análise descritiva, quadros e gráficos.
II	Existem relações entre os fatores.	Bibliografia variada. Variáveis identificadas. Quadro conceptual.	Descrever as variáveis e as relações identificadas.	Identificar possíveis relações entre as variáveis: Descritivo Descritivo / correlacional. Questionário. Estudo de caso.	Quantitativo e / ou qualitativo. Instrumento de medida estruturado / não estruturado.	Análise descritiva. Enumerações. Descrições. Comparações. Pesquisa de relações entre os fatores.
III	O que acontece se tal relação existir? Porquê?	Bibliografia que permite supor uma relação entre variáveis. Quadro teórico.	Explicar a força e direção das relações.	Verificação de hipóteses de associação entre as variáveis: Correlacional. Preditivo.	Quantitativo. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medição.	Análises de correlação ou de associação. Diferença entre médias/scores.
IV	Porquê? O que acontece se tal tratamento for aplicado?	Bibliografia numerosa. Quadro teórico.	Predizer uma relação causal. Explicar. Controlar.	Verificação de hipóteses causais: Experimental. Quase experimental.	Quantitativo. Fiabilidade e validade dos instrumentos de medição.	Diferença entre os grupos, conjuntos de meios. Verificação da teoria.

Fonte: Fortes (2012) adaptado de Fortim (2003)

O estudo de correlação de nível III é usado quando os conceitos e as suas relações foram previamente determinadas. A etapa seguinte é analisar sistematicamente a relação entre duas ou mais variáveis com o objetivo de identificar explicações. As variáveis não são aleatórias, como no estudo descritivo simples, sendo neste caso determinadas com precisão em função do quadro teórico.

O presente trabalho de investigação é do tipo de correlação por estarem envolvidos dois conceitos e objetiva validar a existência de relações entre variáveis e testar

hipóteses. Consideramos este projeto de investigação e métodos como adequados, fundamentado na bibliografia e teoria existentes sobre o tema e os conceitos em questão: Felicidade e sua Influência na Performance/Produtividade, as questões propostas de investigação e os estudos identificados, dos quais destacamos, os de Fischer (2010), os de Dutschke (2013), os de Eagly e Chaiken (1993), de Brief (1998), de Brief e Weiss (2002), Organ e Near (1985), de Weiss (2002) de Swailes (2002), Mowday, Steers e Porter (1979) entre outros descritos na bibliografia.

A utilização de estudos correlacionais é particularmente conveniente nos estudos realizados em ciências sociais pois permite estudar e medir relações entre uma multiplicidade de variáveis simultaneamente e devem ter um carácter quantitativo, Murteira (1993); Fonseca e Martins (1996); Fortin (2003), sendo necessária a obtenção de um número elevado de respostas.

Num estudo elaborado por Wallace, Fleet e Downs (2010), no qual foram analisados os textos de 455 artigos de gestão, para abordar quais as metodologias de pesquisa utilizadas, os autores concluíram que o método de investigação por questionário fora o mais utilizado em 26,8% dos casos (77).

3.1 Definição de Metodologia

Segundo Gil (1999) pode se definir o método científico como sendo o conjunto de procedimentos intelectuais e teóricos adotados para se alcançar o conhecimento.

Pesquisadores que adotam a metodologia qualitativa acentuam a natureza social de construção da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o objeto de estudo e os fatores situacionais impeditivos que moldam a investigação. Por outro lado, os estudos quantitativos enfocam o relacionamento causal entre variáveis e não entre processos. A investigação é intencionalmente colocada em uma estrutura de livre valor.

Em geral, os métodos qualitativos são mais adequados para os estudos descritivos e exploratórios, auxiliando na compreensão e desenvolvimento inicial de uma fundamentação teórica para um dado fenómeno de interesse.

Na abordagem do problema, a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. Para Silva e Menezes (2004), pesquisa qualitativa consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociavelmente o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e atribuição de significados são básicas no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o agente-chave.

A pesquisa qualitativa ajuda a estabelecer uma relação dinâmica entre os conceitos de vários autores e o sujeito do estudo. O objetivo é estabelecer relações entre tais práticas, que se traduzem em objetivo através de vários processos praticados. E a subjetividade de alguns académicos que foram desenvolvidos a partir de sua aplicação a outros mercados e a outros segmentos económicos.

Mattar (1999) leva-nos a crer que a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa quando se trata da melhoria de um programa ou plana, ou mesmo no caso da proposição de planos, apesar de não ser adequada para avaliar resultados de programas ou planos. Entre as várias razões para a utilização da pesquisa qualitativa, a principal está na possibilidade de proporcionar uma visão melhor e a compreensão do problema. Essa modalidade de investigação é uma alternativa de investigação mais global para a descoberta e compreensão do que se passa dentro dos contextos organizados e sociais.

Assim sendo, neste estudo, foi conduzida uma investigação científica, norteadas pelo objetivo geral e específico definidos, contemplado o método qualitativo, tendo em vista trabalhar com dados coligados nas interações interpessoais, com a participação do pesquisador na compreensão e interpretação, que foi desenvolvida em função da problemática, aliada ao embasamento teórico a respeito do assunto.

3.2 Amostra

Oliveira (2012) diz que a Amostra é um grupo de elementos da população, uma parte que a representa e que deve «reproduzir o mais exatamente possível as suas características».

Uma amostra considera-se representativa quando as características são o mais possível iguais à população. A representação de uma amostra pode ser avaliada através da comparação das médias da amostra com as da população não é conhecida, sendo possível ser estimada através de médias da amostra obtidas em trabalhos realizados antes. Nas estimativas existe sempre um grau de erro, sendo o erro de amostra, a diferença entre a medida estatística da amostra e um parâmetro da população.

No momento de determinar o tamanho que deve ter a uma amostra há que ter em conta diferentes fatores: o tipo de amostragem, o parâmetro a estimar, o erro de amostra admissível, a variação populacional e o nível de confiança. Devem ser considerados os seguintes conceitos:

- ✚ Estatístico: os dados ou medidas que se obtêm sobre uma amostra, e por tanto, uma estimativa dos parâmetros;
- ✚ Parâmetro. São as medidas ou dados que se obtêm sobre a população;
- ✚ Erro de amostra de estimativa ou padrão. Citando Oliveira (2012), «quando se estima uma característica de uma população, através de uma amostra da mesma, deve esperar-se uma resposta diferente daquela que se obteria no estudo de toda a população e deve ainda esperar-se que essa resposta esteja errada até certo ponto».

É uma medida da variabilidade das estimativas de amostra repetidas em torno do valor da população, que permite obter a noção clara de até que ponto e qual a probabilidade de que uma estimativa com base numa amostra se distancia do valor que se teria obtido através de um censo completo. Sempre se comete um erro, mas a natureza da pesquisa indica-nos até que ponto

podemos comete-lo (os resultados estão sujeitos a erros de amostragem e intervalos de confiança que variam de amostra para amostra). O erro de amostra varia, conforme seja calculado no início ou no fim. O erro de amostra considera que não é possível considerar (por falta de conhecimento) todas as características de uma população numa amostra. O fato de ter na amostra casos com características diferentes dos da população, contribui para o aumento de erro. É possível reduzir o erro de amostra retirando casualmente um número suficiente de casos que compõem a amostra e tentando reproduzir o melhor possível as suas características, Fortin (2003).

- ✚ Variação Populacional. Quando uma população é mais homogênea a variação é menor e o número de entrevistas necessárias para construir um modelo limitado do universo ou da população será mais reduzido;
- ✚ O Nível de Confiança é a probabilidade de que a estimativa efetuada se ajuste à realidade. Qualquer informação que queiramos obter está distribuída segundo uma lei de probabilidade. Considera-se o nível de confiança como o sendo a probabilidade de que o intervalo construído em volta de um dado estatístico capte o verdadeiro valor do parâmetro. Geralmente é um valor desconhecido e tem que ser estimado a partir de dados de estudo prévios.

3.3 Objeto da Investigação

Segundo Fortes (2012), uma população é uma coleção de elementos que têm características comuns, definidas através de um conjunto de critérios. O elemento é a unidade base da população, na qual é obtida a informação. O elemento pode ser um indivíduo, uma empresa ou outro caso a estudar. A População concreta que se pretende estudar, denomina-se população alvo.

Continuando com Fortes (2012), a população alvo esta constituída pelos elementos que se integram nos critérios de seleção definidos pelo investigador e sobre os quais pretende fazer generalizações. É muito difícil que o investigador tenha acesso à totalidade da população alvo, pelo que geralmente existe a necessidade de trabalhar com amostras representativas da população.

Segundo Fortes (2012), citando Burns e Grove (1993), uma amostra considera-se representativa quando as características são tanto quanto possível iguais às da população. A representatividade de uma amostra pode ser avaliada através da comparação de médias amostrais com as da população a estudar. Em muitos casos, a média da população não é conhecida, sendo possível ser estimada através de medidas obtidas em trabalhos anteriormente realizados. Existe sempre um grau de erro nas estimativas, sendo o erro da amostragem, a diferença entre a medida estatística da amostra e um parâmetro de população.

O tamanho da amostra desempenha papel importante na estimação dos parâmetros e na interpretação dos resultados e fornece uma base para a estimação do erro de amostragem, Hair et al. (2006), pelo que na hora de determinar o tamanho que deve alcançar uma amostra, há que ter em conta diferentes fatores: o tipo de amostra; o parâmetro a ser estimado; o erro de amostragem admissível; a variância da população e o nível de confiança. Os seguintes conceitos devem ser considerados:

- ❖ Estatísticos. Os dados ou medidas obtidas numa amostra, ou seja, uma estimativa dos parâmetros;
- ❖ Parâmetro. São as medidas ou dados obtidos na população;
- ❖ Erro de amostragem. É a diferença entre os dados estatísticos e o seu parâmetro correspondente, considera que não é possível considerar por falta de conhecimento, todas as características de uma população numa amostra. É possível reduzir o erro de amostragem retirando casualmente e em número suficiente os casos que constituem a amostra e procurar reproduzir o melhor possível as suas características;
- ❖ Variância populacional. Quando uma população é mais homogénea a variância é menor e o número de entrevistas necessárias para construir um modelo reduzido do universo ou da população será mais reduzido;
- ❖ Nível de confiança. O nível de confiança é a probabilidade de que a estimativa feita se ajusta à realidade. Qualquer informação que obteríamos é distribuída segundo uma lei de probabilidade (Gauss ou t de Student). Considera-se o nível de confiança como sendo a probabilidade de que o intervalo construído em torno de uma estatística capte o verdadeiro valor do parâmetro. Normalmente é um valor desconhecido e há que estimá-lo a partir de dados de estudos prévios.

A investigação em Ciências Sociais considera como admissível um nível de confiança mínimo de 95% e um erro da amostragem máximo de 10%, Murteira (1993); Fonseca e Martins (1996); Fortin (2003).

Relativamente ao número de casos de acordo com Hair et al. (2006) recomendam que quanto maior, melhor e nesse sentido sugerem que uma amostra deverá ser sempre superior a 50 observações e no mínimo aconselham 100 casos para que fique assegurada a robustez dos resultados e das respetivas conclusões do estudo, pelo que considerámos que para o desenvolvimento do nosso estudo teremos que obter, como mínimo 90 respostas, (considerando o nível de confiança de 95% e erro de amostragem de 9,90%).

3.4 Descrição do trabalho em questão

Fortin (2003), Murteira, (1993) e Fonseca e Martins (1996), referem a existência de dois tipos de amostragem, as probabilísticas e as não probabilísticas. Os métodos de amostragem probabilística permitem assegurar uma elevada precisão nos parâmetros (valores teóricos correspondentes) da população, reduzindo assim o erro de amostragem. A principal característica dos métodos de amostragem probabilística é permitir que cada elemento da população tenha a mesma probabilidade e conhecida, diferente de zero e de fazer parte da amostra. É esta característica que permite utilizar análises estatísticas de inferência com o objetivo de fazer generalizações válidas dos resultados obtidos e garantir a representatividade da amostra, pois o acaso será o único responsável por eventuais discrepâncias entre população e amostra (Fortin, 2003). A amostragem probabilística permite ao investigador estimar o erro de amostragem.

O método de amostragem aleatória simples ou estratificada é comumente utilizado nos trabalhos de investigação em gestão, Murteira (1993); Fonseca e Martins (1996); Scandura e Williams (2000); Fortin (2003) e Karami; Rowley e Analoui (2006). No método de amostragem aleatória simples, os indivíduos são escolhidos para que todos tenham igual possibilidade de fazer parte da amostra, por outro lado, no método de amostragem aleatória estratificada a população alvo é suposta poder ser dividida em grupos distintos, mediante certas características conhecidas da população, pelo que é dividida em subgrupos relativamente homogêneos

denominados estratos e depois escolhe-se ao acaso uma amostra em cada estrato. (Fortin, 2003).

3.4.1 Obtenção de dados

1) Questionário

Citando Fortes (2012), antes de iniciar a recolha dos dados, o pesquisador tem que avaliar qual o melhor método para obter a informação e o número de respostas necessárias. Portanto o pesquisador deve conhecer os diferentes instrumentos de medida disponíveis e as respetivas vantagens e desvantagens, bem como o nível da questão de investigação. Quando o conhecimento existente é limitado, como em estudos exploratório-descritivo (Nível I), o principal objetivo do pesquisador é o de acumular a maior quantidade de informação possível. Neste caso, usamos as observações, entrevistas estruturadas e semiestruturadas, questionários semiestruturados, materiais de registo e outros, Selltiz, Wrightsman e Cook (1976); Gauthier (2003); Fortin (2003).

Nos estudos de investigação de correlação de Nível III e IV, nos quais se procura uma explicação ou previsão dos fenómenos, o investigador analisa a natureza das relações entre as variáveis ou controla variáveis numa situação específica. Neste caso, utilizará questionários, entrevistas estruturadas, escalas de medição ou testes padronizados. Se for utilizado um instrumento já existente, deve-se confirmar que tem fiabilidade (consistência interna) e validade aceitáveis, sem nunca descurar que o conceito de fiabilidade difere da validade, sendo este último mais amplo e que indica o grau em que o processo de medida está livre tanto de erros sistemáticos como de erros aleatórios e pressupõe que a o instrumento de medida seja fiável ao passo que a análise de fiabilidade permite averiguar a consistência de uma medida, ou seja, a parte da medida que está isenta de erro aleatório, produzindo desta forma resultados consistentes quando se fazem medições repetidas de uma determinada característica, Selltiz, Wrightsman e Cook (1976); Gauthier (2003); Fortin (2003).

Visto que o objetivo do nosso estudo, é essencialmente de natureza quantitativa, defendemos o uso de métodos quantitativos para testar as questões de investigação e testar as hipóteses formuladas. As investigações que envolvem a recolha da informação de uma determinada amostra de elementos da população num determinado momento, são estáticas, Malhotra (1999) e da revisão da literatura, ressalta que a maioria dos estudos existentes sobre a Felicidade e Performance Organizacional, recorrem a metodologias de investigação estáticas e de natureza quantitativa, a título de exemplo:

Dutschke (2013), Kerns (2008), Fischer (2003), Fisher (2010), Campaniço, (2012), Da Cunha (2013), Dehaghi (2012), Bem-Shahar (2007), Berman (1998), Buchanan e Huczynski (2004), Byrne e Markham (1991), Eidelberg (1951), entre outros.

Para este nosso trabalho foi escolhido uma amostragem aleatória simples de profissionais em diversas áreas, para ser estudado seu relacionamento entre Felicidade e Performance/Produtividade, por meio de um Questionário, começado a 11 de Fevereiro de 2014 a 20 de Junho de 2014, dividido em 3 partes: Felicidade na Organização (Dutschke 2013), Felicidade na Função (Dutschke 2013) e Relação de Felicidade e Performance (Kerns 2008).

Tabela 9: Quadro de Questionário e Relações

Questionário	Relação
Felicidade na Organização (39 Questões)	Se os profissionais se sentem Felizes em sua Organização e se têm o apoio desta.
Felicidade na Função (32 Questões)	Se os profissionais se sentem Felizes na função que desempenham e se sentem apoio para a desempenhar.
Felicidade e Performance (16 Questões)	Qual a relação entre os profissionais e sua Performance e com a Felicidade que sentem em seu trabalho/função.

Autoria própria (2014) baseada em Dutschke (2013) e Kerns (2008).

- Felicidade na Organização é composto por 39 questões direcionadas ao profissional e como este se sente dentro da Organização como profissional e como pessoa dentro da empresa e da sociedade.
- Felicidade na Função é composta por 32 questões direcionadas ao profissional e como este se sente na sua função e se esta o deixa ser um profissional por excelência e se sua função o faz sentir útil a sociedade. As duas ultimas questões deste ciclo, são direcionadas a como o profissional se sente em relação a si próprio e sua relação com a Felicidade e sua profissão.
- Na relação de Felicidade e Performance temos 16 questões que relacionam a performance do profissional com a sua Felicidade no local de trabalho.

Neste questionário é também questionado a idade, sexo, habilitações literárias, profissão, área de trabalho, número de anos na função e setor de atividade. Com esta informação, pretende-se escrutinar a relação existente nas diferentes variantes.

Assim que alcançamos o número de respostas que achamos poderiam ser suficientes para podermos fazer uma análise com base no nível de 95% de confiança, onde foram obtidas 98 respostas ao questionário, colocamos todos os dados em folha Excel, para ser feito a análise numérica destes mesmos dados. Onde chegamos a observar a média de resposta as devidas pergunta, a sua variância e o mais importante a sua correlação entre uma variante e outra. Podendo assim observar se existe algum tipo de relação entre o individuo ser feliz e sua Performance/Produtividade ser mais alta ou não dependendo do grau de Felicidade que sinta.

2) Descrição do Questionário

Este questionário é parte de um trabalho de investigação que pretende avaliar a Felicidade e Performance dos profissionais em Portugal. Para a Dissertação do Mestrado em Gestão, da Universidade Atlântica, com a orientação do Professor Doutor Georg M. Dutschke. Divide-se em três fases: Felicidade na Organização, Felicidade na Função e Felicidade e Performance.

Muito obrigado por sua disponibilidade.

Fernando Avidago

Fernando_avidago@yahoo.com.br

Georg M. Dutschke

dutschke@uatla.pt

Não existem respostas certas ou erradas. O importante é que possa enviar a sua opinião sincera.

Todas as respostas são anónimas.

