



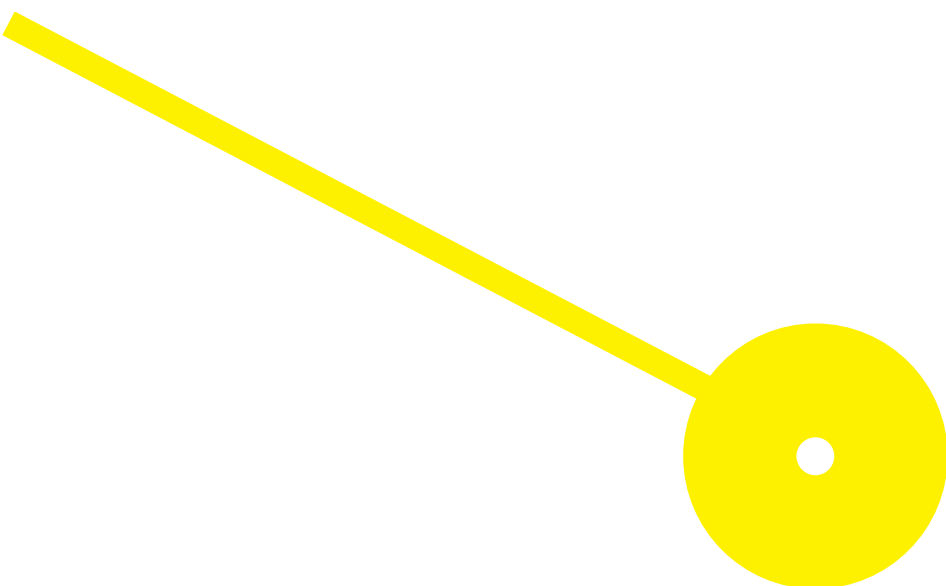
**MESTRADO**

Gestão das Organizações – Gestão de Unidades de Saúde

# O Impacto de um Ambiente Organizacional Positivo nos Profissionais de Saúde

Sandra Isabel Rocha Ramos

12/2020





**ESCOLA  
SUPERIOR  
DE SAÚDE**

## **O Impacto de um Ambiente Organizacional Positivo nos Profissionais de Saúde**

**Autor**

Sandra Isabel Rocha Ramos

**Orientadores**

PhD/Joel Augusto Barros Fernandes / Escola Superior de Hotelaria e Turismo  
Mestre/Humberta Cláudia Rosa de Amorim Ferreira da Silva / Escola Superior de Saúde

Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em **Gestão das Organizações** – Ramo: Gestão de Unidades de Saúde pela Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto.

## Agradecimentos

Começo por agradecer aos meus orientadores, ao Professor Doutor Joel Barros Fernandes e à Professora Humberta Amorim, pela disponibilidade, dedicação e, sobretudo pela paciência e compreensão demonstrada.

Agradeço ainda ao Professor Doutor Georg Dutschke pela amabilidade que demonstrou nas reuniões que tivemos e pela rápida disponibilização dos dados, obtidos através da aplicação do questionário Happiness Works 2020, sem os quais seria completamente impossível redigir esta dissertação.

Quero ainda expressar um agradecimento especial às minhas amigas, Bianca e Rute, pela disponibilidade, ajuda e apoio incondicionais em todos os momentos da minha vida sejam eles bons ou menos bons e por serem sempre tão boas conselheiras.

Aos meus pais e à minha irmã como compensação das ausências repetidas e das presenças pouco sentidas. Que agora possam ver o resultado do meu trabalho e sentir orgulho.

Ao meu Diogo pelo afeto, carinho e companheirismo. Obrigada pelo teu amor e dedicação!

Ao meu avô: simplesmente por ter feito parte de toda a minha vida. Pelos ensinamentos, pela cega confiança e por acreditar em mim e no meu trabalho. Que me acompanhe sempre, onde quer que esteja!

## Resumo

Este trabalho pretende dar resposta à pergunta base seguinte: Será que a implementação de um ambiente organizacional positivo, induz os profissionais de saúde a obterem maiores níveis de produtividade e a, conseqüentemente, ajudar os gestores do setor a alcançarem os objetivos definidos para as suas organizações?

Para dar resposta à referida pergunta base realizamos uma revisão bibliográfica que abrangeu três subcapítulos: o primeiro enquadra o mercado da saúde; o segundo faz uma introdução histórica dos modelos de gestão das unidades de saúde públicas a sua evolução até ao seu estado atual; o terceiro descreve os conceitos relativos ao ambiente organizacional positivo e à felicidade organizacional. Posteriormente à mencionada revisão bibliográfica validamos, para a área da Saúde, o questionário *Happiness Works 2020*, realizado todos os anos pela revista Exame e cujo objetivo é identificar os níveis de felicidade organizacional em Portugal, identificando, assim, quais os fatores que possuem um peso significativo na felicidade na organização e na função dos colaboradores deste setor.

Como principais resultados desta dissertação, para além, da identificação dos fatores que contribuem para a promoção da felicidade profissional, realizamos quatro correlações: felicidade profissional-ambiente interno; felicidade profissional-remuneração; felicidade profissional-vontade de mudar e felicidade profissional-produtividade. Estas obtiveram, respetivamente, os seguintes coeficientes de correlação: 0,699; 0,660; - 0,457 e 0,282.

A correlação realizada entre felicidade organizacional e produtividade permitiu-nos responder à nossa pergunta base. De acordo com os dados que obtivemos, esta correlação não se afigura como relevante tendo em conta que o seu coeficiente de correlação que é de 0,282. Este número significa que a produtividade dos profissionais do setor da saúde não depende do ambiente organizacional positivo.

**Palavras-chave:** comportamento organizacional positivo; ambiente organizacional positivo; felicidade organizacional.

## Abstract

This work aims to answer the following basic question: Does the implementation of a positive organizational environment, induce health professionals to obtain higher levels of productivity and, consequently, help the managers of the sector to achieve the objectives defined for their organizations?

To answer this basic question, we carried out a bibliographic review that covered three sub-chapters: the first fits the health market; the second makes a historical introduction to the management models of public health units and their evolution to its current state and the third describes the concepts related to the positive organizational environment and organizational happiness. After the bibliographic review, we validated the Happiness Works 2020 questionnaire, carried out every year by Exame magazine, for the Health area, whose objective is to identify the levels of organizational happiness in Portugal, thus identifying which factors have a weight significant impact on happiness in the organization and the role of employees in this sector.

As main results of this dissertation, in addition to the identification of the factors that contribute to the promotion of professional happiness, we made four correlations: professional happiness-internal environment; professional happiness-remuneration; professional happiness-desire to change and professional happiness-productivity. These obtained, respectively, the following correlation coefficients: 0,699; 0,660; - 0,457 and 0,282.

The correlation between organizational happiness and productivity has enabled us to answer our basic question. According to the data we obtained, this correlation does not appear to be relevant considering that its correlation coefficient is 0,282. This means that the productivity of healthcare professionals does not depend on the positive organizational environment.

**Keywords:** positive organizational behaviour; positive organizational environment; organizational happiness.

## Índice

|                                                                     |      |
|---------------------------------------------------------------------|------|
| Índice de Figuras .....                                             | VI   |
| Índice de Tabelas .....                                             | VII  |
| Índice de Gráficos.....                                             | VIII |
| Índice de Siglas e Abreviaturas.....                                | IX   |
| I. Introdução .....                                                 | 1    |
| II. Revisão Bibliográfica.....                                      | 4    |
| II.A – A Economia, o Mercado e as especificidades da Saúde .....    | 4    |
| II.B – A Gestão das Unidades de Saúde.....                          | 9    |
| II.C – O Ambiente Organizacional Positivo.....                      | 14   |
| i. O Bem-Estar Subjetivo e o Ambiente Organizacional Positivo ..... | 16   |
| ii. Felicidade e o seu Impacto na Vida do Indivíduo.....            | 19   |
| iii. Felicidade na Organização .....                                | 22   |
| iv. Relação entre Bem-Estar Subjetivo e Produtividade .....         | 23   |
| III. Métodos .....                                                  | 25   |
| III.A – Descrição do Instrumento de Recolha de Dados.....           | 25   |
| III.B – Caracterização da Amostra.....                              | 27   |
| IV. Resultados .....                                                | 31   |
| IV.A – Análise de Fiabilidade.....                                  | 31   |
| IV.B – Análise Fatorial.....                                        | 32   |
| i. Felicidade na Organização .....                                  | 33   |
| Análise Fatorial Confirmatória – Felicidade na Organização.....     | 38   |
| Fatores encontrados.....                                            | 39   |
| ii. Felicidade na Função.....                                       | 41   |
| Análise Fatorial Confirmatória – Felicidade na Função.....          | 44   |
| Fatores Encontrados .....                                           | 46   |
| iii. Validação do Questionário para o setor da saúde.....           | 47   |
| IV.C – Correlações.....                                             | 48   |

|                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| V. Conclusão .....                                                                                             | 52 |
| Referências Bibliográficas.....                                                                                | 53 |
| APÊNDICES.....                                                                                                 | 56 |
| Apêndice 1- Dimensões e Variáveis: Felicidade na Organização .....                                             | 56 |
| Apêndice 2- Dimensões e Variáveis: Felicidade na Função .....                                                  | 57 |
| Apêndice 3 - Tabelas do Ajustamento do Modelo – Análise Fatorial Confirmatória Felicidade na Organização ..... | 58 |
| Apêndice 4- Tabelas do Ajustamento do Modelo – Análise Fatorial Confirmatória Felicidade na Função.....        | 60 |
| ANEXOS .....                                                                                                   | 62 |
| Anexo 1 – Questionário <i>Happiness Works</i> 2020 .....                                                       | 62 |