Caso pretenda receber as principais conclusões deste estudo, deixe seu *email*.
(Questão 96)

Tabela 10: Perguntas Felicidade na Organização

Pense na organização onde trabalha. Felicidade na Organização	
Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:	
1	Tenho um bom ambiente de trabalho.
2	Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais.
3	Existe um bom espírito de equipa na organização.
4	Existe humor no dia a dia.
5	A comunicação na organização é fácil.
6	Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho.
7	Considero os meus colegas como amigos.
8	Sou reconhecido pelo meu mérito.
9	Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo.
10	A organização mostra confiança no meu trabalho.
11	A organização é justa e honesta.
12	A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional.
13	A organização permite-me aprender continuamente.
14	A organização permiteme ter novos desafios.
15	Tenho autonomia e responsabilidade.
16	Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização.
17	A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo.
18	O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente.
19	A organização permite a rotação de funções.
20	As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas.
21	A organização permite-me fazer o que gosto.
22	Estou realizado pois sinto que sou útil à organização.
23	A organização tem trabalho e projectos.
24	A organização tem processos de trabalho bem organizados.
25	A organização dá-me estabilidade e segurança.
26	A organização é inovadora e promove a inovação.
27	Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização.
28	A direcção dá a conhecer a todos os colaboradores os objectivos da organização.
29	Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores.
30	Sinto -me envolvido com os valores da organização.
31	A liderança de topo é verdadeira e inspiradora.
32	Tenho o apoio que necessito da direcção.
33	Procuro fazer a diferença através da excelência no desempenho.
34	Procuro atingir os meus objectivos para que a organização possa atingir os seus objetivos.
35	A organização estabelece objectivos bem definidos.
36	Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
37	A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto individuo (na família e sociedade).
38	A organização tem preocupações de responsabilidade social.
39	Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua organização?

Adaptação do autor (2014).

Tabela 11: Perguntas Felicidade na Função

Felicidade na Função	
Agora, pense na função que desempenha. Numa escala entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente) em que medida concorda com as afirmações seguintes:	
40	Desempenho a minha função com gosto.
41	Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função.
42	Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.
43	Desempenho uma função na minha área de formação.
44	A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra.
45	A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional.
46	A minha função permite-me aprender continuamente.
47	A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização.
48	Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho.
49	A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo.
50	Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função.
51	A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função.
52	A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função.
53	Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função.
54	As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho.
55	Os objectivos definidos para a minha função são claros e justos.
56	Procuro atingir, sempre, os objectivos definidos para a minha função.
57	A organização consegue desenvolver novos projectos que garantem a sustentabilidade da minha função.
58	Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais.
59	Considero que a minha função é útil para a organização.
60	Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função.
61	Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe.
62	Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função.
63	A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal.
64	A minha função permite-me ser criativo e empreendedor.
65	Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias.
66	Existe alguma outra razão pela qual se sente feliz na sua função?

Adaptação do autor (2014).

Tabela 12: Perguntas Felicidade Pessoal 1

Felicidade na Função - Felicidade Pessoal	
Numa escala entre 1 e 7 em que 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente, em que medida concorda com as seguintes afirmações:	
67	Na generalidade a minha vida está perto do meu ideal de vida.
68	As condições de vida que tenho são excelentes.
69	Estou satisfeito com a minha vida.
70	Até agora consegui obter o que de mais importante quero para a minha vida.
71	Se pudesse voltar para trás não alterava quase nada do que fiz na vida.

Adaptação do autor (2014).

Tabela 13: Perguntas Felicidade Pessoal 2

Felicidade na Função - Felicidade Pessoal	
72. Ser um profissional feliz permite: (1 discordo totalmente. 7 concordo totalmente).	
a)	Mais tranquilidade
b)	Mais segurança familiar
c)	Mais harmonia e
d)	estabilidade na vida
e)	Ter uma vida mais
f)	agradável
g)	Sentir mais respeito por
h)	Sentir que o mundo é mais
i)	agradável
j)	Obter mais reconhecimento social.
k)	Obter mais status
l)	Ter uma vida mais
m)	estimulante e dinâmica
n)	Uma melhor integração nos meus grupos de amigos e profissionais.
o)	Ter melhores relações pessoais.
p)	Fortalecer as minhas relações de amizade.

Adaptação do autor (2014).

Tabela 14: Perguntas Socio-Demográficas

Informções Pessoais dos Respondentes	
Esta informação apenas será utilizada para segmentar as respostas e analisar os diferentes grupos de respondentes.	
73	Idade.
74	Sexo.
75	Quais são as suas habilitações literárias?
76	Há quanto tempo desempenha a função actual.
77	Há quantos anos está na organização.
78	Qual é a sua função.
79	Qual é o sector de actividade da organização onde trabalha.

Adaptação do autor (2014).

Tabela 15: Perguntas Felicidade com Performance

Felicidade e Performance	
Use este questionário para saber de sua Performance (Desempenho) e Felicidade em seu lugar de trabalho com as dimensões citadas a baixo. Coloque em uma escala de 1 a 10, onde 1 discorda totalmente e 10 concorda totalmente.	
1	Tenho objetivo profissional definido.
2	Estou motivado para alcançar esse objetivo.
3	Estou focado no que é importante.
4	Estou focado no que posso influenciar.
5	Tenho os recursos necessários para executar ações de relevo.
6	Trabalho de forma a alcançar a Performance (Desempenho) desejada.
7	Eu alcanço os resultados definidos.
8	Minhas ações são positivas e influenciam outros a serem positivos.
9	Estou significativamente comprometido com o meu trabalho.
10	Encontro significado/propósito no meu trabalho.
11	Tenho mais experiências positivas que negativas no meu trabalho.
12	Olho para o passado com agrado.
13	Eu pratico o perdão.
14	Olho para o futuro com otimismo.
15	Estou Feliz no o meu lugar de trabalho.

Adaptação do autor (2014).

Tabela 16: Pergunta sobre Produtividade Pessoal

16	Qual considera ser a sua produtividade na função que desempenha (1 pouco produtivo. 5 muito produtivo).
----	---

Adaptação do autor (2014).

Será feita uma análise detalhada sobre todas as questões respondidas, analisando sua correlação, para que possamos ter uma observação objetiva sobre a questão proposta, se “A Felicidade Influencia a Performance/Produtividade”.

3) Envio do Questionário

Visto que as respostas foram obtidas através do questionário disponível apenas na Internet, enviámos um correio eletrónico disponível no Anexo para os contactos identificados e o *link* para terem acesso ao questionário. Foi pedido aos respondentes que se propusessem ao preenchimento do questionário, com a maior sinceridade possível, onde lessem todas as perguntas com atenção, para que o projeto desta investigação fosse o mais perto da realidade atual profissional.

As respostas ao questionário foram feitas apenas através da Internet, com a ajuda do *site* de “*Surveys Qualtrics*”. A utilização das tecnologias da Internet para a obtenção das respostas tem vantagens, pois permite uma divulgação mais rápida e personalizada do questionário, cobrir áreas geográficas vastas e ter acesso a um grande número de inquiridos, tornando mais fácil e mais económica a recolha dos dados, o controlo em tempo real das respostas obtidas, a gravação automática e imediata de respostas, evitando a necessidade de posterior carregamento dos dados obtidos e permite suprimir enviesamentos originados pela presença do entrevistador, Reis e Moreira (1993). Todo o processo é mais simples e mais rápido. Não obstante as vantagens evidenciadas, as principais desvantagens são a possibilidade de existência de problemas com a tecnologia (estabilidade da ferramenta) que podem não permitir a resposta e a capacidade de acesso dos computadores, que pode originar um maior tempo de resposta e dificuldade na abertura das páginas.

O pré-teste do questionário realizou-se entre os dias 11 e 12 de Fevereiro de 2014. O primeiro envio do questionário realizou-se na segunda semana de Fevereiro de 2014, mais precisamente no dia 12, e os seguintes semanalmente. A possibilidade de resposta ao questionário esteve disponível até ao dia 16 de Junho de 2014, data em que conseguimos obter as respostas necessárias e válidas para o estudo, obtendo para esta investigação o número de 98 respostas válidas.

4) Tratamento dos dados obtidos com as respostas

A metodologia de análise a adotar de acordo com Kumar, Aaker, e Day (2002) é determinada pela natureza dos dados e o objetivo da investigação. Nesta secção descreve-se as fases da análise empírica da informação recolhida e apresenta-se as técnicas de análise estatística utilizadas no presente estudo.

Os dados obtidos com as respostas ao questionário, foram analisados utilizando técnicas de estatística descritiva, a fim de determinar a convergência ou divergência das respostas, validar as hipóteses e obter as respostas às questões de investigação. Na análise dos dados foram consideradas as três seções do questionário, Felicidade na Organização, Felicidade na Função e Felicidade e Performance. Fez-se um cruzamento de dados por meio do programa informático Excel, cruzando todas as possíveis variantes dos dados adquiridos.

No presente estudo, considerámos o seguinte procedimento para o envio do questionário, obtenção das respostas e tratamento estatístico dos dados obtidos:

- ✚ O questionário esteve disponível na Internet, durante 4 meses, com acesso fornecido através de um *link*, enviado por correio eletrónico para os respondentes;
- ✚ Estimou-se receber as respostas em dois meses;
- ✚ Os dados obtidos através da aplicação do questionário, foram submetidos a tratamento estatístico;
- ✚ Os dados foram analisados através de técnicas estatísticas descritivas, com o objetivo de avaliar a convergência ou divergência dos dados.
- ✚ Em relação à descrição da amostra, as variáveis qualitativas foram resumidas através de tabelas de frequências apresentando as suas frequências e percentagens apropriadas em cada categoria. No que respeita a variáveis quantitativas foram resumidas usando médias e desvios padrão.

Para alcançar os objetivos do presente trabalho de investigação, adotou-se diferentes técnicas de análise estatística. O processamento e análise estatística dos dados foram executados através do *software* estatístico Excel, do Office 2010 para o Windows, devido à sua compatibilidade com a natureza da pesquisa.

5) Gravação

As respostas foram gravadas para um ficheiro Excel de acordo com as especificações do questionário. Após a gravação, procedeu-se a uma depuração do ficheiro para eliminar as imprecisões e inconsistências.

6) Tabulação

Em primeiro lugar fez-se a tabulação completa com os dados obtidos, tendo como objetivo analisar os resultados globais. Depois e baseando-nos na tabulação total, faz-se as tabulações parciais, para analisar os grupos existentes e de interesse para a investigação. A tabulação foi feita considerando a totalidade dos itens do questionário (variável independente, variável dependente) em 119 colunas e as respostas das empresas em 98 linhas. A variável independente é a Felicidade e a variável dependente a Performance. Este formato de tabulação permite enfocar toda a investigação, análises e respetivas conclusões, de acordo com as hipóteses de investigação a verificar. As tabulações foram feitas através do *software* estatístico Excel 2010 para o Windows, devido à sua compatibilidade com a natureza da pesquisa.

Capítulo 4:
Interpretação dos Dados

4.1 Análise de Correlações

Através do cálculo e análise do Coeficiente de Correlação, identificou-se a existência de correlações entre constructos e entre itens adotados no estudo. Os coeficientes de correlação de foram obtidos através do score somado e de suas médias, por meio das tabelas conseguidas, com os dados dos respondentes, onde se correlacionou as variantes de Felicidade Profissional, Felicidade na Organização e Felicidade na Função em relação a Felicidade na Performance, Produtividade na Performance, Profissional Feliz e Felicidade Pessoal. Esta análise de correlação, objetiva medir a intensidade da relação entre as variáveis ordinais, ou seja, o grau em que a variação de uma determinada variável está relacionada com a variação de outra variável.

4.1.1 Análise de Respostas

a) Dados Sociodemográficos

A Tabela 17 representa os dados referentes às características sociodemográficas dos respondentes que participaram no presente trabalho de investigação no que concerne à idade e sexo. Observa-se que a minoria dos inquiridos é jovem (início de carreira), com 17,35% com idades compreendidas entre 17 e 30 anos, seguidos dos inquiridos jovens (em carreira), com idades entre os 31 e 40 com cerca de 22,45%. Depois vem o que se pode dizer inquiridos de meia-idade (carreiras consolidadas) com idades compreendidas entre os 41 e 50 anos com 28,57%. Como maior número de respondentes, encontramos o intervalo de 51 e 60, o que se pode dizer meia-idade transição (carreiras normalmente sólidas) com 37,76%. Existe ainda um pequeno grupo, com uns meros 3,06%, que são as idades compreendidas entre 61 e 70, digamos que são as idades próximas da reforma profissionais com elevada maturidade. A maior proporção de respondentes é do sexo masculino com 61 respostas e 62% face a 37 respostas e 38% do sexo feminino.

Tabela 17: Respostas Socio-Demográficas - Sexo

Qual o seu sexo?					
#	Respondente.			Respostas	%
1	Masculino			61	62%
2	Femenino			37	38%
	Total			98	100%
Intervalo das idades dos respondentes.	17 - 30	31 - 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70
Percentagens	17,35%	22,45%	28,57%	37,76%	3,06%
Média das idades	42,96				
Menor idade	17				
Maior idade	68				

Autoria própria (2014).

Como é de se observar na Tabela 20 ao que se refere à função dos respondentes nas empresas, observa-se que 39,80% exercem funções de Chefia a Gestão de 1ª linha e os restantes estão divididos entre 47,96% que pertencem aos funcionários e 7,14% que pertencem a classe de docentes. Relativamente à antiguidade dos respondentes na função a Tabela 19 mostra que 76 % está há mais de 3 anos na função e apenas 23% há menos de um ano. Quanto a permanência na organização, como podemos ver na Tabela 18, onde os funcionários de 1 a 3 anos na organização representam 28,57%; de 4 a 10 anos representam 34,69%; de 11 a 20 18,37%; e por último de 21 e mais anos, representam 17,35% do população estudada, onde a soma de anos na organização com mais de 4 anos é de 70,41%, o que revela estarmos na presença de uma amostra experiente e conhecedora da organização e das suas funções.

Tabela 18: Respostas Socio-Demográficas – Anos Org.

Há quantos anos está na organização?			
1 a 3	4 a 10	11 a 20	21 e mais
28,57%	34,69%	18,37%	17,35%

Autoria própria (2014).

Tabela 19: Respostas Socio-Demográficas – Tempo Função

Há quanto tempo desempenha a função atual?			
#	Respondentes	Respostas	%
1	Menos de 1 ano	11	11%
2	1 - 2 anos	12	12%
3	3 - 5 anos	16	16%
4	6 - 10 anos	19	19%
5	Mais de 10 anos	40	41%
	Total	98	100%

Autoria própria (2014).

Tabela 20: Respostas Socio-Demográficas - Funções

Funcionários	Chefes	Gerentes	Assessores	Diretores	Diretores Gerais	Professores	Soma de Chefias
47,96%	8,16%	7,14%	6,12%	15,31%	3,06%	7,14%	39,80%

Autoria própria (2014).

Quanto as habilitações dos inqueridos, vemos na Tabela 21, que o secundário incompleto ou menos, temos 22,45%, o secundário completo vai para 19,39%, bacharelato é uma leve percentagem de 10,20%, mostrando que os Licenciados são a maioria dos inqueridos em 28,57%, observando isto, é de se ver que as respostas poderão ser consideradas responsáveis, visto os respondentes terem na maior parte uma cultura/educação de nível de estudos superiores. Os estudos mais avançados como o Mestrado com 9,18% e o Doutorado com 6,12% são os que menos responderam ao questionário.

Tabela 21: Respostas Socio-Demográficas - Habilitações

Habilitações	Secundário Incompleto	Secundário Completo	Bacharelatos	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
	22,45%	19,39%	10,20%	28,57%	9,18%	6,12%

Autoria própria (2014).

- Lembro que todas as tabelas, têm para quem tiver interesse, o seu respetivo gráfico nos anexos deste trabalho.

4.2 Dimensões dos dados adquiridos

Nesta análise das Dimensões do questionário, o que cada uma delas representa em números para as questões a que nos propusemos. São dados retirados de cálculos elaborados em Excel, com fórmulas antes comprovadas e aprovadas pelo orientador, Dutschke (2013), das quais têm uma viabilidade de responder aos interesses do estudo.

a) Dimensões Gerais da Felicidade na Organização:

Tabela 22: Médias das Dimensões de Felicidade na Organização

Ambiente Interno	3,4
Reconhecimento e Confiança	3,4
Desenvolvimento Pessoal	3,2
Remuneração	2,8
Gostar do que faço	3,3
Sustentabilidade e Inovação	3,2
Envolvimento com chefias e organização	2,9
Objetivos	3,9
Equilíbrio profissão e vida pessoal	3,4

Autoria Própria (2014).

Sobre estas dimensões, existe uma análise mais detalhada na conclusão do trabalho, onde foi feita item a item. Aqui declaro, como é de se observar, que estamos a uma média de 3,3, o que quer dizer que as dimensões podem ser consideradas boas, mas que pode existir uma melhoria, para alcançar o pretendido, Felicidade na Organização.

Gráfico 2: Dimensões Organização



Fonte: Tabela 22

b) Dimensões por itens da Felicidade na Organização:

Tabela 23: Dimensão Ambiente Interno

Ambiente Interno		21,3%	3,4	
		Dimensão	Importância	Média
P1	Tenho um bom ambiente de trabalho.	0,391	10,9%	3,6
P2	Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais.	0,034	1,0%	3,4
P3	Existe um bom espírito de equipa na organização.	0,195	5,9%	3,3
P4	Existe humor no dia-a-dia.	0,004	0,1%	3,7
P5	A comunicação na organização é fácil.	0,003	0,1%	3,3
P6	Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho.	0,044	1,3%	3,4
P7	Considero os meus colegas como amigos.	0,062	2,0%	3,1
Totais		0,733	21,3%	

Autoria própria (2014).

Tabela 24: Dimensão Reconhecimento e Confiança

Reconhecimento e Confiança		18,5%	3,4
	Dimensão	Importância	Média
P8	Sou reconhecido pelo meu mérito.	0,416	12,6%
P9	Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo.	0,115	3,2%
P10	A organização mostra confiança no meu trabalho.	0,041	1,1%
P11	A organização é justa e honesta.	0,050	1,6%
Totais		0,621	18,5%

Autoria própria (2014).

Tabela 25: Dimensão Desenvolvimento Pessoal

Desenvolvimento Pessoal		15,2%	3,3
	Dimensão	Importância	Média
P12	A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional.	0,160	5,0%
P13	A organização permite-me aprender continuamente.	0,036	1,1%
P14	A organização permite-me ter novos desafios.	0,125	3,8%
P15	Tenho autonomia e responsabilidade.	0,095	2,5%
P16	Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização.	0,038	1,2%
P17	A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo.	0,029	0,9%
P18	O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente.	0,015	0,5%
P19	A organização permite a rotação de funções.	0,006	0,2%
Totais		0,505	15,2%

Autoria própria (2014).

Tabela 26: Dimensão Remuneração

Remuneração		12,7%	2,8
	Dimensão	Importância	Média
P20	As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas.	0,356	12,7%
Totais		0,356	12,7%

Autoria própria (2014).

Tabela 27: Dimensão Gostar do que faço

Gostar do que Faço		10,8%	3,3
	Dimensão	Importância	Média
P21	A organização permite-me fazer o que gosto.	0,234	3,2
P22	Estou realizado pois sinto que sou útil à organização.	0,119	3,4
Totais		0,353	10,8%

Autoria própria (2014).

Tabela 28: Dimensão Sustentabilidade e Inovação

Sustentabilidade e Inovação		6,8%	3,2
	Dimensão	Importância	Média
P23	A organização tem trabalho e projetos.	0,107	3,4
P24	A organização tem processos de trabalho bem organizados.	0,043	3,1
P25	A organização dá-me estabilidade e segurança.	0,031	3,1
P26	A organização é inovadora e promove a inovação.	0,039	3,0
Totais		0,220	6,8%

Autoria própria (2014).

Tabela 29: Dimensão Envolvimento com Chefias e Organização

Envolvimento com Chefias e Organização		6,7%	3,0
	Dimensão	Importância	Média
P27	Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização.	0,049	2,8
P28	A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização.	0,040	3,1
P29	Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores.	0,026	3,0
P30	Sinto-me envolvido com os valores da organização.	0,022	3,1
P31	A liderança de topo é verdadeira e inspiradora.	0,028	2,8
P32	Tenho o apoio que necessito da direção.	0,033	3,1
Totais		0,198	6,7%

Autoria própria (2014).

Tabela 30: Dimensão Objetivos

Objetivos		4,7%	3,9
	Dimensão	Importância	Média
P33	Procuo fazer a diferença através da excelência no desempenho.	0,017	4,1
P34	Procuo atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos.	0,151	4,1
P35	A organização estabelece objetivos bem definidos.	0,020	3,4
Totais		0,187	4,7%

Autoria própria (2014).

Tabela 31: Dimensão Equilíbrio na Profissão e Vida Pessoal

Equilíbrio na Profissão e Vida Pessoal		3,4%	3,4	
	Dimensão	Importância	Média	
P36	Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.	0,091	2,6%	3,5
P37	A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade).	0,014	0,4%	3,4
P38	A organização tem preocupações de responsabilidade social.	0,013	0,4%	3,2
Totais		0,117	3,4%	

Autoria própria (2014).

Estivemos a observar as Dimensões da Felicidade na Organização, agora passamos para a observação das Dimensões da Felicidade na Função, onde existem 10 diferentes Dimensões, mas todas elas de importância relevante para cada âmbito do indivíduo, para alcançar a Felicidade na sua Função.

c) Dimensões Gerais da Felicidade na Função:

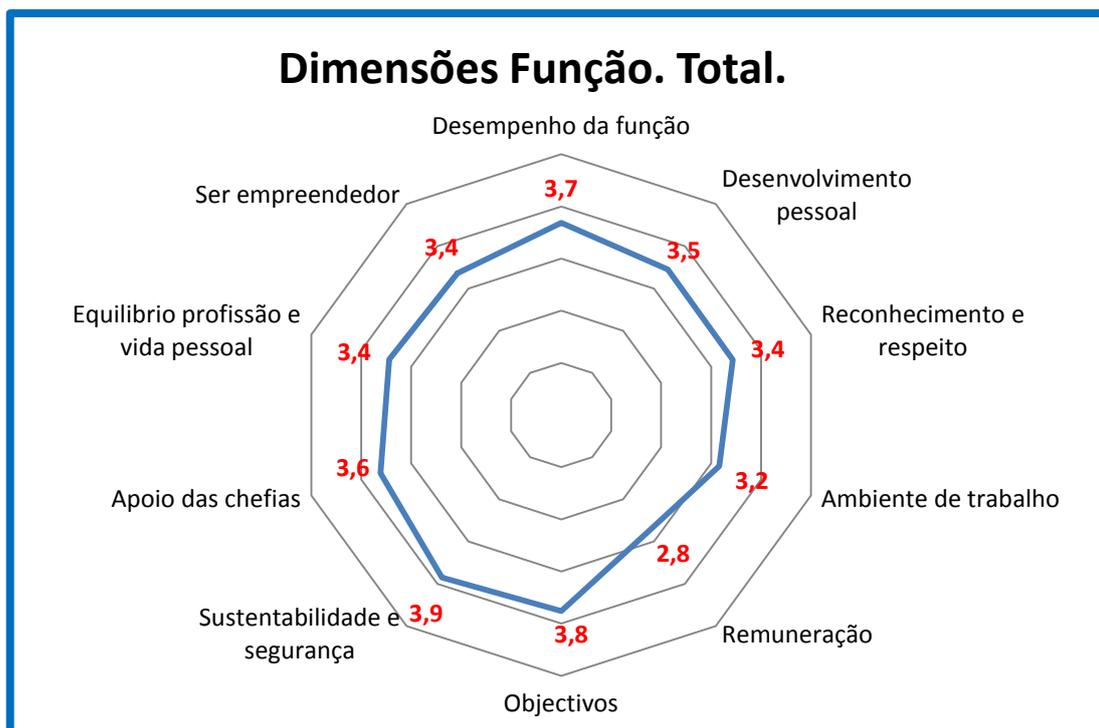
Tabela 32: Médias das Dimensões da Felicidade na Função

Desempenho da função	3,7
Desenvolvimento pessoal	3,5
Reconhecimento e respeito	3,5
Ambiente de trabalho	3,2
Remuneração	2,8
Objetivos	3,8
Sustentabilidade e segurança	3,9
Apoio das chefias	3,6
Equilíbrio profissão e vida pessoal	3,4
Ser empreendedor	3,4

Autoria própria (2014).

Sobre estas dimensões, existe uma análise mais detalhada na conclusão do trabalho, onde foi feita item a item. Aqui declaro, como é de se observar, que estamos a uma média de 3,5, o que quer dizer que as dimensões podem ser consideradas muito boas, mas que pode existir uma melhoria, para alcançar o pretendido, Felicidade na Função.

Gráfico 3: Dimensões Função



Fonte: Tabela 32

d) Dimensões por itens da Felicidade na Função:

Tabela 33: Dimensão Desempenho na Função

Desempenho da Função		19,8%	3,7	
		Dimensão	Importância	Média
P1	Desempenho a minha função com gosto.	0,288	7,2%	4,0
P2	Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função.	0,238	6,3%	3,8
P3	Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função.	0,202	5,9%	3,4
P4	Desempenho uma função na minha área de formação.	0,015	0,4%	3,5
Totais		0,743	19,8%	

Autoria própria (2014).

Tabela 34: Dimensão Desenvolvimento Pessoal

Desenvolvimento Pessoal			18,7%	3,5
		Dimensão	Importância	Média
P5	A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra.	0,287	8,7%	3,3
P6	A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional.	0,229	6,4%	3,6
P7	A minha função permite-me aprender continuamente.	0,121	3,3%	3,6
P8	A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização.	0,008	0,3%	3,3
Totais		0,645	18,7%	

Autoria própria (2014).

Tabela 35: Dimensão Reconhecimento e Respeito

Reconhecimento e Respeito			14,4%	3,5
		Dimensão	Importância	Média
P9	Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho.	0,416	12,6%	3,3
P10	A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo.	0,065	1,8%	3,6
Totais		0,481	14,4%	

Autoria própria (2014).

Tabela 36: Dimensão Ambiente de Trabalho

Ambiente de Trabalho			10,9%	3,2
		Dimensão	Importância	Média
P11	Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função.	0,171	5,2%	3,3
P12	A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função.	0,113	3,4%	3,3
P13	A maior parte dos meus colegas está motivada no desempenho da sua função.	0,038	1,3%	3,0
P14	Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função.	0,031	1,0%	3,1
Totais		0,353	10,9%	

Autoria própria (2014).

Tabela 37: Dimensão Remuneração

Remuneração			9,8%	2,8
		Dimensão	Importância	Média
P15	As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho.	0,274	9,8%	2,8
Totais		0,274	9,8%	

Autoria própria (2014).

Tabela 38: Dimensão Objetivos

Objetivos		9,4%	3,4
	Dimensão	Importância	Média
P16	Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos.	0,066	2,0%
P17	Procuo atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função.	0,252	7,4%
Totais		0,318	9,4%

Autoria própria (2014).

Tabela 39: Dimensão Sustentabilidade e Segurança

Sustentabilidade e Segurança		6,8%	3,8
	Dimensão	Importância	Média
P18	A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função.	0,069	2,1%
P19	Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinga os seus objetivos globais.	0,074	1,8%
P20	Considero que a minha função é útil para a organização.	0,119	2,8%
Totais		0,262	6,8%

Autoria própria (2014).

Tabela 40: Dimensão Apoio das Chefias

Apoio das Chefias		4,7%	3,6
	Dimensão	Importância	Média
P21	Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função.	0,067	1,7%
P22	Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe.	0,057	1,6%
P23	Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função.	0,046	1,4%
Totais		0,170	4,7%

Autoria própria (2014).

Tabela 41: Dimensão Equilíbrio e Vida Pessoal

Equilíbrio Profissão e Vida Pessoal		2,9%	3,4
	Dimensão	Importância	Média
P24	A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal	0,099	2,9%
Totais		0,099	2,9%

Autoria própria (2014).

Tabela 42: Dimensão Ser Empreendedor

Ser Empreendedor		2,6%	3,4	
	Dimensão	Importância	Média	
P25	A minha função permite-me ser criativo e empreendedor.	0,051	1,5%	3,4
P26	Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias.	0,036	1,1%	3,3
Totais		0,087	2,6%	

Autoria própria (2014).

De seguida iremos observar as dimensões gerais do questionário, onde poderemos observar que as médias no geral estão a um nível que poderemos dizer que os profissionais são quase Felizes a nível Profissional (3,3), Organizacional (3,5) e na sua Função (3,4). No geral entre estas três Dimensões chegamos a uma média de 3,4, o que pode-se dizer que teremos que trabalhar um pouco mais para que os níveis de Felicidade cheguem ao ideal de 5, mas podemos dizer que os profissionais estão quase Felizes.

e) Dimensões Gerais do Questionário:

Tabela 43: Média das Dimensões do Questionário

Organização	3,3
Função	3,5
Profissional	3,4

Autoria própria (2014).

4.3 Análise de Fiabilidade

Para avaliar a fiabilidade da escala utilizada no questionário utilizou-se o cálculo do Alfa de Cronbach.

O Alfa de Cronbach é uma das técnicas mais utilizada para estimar a consistência interna de um instrumento de medida quando existem várias hipóteses para o estabelecimento de medidas como a escala de Lickert. O coeficiente varia entre 0 e 1, sendo que o valor mais elevado, demonstra uma maior consistência interna, Fortin (2003). Segundo Murteira, (1993), Fortin, (2003) e Fonseca, e Martins, (1996), uma

escala que apresente um valor para o coeficiente superior a 0,7, é um instrumento fiável para medir o objeto em estudo.

O questionário utilizado no nosso estudo considera três secções diferentes, sendo importante fazer a análise de fiabilidade separada para cada secção.

- i. A primeira secção (Felicidade na Organização), pode separar-se em nove dimensões.

Esta primeira secção permite caracterizar a Felicidade dos indivíduos na Organização através de perguntas de resposta múltipla com uma escala de Lickert de cinco pontos e uma pergunta aberta.

- ii. A segunda secção (Felicidade na Função), pode separar-se em dez dimensões.

Esta segunda secção permite caracterizar a felicidade dos indivíduos no desempenho da sua função através de perguntas de resposta múltipla com uma escala de cinco pontos e uma pergunta aberta.

A terceira secção permite obter informação sobre o indivíduo que responde e a função que desempenha, possui uma pergunta de resposta múltipla com uma escala de Lickert de cinco pontos, sendo as restantes de carácter informativo.

Considerando os diferentes objetivos de cada secção do questionário e os constructos avaliados, decidimos fazer a análise de fiabilidade separada para validar as escalas. Assim, fazemos uma análise da fiabilidade da escala de Lickert de cinco pontos que permite caracterizar a Felicidade na Organização, e uma análise da fiabilidade da escala de Lickert de cinco pontos que permite caracterizar a Felicidade na Função.

iii. Fiabilidade

- ❖ A análise de fiabilidade realizada para a escala que mede a Felicidade na Organização foi efetuada utilizando o programa Excel para Windows, versão 2010. Os valores obtidos para Felicidade na Organização foram:

Tabela 44: Coeficiente Alfa de Cronbach FO

Coeficiente Alfa de Cronbach:	0,9814
--------------------------------------	---------------

Autoria Própria (2014)

O valor de Alfa de Cronbach obtido é de 0.9814, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir a Felicidade na Organização.

No quadro abaixo estão discriminados os Alfas de cada uma das variáveis da Felicidade na Organização.

Tabela 45: Valores CAC - FO

VARIÁVEL	VALOR DE ALFA
Q1	0,9808
Q2	0,9811
Q3	0,9808
Q4	0,9812
Q5	0,9813
Q6	0,9812
Q7	0,9812
Q8	0,9811
Q9	0,9810
Q10	0,9810
Q11	0,9809
Q12	0,9805
Q13	0,9806
Q14	0,9806
Q15	0,9809
Q16	0,9808
Q17	0,9806
Q18	0,9808
Q19	0,9809
Q20	0,9811
Q21	0,9807
Q22	0,9808

Q23	0,9811
Q24	0,9808
Q25	0,9807
Q26	0,9808
Q27	0,9808
Q28	0,9807
Q29	0,9806
Q30	0,9804
Q31	0,9805
Q32	0,9804
Q33	0,9814
Q34	0,9814
Q35	0,9809
Q36	0,9815
Q37	0,9813
Q38	0,9810

Autoria Própria (2014)

Os valores de Alfa de Cronbach obtidos são todos superiores a 0,98, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir as variáveis da Felicidade na Organização.

- ❖ A análise de fiabilidade realizada para a escala que mede a Felicidade na Função, foi efetuada utilizando o programa Excel para Windows, versão 2010. Os valores obtidos foram:

Tabela 46: Coeficiente Alfa de Cronbach FF

Coeficiente Alfa de Cronbach:	0,9750
--------------------------------------	---------------

Autoria Própria (2014)

O valor de Alfa de Cronbach obtido é de 0.975, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir a Felicidade na Função.

No quadro abaixo estão discriminados os Alfas de cada uma das variáveis da Felicidade na Função.

Tabela 47: Valores de CAC - FF

VARIÁVEL	VALOR DE ALFA
Q1	0,9745

Q2	0,9743
Q3	0,9744
Q4	0,9748
Q5	0,9744
Q6	0,9741
Q7	0,9742
Q8	0,9740
Q9	0,9743
Q10	0,9742
Q11	0,9742
Q12	0,9743
Q13	0,9744
Q14	0,9743
Q15	0,9747
Q16	0,9741
Q17	0,9746
Q18	0,9744
Q19	0,9746
Q20	0,9745
Q21	0,9744
Q22	0,9744
Q23	0,9743
Q24	0,9746
Q25	0,9740
Q26	0,9744
Q27	0,9743
Q28	0,9744
Q29	0,9744
Q30	0,9744
Q31	0,9756
Q32	0,9744
Q33	0,9743
Q34	0,9742
Q35	0,9743
Q36	0,9743
Q37	0,9744
Q38	0,9746
Q39	0,9749
Q40	0,9745
Q41	0,9745
Q42	0,9745
Q43	0,9749

Autoria Própria (2014)

- ❖ A análise de fiabilidade realizada para a escala que mede os dois constructos, Felicidade na Organização e Felicidade na Função, foi efetuada utilizando o programa Excel para Windows, versão 2010. Os valores obtidos foram:

Tabela 48: Coeficiente Alfa de Cronbach de FO e FF

Coeficiente Alfa de Cronbach:	0,9878
--------------------------------------	---------------

Autoria Própria (2014)

O valor de Alfa de Cronbach obtido é de 0.988, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir os dois constructos.

No quadro abaixo estão discriminados os Alfas de cada uma das variáveis da Felicidade na Função.

Tabela 49: Valores de CAC – FO e FF

VARIÁVEL	VALOR DE ALFA
Q1	0,9876
Q2	0,9877
Q3	0,9876
Q4	0,9878
Q5	0,9878
Q6	0,9877
Q7	0,9877
Q8	0,9877
Q9	0,9876
Q10	0,9877
Q11	0,9877
Q12	0,9875
Q13	0,9875
Q14	0,9875
Q15	0,9876
Q16	0,9876
Q17	0,9875
Q18	0,9876
Q19	0,9876
Q20	0,9877
Q21	0,9876
Q22	0,9876
Q23	0,9878
Q24	0,9876
Q25	0,9876
Q26	0,9876
Q27	0,9876
Q28	0,9876
Q29	0,9875

Q30	0,9875
Q31	0,9875
Q32	0,9875
Q33	0,9878
Q34	0,9878
Q35	0,9877
Q36	0,9878
Q37	0,9877
Q38	0,9876
Q39	0,9878
Q40	0,9876
Q41	0,9877
Q42	0,9880
Q43	0,9876
Q44	0,9876
Q45	0,9876
Q46	0,9876
Q47	0,9875
Q48	0,9876
Q49	0,9875
Q50	0,9875
Q51	0,9876
Q52	0,9875
Q53	0,9878
Q54	0,9875
Q55	0,9878
Q56	0,9876
Q57	0,9878
Q58	0,9878
Q59	0,9877
Q60	0,9876
Q61	0,9876
Q62	0,9876
Q63	0,9876
Q64	0,9877

Autoria Própria (2014)

- ❖ A análise de fiabilidade realizada para a escala que mede o constructo, Felicidade vs Performance, foi efetuada utilizando o programa Excel para Windows, versão 2010. Neste constructo, Kerns (2010) utiliza uma escala de 1 a 10. Os valores obtidos foram:

Tabela 50: Coeficiente Alfa de Cronbach de F. Performance

Coeficiente Alfa de Cronbach:	0,9659
--------------------------------------	---------------

Autoria própria (2014)

O valor de Alfa de Cronbach obtido é de 0.966, o que significa uma fiabilidade elevada da escala utilizada para medir os dois constructos.

No quadro abaixo estão discriminados os Alfas de cada uma das variáveis da Felicidade vs Performance.

Tabela 51: Valores de CAC – F. Performance

VARIÁVEL	VALOR DE ALFA
Q1	0,9632
Q2	0,9641
Q3	0,9633
Q4	0,9633
Q5	0,9636
Q6	0,9629
Q7	0,9628
Q8	0,9626
Q9	0,9628
Q10	0,9620
Q11	0,9627
Q12	0,9643
Q13	0,9652
Q14	0,9647
Q15	0,9656

Autoria Própria (2014)

4.4 Análise de Hipóteses

Nesta secção, serão analisadas as hipóteses propostas anteriormente, como salienta Kerns (2008), a interação entre as dimensões de Performance e Felicidade irá ditar se uma organização é capaz de ter sucesso sustentável. Este artigo sublinha a

importância das duas, Performance e Felicidade para a longa duração de sucesso de um negócio, descreve a chave das dimensões da Felicidade no local de trabalho, e oferece uma ferramenta para os indivíduos poderem usar e pensar acerca de sua Performance e Felicidade no local de trabalho.

A Hipótese 1, está colocada desta forma:

- Nas empresas onde a Felicidade Profissional é maior, os seus trabalhadores, sentem-se mais Felizes com a sua Performance.

Como observamos na Relação de Felicidade na Organização existe uma correlação maioritária positiva entre todas as construções intervenientes, com um coeficiente acima de 0,50, excetuando a correlação entre felicidade na Organização e Ser um Profissional Feliz, aqui, como exceção, temos coeficiente de correlação 0,49, o que poderemos classificar como sendo uma situação positiva, em comparação aos outros intervenientes.

Esta primeira Hipótese colocada, tem uma confirmação positiva, no geral de uma forma muito bem confirmada, pois as correlações intervenientes, dos vários fatores de solicitação entre a Questão Central, da Influência da Felicidade na Performance, encontram-se muito acima dos mínimos definidos de 0,5.