## **Índice de Figuras**

|                                                                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 – Representação Esquemática do Modelo testado na Análise Fatorial Confirmatória Fonte: Elaboração Própria no Software de Processamento de dados AMOS SPSS versão 26 para Windows .....  | 39 |
| Figura 2 – Representação Esquemática do Modelo testado na Análise Fatorial Confirmatória. Fonte: Elaboração Própria no Software de Processamento de dados AMOS SPSS versão 26 para Windows ..... | 45 |

## Índice de Tabelas

|                                                                                                                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 – Análise de Fiabilidade da primeira secção do questionário (Felicidade na Organização) Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....    | 32 |
| Tabela 2 – Análise de Fiabilidade da segunda secção do questionário (Felicidade na Função) Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....          | 32 |
| Tabela 3 – Resultados do Teste de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                                     | 33 |
| Tabela 4 – Variância Total Explicada – Fatores identificados na secção de Felicidade Organizacional Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows..... | 35 |
| Tabela 5 – Matriz de componente após rotação Varimax Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                                                | 36 |
| Tabela 6 – Resultados do teste de KMO e de Bartlett Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                                                 | 42 |
| Tabela 7 – Variância Total Explicada Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                                                                | 42 |
| Tabela 8 – Matriz de Correlações após realização de uma rotação Varimax Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                             | 43 |
| Tabela 9 – Correlação entre Ambiente Interno e Felicidade Profissional. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                             | 48 |
| Tabela 10 – Correlação entre as variáveis Felicidade Profissional e Remuneração. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                    | 49 |
| Tabela 11 – Correlação entre Felicidade Profissional e Vontade de Mudar de empresa. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                 | 50 |
| Tabela 12 – Correlação entre felicidade profissional e produtividade. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.....                               | 51 |

## **Índice de Gráficos**

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gráfico 1 – Despesa Corrente em Saúde em % do PIB (Fonte: INE, PORDATA).....                                              | 5  |
| Gráfico 2 – Representação da idade dos inquiridos (Fonte: Elaboração Própria).....                                        | 28 |
| Gráfico 3 – Habilitações Literárias dos inqueridos (Fonte: Elaboração Própria).....                                       | 28 |
| Gráfico 4 – Tempo total dos colaboradores na função (Fonte: Elaboração Própria).....                                      | 29 |
| Gráfico 5 – Quantidade de anos que os respondentes se encontram a laborar na organização (Fonte: Elaboração Própria)..... | 30 |

## Índice de Siglas e Abreviaturas

|       |                                                                                    |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------|
| AIC   | Akaike information criterion                                                       |
| BES   | Bem-Estar Subjetivo                                                                |
| EPE   | Entidades Públicas Empresariais                                                    |
| INE   | Instituto Nacional de Estatística                                                  |
| KMO   | Kaiser-Meyer-Olkin                                                                 |
| NPM   | <i>New Public Management</i>                                                       |
| OCDE  | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico                          |
| PERMA | Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning and purpose e Accomplishment |
| PIB   | Produto Interno Bruto                                                              |
| PNB   | Produto Nacional Bruto                                                             |
| POB   | <i>Positive Organizational Behaviour</i>                                           |
| POS   | <i>Positive Organizational Scholarship</i>                                         |
| RMSEA | <i>root-mean-square error of approximation</i>                                     |
| SRMR  | <i>standardized root mean square residual</i>                                      |
| TIC   | Tecnologias de Informação e Comunicação                                            |

## **I. Introdução**

Nesta dissertação focamos a nossa atenção, na área da Saúde. Realizando, em primeiro lugar, um retrato do mercado da saúde uma análise daquela que tem sido a evolução da gestão no domínio público, dando enfoque à gestão das unidades de saúde e, posteriormente, à área da Gestão de Recursos Humanos e para o campo de estudo do Comportamento Organizacional, realçando a importância da criação de um ambiente organizacional positivo como ferramenta indispensável para a prossecução dos objetivos das organizações.

Segundo Teixeira (2005), o conceito de gestão tem por base um processo que pretende obter resultados que podem ser concretizáveis em bens ou serviços com o esforço dos outros. Para que tal aconteça, importa que exista uma estrutura minimamente organizada, onde várias pessoas contribuem com os seus esforços em torno de um objetivo comum, a isto dá-se o nome de organização.

Uma organização é, por isso, uma unidade social conscientemente coordenada, composta por duas ou mais pessoas, que funciona de forma relativamente contínua para alcançar um objetivo comum ou um conjunto de objetivos. Assim, e segundo esta definição, uma organização pode ser um pequeno ou grande negócio, uma associação com ou sem fins lucrativos, um grupo de trabalho, um hospital, uma igreja, unidades militares, entre muitos outros exemplos que se poderiam enunciar (Robbins & Judge, 2013).

A gestão é um processo cujo objetivo é conseguir obter resultados (bens ou serviços) com o esforço de outros. A função de um gestor é, por isso, interpretar os objetivos propostos e torná-los alcançáveis, através de quatro funções distintas: planeamento, organização, direção e controlo de todos os esforços realizados nas diferentes áreas da sua empresa, a fim de atingir esses mesmos objetivos. As quatro distintas funções do gestor são de extrema importância e, destas, depende o sucesso da organização. O planeamento é o processo de, antecipadamente, determinar o que foi ou não feito e de que forma se pode fazer para que, assim, se possa maximizar o desempenho; A organização consiste em descrever e em estabelecer as relações formais que se constituem entre as pessoas e os recursos com vista a obtenção dos objetivos propostos; A direção é o processo de influenciar o comportamento dos colaboradores e o controlo é o processo de análise do desempenho da organização através da comparação com os objetivos previamente definidos. Apesar de ser possível realizar uma divisão das funções do gestor estas não são indissociáveis pelo que é fundamental que se verifique uma total relação de interdependência entre todas as funções descritas (Robbins & Judge, 2013; Teixeira, 2005).

Como base comum a todas as organizações, sejam quais forem os seus objetivos, encontramos sempre as pessoas. É indiscutível que as organizações são aquilo que as pessoas que

nela operam permitem que seja. Por isso, é fundamental que um gestor conheça os seus trabalhadores e gire a organização não esquecendo os seus recursos humanos e tudo o que a eles diz respeito.

A pressão competitiva em que a maior parte das organizações se encontra é, muitas vezes, avassaladora para os seus colaboradores e até mesmo para os próprios gestores, por isso, existem muitas organizações que começam a compreender que adquirem uma forte vantagem competitiva se focarem a sua atenção nos seus recursos humanos, explorando as suas forças e gerindo, também, a sua motivação através das suas emoções (Robbins & Judge, 2013).

A questão de partida à qual pretendemos dar resposta com esta dissertação é: Será que a implementação de um ambiente organizacional positivo, induz os profissionais de saúde a obterem maiores níveis de produtividade e a, consequentemente, ajudar os gestores do setor a alcançarem os objetivos definidos para as suas organizações?

No final desta dissertação pretende-se que o questionário *Hapiness Works 2020* seja válido e fiável para a área da Saúde e que permita identificar quais as áreas às quais os gestores hospitalares devem prestar uma maior atenção por forma a terem colaboradores mais felizes e ainda relacionar uma série de variáveis deste questionário por forma a compreender se possuem ou não dependência e se esta é ou não forte.

A estrutura da dissertação está, por isso, dividida em cinco capítulos:

O primeiro capítulo corresponde à revisão bibliográfica que possuí, por sua vez, três subcapítulos distintos. O primeiro pretende apresentar o Mercado da Saúde (cuidados de saúde), dando-se destaque para as diferenças que existem relativamente a outros mercados; o segundo faz uma introdução histórica da gestão das unidades de saúde para que seja possível compreender a evolução que esta gestão tem experienciado ao longo do tempo bem como compreender o atual estado da gestão deste tipo de organizações; por último, no terceiro, damos enfoque ao ambiente organizacional positivo e à felicidade organizacional explicando, através de evidências científicas, de que forma, os gestores e, por consequência as organizações no geral, podem utilizar estes conceitos como ferramenta estratégica no alcance dos seus objetivos;

O segundo capítulo corresponde à metodologia utilizada. Por forma a apurar, na prática, quais os fatores que determinam a felicidade organizacional dos profissionais de saúde procedemos à validação de um questionário realizado em parceria com o estudo *Hapiness Works 2020* para o setor da saúde. Neste capítulo será possível encontrar a descrição do instrumento de medição que se pretende validar, bem como a sua evolução. Realiza-se, também, uma caracterização da amostra que nos encontramos a estudar.

O terceiro capítulo sumaria os resultados obtidos. Aqui irão ser realizadas duas análises fatorial exploratórias, utilizando o software de processamento de dados IBM SPSS versão 26 para Windows e, ainda, duas análises fatoriais confirmatórias, utilizando o software de processamento de dados AMOS

SPSS versão 26 para Windows. Ainda neste capítulo são realizadas quatro correlações entre diferentes variáveis que adquiridas através da resposta ao questionário (felicidade profissional-ambiente interno; felicidade profissional- remuneração; felicidade profissional-vontade de mudar e felicidade profissional-productividade).

No quarto capítulo poderão encontrar as principais conclusões obtidas através das análises realizadas.

## **II. Revisão Bibliográfica**

Conforme foi já referido na Introdução desta dissertação, este trabalho está dividido em vários capítulos, sendo que, cada um deles, possui outros subcapítulos de importância para o melhor entendimento desta dissertação.

Neste segundo capítulo, conforme descrito, irá ser possível encontrar três subcapítulos distintos: o primeiro apresenta o mercado da saúde, realçando as diferenças que este apresenta quando comparado com outros mercados; o segundo realiza uma introdução histórica aos conceitos de gestão aplicados às unidades de saúde públicas e dá-nos a conhecer qual o atual estado da gestão e o terceiro incide sobre o ambiente organizacional positivo e à felicidade organizacional explicando, através de evidências científicas, de que forma, os gestores e, por consequência as organizações no geral, podem utilizar estes conceitos como ferramenta estratégica no alcance dos seus objetivos.