Tabela 52: Relação de Felicidade na Organização

Relação de Felicidade na Organização	Felicidade vs Performance	Produtividade/Performance na função que desempenha?	Ser um profissional feliz permite-me:	Felicidade Pessoal
Felicidade Profissional	0,83	0,58	0,56	0,72
Felicidade Organização	0,75	0,53	0,49	0,68
Felicidade Função	0,86	0,60	0,61	0,73

Autoria Própria (2014).

Continuando com as Hipóteses colocadas, vemos que as Hipóteses 2 e 3, dizem o seguinte:

- Os estados de espírito (Felicidade Pessoal) influenciam os níveis de Felicidade na Organização.
- Os níveis e tipo de tarefas, funções e organização nas empresas influenciam a Felicidade e por conseguinte a Performance.

Olhando a Tabela 52, observamos que a Felicidade Pessoal eleva o estado de espírito do profissional, o que faz com que exista uma ótima correlação entre as intervenientes de Felicidade Organizacional e Felicidade Profissional. Temos aqui coeficientes de correlação de 0,68 e 0,72, coeficientes estes que estão muito bem acima dos mínimos propostos para um resultado positivo, de coeficiente 0,50.

As relações entre a Felicidade na Função e todos os outros intervenientes são de um excelente coeficiente de correlação, colocando assim a questão de que o Profissional ao sentir-se Feliz na sua função, terá uma influência muito significativa na Performance/Produtividade. É de se observar que a Felicidade na Função, e nas tarefas que se estão a realizar, tem um coeficiente elevado em correlação com Felicidade na Performance, coeficiente de 0,86, o que faz com que seja de uma forte correlação e vemos também que a Performance/Produtividade do Profissional atinge um coeficiente de 0,60, colocando-o a um nível de Performance/Produtividade desejado por qualquer Organização, citando Fischer (2010), que refere que a Felicidade Organizacional tem a ver com um compromisso afetivo do funcionário para com a organização, do bem-estar dentro da organização e na função desempenhada, assim como da satisfação no trabalho. Considera dimensões como o envolvimento do profissional com a organização e com a função que desempenha, a satisfação com o trabalho e o compromisso positivo com a organização e com a função (Fischer, 2010).

Para que o colaborador apresente elevados níveis de felicidade organizacional – na organização e na função, Fischer (2010); Hosie e Sevastos (2009); Siqueira e Padovam (2008) deve relatar satisfação no trabalho, envolvimento nas tarefas que

realiza e compromisso com a organização onde trabalha, Dehaghi (2012); Fischer (2010); Pryce-Jones (2010); Siqueira e Padovam (2008); Warr (2007).

A correlação existente entre Felicidade na Função e Ser um Profissional Feliz, com um coeficiente de 0,61, demonstra a importância que o Profissional dá ao fato de se ser Feliz naquilo que se faz ou produz. Estando Feliz com sua Função, faz com que a Felicidade Pessoal suba a um nível de coeficiente de 0,73, o que para um Profissional se sentir bem em sua Função e Organização, é de e muita importância. Daí provem uma Organização Feliz e de alta Performance/Produtividade.

Citando Dutschke (2013) onde salienta que autores internacionais, com base em estudos de caso, têm demonstrado que as “organizações felizes são mais criativas e capazes de provocar mudanças, estando orientadas para horizontes positivos”. Impera uma lógica de cooperação e de delegação de responsabilidades, num espaço onde existe margem de manobra para trabalhar não apenas em função dos objetivos delineados, mas também noutras soluções que contribuam para a sustentabilidade da companhia.

Como Hipótese 4 e última colocada neste trabalho, temos a seguinte:

- As empresas são mais produtivas quando as pessoas são Felizes profissionalmente.

Com uma observação mais lata a Tabela 21, deparamos que o que os autores referem em que uma Organização onde impera a Felicidade será e deverá de ser sem sombra de dúvidas mais Produtiva e o Performance de seus funcionários será a um nível de “Alto Desempenho (Performance)”, como o podemos ver na Matriz da figura 4 de Kerns (2008).

Continuando com Kerns (2008), uma forma interessante e útil de ver pessoas e grupos através das duas dimensões de Performance e Felicidade está descrita na figura 4. Caras felizes e tristes, com setas simbolizando alta e baixa Performance, representa as quatro permutas nesta análise. O autor usa várias vezes esta matriz com executivos para discutir suas próprias situações tanto quanto as do pessoal de suas

organizações. Referências neste artigo para os vários quadrantes, são usados para pensamentos e discussões somente. Para mais análises específicas de áreas de força relativa e fraqueza para um particular ou grupo dentro de uma organização, ver a “*Performance-Happiness Self-Assessment Survey*. (Faz parte do Questionário Geral deste trabalho).

4.5 Análise das 12 Questões Secundárias

Tabela 53: Questões Secundária

	Questões Secundárias	Correlação	Dimensão	Resultado
Q ₁	Qual a relação entre Felicidade Profissional e o colaborador sentir-se Feliz com a sua Performance?	0,83	3,3	Positivo
Q ₂	Qual a relação entre Felicidade na Organização e o colaborador sentir-se Feliz com a sua Performance?	0,75	3,4	Positivo
Q ₃	Qual a relação entre Felicidade na Função e o colaborador sentir-se Feliz com a sua Performance?	0,86	3,4	Positivo
Q ₄	Qual a relação entre Felicidade Profissional e Performance na Função que Desempenho?	0,58	3,3	Positivo
Q ₅	Qual a relação entre Felicidade na Organização e Performance na Função que Desempenho.	0,53	3,4	Positivo
Q ₆	Qual a relação entre Felicidade na Função e Performance na Função que Desempenho?	0,60	3,4	Positivo
Q ₇	Qual a relação entre a Felicidade Profissional e a influência em um Profissional ser Feliz?	0,56	3,3	Positivo
Q ₈	Qual a relação entre a Felicidade na Organização e a influência em um Profissional ser Feliz?	0,49	3,4	Positivo
Q ₉	Qual a relação entre a Felicidade na Função e a influência em um Profissional ser Feliz?	0,61	3,4	Positivo
Q ₁₀	Qual a relação entre Felicidade Profissional e a Felicidade Pessoal?	0,72	3,3	Positivo
Q ₁₁	Qual a relação entre a Felicidade Organizacional e a Felicidade Pessoal?	0,68	3,4	Positivo
Q ₁₂	Qual a relação entre a Felicidade na Função e a Felicidade Pessoal?	0,73	3,4	Positivo

Fonte: Tabela 43 e 52. Autoria própria (2014).

Capítulo 5:
Conclusões, Limitações e Recomendações

5.1 Conclusão

Neste trabalho, tivemos como principal objetivo recolher informação que permitisse enquadrar qual o impacto que a felicidade tem no âmbito da Performance/Produtividade nas empresas e a capacidade de influenciar a motivação dos colaboradores, na vida das empresas e organizações, bem como no dia-a-dia do comum cidadão.

Se uma Organização com trabalhadores Felizes seria uma organização onde a Performance individual influenciaria a Produtividade da Organização, ou seja, se esta seria mais Produtiva com Profissionais Felizes.

Como irei descrever mais abaixo, chegamos a uma conclusão positiva a esta relação, que realmente uma Organização que se preocupa com a Felicidade e o bem estar de seus colaboradores, tem uma grande vantagem competitiva e de Produtividade em relação as demais que não têm este tipo de preocupação.

Dutschke (2013) salienta que autores internacionais, com base em estudos de caso, têm demonstrado que as “organizações felizes são mais criativas e capazes de provocar mudanças, estando orientadas para horizontes positivos”.

Utilizamos para chegar às relações pretendidas, um questionário antes utilizados por investigadores desta mesma matéria, a Felicidade nas Organizações e em suas Funções. Chegamos a um resultado de Felicidade Profissional, onde encontramos uma dimensão de 3,3, o que isto quer dizer que estamos perto de ser Felizes profissionalmente, pois foi utilizada uma escala de Lickert, de 1 a 5, onde 1 pouco feliz e 5 muito feliz, sendo que nesta questão ficamos a 3,3, então poderemos pronunciar que estamos quase felizes profissionalmente.

Hosie e Sevastos (2009), dizem que felicidade organizacional está no encontro entre o indivíduo e a organização onde trabalha. Espelha-se no trabalhador pelo seu bem-estar afetivo e a sua satisfação interior em relação ao trabalho.

Dutschke (2013), sugere nove Dimensões para que uma Organização seja Feliz, onde eu passo a demonstra-las e comenta-las consoante os resultados obtidos deste trabalho em questão:

1. **Promover um excelente ambiente interno:** aqui neste trabalho em particular, chegamos a uma dimensão de Ambiente Interno com uma média de 3,4, o que poderíamos dizer que temos um ambiente quase Feliz dentro das Organizações questionadas. Subdividindo esta dimensão em subdimensões, teríamos algo como passo a descrever; “Tenho um bom ambiente de trabalho”, com dimensão de 0,391, com uma importância de 10,9% e uma média de 3,6; “Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a Organização e são bons profissionais”, com uma dimensão de 0,034, com uma importância de 1,0% e uma média de 3,4; “Existe um bom espírito de equipa na Organização”, com uma dimensão de 0,195, com uma importância de 5,9% e com uma média de 3,3; “Existe humor no dia-a-dia”, com uma dimensão de 0,004, com uma importância de 0,1% e com uma média de 3,7; “A comunicação na Organização é fácil”, com uma dimensão de 0,003, com uma importância de 0,1% e com uma média de 3,3; “Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho”, com uma dimensão de 0,044, com uma importância de 1,3% e com uma média de 3,4; “Considero os meus colegas como amigos”, com uma dimensão de 0,062, com uma importância de 2,0% e com uma média de 3,1.

2. **Mostrar reconhecimento e respeito pelos colaboradores:** Quanto ao Reconhecimento e Respeito ou Confiança pelos colaboradores chegamos a uma média de 3,4, onde nos aproximamos também da Felicidade, estando quase Felizes. Subdividindo em subdimensões temos algo como; “Sou reconhecido pelo meu mérito”, com uma dimensão 0,416, com uma importância de 12,6% e com uma média de 3,3; “Sou respeitado como individuo e pelo trabalho que desenvolvo”, com uma dimensão de 0,115, com uma importância de 3,2% e com uma média de 3,6; “A Organização mostra confiança no meu trabalho”, com uma dimensão de 0,041, com uma importância de 1,1% e com uma média de 3,7; “A Organização é justa e honesta”, com uma dimensão de 0,050, com uma importância de 1,6% e com uma média de 3,1.

3. **Investir no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores:** O desenvolvimento pessoal e profissional, chegamos a uma média de 3,25, onde verificamos que necessita de melhorar, mas ainda podemos dizer que se encontra

acima de um resultado positivo. Subdividindo em subdimensões; “A Organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional”, com uma dimensão de 0,160, com uma importância de 5,0% e com uma média de 3,2; “A Organização permite-me aprender continuamente”, com uma dimensão de 0,036, com uma importância de 1,1% e com uma média de 3,3; “A Organização permite-me ter novos desafios”, com uma dimensão de 0,125, com uma importância de 3,8% e com uma média de 3,3; “Tenho autonomia e responsabilidade”, com uma dimensão de 0,095, com uma importância de 1,2% e com uma média de 3,2; “Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização” com uma dimensão de 0,038, com uma importância de 1,2% e com uma média de 3,2; “A organização permite-me ser empreendedor e pró ativo” com uma dimensão de 0,029, com uma importância de 0,9% e com uma média de 3,2; “O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomadas de decisões é suficiente”, com uma dimensão de 0,015, com uma importância de 0,5% e com uma média de 3,0; “A organização permite a rotação de funções”, com uma dimensão de 0,006, com uma importância de 0,2% e com uma média de 3,0.

4. ***Ter uma política de remuneração justa:*** A remuneração é dada como sendo umas das principais causas de Felicidade ou não, nas Organizações, mas como poderemos ver mais a frente, não é a principal, mas está a um nível de importância alto: com uma dimensão de 0,356, com uma importância de 12,7% e com uma média de 2,8;

5. ***Definir objetivos justos e atingíveis:*** Ter uma política de objetivos justos e definidos, é sempre de muita importância para qualquer Organização. Neste trabalho temos uma média de 3,9. Subdividindo em três dimensões, temos; “Procuro fazer a diferença através da excelência no desempenho”, com uma dimensão de 0,017, com uma importância de 0,4% e com uma média de 4,1; “Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos” com uma dimensão de 0,151, com uma importância de 3,7% e com uma média de 4,1; “A organização estabelece objetivos bem definidos”, com uma dimensão de 0,020, com uma importância de 0,6% e com uma média de 3,4.

6. ***Desenvolver uma cultura de inovação:*** A inovação é das mais importantes tarefas das organizações para que não percam terreno em relação às outras, aqui com uma média 3,05 de subdividindo em duas sub-dimensões, temos: “A organização é inovadora e promove a inovação”, com uma dimensão de 0,039, com uma importância de 1,3% e com uma média de 3,0; “A organização tem processos de trabalho bem organizados”, com uma dimensão de 0,043, com uma importância de 1,4% e com uma média de 3,1.

7. ***Mostrar que a organização é sustentável:*** A sustentabilidade de cada organização, é um dos fatores mais importantes para a sua continuidade, neste trabalho encontramos uma média de 3,25, onde subdividindo as dimensões em duas; “A organização tem trabalho e projetos”, com uma dimensão de 0,107, com uma importância de 3,2% e com uma média de 3,4; “A organização dá-me estabilidade e segurança”, com uma dimensão de 0,031, com uma importância de 1,0% e com uma média de 3,1.

8. ***Incentivar o envolvimento entre os colaboradores e as chefias:*** Sempre de extrema importância, esta dimensão, para o bom funcionamento de qualquer organização, um clima de cumplicidade entre ambas as partes, neste caso temos uma média de 3,0. Subdividindo as dimensões, temos algo assim; “Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização”, com uma dimensão de 0,049, com uma importância de 1,8% e com uma média de 2,8; “A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização”, com uma dimensão de 0,040, com uma importância de 1,3% e com uma média de 3,1; “Os chefes promovem o bem-estar dos seus colaboradores”, com uma dimensão de 0,026, com uma importância de 0,9% e com uma média de 3,0; “Sinto-me envolvido com os valores da organização” com uma dimensão de 0,022, com uma importância de 0,7% e com uma média de 3,1; “A liderança de topo é verdadeira e inspiradora”, com uma dimensão de 0,028, com uma importância de 1,0% e com uma média de 2,8; “Tenho o apoio que necessito da direção”, com uma dimensão de 0,033, com uma importância de 1,1% e com uma média de 3,1.

9. **Motivar os colaboradores a serem empreendedores:** O envolvimento com a organização pelos colaboradores é um incentivo a capacidade de empreendedorismo, e gostarem do que fazem é um grande incentivo. Aqui temos uma média de 3,3. Subdividindo em duas dimensões, temos: “A organização permite-me fazer o que gosto”, com uma dimensão de 0,234, com uma importância de 7,3% e com uma média de 3,2; “Estou realizado, pois sinto que sou útil à organização” com uma dimensão de 0,119, com uma importância de 3,5% e com uma média de 3,4.

Analisando este trabalho nas organizações, e nos respondentes a este trabalho, existe uma quase Felicidade, nas organizações, tendo uma média total de 3,4, onde pode ser melhorado, e fazer com que se chegue mais perto de se ter uma Organização Feliz.

Mas não dependendo só da organização, para existir um sentimento de Felicidade, tivemos também que observar a Felicidade na Função, onde podemos observar 10 Dimensões, que definem este tipo de Felicidade para o profissional. Dutschke (2013), propõe estas 10 seguintes Dimensões, que passamos a observar:

1. **Desempenho da função:** O desempenho na função é sem dúvida uma das dimensões com importância para que exista um ambiente de Felicidade para o profissional, neste trabalho em questão, temos uma média de 4,0. Subdividindo-as em 4 dimensões: “Desempenho a minha função com gosto”, com uma dimensão de 0,288, com uma importância de 7,2% e com uma média de 4,0; “Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função”, com uma dimensão de 0,238, com uma importância de 6,3% e com uma média de 3,8; “Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função”, com uma dimensão de 0,202, com uma importância de 5,9% e com uma média de 3,4; “Desempenho uma função na minha área de formação”, com uma dimensão de 0,015, com uma importância de 0,4% e com uma média de 3,5.

2. **Desenvolvimento pessoal:** Com uma importância a nível pessoal, mas com uma grande influência a nível profissional, subdividida a 4 dimensões; “A

organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra”, com uma dimensão de 0,287, com uma importância de 8,7% e com uma média de 3,3; “A minha função permite-me desenvolver-me como pessoa e profissional”, com uma dimensão de 0,229, com uma importância de 6,4% e com uma média de 3,6; “A minha função permite-me aprender continuamente”, com uma dimensão de 0,121, com uma importância de 3,3% e com uma média de 3,6; “A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização”, com uma dimensão de 0,008, com uma importância de 0,3% e com uma média de 3,3.

3. **Reconhecimento e respeito:** um fator de muita importância para os colaboradores e de grande influência no ambiente de Felicidade, com uma média de 3,45, subdividido em duas dimensões; “Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho”, com uma dimensão de 0,416, com uma importância de 12,6% e com uma média de 3,3; “A minha função permite sentir-se respeitado como indivíduo”, com uma dimensão de 0,065, com uma importância de 1,8% e com uma média de 3,6.

4. **Ambiente de trabalho:** Com uma média de 3,2, nesta dimensão poderemos subdividir em 4: “Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função”, com uma dimensão de 0,171, com uma importância de 5,2% e com uma média de 3,3; “A organização tem um bom ambiente de trabalho que ajuda no desempenho da minha função”, com uma dimensão de 0,113, com uma importância de 3,4% e com uma média de 3,3; “A maior parte dos meus colegas está motivada no desempenho da sua função”, com uma dimensão de 0,038, com uma importância de 1,3% e com uma média de 3,0; “Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função”, com uma dimensão de 0,031, com uma importância de 1,0% e com uma média de 3,1.

5. **Remuneração:** Como já foi observado anteriormente, esta dimensão, passa por não ser das mais influenciadoras na questão da Felicidade, mas não deixando de

ser das mais importantes. “As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho”, com uma dimensão de 0,274, com uma importância de 9,8% e com uma média de 2,8.

6. **Objetivos:** Subdivididos em duas dimensões, temos uma média de 3,4. “Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos”, com uma dimensão de 0,066, com uma importância de 2,0% e com uma média de 3,3; “Procuro atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função”, com uma dimensão de 0,252, com uma importância de 7,4% e com uma média de 3,4.

7. **Sustentabilidade e segurança:** Uma dimensão com uma média de 3,8, e da qual subdividimos em três dimensões; “A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função”, com uma dimensão de 0,069, com uma importância de 2,1% e com uma média de 3,3; “Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objetivos globais”, com uma dimensão de 0,074, com uma importância de 1,8% e com uma média de 4,0; “Considero que a minha função é útil a organização”, com uma dimensão de 0,119, com uma importância de 2,8% e com uma média de 4,2.

8. **Apoio as chefias:** Esta dimensão tem uma média de 3,6, onde está subdividida em três dimensões; “ Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função”, com uma dimensão de 0,067, com uma importância de 1,7% e com uma média de 4,0; “Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe”, com uma dimensão de 0,057, com uma importância de 1,6% e com uma média de 3,6; “Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função”, com uma dimensão de 0,046, com uma importância de 1,4% e com uma média de 3,2.

9. ***Equilíbrio profissão e vida pessoal:*** “A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal”, com uma dimensão de 0,099, com uma importância de 2,9% e com uma média de 3,4.

10. ***Ser empreendedor:*** Dimensão com uma média de 3,35, subdividida em duas dimensões; “A minha função permite-me ser criativo e empreendedor”, com uma dimensão de 0,051, com uma importância de 1,5% e com uma média de 3,4; “Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias”, com uma dimensão de 0,036, com uma importância de 1,1% e com uma média de 3,3.

Concluindo com as questões desta investigação, sendo a questão principal a que se segue, “Em que medida as empresas com trabalhadores felizes têm maior Performance”. Esperava-se que fosse uma relação positiva neste âmbito. Chegamos a conclusão que se verifica esta situação, onde vimos que as correlações entre as variantes independentes, Felicidade na Organização e Felicidade na Função, afetam a sua Performance, por conseguinte irá afetar sua Produtividade onde ocorrerá uma influência a variante dependente, a Organização.

Deparamos com uma média de Felicidade Profissional, na medida que esta é o somatório das médias de Felicidade Organizacional com Felicidade na Função, dividindo por dois. Sendo detetada a média de Felicidade Profissional, chegamos a uma correlação de 0,83 em relação a Felicidade vs Performance, o que nos vem dizer que de fato, existe uma influência na Performance, que quanto mais o Profissional for Feliz, maior é sua Performance, o que por sua vez, aumenta a Produtividade.

Analisamos as questões secundárias, e chegamos a 12 questões pertinentes com resultados positivos, onde vemos que sendo o resultado positivo, quer dizer que realmente é de veras importante que para obtermos uma Performance melhor a Felicidade é relevante.

Observando os resultados do questionário, chegamos a conclusão de que existe uma grande Influência em o Profissional ser Feliz e a sua Performance, o que por sua vez esta irá diretamente influenciar a Produtividade.

5.2 Limitações

- ✚ Acreditamos que se este estudo fosse feito em época onde a crise económica não estivesse tão relevante, os resultados teriam sido mais positivos.
- ✚ Existe uma dificuldade em obter informação sobre esta matéria, feita em Portugal, a maior parte dos artigos em língua Portuguesa, são do Brasil e o número maior é em língua inglesa.
- ✚ Dificuldade em resultados estatísticos mais profundos, por falta de *software* propício para este tipo de análise.
- ✚ O Questionário, sem dúvida importante para esta investigação, um pouco extenso demais, o que limita o número de respostas obtidas.

Obtivemos alguns *feedbacks* dos respondentes, onde nos disseram que o Questionário é um pouco extenso. O que isto pode colocar também em causa próximas investigações.

5.3 Recomendações

Recomendaríamos para futuras Investigações:

- ✚ Com base no Questionário existente, desenvolver um outro com a mesma fiabilidade com menos perguntas.
- ✚ Realizar o mesmo estudo em momentos sem crise económica.
- ✚ Aprofundar o tratamento de dados com uma análise estatística mais avançada.
- ✚ Outra das recomendações que achamos pertinentes, é fazer este tipo de investigação por setor de atividade, onde eu sugeria, começar pela indústria hoteleira Portuguesa, por esta atividade ser uma área estratégica para o país.

Bibliografia

AEP, (2004). *Manual de Formação: Produtividade e Inovação*. Programa Formação PME. In http://pme.aeportugal.pt/Aplicacaoes/Documentos/Uploads/2004-10-15_16-33-11_AEP-Produtividade-Inovacao.pdf

Akhtar, S. (1992). *Broken structures: Severe personality disorders and their treatment*. Northvale, NJ: Jason Aronson.

Akhtar, S. (2010). *The American Journal of Psychoanalysis* 70, 219-244. Happiness: Origins, Forms, and Technical Relevance.

Alberto, L. C. F. R. (2000). *Os determinantes da Felicidade no trabalho: um estudo sobre a diversidade nas trajetórias de engenheiros. Dissertação (Mestrado em Psicologia)* (pp. 26) – Instituto de Psicologia da USP. São Paulo: Universidade de São Paulo.

Amorim, M. V. e Campos, A. C. C. F. (2002). *Em A Felicidade no trabalho: Estudo sobre sua revelação e articulação com a produtividade*.

Baas, M., De Dreu, C. K. W. e Nijstad, B. A. (2008). *A meta-analysis of 25 years of mood-creativity research: Hedonic tone, activation, or regulatory focus*. *Psychological Bulletin*, 134, 779-806.

Bakker, A. B. (2001). *Questionnaire for the assessment of work-related flow: The WOLF*. The Netherlands: department of Social and Organizational Psychology, Utrecht University.

Bakker, A. B. e Demerouti, E. (2008). *Towards model of work engagement*. *Career Development International*, (pp. 13, 209-223).

Bem-Shahar, T. (2007). *Happier: Learn the Secrets to Daily Joy and Lasting Fulfillment*. New York: McGraw-Hill.

Berman, E. (1998). *Productivity in Public and Nonprofit Organizations* (pp. 4 – 6). *Strategies and Techniques*, thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.

Brief, A. P. (1998). *Attitudes in anda round Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Brief, A. P. e Weiss, H. M. (2002). *Organizational behavior: Affect in the workplace*, 53, 279-308. *Annual Review of Psychology*.

Britt, T. W., Dickinson, J. M., Greene-Shortridge, T. M. e McKibben, E. S. (2007). Self-engagement at work. In Nelson, D. L. e Cooper, C. L. (eds.) *Positive Organizational Behavior* (pp. 143-158). London: Sage.

Brown, S. P. (1996). *A meta-analysis and review of organizational research on job involvement*, 120, 21, 235. *Psychology Bulletin*.

Buchanan, D. e Huczynski, A. (2004). *Organizational Behaviour: An Introductory Text*. 5th Edition, Harlow: Prentice Hall.

Burke, M. J., Brief, A. P., George, J. M., Roberson, L., e Webster, J. (1989). *Measuring affect at work: Confirmatory analyses of competing mood structures with conceptual linkage to cortical regulatory systems*, 57, 101-1102. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Burns, N. e Grove, S. K. (1993). *The practice of nursing*. Philadelphia: W. B. Saunders.

Byrne, P. M., Markham, W. J. (1991). *Improving quality and productivity in the logistics process Chicago*: Council of Logistics Management.

Campaniço, E. (2012). *Em Felicidade Organizacional – Proposta de uma Escala de Medida para as Organizações em Portugal*. Universidade Atlântica.

Carvalho, J. E. (2004). *Produtividade*. (pp. 17), Lisboa: Quimera Editores Lda

Cohen, A. (2007). *Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment*, 17, 336-354. *Human Resource Management Review*.

Cooper-Hakim, A. e Viswesvaran, C. (2005). *The construct of work commitment: Testing an integrative framework*, 131, 241-305. *Psychology Bulletin*.

Cronbach, L. J. (1971). *Test Validation in Education Measurement*. R. L. Thorndike. Washington, USA.

Csikszentihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: HarperPerennial.

Csikszentmihalyi, M. e LeFevre, J. (1989). *Optimal experience in work and leisure* 56, 815-822. *Journal of Personality and Social Psychology*,

Csikszentmihalyi, M., Abuhamdeh, S., and Nakamura, J. (2005). *Flow*. In Elliot, A. J. and Dweck, C. S. (eds.), *Handbook of Competence and Motivation* (pp. 598-608). New York: The Guilford Press.

Da Cunha, P. F. (2013). *From the Selected Works of Paulo Ferreira da Cunha*. Retirado em Julho, 2014 de: <http://works.bepress.com/pfc/181>

Daniels, K. (2000). *Measures of five aspects of affective well-being at work*, 53, 275-294. *Human relations*.

Deci, E. L. e Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Dehaghi, M. R. (2012). *Happiness as an effective factor in organizational commitment of managers*, 6, 9460-9468. *African Journal of Business Management*.

Deurinck, G. (1955). *Mesure de la Productivité – volume I – Concepts*, A. E. P. Paris.

Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. e Smith, H. L. (1999). *Subjective well-being: Three decades of progress*, 125, 276-302. *Psychological Bulletin*.

Dos Santos, M. C. (1966). *Problemas relacionados com a noção de Produtividade*, 4, 15. *Análise Social*. Lisboa.

Dutschke, G. (2013). *Factores condicionantes de felicidad organizacional. Estudio exploratorio de la realidad en Portugal*. *Revista Estudios Empresariales Universidad Jaen*, 1.

Eagly, A. H. e Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Fort Worth: Harcourt Brace Jovanovich.

Eidemberg, L. (1951). *In pursuit of happiness*, 38, 222-244. *Psychoanalytic Review*.

Fischer, C. (2003). *Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of commonsense theory*, 24, 753-777. *Journal of organizational behavior*.

Fischer, C. (2010). *Happiness at work*, 12, 384-412. *International journal of management review*.

Fischer, C. D. (1997). *What do people feel and how should we measure it? Paper presented at the Second Biennial Australian Industrial and Organizational Psychology Conference*. Melbourne.

Fisher, C. D. (2010). *Happiness at work*, 12 (4), 384-412. *International Journal of Management Review*.

Fonseca, S. e Martins, A. (1996). *Curso de estatística*. São Paulo: editora Atlas.

Fortes, N. (2012). *O Impacto da Orientação para o Mercado na Performance Organizacional*. Universidade Atlântica.

Fortin, M. (2003). *O Processo de Investigação*. Lusociência. Portugal.

Foucault, M. (1991). *Governmentality*. In: C. Gordon and P. Miller (eds.) *The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Foucault, M. (1998). *The political technology of individuals*. In: L. H. Martin, H. Gutman and P. H. Hutton (eds.) *Technologies of the Self: A Seminar with Michel Foucault*. Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1998.

Foucault, M. (2007). *Security, Territory, Population*. Lectures at the Collège de France, (1977-78), Translated by graham Burchell. New York: Palgrave Macmillan.

Foucault, M. (2008). *The Birth of Biopolitics*, (pp. 13 - 27): Lectures at the College De France, Translated by Graham Burchell. New York: Palgrave Macmillan.

Freitas, M. E. De. (2002). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV.

FROMM, E. 1978. *Análise do homem*. Rio de Janeiro: Zahar.

Gable, S. e Haidt, J. (2005). *What (and why) is positive psychology*, 9 (2): 103-110? *Review of General Psychology*.

- Gagné, M. e Deci, E. L. (2005). *Self-determination theory and work motivation*, 26, 331-362. *Journal of Organizational Behavior*.
- Gauthier, B. (2003). *Investigação social: da problemática à colheita dos dados*. Loures: Lusociência.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª Ed, São Paulo: Atlas.
- Guttman, S. A., Jones, R. L. e Parrish, S. M. (1980). *The concordance to the Standard Edition of the complete psychological works of Sigmund Freud*. Boston, MA: G. K. Hall.
- Hair, J., Black, C., Babin, J. Andersen, E. e Tatham, L. (2006). *Multivariate data*, Hall, W. K. (1980). *Survival strategies in a hostile environment*, 37, 4, 75-85. *Harvard Business Review*.
- Hamburg-Coplan, J. (2009). *How positive psychology can boost your business*. *Businessweek*, February/March.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L. e Hayes, T. L. (2002). *Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis*, 87, 268-279. *Journal of Applied Psychology*.
- Herzberg, F. (1987). *One more time: how do you motivate employees*, 65, 5, 87-99? *Harvard Business Review*.
- Holmer Naddesan, M. (2008). *Governmentality, Biopower and Everyday Life*. New York: Routledge.
- Hosie, P. J. e Sevastos, P. (2009). *Does the “happy-productive worker” thesis apply to managers*, 2, 131-160? *International Journal of Workplace Health Management*.
<http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/putting-performance-and-happiness-together-in-the-workplace/>
- Inada, J. F. (2009). *O conceito de Felicidade em Freud*. *Revistas electrónicas*. Retirado em Julho 2014 de :
<http://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/Kinesis/JaquelineFeltrin%2858-67%29.pdf>
- Jacobsen, B. (2007). *What is Happiness*, 18, 1, 39-50? – *Journal of the Society for Existential Analysis*.

Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, 33, 692-724. *Academy of Management Journal*.

Kahn, W. A. (1992). *To be fully there: Psychological presence at work*, 45, 321-349. *Human Relations*.

Kanungo, R. N. (1982). *Measurement of job and work involvement*, 67, 341-349. *Journal of Applied Psychology*.

Karami, A., Rowley, J. e Analoui, F. (2006). *Research and knowledge building in management studies: an analysis of methodology preferences*, Vol. 23, Nº 1, pp. 43-52. *International Journal of Management*.

Kashdan, T. B., Biswas-Diener, R. e King, L. A. (2008). *Reconsidering happiness: The costs of distinguishing between hedonics and eudemonia*, 3, 219-233. *Journal of Positive Psychology*.

Kendrick, J. W. (1961). *Productivity trends in the United States*. Princeton University Press.

Kernberg, O. (1974). *b. mature love: Prerequisites and characteristics*, 22, 743-768. *Journal of the American Psychoanalytic Association*.

Kerns, C. D. (2008). PHD, MBA. *Putting Performance and Happiness Together in the Workplace*. Retirado em Junho de 2013 de:

<http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/putting-performance-and-happiness-together-in-the-workplace/>

Kesebir, P. e Diener, E., (2008). *In pursuit of happiness*, 3, 117-125. *Empirical answers to philosophical questions/ perspectives on Psychological Science*.

Kleenman, J. A. (1967). *The peek-a-boo game*, 22, 239-273. *Psychoanalytic Study of the Child*.

Klein, G. (1976). *Psychoanalytic theory*. New York: International Universities Press.

Ko, J., Price, J. L. e Mueller, C. W. (1997). *Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea*, 82, 961-973. *Journal of Applied Psychology*.

Layard, R. (2005). *Happiness: Lessons from a New Science*. New York: The Penguin Press.

Lester, D. (2002). *National ratings of Happiness, suicide, and homicide*, 91, 758-758. *Psychological Report*.

Levine, E. L. e Xu, X. (2005). *Development and validation of the state-trait emotion measure (STEM)*. Paper presented at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles.

Levy-Laboyer, C. (1994). *A crise das motivações* (pp. 21 e 22). São Paulo. Editora Atlas.

Lewin, B. (1950). *The psychoanalysis of elation*. New York: W.W. Norton.

Limongi-França, A. C. (2010). *Trabalho como fator de Felicidade*. USP, Núcleo FEASUSP de Gestão da Qualidade de Vida.

Lodahl; T. M. e Kejner, M. (1965). *The definition and measurement of job involvement*, 49, 24-33. *Journal of Applied Psychology*.

Lykken, D. (1999). *Felicidade* (p. 9 – 32). Rio de Janeiro: Objetiva.

Macey, W. H. e Schneider, B. (2008). *The meaning of employee engagement* (p. 1, 3-30). *Industrial and Organizational Psychology*,

Mahler, M. S., Pine, F. e Bergman, A. (1975). *The psychological birth of the human infant: Symbiosis and individuation*. New York: Basic Books.

Malhotra, N. (1999). *Marketing Research: an Applied Orientation* (3^a ed. International Edition). London: Prentice Hall.

Marques, José Roberto (data desconhecida). *Como ser Feliz no trabalho*. Retirado em Setembro, 24, 2013, de: <http://www.jrmcoaching.com.br/blog/como-ser-feliz-no-trabalho/>

Matos, F. G. De. (2001). *Empresa com alma*, (pp. 117). São Paulo: Makron Books.

- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisas de marketing: Metodologia, planejamento*. São Paulo: Editora Atlas.
- Meyer, J. P. e Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*, 1, 61, 29. Human Resource Management Review.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. e Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*, 78, 538-551. Journal of Applied Psychology.
- Montmorensy, S. (1998). *Investimento no capital humano: a humanização das organizações como força propulsora de modernização da sociedade*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: PUC-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.
- Moreira, D. A. (1991). *Medida da produtividade na empresa moderna*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Mowday, R. T. (1998). *Reflections on the study and relevance of organizational commitment*, 8, 387-402. Human Resource Management Review.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979). *The measurement of organizational commitment*, 14, 224-247. Journal of Vocational Behavior.
- Murteira, F. (1993). *Análise exploratória de dados. Estatística descritiva*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Olinick, S. L. (1982). *Meanings beyond words: Psychoanalytic perceptions of silence and communication, happiness, sexual love and death*, 9, 461-472. International Review of Psychoanalysis.
- Oliveira, J. (2012). *Marketing Research – Volume I – Investigação em Marketing*. 1ª Edição. Edições Sílabo. Lisboa.
- Organ, D. W. e Near, J. P. (1985). *Cognition vs affect in measures of job satisfaction*, 20, 241-253. International Journal of Psychology.
- Paschoal, T. e Tamayo, A. (2008). *Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho*, 7, 11-22. Avaliação Psicológica.
- Paul, E. e Phua, S. (2011). *Lecturer's Job Satisfaction in a Public Tertiary Institution in Singapore*, 33, 2, 141-151: Ambivalent and non-Ambivalent Relationships

Between Job Satisfaction and Demographic Variables – Journal of Higher Education Policy and Management.

Pereira Júnior, L. et al, (1964). *Evolução da produtividade do trabalho entre 1953 e 1964*. Instituto Nacional de Investigação Industrial. Lisboa.

Pombeiro, J. R. (data desconhecida). *Produtividade e Felicidade*. Retirado em 24 de Setembro de 2013 de. <http://www.lifetraining.com.pt/pt/noticias-e-artigos/artigos/produtividade-e-felicidade.html>

Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work – maximizing your psychological for success*. John Wiley and Sons Ltd. United Kingdom.

Rego, A. (2006). *Documentos de trabalho em Gestão*. Área Científica de Gestão, Universidade de Aveiro.

Reis, E. e Moreira, R. (1993). *Pesquisa de mercados*. Lisboa: Edições Silabo.

Remington, N. A., Fabrigar, L. R. e Visser, P. S. (2000). *Reexamining the circumplex model of affect*, 79, 286-300. Journal of Personality and Social Psychology.

Rose, N., O'Malley, P. and Valverde, M. (2006). *Governmentality*, 2, 83-104. Annual Review of Law and Social Science.

Rosenbluth, H. F. e Peters, D. M. (1992). *Customer comes second and other secrets of exceptional service*. New York: Quill William Morrow.

Rostas, L. (1955). *Mesure de la Productivité – volume I – Concepts*, A. E. P. Paris.

Russel, B. (1972). *A Conquista da Felicidade* (pp.147). Lisboa, Guimarães Editores.

Russell, J. A. (1978). *Evidence of convergente validity on dimensions of affect*, 36, 1152-1168. Journal of Personality and Social Psychology.

Russell, J. A. (1980). *A circumplex model of affect*, 39, 1161-1178. Journal of Personality and Social Psychology.

Russell, J. A. (2003). *Core affect and the psychological construction of emotion*, 110, 145-172. Psychological Review.

Ryan, R. M. e Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*, 55, 68-78. American Psychologist.

Ryan, R. M. e Deci, E. L. (2001). *On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being*, 52, 141-166. Annual Review of Psychology.