### **II.A – A Economia, o Mercado e as especificidades da Saúde**

Para que melhor se possa compreender em que consiste a Economia da Saúde importa, em primeiro lugar, esclarecer o conceito de “Economia”. A Economia é, segundo Pereira (2004) “o estudo da afetação de recursos escassos susceptíveis de usos alternativos a necessidades virtualmente ilimitadas.”. Quando se fala em economia da saúde, o que se está a estudar é de que forma os diferentes agentes do setor realizam as suas escolhas. Assim, a Economia da Saúde trata-se do estudo da afetação de recursos no setor da saúde (Barros, 2013).

O setor da saúde trata-se de uma área peculiar que tem vindo a ser alvo de um estudo crescente devido à importância que as suas despesas correntes ocupam em termos do consumo de recursos. A despesa corrente é definida pelo Decreto-Lei nº 26/2002 de 14 Fevereiro, que estabelece o regime jurídico dos códigos de classificação económica das receitas e das despesas públicas, como a que inclui todas as despesas existentes relativas ao setor da saúde, tais como, despesas com o pessoal (salários), aquisição de bens e serviços, juros e outros encargos, transferências correntes, subsídios e outras despesas correntes no funcionamento das administrações públicas.

Desde o ano 2000 que a despesa corrente em cuidados de saúde, quando medida em percentagem do Produto Interno Bruto (PIB), tem sido alvo de um notório aumento, atingindo o seu pico no ano de 2009, ocupando 9,9% do PIB. Ao longo dos últimos anos esta despesa tem sofrido uma estagnação na ordem dos 9% o que, ainda assim, representa um grande investimento em saúde em termos percentuais do PIB de Portugal. Ao observar a linha de tendência do gráfico 1 que representa a despesa corrente em saúde em percentagem do PIB podemos observar que esta possui uma inclinação positiva o que indica que esta é claramente crescente.

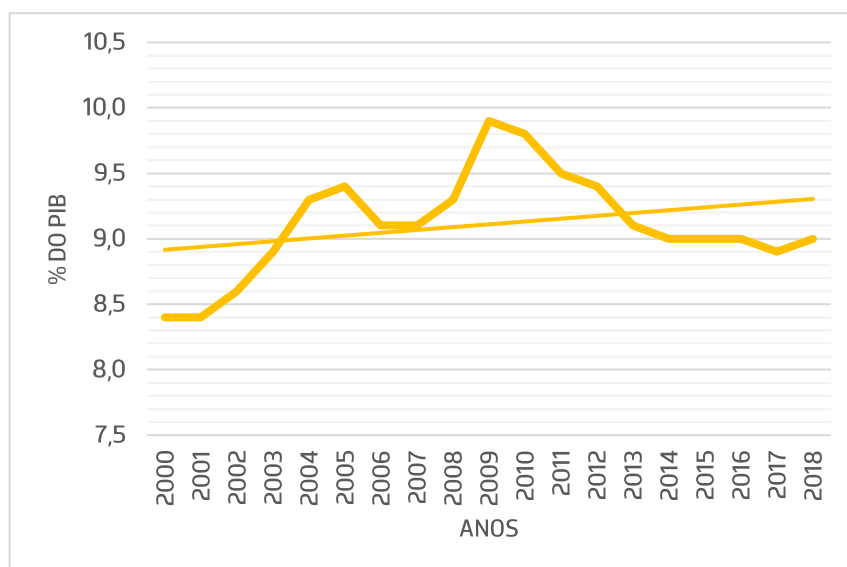


Gráfico 1 – Despesa Corrente em Saúde em % do PIB (Fonte: INE, PORDATA)

A análise económica do setor da saúde não deve ser realizada de forma superficial pois, este, possui, de facto, uma série de fatores que o tornam diferente em termos de problemas económicos.

A incerteza é um fator que possui um peso surpreendente no mercado da saúde. Não é possível prever quando se vai ficar doente, o custo dos cuidados de saúde necessários, o estado de saúde dos indivíduos, o tratamento adequado e o seu efeito, entre muitas outras incertezas que se encontram associadas a esta área.

Esta incerteza é de tal ordem que Arrow (1963) argumentava que não iriam surgir mercados de seguro de saúde para cobrir todos os riscos presentes. O fato da incerteza existir justifica um papel importante para os instrumentos de seguro, sejam estes de natureza privada ou social. Em Portugal, tal como em alguns outros países, existe uma intensa participação do Estado no setor da Saúde. O Estado, assumindo o papel de segurador, recolhe impostos para, em troca, pagar cuidados de saúde ou até mesmo fornecê-los.

Nos restantes mercados, a teoria da procura tradicional assume, desde logo, que os indivíduos se encontram informados acerca dos preços, quantidades e os resultados obtidos, isto é, parte-se do princípio que existe uma informação perfeita. No entanto, no setor da saúde, isto não acontece na maior parte dos contextos (Barros, 2013).

Segundo Barros (2013), diz-se que existe uma assimetria de informação quando uma das partes envolvidas numa qualquer transação possui informação mais completa que a outra sobre alguma variável (ou variáveis) que é/são relevante(s) para o valor económico da relação.

Quando esta assimetria de informação existe, cria-se uma relação de agência. Esta relação de agência decorre quando, devido à falta de informação, um conjunto de agentes económicos opta por delegar noutros (com mais informação) a tomada de decisão. Esta relação é visível em diferentes

setores, no entanto, no setor da saúde torna-se mais evidente dado que o paciente depende inteiramente do conhecimento dos profissionais de saúde, salvo raras exceções.

Uma das consequências desta assimetria de informação para o Mercado da Saúde é a falta de conhecimento existente acerca dos preços e da qualidade dos serviços prestados. Muitas vezes, a escolha de um médico reside apenas no conselho de amigos e na informação que os indivíduos conseguem obter quando existe a necessidade de escolher um determinado prestador de cuidados de saúde. Tal situação coloca os cuidados de saúde numa classificação específica: um bem de reputação.

Ser um bem de reputação implica que a caracterização do produto vendido (neste caso, os prestadores de cuidados de saúde) e a escolha dos mesmos é baseada na informação e na opinião prestada por amigos, familiares, associações, entre outras (Barros, 2013). Num trabalho realizado por Satterthwaite (1979) foi possível concluir que se um mercado monopolista (como o Mercado da Saúde) vende um bem de reputação, um aumento do número de vendedores (profissionais de saúde) provoca um aumento do preço de equilíbrio do mercado. Isto decorre do objetivo de maximização de resultados que existe em ambos os intervenientes: do lado da procura assume-se que pesquisam de forma racional e do lado da oferta assume-se que estes procuram obter o máximo lucro possível.

Sabendo-se desta teoria, podemos inferir que um aumento do número de médicos numa determinada região pode conduzir a um aumento no preço dos serviços médicos. Com o aumento do número de médicos, diminui a informação que os consumidores possuem acerca de cada um deles, o que dará a cada médico um maior poder de mercado. Esta teoria é habitualmente chamada de monopólio crescente e decorre unicamente da falta de informação e da magnitude da mesma no seio da procura (Barros, 2013).

Esta teoria poderá explicar o motivo pelo qual os preços nas regiões com uma maior densidade demográfica exibem preços mais elevados do que as restantes regiões para uma igual intensidade de procura de cuidados de saúde. Em oposição a esta teoria, podemos inferir que a presença de consumidores informados é suficiente para se implementar uma disciplina concorrencial suficientemente forte para se recuperarem dos efeitos económicos tradicionais (Barros, 2013).

Como já foi brevemente referido anteriormente, uma das implicações da existência de assimetrias de informação no setor da saúde é a criação de uma relação de agência. De forma resumida, uma relação de agência estabelece-se, segundo Barros (2013), com “a delegação de decisões por parte de um agente num outro agente económico que possui mais informação”.

Um exemplo claro disto dá-se quando um médico realiza um diagnóstico num determinado indivíduo e, posteriormente, indica qual o tratamento mais adequado à sua condição pois este possui mais conhecimento acerca da situação clínica do doente. Neste caso, os interesses de uma e de outra parte diferem e a decisão que é tomada pelo profissional de saúde (agente que possui maior informação nesta relação) poderá não ser a mesma que o doente tomaria caso tivesse em seu poder o

conhecimento do profissional. Esta diferença tem consequências no modo como se querará estabelecer a transação financeira associada a esta relação (Barros, 2013).

Estes factos conduzem-nos a um dos outros aspetos controversos no seio do Mercado de Saúde e dos cuidados de saúde que é o conceito de indução da procura. De um modo simples, refere-se ao facto de, por existir melhor informação e conhecimento por parte dos profissionais de saúde, nomeadamente os decisores clínicos, possuem uma maior capacidade de, artificialmente, criar a procura dos seus serviços (consultas adicionais e exames complementares).

Supondo, por exemplo, que o estado de saúde do doente pode sofrer alterações positivas consoante o empenho e o esforço do profissional de saúde. O profissional de saúde poderá, caso tenha interesse económico, (uma bonificação por cada doente curado), aplicar mais tempo ao paciente, enquanto que outro, caso não exista nenhuma bonificação, poderá não aplicar a mesma quantidade de empenho e esforço.

O exemplo acima descrito levanta um problema no contexto da relação de agência, o modo como se encontra desenhado o sistema de pagamentos afeta de forma relevante as decisões dos agentes económicos. Existem diversas análises que podem ser feitas e que permitem discutir os desvios que existem à situação de profissional de saúde como agente perfeito e das condições necessárias para que esses desvios não existam ou não possuam um peso nas decisões que são tomadas (Barros, 2013).

Importa distinguir dois conceitos distintos: a conceito de necessidade e de procura do bem cuidados de saúde. Define-se necessidade quando um indivíduo fica doente ou incapacitado; a procura manifesta-se quando o indivíduo considera ter uma necessidade e deseja, por isso, obter um tratamento, por forma a repor a sua situação de saúde (Matias, 1995).