Ryff, C. D. e Singer, B. H. (2008). *Know thyself and become what you are: A eudaimonic approach to psychological well-being*, 9, 13-39. Journal of Happiness Studies.

Salanova, M., Bakker, A. B. e Llorens, S. (2006). *Flow at work: Evidence for an upward spiral of person and organizational resources*, 7, 1-22. Journal of Happiness studies.

Saleh, S. D. e Hosek, J. (1976). *Job involvement: Concepts e measurements*, 19, 213-224. Academy of Management Journal.

Sarma, E. J. (2002). *Workplace motivation: kindle positive thoughts*. Express Computer.

Scandura, T. e Williams, E. (2000). *Research methodology in management: current practices, trends, and implications for future research*. Academy of Management,

Schutte, F., Sijde, P. e Tilburg, J. (2001). *Entrepreneurship skills and incentives*. OECD – Science Technology Industry Review, N° 26, pp. 144-163. Journal, Vol. 43, N° 6, pp. 1248-1264.

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). *Job demands, jobs resources and their relationship with burn out and engagement: a multi-sample study*, 25, 293-315. Journal of organizational Behavior.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. e Bakker, A. B. (2002). *The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach*, 3, 71-92. Journal of Happiness Studies.

Schimmack, U. (2008). *The structure of subjective well-being*. In Eid, M. And Larsen, R. J. (Eds.), *The Science of Subjective Well-being* (pp.97-123). New York: The Guilford Press.

Schraeder, M., Jordan, M. (2011). *Managing Performance*, 34, 2, 4-10. Journal for Quality & Participation.. American Society for Quality, Inc. USA.

Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.

Selltiz, C., Wrightsmann, L. e Cook, S. (1976). *Research method in social relation*. New York: Holt, Rinehart and Ewiston.

Shaver, P., Schwartz, J., Kirson, D. e O'Connor, C. (1987). *Emotion knowledge: Further explration of a prototype approach*, 52, 1061-1086. Journal of Personality and Social Psychology.

Sheldon, K. M. e Elliot, A. J. (1999). *Goal striving, need satisfaction, and longitudinal well-being: The self-concordance model*, 76, 482-497. Journal of Personality and Social Psychology.

Shirom, A. (2003). *Feeling vigorous at work? The construct of vigor and study of positive affect in organizations*. In Ganster, D. and Perrewe, P. I. (eds.), *Research in organizational Stress and Well-Being* (Vol 3, pp. 135-165). Greenwich, CN: JAI Press.

Shirom, A. (2006). *Explaining vigor: On the antecedents and consequences of vigor as a positive affect at work*. In Cooper, C. L. and Nelson, D. (eds.), *Organizational Behavior: Accentuating the Positive at work* (pp. 86-100). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Silberman, I. (1985). *On "happiness"*, 40, 457-472. *Psychoanalytic Study of the Child*.

Silva, E. L. e Menezes, E. M. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, disponível em <http://server.led.br> . Retirado em: 08 de Junho de 2014.

Simons, Udo (data desconhecida). *De bem com a vida. Também no trabalho*. Retirado em 24 de Setembro de 2013 de:

<http://www.revistamelhor.com.br/textos/273/artigo223826-1.asp>

Siqueira, M. e Padovam, V. (2008). *Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho*, 24, 201-209. *Psicologia: teoria e pesquisa*.

Sonnentag, S. (2003). *Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work*, 88, 518-528. *Journal of Applied Psychology*.

Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., e Grant, A. M. (2005). *A socially embedded model of thriving at work*, 16, 537-549. *Organization Science*.

Spreitzer, G.M. e Sutcliffe, K. M. (2007). Thriving in organizations. In Nelson, D. L. and cooper, C. L. (eds.), *Positive Organizational Behavior* (pp. 74-85). Thousand Oaks, CA: sage Publications.

Svendesen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy: Profiting from Collaborative Business Relationships*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Swales, S. (2002). *Organizational commitment: A critique of the construct and measures*, 4, 155-179. *International Journal of Management Reviews*.

Taylor, F. (1998). *The Principles of Scientific Management*. New York: Dover Publications Inc.

Torres Campos, J. M. (1962). “*Medidas de Produtividade*”, S10, 310, 298. artigo na revista Técnica.

Trigo, R. Y. L. (2002). Sofrimento no trabalho. In: Trevisian, L. E Castro, M. C. De. (Eds.) *Transformações no trabalho*. São Paulo: Olho Dagua.

Trivinos, A. (1995). *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas.

Van Hoorn, A. (2007). “*A short Introduction to Subjective Well-Being: Its measurement, correlate and policy uses*”, Comunicação apresentada na conferência:

Is Happiness measurable and what do those measures mean for policy? Organizada pelo Banco de Italia, pelo Centre for Economic & International Studies (CEIS), pelo Joint Reseach Centre da Comissão Europeia e pela OCDE, 2-3 Abril 2007, Universidade de Roma “Tor Vergata”.

Van Katwijk, P. T., Fox, S., Spector, P. E. e Kelloway, E. K. (2000). *Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors*, 5, 219-230. *Journal of Occupational Health Psychology*.

Vanderkolk, B. S. E Young, A. (1991). *The work and family revolution: how companies can keep employees happy and business profitable*, pp. 55 - 187. New York: Facts on File.

Vasconcelos, A. F. (2001). *Qualidade de vida no trabalho: origem, evolução e perspectivas*, 8, 1, 23-35, janeiro/março. *Caderno de Pesquisas em Administração*. São Paulo: FEA-USP.

Wallace, P., Fleet, V. e Downs, J. (2010). *The use of research methodologies in the knowledge management literature*. American Society for Information Science and Technology-ASIST. Pittsburgh, PA, USA.

War, P. (1990). *The measurement of well-being and other aspects of mental health*, 63, 193-310. *Journal of Occupational Psychology*.

Warr, P. (2007). *Work, Happiness, and Unhappiness*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Watson, D. e Clark, L. A. (1994) (updated 1999). *The PANAS-X: Manual for the positive and negative affect schedule-expanded form*. Iowa City: University of Iowa. Retirado de: (<http://w.w.w.psychology.uiowa.edu/faculty/Clark/PANAS-X.pdf>).

Watson, D. e Tellegen, A. (1985). *Toward a consensual structure of mood*, 98, 219-202. *Psychological Bulletin*.

Watson, D., Clark, L. A. E Tellengen, A. (1998). *Development of brief measures of positive and negative affect: the PANAS Scale*, 54, 1063-1070. *Journal of Personality and Social Psychology*.

Watson, D., Wiese, D., Vaiden, J. e Tellegen, A. (1999). *Toward a consensual structure of mood*, 98, 219-202. *Psychological Bulletin*.

Webster's Collegiate Dictionary, (1998). *Webster Collegiate Dictionary*, . (pp. 366 - 366). Springfield, MA: Merriam Webster Inc.

Weiss, H. (2002). *Deconstructing job satisfaction separating evaluations, beliefs and affective experiences*, 12, 173-194. *Human Resources Management Review*.

Weiss, H. M. (2002). *Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences*, 12, 173-194. *Human Resource Management Review*.

Weiss, H. M. e Cropanzano, R. (1996). *Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work*, 18, 1-74. *Research in Organizational Behavior*.

Weiss, H. M., Nicholas, J. P. e Daus, C. S. (1999). *An examination of the joint effects of affective experiences and job beliefs on job satisfaction and variations in affective experiences over time*, 78, 1-24. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Wolf, E. (1994). *Selfobject experiences: Developmental, psychopathology, treatment*. In S. Kramer e S. Akhtar (Eds.), *Mahler and Kohut: Perspectives on development, psychopathology, and technique* (pp. 65-96). Northvale, NJ: Jason Aronson.

Wright, T. A. E Bonnett, D. G. (1996). *The role of activation and pleasantness-based affect in performance prediction*. Paper presented at the Academy of Management Annual Meeting, Cincinnati.

Bibliografia de sites

- (1) <http://pt.wikipedia.org/wiki/Felicidade> (última visualização em Setembro de 2013)
- (2) <http://www.hmdoctors.com/index.php/2013/01/a-felicidade-no-trabalho-e-fundamental-para-o-comprometimento-da-equipe/> (última visualização em Setembro de 2013)
- (3) <http://www.expressitpeople.com/20020401/management1.shtml> (última visualização em Setembro de 2013)
- (4) http://www.clipquick.com/Files/Imprensa/2012/06-01/1/1_1835075_32BF18566D294DBB18EF8D160F5A9D91.pdf (última visualização em Novembro de 2013)
- (5) <http://www.revistamelhor.com.br/textos/273/artigo223826-1.asp> (última visualização em Novembro de 2013)
- (6) <http://www.fernave.pt/index.php/noticias/156-a-felicidade-nas-organizacoes-entrevista-a-georg-dutschke> (última visualização em Dezembro de 2013)
- (7) <http://www.significados.com.br/performance/> (última visualização em Janeiro de 2014)
- (8) <http://gbr.pepperdine.edu/2010/08/putting-performance-and-happiness-together-in-the-workplace/> (última visualização em Janeiro de 2014)
- (9) <http://www.dicio.com.br/hedonico/> (última visualização em Janeiro de 2014)
- (10) <http://www.dicio.com.br/eudemonico/> (última visualização em Janeiro de 2014)
- (11) http://www.dn.pt/inicio/globo/interior.aspx?content_id=3411883&page=-1 (última visualização em Janeiro de 2014)
- (12) http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_nat/desc_na.php?cntry=26 (última visualização em Março de 2014)
- (13) <http://boasnoticias.pt/noticia.php?noticia=19151&page=1> (última visualização em Março de 2014)
- (14) <http://www.winning.pt/pt/noticias/160-o-roi-da-felicidade#sthash.UOf37Exe.dpuf> (última visualização em Maio de 2014)

- (15) <http://innovationtool.files.wordpress.com/2013/11/flow1.png> (última visualização 12-07-2014)
- (16) <http://agora.opsblog.org/category/reflexoes/feed/> (última visualização 13-07-2014)
- (17) <http://www.economist.com/node/17722557> (última visualização 12-07-2014)
- (18) <http://www.treinamentovivencial.com.br/metodologia.html> (última visualização 12-07-2014)
- (19) <http://www.treinamentovivencial.com.br/metodologia.html> (última visualização 12-07-2014)
- (20) http://www.pensadomercadologico.com.br/blog_arquivos/3407 (última visualização 12-07-2014)
- (21) <http://gfcampos.files.wordpress.com/2011/08/happy-2.jpg> (última visualização 12-07-2014)

Anexos:

Questionário



Fernando Jorge Avidago Da Cunha

11 de Fev

Boa tarde,

Gostaria que ao receberem este email, o confirmassem, para eu saber se chegou a seu destino.

Caro Georg, veja se ficou bem, para eu o começar a enviar em grande escala.

Cumprimentos,

F. A.

Follow this link to the Survey:

[Take the Survey](#)

Or copy and paste the URL below into your internet browser:

https://qtrial.qualtrics.com/WRQualtricsSurveyEngine/?SID=SV_d0Axz9ka8Kj4pTv&Preview=Survey&_=1

Follow the link to opt out of future emails:

Caro Fernando,

Recebi bem o link e já respondi.

Alguns comentários:

1. P39 e P66 - Não devem ser de resposta aobrigatória
2. P73, 74, 77, 78, 80 não são claras. Deve corrigir o português
3. P90 deve estar em português
4. Não pergunte o nome e empresa. Pode pedir o email para quem pretenda receber o resultado do estudo (não obrigatório).

Ob.
gd

12 de Fev

Linked in™



Fernando Cunha

Boa tarde,

Gostaria de pedir que me preenchesse este questionário, sff, para eu finalizar a minha Dissertação.

Cumprimentos,

Fernando Avidago

https://qtrial.qualtrics.com/SE/?SID=SV_d0Axx9ka8Kj4pTv

- Analisando a figura abaixo, deparamos com os dados Estatísticos da Felicidade na Função, aqui é apresentado a continuação, onde estão Questões relacionadas com a Felicidade Pessoal, onde vemos os valores Mínimos e Máximos, a Média, a Variância, o Desvio Padrão e o número total de respostas às perguntas, que vão desde a 67 a 70, a pergunta 71 aparece com sub-questões, que vão desde a) a l).

Figura 11: Grelha de perguntas com valores: III

Estatística	67. Na gene ralid ade min ha vida está pert	68. As cond içõe s de vida que tenh o são exce	69. Esto u satis feito com a min ha vida.	70. Até agor a cons egui obte ro que de mais	Pergunta 71	a) Mais tran quili dade .	b) Mais segu ranç a famíl iar.	c) Mais har mon ia e esta bilid ade na vida.	d) Ter uma vida mais agra dáve l.	e) Sent ir mais resp eito por part e dos outr	f) Sent ir que o mun do é mais agra dáve l.	g) Obte r mais reco nhec ime nto socia l.	h) Obte r mais statu s.	i) Ter uma vida mais esti mula e dinâ mica	j) Uma mel hor inte graç ão nos meu s grup	k) Ter mel hore s relaç ões de amiz ade.	l) Fort alec eras min has relaç ões de amiz ade.
Valor Mín	1	1	1	1	Valor Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Valor Máx	7	7	7	7	Valor Máximo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Média	3.88	3.79	4.14	4.24	Média	5.73	5.57	5.60	5.73	5.43	5.32	5.11	4.81	5.51	5.07	5.05	4.92
Variância	2.69	2.97	2.64	3.05	Variância	1.56	1.98	2.04	1.81	2.25	2.59	2.78	2.90	2.09	2.36	2.38	2.80
Desvio Pa	1.64	1.72	1.62	1.75	Desvio Padrão	1.25	1.41	1.43	1.34	1.50	1.61	1.67	1.70	1.44	1.53	1.54	1.67
Total Resp	98	98	98	98	Total Resp	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98

Autoria própria (2014).

- Analisando a figura abaixo, deparamos com os dados Estatísticos da Felicidade vs Performance, onde estão Questões relacionadas em como o Profissional vê a Felicidade com a sua Performance. Vemos os valores Mínimos e Máximos, a Média, a Variância, o Desvio Padrão e o número total de respostas às perguntas, que vão desde 73 a 87.

Figura 12: Grelha de perguntas com valores IV

Estatística	73. Tenho o objetivo profissional definido.	74. Estou motivado para alcançar esse objetivo.	75. Estou focado no que é importante.	76. Estou focado no que posso influenciar.	77. Tenho recursos necessários para executar a ação.	78. Trabalho de forma adequada a alcançar a Performance.	79. Eu alcanço os resultados definidos.	80. Minhas ações são positivas e influenciam outros.	81. Estou significativo.	82. Encontro significado/oposto meu trabalho.	83. Tenho mais experiências positivas negativas.	84. Olho para o passado com agrado.	85. Eu pratico o perdão.	86. Olho para o futuro com otimismo.	87. Estou feliz no meu lugar de trabalho.
Valor Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Valor Máximo	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Média	7.27	6.91	7.49	7.35	6.22	7.88	7.62	7.64	7.55	7.35	7.11	7.09	7.46	6.95	6.17
Variância	5.91	7.16	5.37	5.26	6.42	5.35	4.73	4.83	5.80	5.20	6.78	7.40	4.91	7.68	9.07
Desvio Padrão	2.43	2.68	2.32	2.29	2.53	2.31	2.18	2.20	2.41	2.28	2.60	2.72	2.22	2.77	3.01
Total Respostas	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98	98

Autoria própria (2014).

- Analisamos também uma última Questão, que faz parte do grupo de Felicidade na Função, e está relacionada com o que o Profissional acha de sua Performance na Função que desempenha. Com os valores estatísticos já antes observados, os Valores Mínimos e Máximos, a Média, a Variância o Desvio Padrão e o total de respostas a Questão.

Figura 13: Grelha de perguntas com valores V

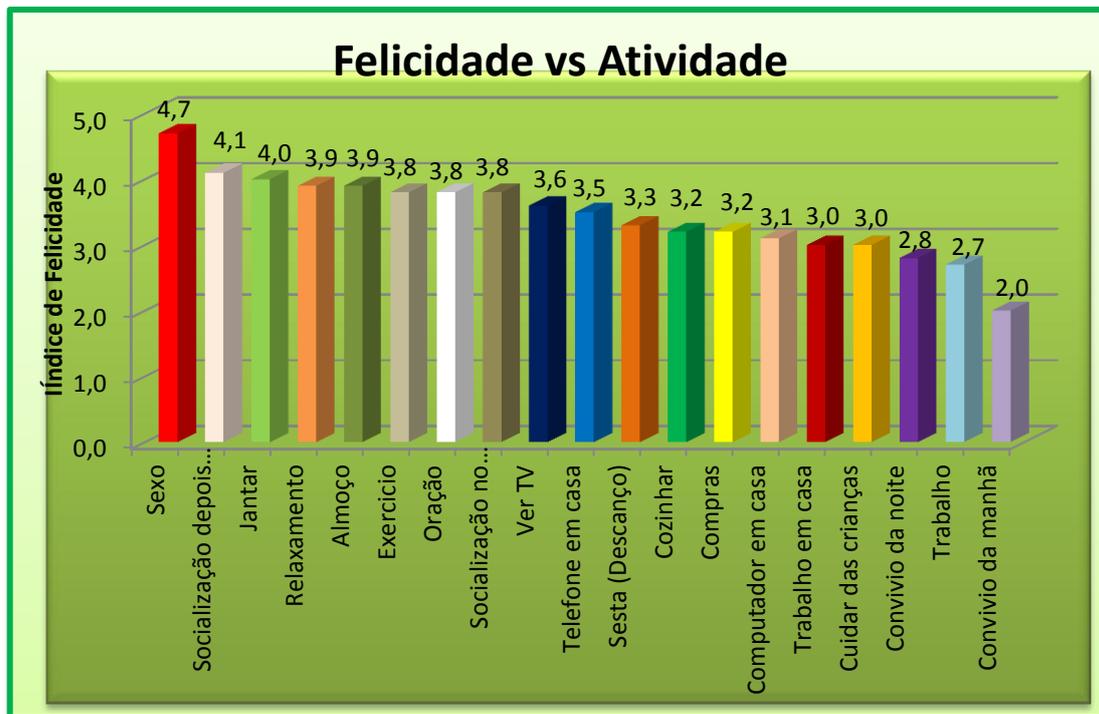
Estatística	88. Qual consider a ser a sua produtividade/performance na função que desempenha?
Valor Mínimo	1
Valor Máximo	5
Média	4.11
Variância	0.68
Desvio Padrão	0.82
Total Respostas	98

Autoria própria (2014).