Neste caso sabemos que o agente da oferta (profissionais de saúde) não são agentes passivos nesta relação. Estes são os responsáveis pela procura na medida em que identificam necessidades nos doentes que podem ou não ser reais, fazendo-os aceitá-las como tal (Matias, 1995).

Posto isto, podemos inferir que nos encontramos numa situação em que a procura do mercado é totalmente dominada pela oferta. Esta relação de agência é imperfeita por duas razões fundamentais:

1. Para além do risco moral existente associado às decisões clínicas tomadas pelo profissional de saúde, tem sempre por base a informação fornecida pelo doente. Isto faz com que exista subjetividade nas avaliações feitas pelo profissional;
2. Após a prescrição da terapêutica, o cumprimento da mesma é voluntário. Isto levanta, em teoria, a possibilidade de o doente não a aceitar ou não realizar da forma correta.

Existem, por isso, vários problemas que se colocam no âmbito desta relação de agência entre o profissional de saúde e o doente, designadamente o risco moral. O risco moral existe em ambos os agentes do mercado (procura e oferta) (Matias, 1995).

No lado da procura (doente) poderá existir a tendência a adquirir um comportamento mais descuidado em virtude de se encontrar protegido por um qualquer sistema (Serviço Nacional de Saúde ou Seguro Privado). Isto conduzirá a um excesso de procura de cuidados de saúde que vêm colocar uma carga adicional na despesa na área da saúde (Matias, 1995).

No lado da oferta (profissional de saúde), poderá existir o risco de este incorporar algumas das suas preferências na função de preferências que lhe foram delegadas pelo doente. Esta situação pode levar à indução da procura, através da introdução das preferências do próprio profissional (Matias, 1995).

O primeiro passo para nos certificarmos que, de facto, não existem desvios é definir o que é um agente perfeito. Entende-se por agente perfeito, segundo Culyer (1989), “um médico/profissional de saúde é um agente perfeito se realizar a mesma escolha que o doente teria seleccionado se tivesse toda a informação que o médico possui à sua disposição”. Esta definição aproxima-se, em muito, do código de ética dos médicos e é uma forma de procurar resolver conflitos de interesse que possam surgir entre as preferências do médico e do doente, evitando tensões (Barros, 2013).

De facto, o mercado da saúde afigura-se como um desafio para os gestores desta área tendo em conta que existe uma enorme imprevisibilidade e um grande número de fatores que condiciona o funcionamento do mercado.

No próximo subcapítulo iremos colocar a nossa atenção para a evolução histórica a que a gestão das unidades de saúde esteve sujeita ao longo dos anos, referindo o estado atual da mesma.

## **II.B – A Gestão das Unidades de Saúde**

Ao longo das últimas décadas, o paradigma da gestão e da administração em saúde tem mudado de forma considerável. Tais alterações decorreram devido a uma série de condicionalismos, tais como, a globalização e a internacionalização dos bens e dos fatores de mercado, deslocações de funções e de competências do Estado para Organizações internacionais e desenvolvimento tecnológico, especificamente no que diz respeito a tecnologias de informação e comunicação (TIC). Todas estas modificações, de certa forma, impuseram uma modernização do Estado e, consequentemente, da Administração Pública no geral (G. Rego, 2008).

Também o setor da Saúde, fazendo parte da Administração Pública, foi alvo de uma reestruturação e ficou sob uma nova administração, conhecida por *New Public Management*. No entanto, antes de mergulharmos neste novo conceito importa, em primeiro lugar, compreender de que forma funcionava o modelo tradicional de administração pública.

O modelo tradicional de administração pública tratava-se de um modelo que atribuía demasiada importância aos procedimentos e às regras que se encontravam descritas e uma menor (ou nenhuma) importância à análise de resultados e da satisfação dos cidadãos. Este modelo caracterizava-se por ser demasiado rígido e burocrático, impedindo desta forma um processo de decisão rápido e flexível, adequado à realidade de cada local.

Durante alguns anos por influência de Max Weber (1864–1920), assumiu-se que a Administração Pública deveria estar dependente do poder político (legitimado pelo voto popular), cuja principal função era a de executar as políticas do Governo. Rapidamente se percebeu que o poder político era incapaz de fazer a gestão pública o que reforçou a posição dos burocratas que passaram a intervir, cada vez mais, na esfera política (Hughes, 1998; G. Rego, 2008).

Comprovada a sua ineficiência e ineficácia na Administração Pública do modelo referido anteriormente, começaram a ser adotados os princípios do *New Public Management* (NPM). Desde logo, começaram a ser eliminadas muitas das ferramentas que até então sustentavam o modelo tradicional. Entre 1980 e 1990, deram-se profundas alterações no modo como a administração pública era operada, passando-se a questionar o modo como o setor público funcionava, caminhando no sentido da descentralização (G. Rego, 2008).

O NPM trata-se de um modelo de gestão mais liberal. Esta liberalização prende-se com o reforço da liberalização e com a privatização de certas atividades económicas. Adoptou-se ainda procedimentos que, até então, se restringiam à esfera da iniciativa privada, com vista à realização de uma gestão dos recursos mais eficiente. Neste novo modelo, pretende-se uma gestão mais orientada para os resultados e com foco no desempenho e na eficácia dos trabalhadores (G. Rego, 2008).

Para melhor descrever o NPM, importa conhecer quais os seus princípios teóricos pelas quais este se rege:

a) Em primeiro lugar, atribui, desde logo, uma maior responsabilidade aos gestores públicos, levando mesmo à cessação de contratos caso não se dê o cumprimento dos objetivos traçados. Isto fornece ao gestor público uma responsabilidade acrescida comparativamente ao que acontecia com o modelo anterior. A noção de *accountability*<sup>1</sup> é, neste caso, reforçada. Existe, por isso, uma maior necessidade em ter gestores públicos especializados em Gestão, Economia ou Engenharia para o desempenho destes cargos (G. Rego, 2008);

b) Começam a ser definidos padrões de avaliação do desempenho, com enfoque no alcance de resultados. São, ainda, introduzidos sistemas de avaliação por mérito e sistemas de incentivo com base na produtividade;

c) Tendo como premissa a escassez de recursos, o NPM impõem que os mesmos sejam usados de forma disciplinada, tendo como base uma política de controlo de custos;

d) É introduzido nas organizações públicas governamentais o planeamento e a gestão estratégica. O principal objetivo destas novas introduções é realizar uma gestão mais eficiente dos recursos disponíveis. É também pedido para que as organizações definam com precisão a sua missão, os seus objetivos e que se realize um estudo ao meio em que a organização se encontra inserida por forma a identificar as oportunidades e as ameaças, bem como, a analisar a sua cadeia de valor (G. Rego, 2008).

Podemos inferir que o NPM, constitui uma nova lógica de pensamento e que assenta na competitividade, na concorrência e nos resultados. Esta nova lógica de mercado pode implicar que a sobrevivência de determinadas organizações públicas, considerando-se que, os cidadãos, possuem liberdade de escolha, poderá depender da sua capacidade em captar e fidelizar os seus “utentes”. Desta forma a qualidade dos serviços prestados, sendo o bem cuidados de saúde um bem de reputação, constituirá a diferenciação entre organizações.

Tendo em conta o acima exposto, é possível afirmar que este novo modelo de gestão pública é sustentado, em grande medida, pelo pensamento económico e que possui alguma influência do setor privado, importando algum do pensamento e da experiência do mesmo. A adopção de modelos de gestão flexíveis e orientados para os resultados, a existência de planeamento e de gestão estratégica, bem como, no âmbito dos recursos humanos (fixação de objetivos, políticas de incentivo e de avaliação por mérito) (G. Rego, 2008).

---

<sup>1</sup>Na administração pública, o conceito *accountability* refere-se à necessidade que o gestor público tem de prestar contas aos cidadãos dos gastos realizados com o erário público. Basicamente, e de forma resumida, trata-se de tornar visível e transparente os gastos associados aos cuidados de saúde (G. Rego, 2008).

No seguimento deste pensamento, no ano de 2002 alguns hospitais foram transformados em Sociedades Anónimas de capitais exclusivamente públicos e, posteriormente, em Janeiro de 2006 foram transformados em Entidades Públicas Empresariais (hospitais EPE). Estas transformações poderão ser interpretadas como o resultado de uma necessidade inadiável de uma nova cultura organizacional.

Estas alterações foram suportadas pela Lei nº 27/2002 de 8 de novembro, onde se aprova o novo regime jurídico de gestão hospitalar, que foi, posteriormente, atualizado pela Lei 18/2017 de 10 de fevereiro. Esta empresarialização não significa privatizar a saúde mas, sim, uma forma de agilizar a gestão das unidades de saúde com a finalidade de obter melhores resultados em termos de eficiência. Isto é, com esta empresarialização, pretende-se que exista uma maior responsabilização dos agentes envolvidos, optimizando o consumo de recursos e o combatendo o desperdício (G. Rego, 2008).

Empresarializar pressupõem a identificação e a descrição das tarefas, das funções e das abordagens da gestão. O hospitais que adotam esta lógica impõem uma gestão rigorosa e criteriosa do trabalho e das organizações (abordagem clássica), dos recursos humanos (abordagem comportamental) e da produção e das operações (abordagem do conhecimento e da ciência de gestão), ou seja, empresarializar as unidades de saúde passa necessariamente pela adoção de um novo estatuto jurídico com um novo modelo de financiamento e de contratação, bem como, um novo modelo de gestão. Pretende-se, portanto, incrementar eficiência e a eficácia na gestão hospitalar e isto pressupõem que políticas como: dotar os recursos humanos de ferramentas de gestão; promover os sistemas de informação; agilizar os processos de decisão; aumentar a capacidade negocial; adoptar um sistema de incentivos por objetivos e implementar modelos de avaliação por competências sejam vistas como instrumentos de otimização de recursos e de promoção de equidade social (G. Rego, 2008).

Durante os últimos anos, e como foi possível analisar anteriormente, a busca pela criação de um Sistema de Saúde português mais eficaz e eficiente tem sido constante. Segundo Rego (2008), é recorrente afirmar-se que o Sistema de Saúde português tem revelado uma produtividade inferior àquilo que seria expectável e que tal se deve a um sub-aproveitamento, a uma gestão descuidada dos recursos que se encontram disponíveis e a um peso excessivo do Estado nas atividades económicas e sociais. Desta forma, podemos concluir que a melhoria na gestão das unidades de saúde tem, obrigatoriamente, que envolver medidas de combate ao desperdício, de aumento da eficiência e pelo aumento de uma maior eficácia.

Conforme referido anteriormente, a implementação do NPM tinha como principal objetivo responsabilizar o gestor e fazê-lo prestar contas daquilo que era gasto em cuidados de saúde. No seguimento deste pensamento, tornou-se imperativo implementar uma política de gestão baseada na avaliação do desempenho das organizações.

A avaliação de desempenho surgiu, assim, no decorrer das exigências de prestação de contas e, conseqüentemente, pela melhoria da eficiência, da qualidade e da quantidade dos serviços prestados (Silvestre & Araújo, 2009).

Em Gestão, muitas são as vezes que vemos o conceito de eficiência, eficácia e, por isso, importa, desde já, definir o que cada um destes conceitos significa.

A eficiência, sob um ponto de vista económico, pode ser dividida em três níveis: eficiência tecnológica, eficiência técnica e eficiência económica (Barros, 2013).

A eficiência tecnológica atinge-se quando uma organização produz o máximo possível com um determinado volume de fatores de produção, dada a tecnologia existente. Por outras palavras, uma unidade de saúde é eficiente quando para oferecer um certo número de cuidados de saúde, utiliza nada mais do que os recursos completamente indispensáveis. Este trata-se do primeiro nível de eficiência e, em termos comuns, pode ser descrito, simplesmente como, o evitar o desperdício. A maioria das discussões que giram em torno da eficiência do sistema encontram-se relacionadas com este tipo de eficiência (Barros, 2013).

A análise desta eficiência, por si só, não permite identificar, para um determinado objetivo de produção, qual a melhor combinação de fatores produtivos, isto é, para conseguir oferecer um determinado número de cuidados de saúde, existem várias combinações de tratamento possíveis, que, independentemente do seu custo, poderão ser suficientes para o alcance dos objetivos de produção, mantendo a eficiência técnica. Desta forma, impõem-se aplicar um outro conceito, o de eficiência técnica (Barros, 2013).

A eficiência técnica vem introduzir a noção de custo que, até agora, não se encontrava presente na eficiência tecnológica. Segundo esta para um determinado nível de produção, podemos afirmar que existe eficiência técnica se, a conjugação de fatores produtivos, tiver um custo mínimo. A eficiência técnica ocorre quando se minimiza ao máximo o custo. Tal significa que para uma combinação ser tecnicamente eficiente, tem necessariamente que ser tecnologicamente eficiente.

Conforme vimos, ambas as definições anteriormente traçadas, encontram-se fixas à determinação de um volume de produção pré-determinado, mas como traçar, sob o ponto de vista económico, um volume de produção ótimo? A definição deste nível de produção corresponde ao conceito de eficiência económica. De uma forma geral, segundo Barros (2013), "a eficiência económica é obtida quando o benefício resultante da produção de mais uma unidade (benefício marginal) for igual ao custo de produção dessa unidade adicional (custo marginal), sendo a diferença entre benefício marginal e custo marginal positivo para níveis de produção inferiores.". Desta forma, o conceito de eficiência económica corresponde à definição do nível de produção ótimo, sob o ponto de vista económico e tem necessariamente que ter em conta as duas eficiências acima mencionadas (técnica e tecnológica).

A eficácia, outro termo muito usado na área da gestão, prende-se com o facto de se atingir o resultado esperado, independentemente daquilo que se usa para o conseguir. Trata-se, por isso, de uma medida que mede o alcance dos objetivos (Adhikari, 2017). Colocando o seguinte exemplo: uma unidade de saúde necessita de realizar 100 consultas até ao final de uma determinada semana. É relativamente fácil avaliar se as consultas foram ou não realizadas, bastando, para isso, contabilizá-las. Caso o objetivo tenha sido cumprido, diz-se que a unidade foi eficaz. No entanto, esta medida não permite avaliar, por exemplo, a quantidade de tempo gasta em cada consulta, daí ser necessário complementar a avaliação com os indicadores de eficiência.

Conforme foi possível avaliar anteriormente, o mercado de cuidados de saúde trata-se de um caso particular, dado que, quem induz a procura são os próprios profissionais do ramo através de uma relação, denominada por relação de agência. Também o sucesso da implementação dos conceitos acima descritos, eficácia e efetividade, são fatores que dependem, em grande parte dos recursos humanos das unidades de saúde e, por isso, importa compreender de que forma os recursos humanos podem ser motivados sem que tenha que existir, obrigatoriamente, um aumento salarial que iria aumentar, em muito os gastos com o Serviço Nacional de Saúde e com o Sistema de Saúde.

No próximo subcapítulo incidimos sobre o ambiente organizacional positivo dando enfoque à felicidade organizacional como ferramenta estratégica.

## **II.C – O Ambiente Organizacional Positivo**

De acordo com o anteriormente referido na Introdução desta dissertação, a direção é uma das tarefas de um gestor e revela-se essencial, não só no mundo empresarial, mas também na gestão pública. Esta tarefa é definida, segundo Teixeira (2005) como sendo “o processo de determinar ou influenciar o comportamento dos outros, os subordinados, para que eles atuem em conformidade com os objetivos da organização.”. Esta tarefa determina, portanto, o cumprimento dos objetivos previstos durante a fase de planeamento e de organização. Podemos, então, concluir que esta se trata de uma fase completamente vital para o sucesso das organizações. Na verdade, se os trabalhadores (profissionais de saúde) não forem sensíveis aos objetivos determinados para a sua organização, dificilmente, será possível realizar uma boa gestão com um bom desempenho. Com a empresarialização, pretendeu-se trazer boas práticas da gestão privadas para o seio da gestão pública e, na minha opinião, as práticas relativas à gestão de recursos humanos afirmam-se como indispensáveis à boa prossecução dos objetivos determinados.

A influência que se aplica com o objetivo de levar os outros a realizar qualquer ação pode ser feita de várias formas e, por isso, existem vários tipos de direção. Contudo, o exercício de dirigir envolve sempre, com maior ou menor grau, motivar os colaboradores, liderar e comunicar de forma eficaz (Robbins & Judge, 2013). No contexto social e económico em que nos encontramos é crucial que as organizações, no geral, e as organizações de saúde, em específico, tenham os seus colaboradores empenhados, proativos e motivados para o desempenho das suas atividades sem que tenha necessariamente de existir um aumento das remunerações e dos prémios atribuídos. Assim, uma das práticas empresariais que poderá ter bons frutos nos profissionais de saúde, é a criação de um ambiente organizacional positivo onde se dê enfoque ao bem-estar subjetivo de cada um dos profissionais, tornando-os mais eficientes, criativos, empenhados e sensíveis aos objetivos da organização.

Há alguns anos, alguns psicólogos começaram a ficar preocupados pelo facto de o seu campo de trabalho estar a dar uma importância superior às questões negativas, sacrificando as positivas. Na procura de soluções para algumas doenças mentais e para disfunções do comportamento humano, tantos os académicos como os clínicos, perceberam que procuravam as soluções para os problemas com base no que estava de errado com os seus pacientes em vez de potenciar as características positivas e que contribuíam para o desenvolvimento pessoal (Luthans et al., 2007). No mundo empresarial e nas unidades de saúde também vivemos com este problema. Olhando para as organizações como sendo as “pacientes” dos gestores, podemos afirmar que, neste momento, também existe este mesmo problema de insistir em corrigir o que está errado e o que é negativo nas organizações em vez de potenciar aspetos positivos. Não que seja errado corrigir os aspetos negativos,

por vezes, é mesmo necessário, no entanto, poderá haver muitos destes aspetos que são de fácil resolução quando potenciamos um aspeto positivo, como, por exemplo, o empenho ou a motivação dos colaboradores.

O grande passo para a construção de uma psicologia positiva foi dado por Martin Seligman, na altura presidente da *American Psychological Association*, em 1988, quando lançou o desafio aos seus colegas da área da psicologia para se focarem nos aspetos positivos dos seus doentes em vez de se concentrarem apenas nos aspetos negativos. Assim, de acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000), a psicologia deveria ter uma componente positiva onde se trabalha os indivíduos para estarem bem e satisfeitos com o seu passado; terem esperança e otimismo no futuro; e a viver e a serem felizes com o presente. A nível de grupo, os autores defendem ainda que a psicologia positiva deve fomentar melhores cidadãos: dotando-os de responsabilidade, altruísmo, moderação, tolerância e ética de trabalho (M. E. Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; M. E. P. Seligman, 2019).

O crescimento do conhecimento da psicologia positiva trouxe muitas implicações diretas e indiretas para o mundo empresarial. As aplicações mais diretas são denominadas por comportamento organizacional positivo, do inglês, *positive organizational behaviour* (POB) e a bolsa organizacional positiva, do inglês, *positive organizational scholarship* (POS). A principal diferença entre ambas as abordagens reside no facto de que a POB se foca nos problemas associados ao desenvolvimento do trabalhador e à melhoria da sua *performance*, isto é, trabalha a um nível micro, enquanto que a POS trabalha problemas relacionados com a organização em si, isto é, a um nível mais macro (Luthans et al., 2007).