Gráficos

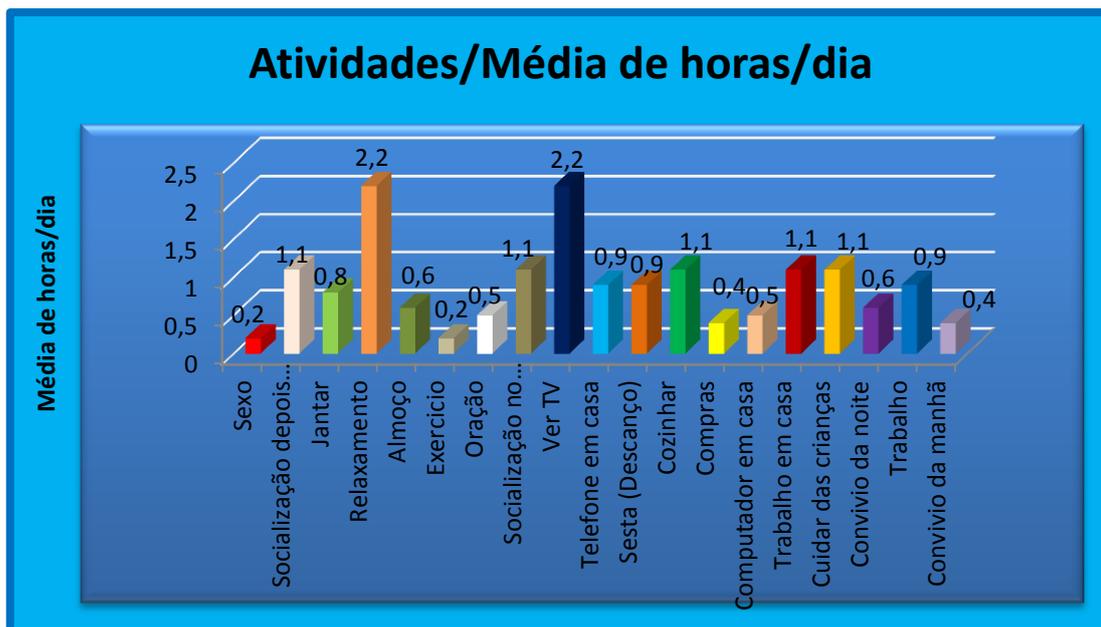
Nestes gráficos, as suas cores correspondem as cores de suas tabelas, para ser mais fácil a sua identificação.

Gráfico 4: Felicidade vs Atividade



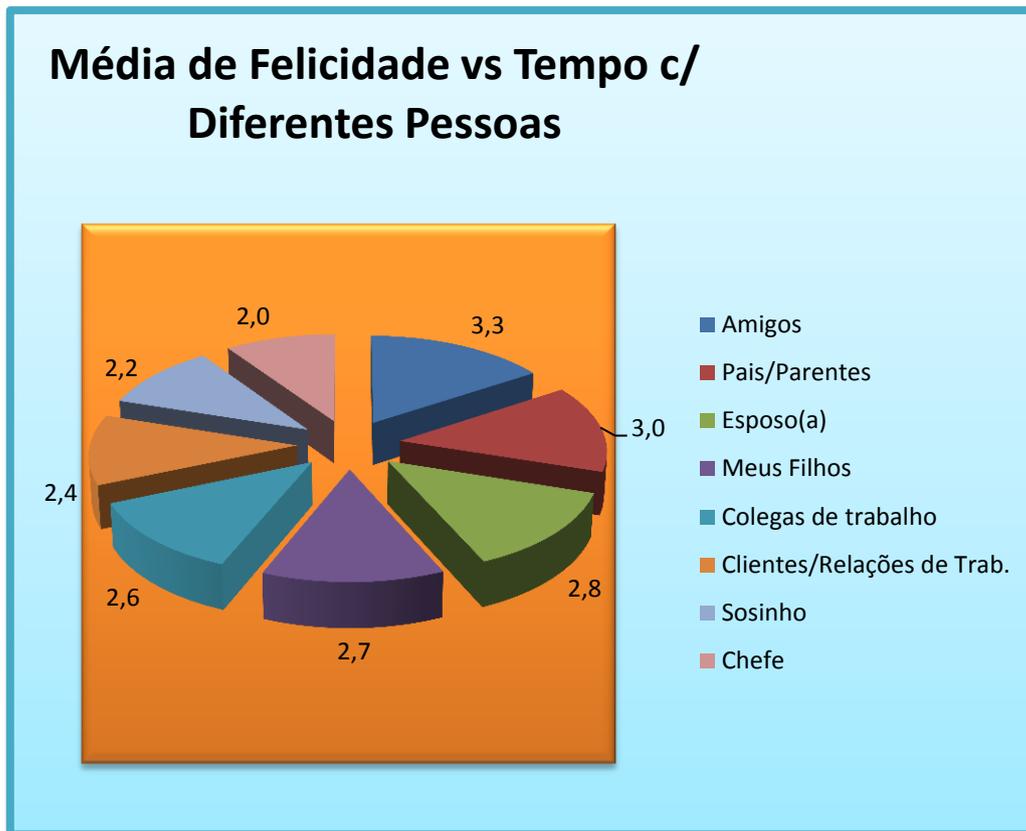
Fonte: Tabela 4

Gráfico:5:Atividades/Média de Horas/dia



Fonte: Tabela 4

Gráfico 6: Média de Felicidade vs Tempo c/ diferentes pessoas



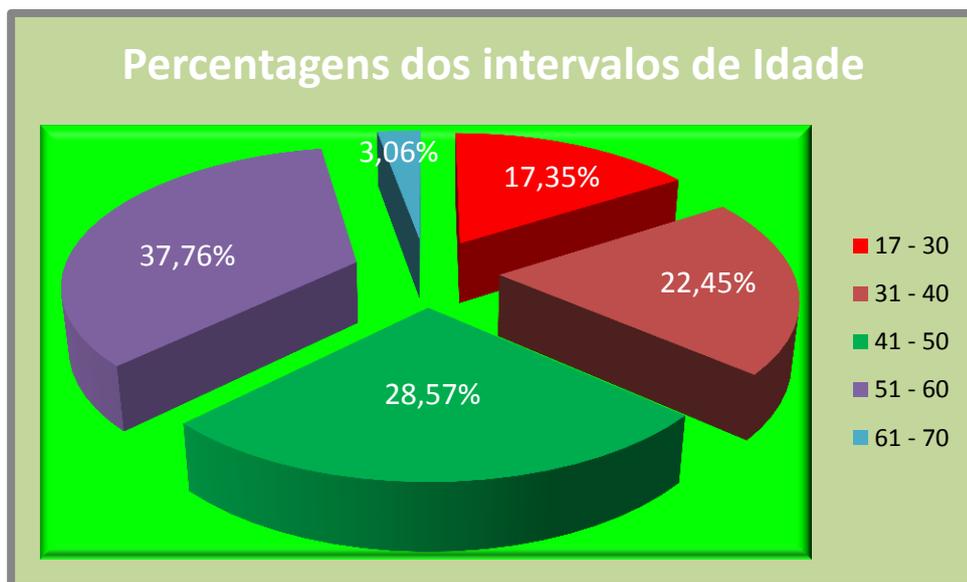
Fonte: Tabela 5

Gráfico 7: Sócio-Demográfico - Sexo



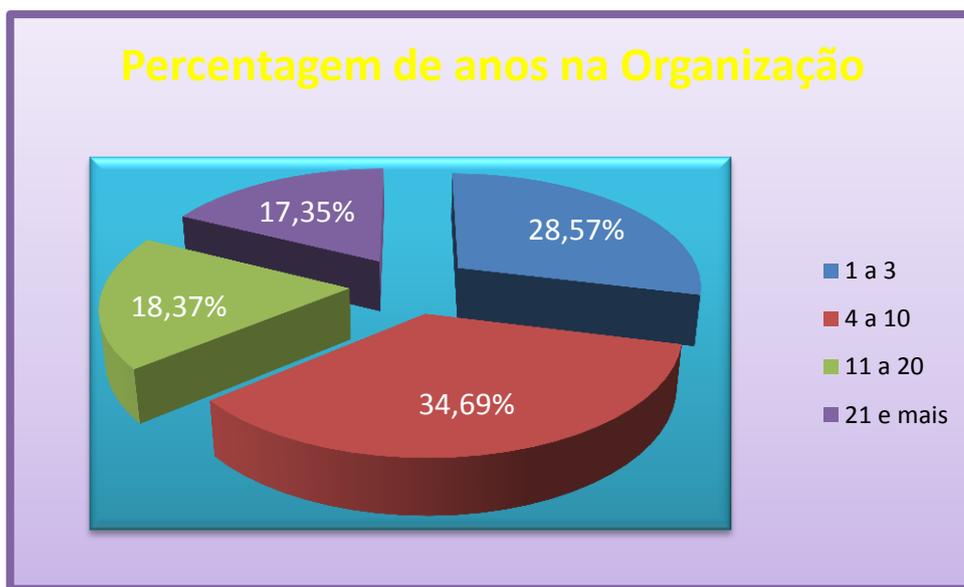
Fonte: Tabela 17

Gráfico 8: Sócio-Demográfico - Idade



Fonte: Tabela 17

Gráfico 9: Sócio-Demográfico – anos na Org.