A POS trata-se de um novo movimento dentro dos estudos organizacionais que se foca na dinâmica que leva ao desenvolvimento dos recursos humanos, produzindo resiliência, vitalidade e que, por consequência, induz uma *performance* individual e de grupo extraordinária. De acordo com Baumeister, et al. (2001) “os eventos que possuem uma valência negativa (por exemplo, perder dinheiro, ser abandonado por amigos e receber críticas) têm um impacto maior nos indivíduos do que eventos positivos do mesmo tipo (por exemplo, ganhar dinheiro, fazer novos amigos e receber elogios)”. Isto vem de certa forma comprovar que o ser humano presta mais atenção aos eventos negativos em detrimento dos positivos, isto porque, conscientemente se entende que as consequências de um evento negativo podem ser mais graves do que as causadas por um evento positivo. Por consequência, a investigação realizada neste plano tem negligenciado as abordagens mais positivas uma vez que estas são, por vezes, consideradas não científicas e apenas teóricas (Cameron & Caza, 2003).

No entanto, são já vastos os estudos que comprovam que o estudo dos acontecimentos positivos nos oferecem um maior entendimento de como produzir organizações mais produtivas e focadas. Como exemplos, podemos referir: o estudo de Losada e Heaphy (2004) onde se explica como

é que as equipas mais produtivas realizam trabalho menos eficaz quando recebem comunicações negativas, sejam elas verbais ou não verbais; e o estudo de Cameron, Bright e Caza (2004) que aplicaram o conceito de virtuosidade, através dos conceitos de compaixão, perdão e confiança e otimismo, às organizações, concluíram que as equipas onde se verificava um maior rácio de virtuosidade eram mais produtivas e obtinham uma melhor performance ao contrário das restantes equipas que possuíam um rácio mais baixo de virtuosidade.

Para concluir, a POS não inventou, ao contrário do que se possa pensar, um novo campo de estudo. Esta apenas deu foco aos acontecimentos positivos e começou a perceber que estes poderiam gerar mais conhecimento do que os negativos, tendo em conta, também, a premissa de que, por natureza, os seres humanos e as organizações são atraídas pelo que as inspira (Cameron & Caza, 2003).

Outro campo do comportamento organizacional que havíamos anteriormente referido, trata-se do POB (*Positive Organizational Behaviour*). Este trata-se, segundo Luthans (Luthans, 2002a), “do estudo e da aplicação das forças dos recursos humanos e das capacidades psicológicas, que podem ser medidas, desenvolvidas e geridas de forma eficaz, por forma a garantir uma melhoria do desempenho no local de trabalho”. Este estudo destaca-se dos restantes, principalmente, por dois motivos: por requerer que seja possível medir as capacidades psicológicas e as forças dos recursos humanos, exige uma preparação dos investigadores a nível teórico e a uma consequente base de investigação, afastando-o de outros estudos e crenças mais populares; por estar relacionada com a melhoria do desempenho no local de trabalho, afasta a POB de uma simples teoria de desenvolvimento pessoal, muito encontradas em diversos livros *best-sellers* e também da POS que se foca em conceitos teóricos dificilmente observáveis e mensuráveis como a compaixão, virtuosidade e o perdão. (Luthans, 2002b)

Conforme já foi possível compreender, a POB destaca-se das demais teorias pois a definição que esta utiliza obriga à satisfação de uma série de requisitos. Importa, neste momento, perceber quais poderão ser os requisitos que se incluem nesta definição dada por Luthans (2002a). De acordo com o autor podemos referir os seguintes: confiança (autoeficácia), esperança, otimismo, felicidade (bem-estar subjetivo) e inteligência emocional.

Nesta dissertação iremos focar a nossa atenção na felicidade no trabalho (bem-estar subjetivo), no modo como esta influência a produtividade dos trabalhadores, em específico dos profissionais de saúde.

## **i. O Bem-Estar Subjetivo e o Ambiente Organizacional Positivo**

O bem-estar subjetivo (BES) tem adquirido ao longo dos últimos anos uma importância adicional no mundo empresarial. De facto, um estudo revelou que a sociedade atual, em especial a população mais jovem, dá mais valor à felicidade do que à remuneração (Diener, 2000).

É comum que o termo felicidade seja substituído na literatura por bem-estar subjetivo. Isto decorre do facto de este segundo termo ser considerado pelos investigadores mais abrangente do que o termo felicidade pois este envolve o estado mental e as emoções das pessoas, bem como, as avaliações cognitivas que realizam acerca das suas vidas (Luthans, 2002a).

Antes de entrar de forma profunda na forma como a felicidade ou bem-estar subjetivo influencia a vida pessoal e profissional dos colaboradores, importa, em primeiro lugar, compreender e definir os conceitos aqui referidos.

Desde cedo que os maiores filósofos da história da humanidade se preocupavam em definir de forma correta e inequívoca o conceito de felicidade. Porém este não se trata de um simples conceito e pode ter diferentes significados para os diferentes indivíduos, sendo, por isso, bastante subjetivo. Para Aristóteles (2004) a felicidade é descrita como eudemónica, isto é, a felicidade é o significado e o propósito da vida, sendo que todos os indivíduos a tentam alcançar ao longo da sua existência. Segundo este filósofo, tudo o que os indivíduos fazem ao longo da sua vida visa obter felicidade e esta utiliza como ferramentas: os bens. Estes bens podem ser materiais como o dinheiro ou imateriais como as sensações de prazer ou a saúde, variando a sua quantidade de pessoa para pessoa de acordo com o que cada um idealiza (Aristóteles, 2004).

Seguindo uma perspetiva eudemónica, a felicidade ocorre quando as atividades de vida dos indivíduos são congruentes com os seus valores intrínsecos e está intimamente associada ao crescimento e ao desenvolvimento pessoal e, por consequência, a uma vida com sentido, em que exista um contributo positivo na vida do outro (Aristóteles, 2004).

Um outro ponto de vista relativamente à felicidade tem origem em Epicuro. Este filósofo defendia que a felicidade se alcançava aproveitando ao máximo e sofrendo o menos possível. Isto é, sob o ponto de vista hedónico, a felicidade é possível alcançar através de experiências e da busca do prazer. Epicuro (2008) defende que não seria possível obter a felicidade absoluta apenas e só através das virtudes e das atitudes conforme referia anteriormente Aristóteles mas que teria que existir também o sentimento de prazer. De uma forma resumida, para este filósofo a felicidade trata-se de um desejo natural que deve ser satisfeito através da obtenção de sensações prazerosas.

A principal diferença entre as duas teorias acima expostas reflete-se no facto de que, sob o ponto de vista eudemónico, a felicidade alcança-se através das atitudes e de fazer aquilo que é moralmente correto e alinhado com os valores do indivíduo; já sob o ponto de vista hedónico, a felicidade alcança-se através de sentimentos e de sensações prazerosas. Quando os diferentes aspetos de ambas as perspetivas mencionadas são medidos, demonstram-se fortemente correlacionados. Este facto levou alguns investigadores a questionar se deveria existir esta distinção empiricamente (Fisher, 2010).

De acordo com Cooper (2010), as investigações realizadas no âmbito da felicidade pessoal e organizacional tem vindo a ser alvo de um crescente interesse ao longo das últimas décadas. As primeiras abordagens foram efetuadas por economistas salientando que o bem-estar e a felicidade estão fortemente ligados ao desempenho económico. Oswald (1997) defendia que, por si só, a economia não é interessante para os cidadãos comuns e que a sua importância residia, apenas, no facto de esta se tratar de um meio para atingir um fim. Este fim, de acordo com o referido autor, seria o enriquecimento do bem-estar subjetivo, isto é, da felicidade dos indivíduos.

Em 2012, Martin Seligman, um dos responsáveis pelo aparecimento da psicologia positiva, no seu livro *Flourish*, apresenta a teoria do bem-estar subjetivo referindo que este é diferente da felicidade e é o que a psicologia positiva pretende estudar. Este autor acredita que o bem-estar possui cinco elementos mensuráveis aos quais dá a sigla de PERMA (*positive emotions, engagement, relationships, meaning and purpose e accomplishment*).

Um dos investigadores que mais se debruçou acerca deste tema (bem-estar subjetivo) foi Ed Diener, possuindo um vasto leque de publicações acerca do mesmo. Diener (2000) defende que os estados e as emoções dos indivíduos refletem as reações que estes tem relativamente a um determinado evento, sendo que estes estados e emoções traduzem os julgamentos realizados acerca da sua vida no geral (desde a vida pessoal à vida profissional). O bem-estar subjetivo pode ser dividido em componentes dos quais se enumera: satisfação com a vida (associada aos julgamentos que os indivíduos realizam relativamente à sua vida); satisfação com domínios específicos (por exemplo: a vida profissional); sentimentos positivos (que inclui os estados e as emoções positivas); e ausência de sentimentos negativos (tal como defendia Epicuro (2008)).

O bem-estar subjetivo coloca a tónica no indivíduo, isto é, as pessoas são felizes na medida em que acreditam ser felizes. A felicidade está frequentemente associada às circunstâncias de cada indivíduo e ao modo como este as interpreta. Esta conceção de bem-estar assume-se, assim, como um conceito que requer a realização de uma autoavaliação, uma vez que, apenas pode ser observado pelo próprio indivíduo e não por indicadores externos. Isto é, cada indivíduo avalia a sua vida de acordo com as suas expectativas, valores, emoções e experiências vividas (Diener & Biswas-Diener, 2008).

Numa das suas publicações, Diener (1999) refere que o bem-estar subjetivo pode ser dividido em dois conceitos específicos por forma a facilitar a interpretação desta conceção: o julgamento global de satisfação com a vida ou com domínios específicos da mesma, isto é, a reflexão acerca de quão próximo se encontra de alcançar os seus sonhos e aspirações, e as experiências emocionais positivas e negativas, ou seja, o produto do balanço entre as emoções positivas e negativas. Esta visão acerca do bem-estar subjetivo estabelece uma relação mais forte com a perspetiva hedónica da felicidade (Fisher, 2010).

Justin Fox (2012) ao escrever uma revisão para a revista *Harvard Business Review*, indagou acerca das medidas existentes para avaliar o sucesso de um país. Neste artigo, Fox, refere que apesar de “o dinheiro não ser tudo” tem sido utilizado para medir a performance dos países como, praticamente, a única medida existente. Desde a Segunda Guerra Mundial que a medida que prevaleceu foi o Produto Interno Bruto (PIB), inicialmente denominado por Produto Nacional Bruto (PNB). A era do PIB, que tem sido caracterizada por um aumento dos padrões de vida e da riqueza, pode estar a chegar a um fim. No ano de 2008, o presidente Nicholas Sarkozy encomendou a três economistas (Amartya Sen, Joseph Stiglitz e Jean Paul Fitoussi) um estudo acerca de medidas alternativas ao PIB. Em 2011, seguiu-se a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) que, pela primeira vez, publicou o relatório estatístico “Como está a Vida?” (How’s Life?) que versa, essencialmente, sobre o bem-estar dos países membros nas mais diversas vertentes.

De facto, é ponto assente para qualquer gestor que apenas se pode gerir aquilo que se pode medir e, por isso, tem havido cada vez mais estudos e publicações no sentido de inverter o foco das medidas do dinheiro e do valor produzido por cada país para medidas que contemplem além de indicadores económicos, indicadores sociais. Existem realidades que não podem ser medidas nem captadas pelo PIB, mas que podem ser medidas, por exemplo, através de indicadores de saúde e educação (Fox, 2012; Stiglitz et al., 2009).

Urge agora compreender quais os seus efeitos do bem-estar subjetivo na vida dos indivíduos e de que forma esta se pode tornar numa ferramenta de elevada importância para as organizações.

## **ii. Felicidade e o seu Impacto na Vida do Indivíduo**

Conforme temos visto ao longo desta dissertação, o tema felicidade ou, usando uma linguagem mais científica, bem-estar subjetivo, tem sido alvo de muitas análises e estudos. Tem adquirido ao longo dos tempos uma importância cada vez maior pois têm-se verificado que esta possui um papel central na vida dos indivíduos. Não existe dúvida alguma quando afirmamos que a Felicidade ou o Bem-Estar é um valor supremo na vida das pessoas e que, para muitas, este se trata de um objetivo de vida (Diener et al., 2008).

O bem-estar subjetivo, para além de oferecer uma melhor qualidade de vida, tem uma série de consequências que são importantes. Muitos investigadores tem indagado acerca dos efeitos que existem nos indivíduos mais felizes (Fisher, 2010; Moccia, 2016).

Antes de avaliar as consequências importa inferir acerca das causas que influenciam o aparecimento da felicidade. Esta questão assume-se como particularmente importante, uma vez que, como é do conhecimento geral, nem todas as pessoas se sentem felizes e muitas delas não possuem uma aptência inata para isso. Assim, de acordo com Fisher (2010), as questões genéricas para a

pergunta “O que torna as pessoas felizes e porque algumas pessoas são mais felizes que outras?” são: (1) algo no seu ambiente ou alguma circunstância vivida tornou a pessoa feliz; (2) algo inato à pessoa a predispõem a ser mais ou menos feliz; (3) alguma interação ou situação particular criou a felicidade; (4) comportamentos voláteis impactaram o aparecimento da felicidade.

No que toca ao ambiente que rodeia as pessoas ou às circunstâncias da sua vida que as podem tornar mais felizes, no geral, assume-se que uma condição de vida relativamente estável produz felicidade. Existem, de facto, evidências científicas que sugerem que o bem-estar subjetivo é, em média, superior nas pessoas que são casadas, que possuem boas redes de contactos, que estão empregadas, que participam em atividades religiosas e atividades de lazer e cujo ambiente político e económico se assume como estável, seguro e próspero em comparação com outros países mais pobres (Fisher, 2010; Suh & Koo, 2008). Outro motivo que pode levar a um aumento da felicidade dos indivíduos trata-se de questões genéticas ou de personalidade. De acordo com Fisher (2010), os genes e os traços de personalidade explicam as variações nos níveis de felicidade dos indivíduos. Lyubomirsky (2005) sugeriram mesmo uma composição por percentagens sobre as causas da felicidade. Os autores defendem que 50% da felicidade é determinada geneticamente, 10% da felicidade é causada por questões ambientais e 40% da felicidade advém da prática de atividades, comportamentos ou emoções positivas.

Dado o exposto e estando agora cientes do que aumenta os níveis de bem-estar subjetivo nos indivíduos, importa, compreender quais os efeitos que esse estado induz a quem o experiencia. Lyubomirsky, King and Diener (2005) realizaram um estudo cujo objetivo principal era compreender se a felicidade conduz ou não ao sucesso. Neste estudo utilizaram cerca de 200 artigos científicos que estudavam as consequências da felicidade e, desde logo, perceberam que o bem-estar subjetivo induzia nas pessoas *outcomes* positivos e interessantes para a sua vida. Assim, ao longo do seu estudo identificaram seis características que os indivíduos que experimentaram o bem-estar subjetivo, desenvolveram para com os outros e para com a vida no geral: (1) percepções positivas de si e dos que os rodeiam; (2) sociabilidade e atividade; (3) simpatia e cooperação; (4) comportamento prósocial; (5) bem-estar físico e relação com stress e (6) criatividade e estratégias de *problem solving*. Estas competências irão ser explanadas uma a uma nos parágrafos seguintes.

A primeira das consequências encontradas neste estudo relaciona-se com o aparecimento de percepções mais positivas acerca dos seus pares e de si mesmo. Os indivíduos mais felizes são caracterizados por possuírem competências pessoais mais desenvolvidas, por possuírem uma maior auto-estima, otimismo e um maior auto-controlo. Demonstrou-se, ainda que a felicidade está ainda associada a uma visão mais otimista sobre todos os campos da vida de um indivíduo. Assim, estes estão mais satisfeitos com a sua vida familiar, com a sua vida afetiva e com as suas relações amorosas, com a sua saúde, a sua educação e com o seu trabalho (Lyubomirsky et al., 2005).

Os indivíduos mais felizes foram também associados como sendo mais sociais, enérgicos e com mais interesse em participar em diferentes atividades e interações sociais. Demonstraram ainda ter uma maior capacidade de apoio social, quando comparados a indivíduos menos felizes, maior interesse em frequentar clubes sociais e maior capacidade em gerar ligações com os colegas de trabalho e com outros membros das organizações. Alguns autores mencionaram ainda que poderá existir a possibilidade de que, para indivíduos mais felizes, qualquer atividade mesmo que rotineira, possa ser intrinsecamente motivadora e que estes são capazes de descobrir recompensas emocionais até mesmo nos eventos mais simples (Lyubomirsky et al., 2005). Para além de mais sociais, estes indivíduos em alguns estudos foram ainda denotados como atraentes, competentes, bons oradores em público, autoconfiantes e assertivos. Ao nível do ambiente de trabalho, os indivíduos mais felizes apresentam-se como sendo mais cooperantes, mais compreensivos e com maior capacidade de negociação, reduzindo, desta forma, os conflitos entre si.

Pessoas mais felizes frequentemente se classificam como pessoas saudáveis e reportam maiores níveis de atividade social e física e menores níveis de dor. Isto poderá ter uma relação direta com o exposto anteriormente que refere que pessoas mais felizes são mais ativas e, portanto, esta melhoria na saúde pode dever-se ao facto de que os indivíduos felizes demonstram uma menor probabilidade de se associar a comportamentos danosos, tais como, fumar, beber ou fazer uso de drogas. As pessoas mais felizes foram também associadas a possuírem uma melhor qualidade e quantidade de sono (Lyubomirsky et al., 2005). Os efeitos da felicidade são também observados a nível bioquímico. Num estudo conduzido por Stone e alguns outros investigadores (1994) foi possível concluir que quando os indivíduos do estudo vivenciavam algum tipo de experiência positiva, existia um aumento das imunoglobulinas A e que, quando expostos a uma experiência negativa, os valores expressos do anti-corpo eram menores, demonstrando assim que as experiências positivas poderiam ter um efeito positivo no sistema imunitário.

Por último, e a meu ver uma das consequências do bem-estar subjetivo mais importantes para as organizações, é a criatividade, a capacidade de resolver problemas, flexibilidade e originalidade. Nos estudos avaliados por Lyubomirsky (2005), foi possível observar maiores níveis de criatividade em pessoas mais felizes. Este facto poderá estar associado com o sentimento de segurança que as pessoas mais felizes experimentam, permitindo-lhes assim ter um pensamento mais divergente e arriscado sem que se sintam ameaçados. Outra importante consequência nas pessoas felizes é o desenvolvimento da sua performance. Nos estudos avaliados por Lyubomirsky (2005) encontrou-se a evidência científica de que as pessoas mais felizes tomavam melhores decisões relativamente a uma determinada tarefa, tinham uma maior capacidade para identificar os erros nas tarefas de verificação, resolviam mais anagramas corretamente e, num estudo particular desenvolvido com profissionais de

saúde, foi possível verificar que os profissionais mais felizes realizavam o diagnóstico correto de uma doença quando comparados com outros menos felizes (Estrada et al., 1997).

### **iii. Felicidade na Organização**

Nesta secção iremos abordar sobre aquilo que torna as organizações como locais de trabalho felizes e com um ambiente organizacional positivo. Conforme temos visto ao longo desta dissertação a criação de um ambiente organizacional positivo tem-se afigurado como uma importante ferramenta de gestão que, para além de cuidar da saúde mental dos colaboradores, permite uma nova abordagem na gestão de recursos humanos. As organizações, especialmente no tempo em que nos encontramos a viver, precisam de garantir que os seus colaboradores estão motivados, empenhados e comprometidos com a organização e com os seus objetivos.