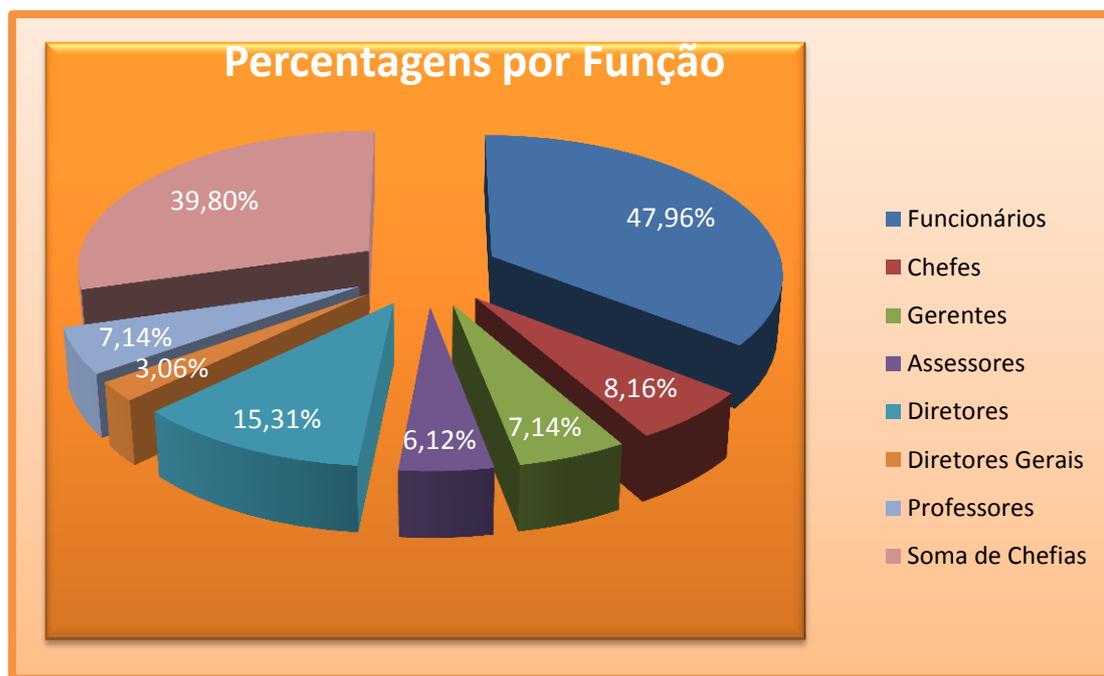
Fonte: Tabela 18

Gráfico 10: Sócio-Demográfico – T. de Função



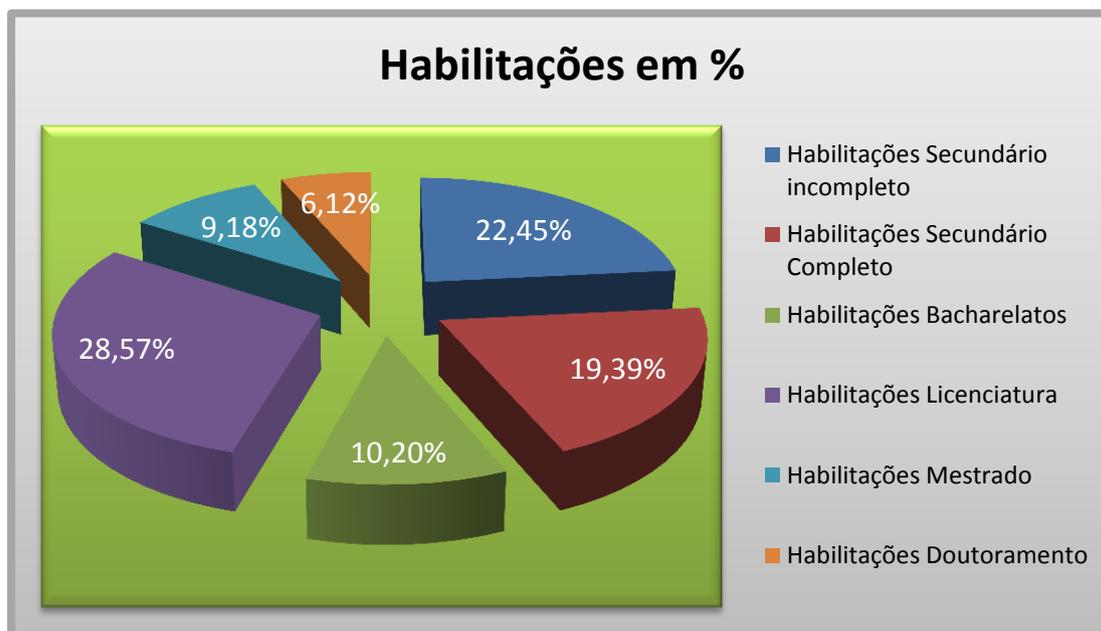
Fonte: Tabela 19

Gráfico 11: Sócio-Demográfico - % por Função



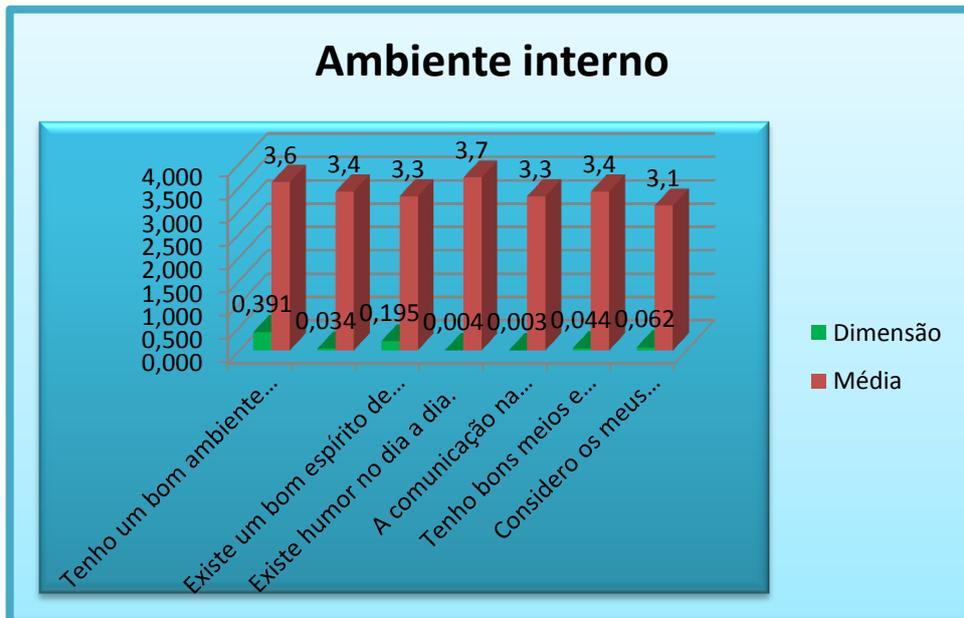
Fonte: Tabela 20

Gráfico 12: Sócio-Demográfico - % Habilitações



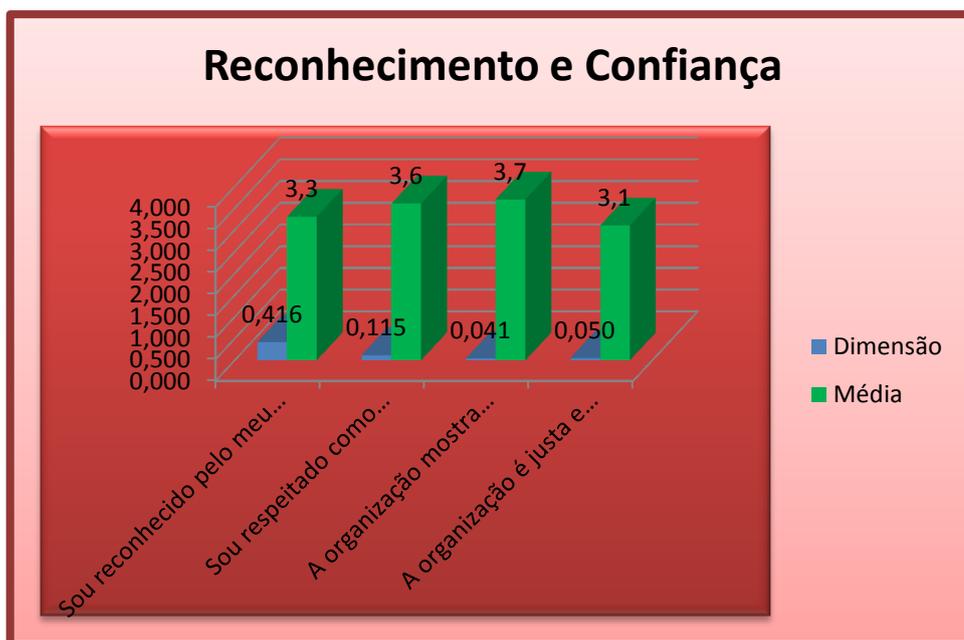
Fonte: Tabela 21

Gráfico 13: Dimensão Ambiente Interno FO



Fonte: Tabela 23

Gráfico 14: Dimensão Reconhecimento e Confiança FO



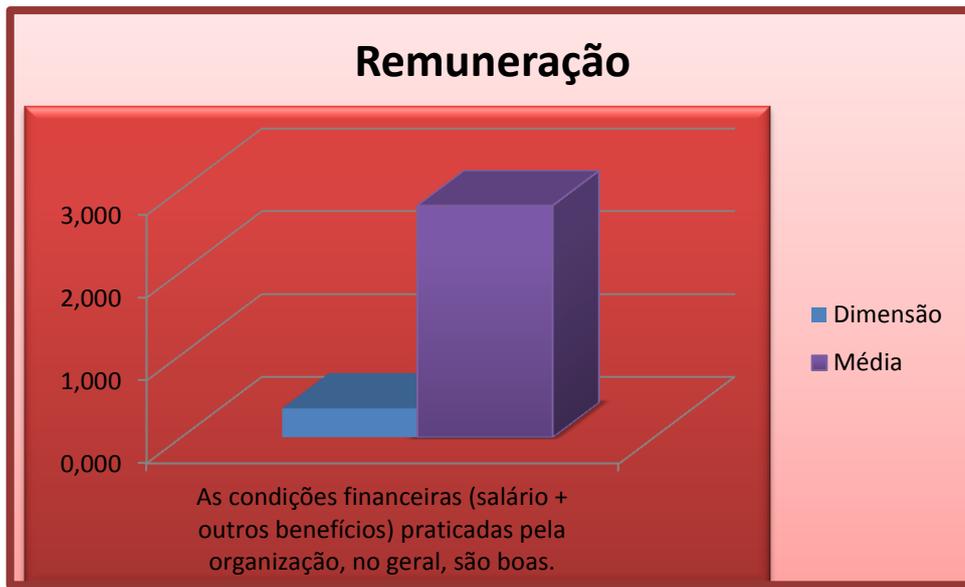
Fonte: Tabela 24

Gráfico 15: Dimensão Desenvolvimento Pessoal FO



Fonte: Tabela 25

Gráfico 16: Dimensão Remuneração FO



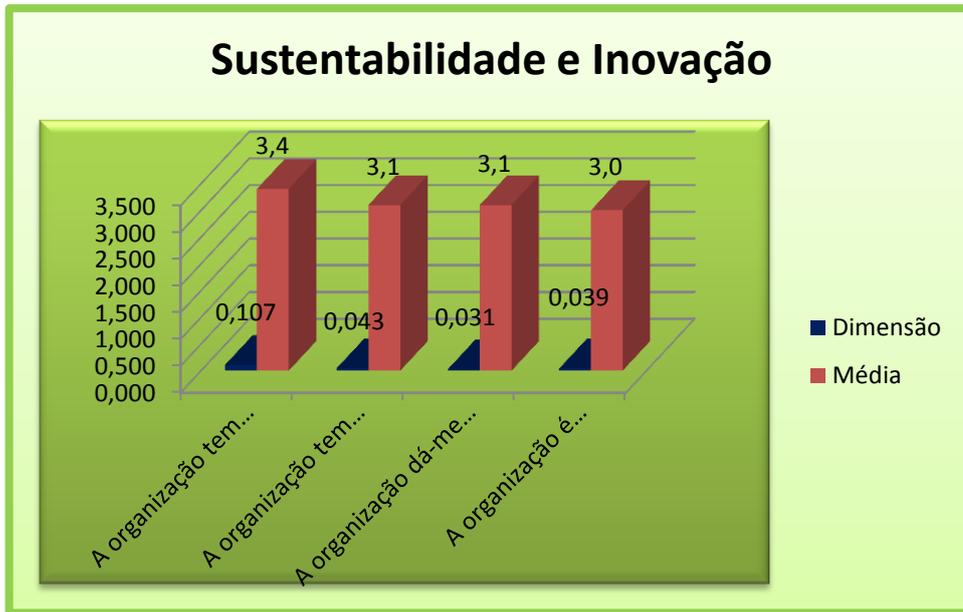
Fonte: Tabela 26

Gráfico 17: Dimensão Gostar do que faço FO



Fonte: Tabela 27

Gráfico 18: Dimensão Sustentabilidade e Inovação FO



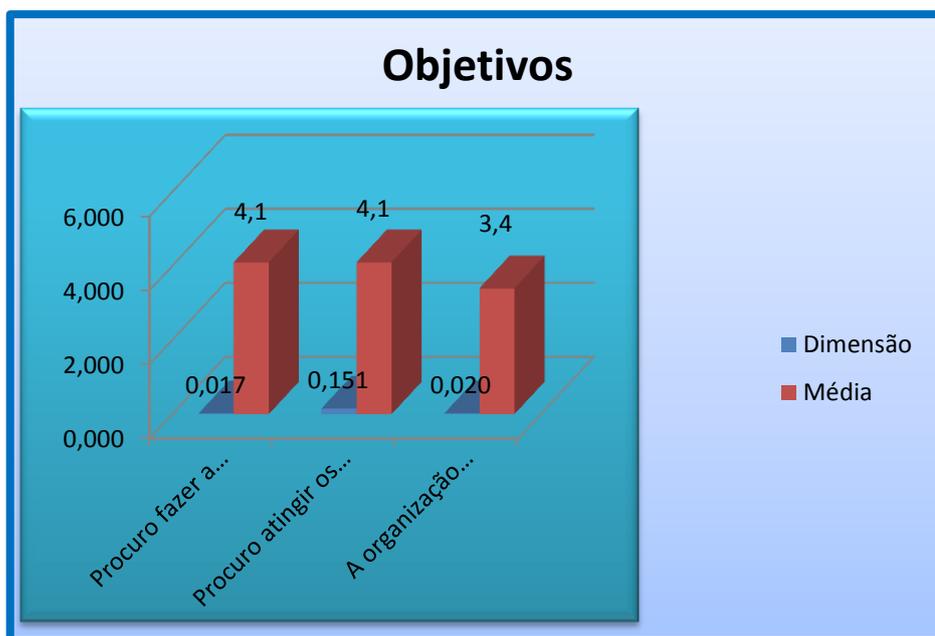
Fonte: Tabela 28

Gráfico 19: Dimensão Envolvimento c/ Chefias e Org. FO



Fonte: Tabela 29

Gráfico 20: Dimensão Objetivos FO



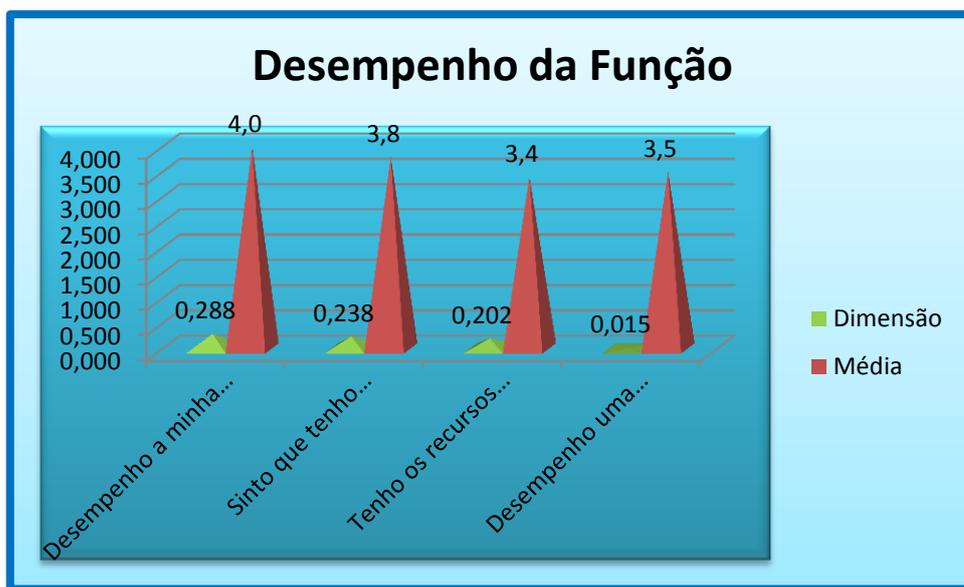
Fonte: Tabela 30

Gráfico 21: Dimensão Equilíbrio na Profissão e Vida Pessoal FO



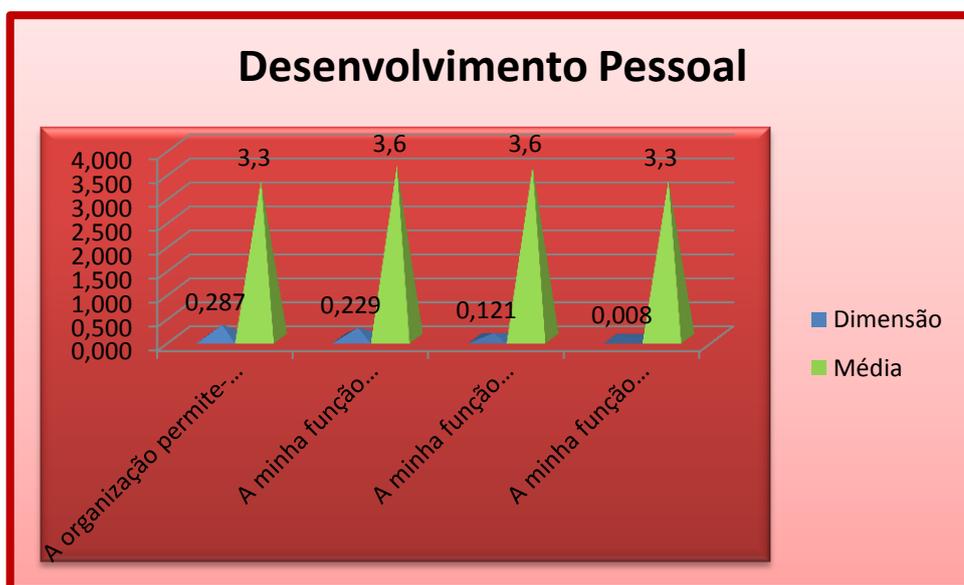
Fonte: Tabela 31

Gráfico 22: Dimensão Desempenho da Função FO



Fonte: Tabela 33

Gráfico 23: Dimensão Desenvolvimento Pessoal FO



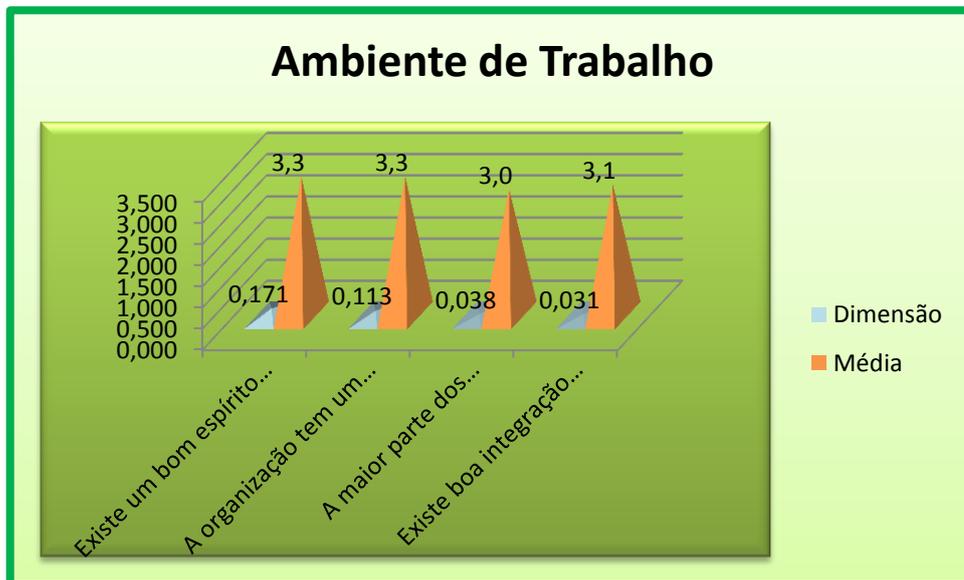
Fonte: Tabela 34

Gráfico 24: Dimensão Reconhecimento e Respeito FO



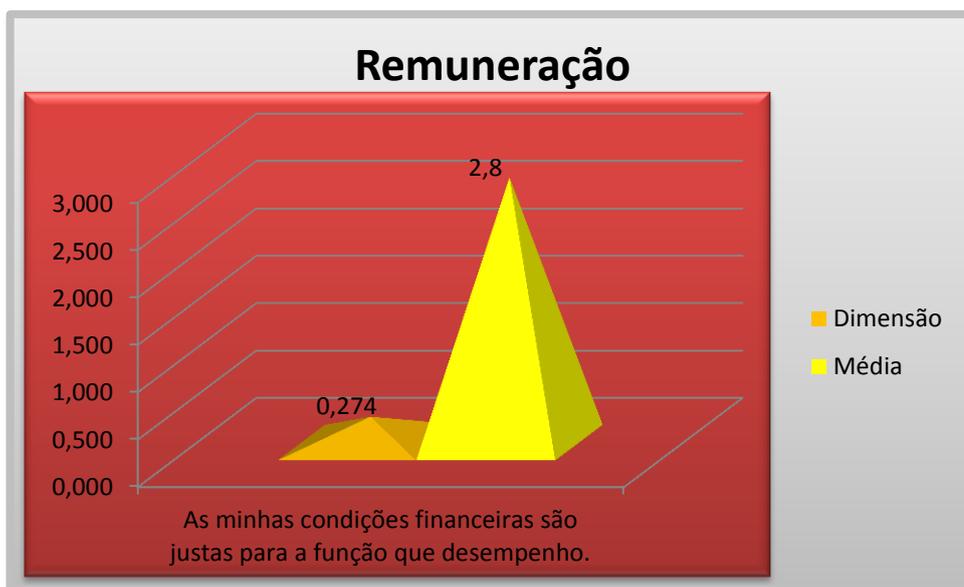
Fonte: Tabela 35

Gráfico 25: Dimensão Ambiente de Trabalho FF



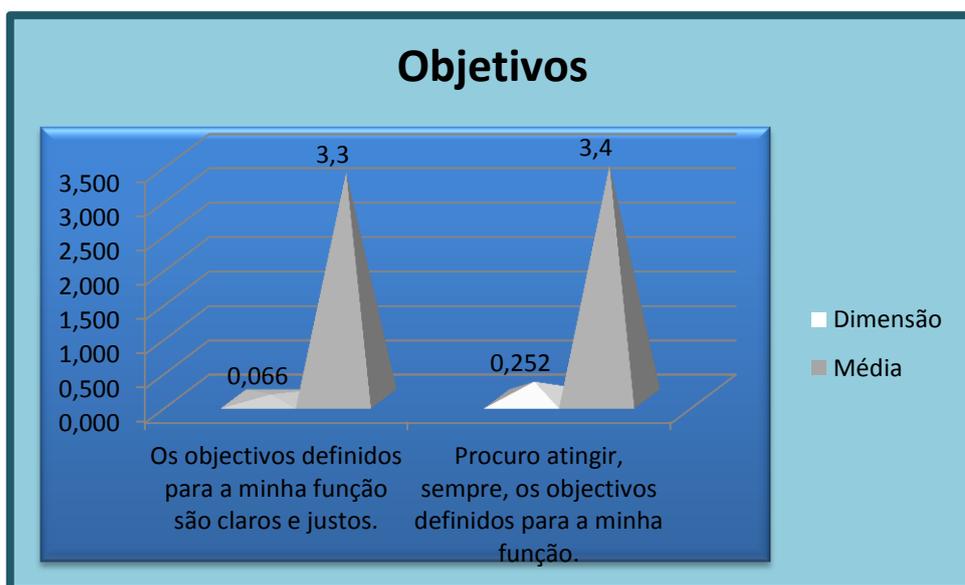
Fonte: Tabela 36

Gráfico 26: Dimensão Remuneração FF



Fonte: Tabela 37

Gráfico 27: Dimensão Objetivos FF



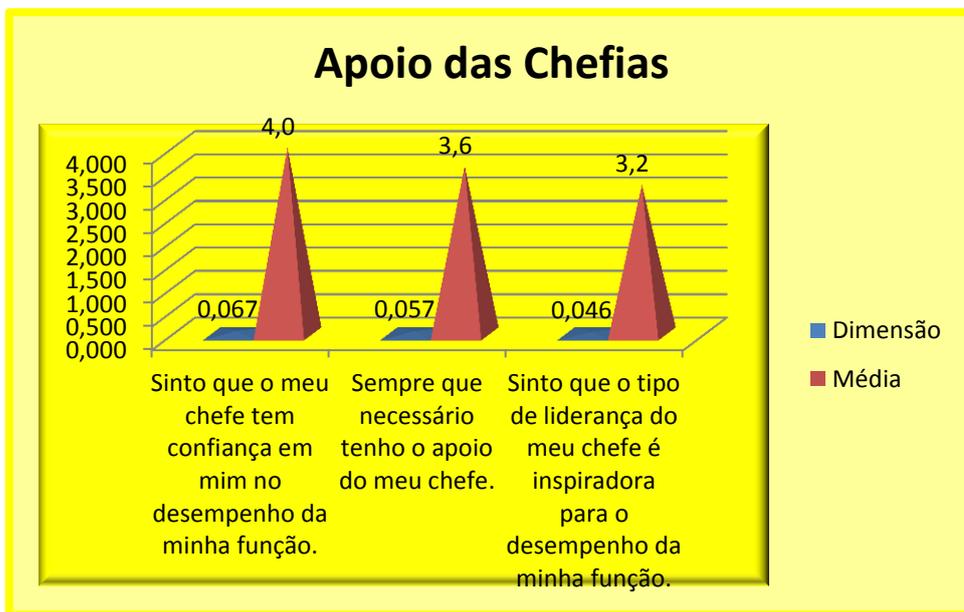
Fonte: Tabela 38

Gráfico 28: Dimensão Sustentabilidade e Segurança FF



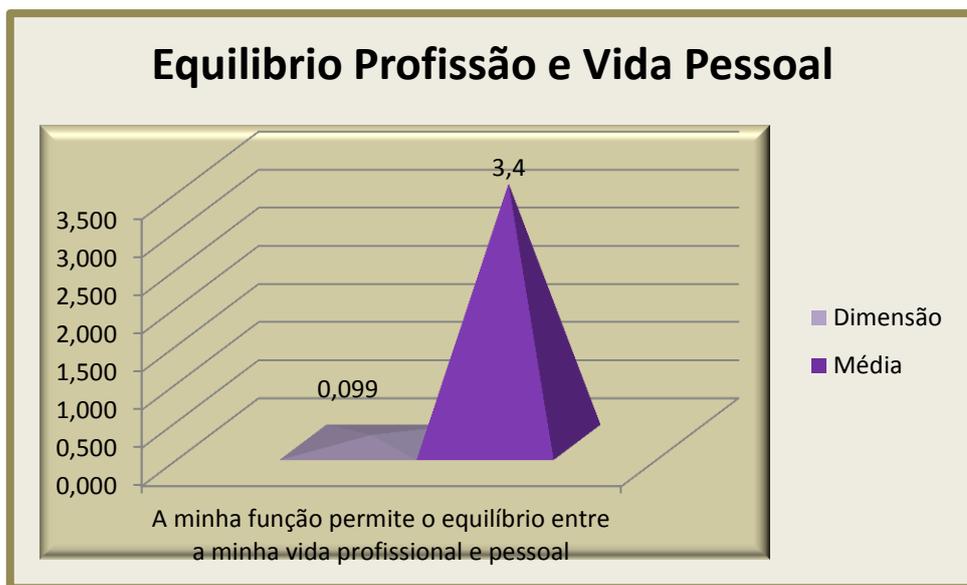
Fonte: Tabela 39

Gráfico 29: Dimensões Apoio das Chefias FF



Fonte: Tabela 40

Gráfico 30: Dimensão Equilíbrio Prof. e Vida Pessoal FF



Fonte: Tabela 41

Gráfico 31: Dimensão Ser Empreendedor FF



Fonte: Tabela 42

Gráfico 32: Dimensões Gerais Questionário



Fonte: Tabela 43

Tabelas adicionais

Tabela 54: Dimensões FO

	Felicidade na Organização
1	Ambiente Interno
2	Reconhecimento e Confiança
3	Desenvolvimento Pessoal
4	Remuneração
5	Gostar do que faço
6	Sustentabilidade e Inovação
7	Envolvimento com chefias e organização
8	Objetivos
9	Equilíbrio profissão e vida pessoal

Autoria própria (2014).

Tabela 55: Dimensões FF

	Felicidade na Função
1	Desempenho da função
2	Desenvolvimento pessoal
3	Reconhecimento e respeito
4	Ambiente de trabalho
5	Remuneração
6	Objetivos
7	Sustentabilidade e segurança
8	Apoio das chefias
9	Equilíbrio profissão e vida pessoal
10	Ser empreendedor

Autoria própria (2014).