Ao longo dos anos as várias pesquisas realizadas neste âmbito têm-se focado apenas nas consequências negativas que a insatisfação dos trabalhadores, tais como o absentismo, a rotatividade, e o mau desempenho. Os autores Wright e Cropanzano (2000) denominaram este fenómeno de “modelo patológico” e sugeriram uma mudança da abordagem realizada pelas pesquisas, virando o foco para a iniciação, manutenção ou melhoria das condições das pessoas que fazem parte das organizações, introduzindo assim a saúde física e mental como um fim em si mesma e um bem intrínseco e necessário para a organização.

Muitas vezes, as organizações e, por vezes, até mesmo os colaboradores entendem que um aumento da remuneração será suficiente para atingirem o tão desejado estado de felicidade, no entanto, este estado poderá ser apenas transitório sendo que a longo prazo, isto poderá trazer efeitos negativos no trabalho do colaborador. Não são raras as vezes em que o aumento da remuneração auferida por um colaborador se traduz, também, num aumento das responsabilidades que lhes estão atribuídas o que nem sempre é bom pois o colaborador pode não as desejar ou não se adaptar às mesmas (Hosie & Sevastos, 2009).

Posto isto, importa compreender, então, qual será a solução para que as organizações sejam vistas como locais onde o seu ambiente organizacional é positivo e onde existe uma preocupação com o bem-estar subjetivo dos seus colaboradores. Baker (2006) no seu livro “What Happy Companies Know” refere que a base da felicidade, quando aplicada ao campo do trabalho, são as emoções, mas também os comportamentos organizacionais e que a felicidade organizacional se trata de uma ferramenta estratégica que não pode ser ignorada pelas organizações. Estes autores definem ainda que uma organização feliz é aquela onde cada colaborador, a nível individual, possui uma série de forças e que trabalha em equipa com vista a um objetivo comum; onde os colaboradores estão satisfeitos com os projetos e trabalhos onde estão inseridos e sentem que estes podem proporcionar uma diferença positiva na vida de outras pessoas.

Matheny, G. (2008) referiu no seu estudo que alguns dos métodos utilizados para melhorar a satisfação com o trabalho e aumentar a felicidade organizacional poderão ser:

1. Reformular as expetativas, formulando-as de acordo com a realidade;
2. Reconhecimento dos aspetos positivos do trabalho;
3. Atribuição de novos desafios que se encontrem de acordo com as expetativas;
4. Melhorar a comunicação interna da organização;
5. Impulsionar nos colaboradores uma visão positiva acerca da sua posição e do seu local de trabalho.

O autor refere ainda que implementar um ambiente organizacional positivo e o bem-estar subjetivo envolve um grande esforço por parte das organizações, no entanto, esta ferramenta pode beneficiá-las em muito, aumentando a produtividade, reduzindo a rotatividade dos colaboradores, favorecendo a sua fixação na empresa e melhorando a performance organizacional no geral.

Baker et al (2006) refere ainda no seu livro que através dos estudos desenvolvidos no seio de várias empresas foi possível concluir que as organizações felizes possuem funcionários mais criativos, é promovido o trabalho de equipa e o pensamento positivo, existe um compromisso de todos para com a visão e missão da organização, existe a preocupação em desenvolver atividades que permitam melhorar a qualidade de vida, é visível a energia dos colaboradores no modo como comunicam verbal e não verbalmente, existe respeito e confiança entre todos os envolvidos na organização e utiliza-se a comunicação interna como forma de potenciar uma atitude positiva. É ainda possível observar que valores como a amabilidade, consideração e generosidade são parte da cultura da organização, os colaboradores estão comprometidos com a inovação disruptiva e são incentivados a tomar riscos e a competência de cada indivíduo é tida como importante para o crescimento dos colaboradores. Como consequência, os colaboradores são sinceros e corretos não só com os colegas mas também com os clientes criando uma relação mais próxima com os mesmos.

#### **iv. Relação entre Bem-Estar Subjetivo e Produtividade**

São vários os estudos e os investigadores que tem pesquisado acerca da relação entre colaboradores felizes e a produtividade dos mesmos. (Dimaria et al., 2014) Hosie, Sevastos e Cooper (2007) na sua investigação puderam avaliar 400 profissionais australianos e foi possível concluir que existe uma correlação positiva entre a performance e os empregados mais felizes.

No artigo de revisão bibliográfica desenvolvido por Fisher (2010) são vários os estudos que verificam a relação positiva entre o bem-estar subjetivo e a produtividade dos colaboradores sendo que, dos estudos avaliados a correlação mais alta situa-se em 0,59 (Harrison et al., 2006).

Esta relação do bem-estar subjetivo com a performance e rendimento dos colaboradores possui especial interesse nesta dissertação de mestrado. Aquilo que se espera, teoricamente, ao adotar

este tipo de ambiente organizacional e de gestão de recursos humanos é que, ao mesmo tempo, que se induz uma melhoria significativa da saúde mental dos profissionais de saúde que, especialmente durante o ano de 2020, sofreram uma enorme pressão devido à pandemia da COVID-19, também se aumente os seus níveis de produtividade e a eficiência dos cuidados por eles prestados, reduzindo, assim, consequentemente, os gastos existentes com o Serviço Nacional de Saúde ou minimizá-los ao máximo possível.

No próximo capítulo iremos avançar para a parte prática deste trabalho, procedendo à apresentação do instrumento de medição utilizado, bem como à caracterização da amostra que iremos estudar ao longo da dissertação.

### **III. Métodos**

Neste capítulo, iremos descrever a metodologia utilizada para a redação desta dissertação. Esta dissertação iniciou-se com uma revisão bibliográfica que procurava incluir todas as definições e onde se investigava o atual estado da arte das organizações relativamente ao comportamento organizacional positivo.

O tema da felicidade organizacional e do comportamento organizacional positivo, são temas já bastante trabalhados nos outros países e, em Portugal, a situação não é diferente. Após uma breve pesquisa encontramos o estudo *Hapiness Works* que se realiza anualmente desde o ano de 2012 e o seu principal objetivo é avaliar o nível de Felicidade Organizacional em Portugal. Esta iniciativa é realizada em parceria pela Lukkap Portugal, Universidade Atlântica, Revista Exame, Associação Portuguesa de Gestão de Pessoas (APG), Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE) e Happy Brands.

Foi então estabelecido um contacto com os responsáveis pela gestão deste projeto onde se convencionou uma parceria que se revelou benéfica para ambos os intervenientes. Desta forma, não só se irá estudar o impacto de um ambiente organizacional positivo na produtividade dos trabalhadores como também iremos realizar uma análise fatorial confirmatória a fim de validar o questionário para a área da Saúde. Para tal, foram-nos cedidas as respostas obtidas, para o setor da saúde, neste questionário no ano de 2020 e a sua análise será realizada recorrendo ao software de processamento de dados SPSS IBM versão 26.

#### **III.A – Descrição do Instrumento de Recolha de Dados**

O questionário utilizado nesta investigação (Hapiness Works 2020) encontra-se dividido em três secções distintas: a primeira caracteriza o indivíduo que se encontra a participar do estudo; a segunda caracteriza a felicidade na organização e a terceira caracteriza a felicidade na função. Este questionário encontra-se disponível para consulta no Anexo 1 e possui, no total, 17 questões.

Antes de descrever de forma inequívoca o questionário, importa compreender que o mesmo nem sempre teve a aparência que atualmente possui. Esta metodologia foi desenvolvida com base nos trabalhos de investigação desenvolvidos por Fisher (2010) e Hosie, Sevastos e Cooper (2007) e decorreu em várias fases.

A primeira fase ocorreu em 2011 onde se questionou 1 000 profissionais através de perguntas abertas e onde, posteriormente, se realizou uma análise de conteúdo. Através da referida análise de conteúdo, foi possível identificar diversas variáveis que condicionam a felicidade na organização e a felicidade na função.

As mencionadas variáveis foram, posteriormente, agrupadas em fatores correspondentes:

- fatores relacionados com a felicidade na organização, tais como: o Ambiente Interno, o Reconhecimento e Confiança, o Desenvolvimento Pessoal, a Remuneração, o Envolvimento Pessoal, a Sustentabilidade e Inovação, o Envolvimento com as Chefias e Organização, a Definição de Objetivos e o Equilíbrio entre Profissão e Vida Pessoal.

- fatores relacionados com a felicidade na função, tais como: o Envolvimento com a Função, o Desenvolvimento Pessoal, o Reconhecimento e Respeito, o Ambiente de Trabalho, a Remuneração, os Objetivos, a Sustentabilidade e Segurança, o Apoio das Chefias, o Equilíbrio entre a Profissão e Vida Pessoal e o Poder ser Empreendedor.

Com a aquisição de todas estas informações foi possível construir, então, a primeira versão do questionário Hapiness Works cujo objetivo principal é verificar o nível de felicidade nos profissionais em Portugal (Campaniço, 2012).

A segunda fase decorreu de janeiro de 2012 a abril desse mesmo ano e os investigadores obtiveram um total de 12 000 respostas de profissionais de vários setores de atividade (Transportes e Logística, Consultoria e Ensino, Comércio por Grosso e a Retalho, Indústria Transformadora e o sector do Estado). Nesta fase pretendia-se compreender o nível de felicidade por setor de atividade, mas também compreender se se verificava a fiabilidade do questionário até então elaborado, através do alfa de Cronbach que se revelou elevado (0,98 para a felicidade organização e 0,97 para a felicidade na função) (Campaniço, 2012).

A terceira fase decorre desde 2013 até à atualidade e as principais alterações a reportar em relação ao questionário inicial prendem-se com a adição de três perguntas que têm como objetivo compreender a produtividade dos profissionais mais e menos felizes, uma questão sobre o absentismo e uma sobre a intenção de mudar de organização (Campaniço, 2012).

Agora que compreendemos o *background* do instrumento de análise usado neste estudo podemos avançar para a caracterização de cada uma das secções.

A primeira secção tem como objetivo caracterizar o indivíduo que se encontra a realizar o preenchimento do questionário e possui, no total 11 questões que permitem segmentar as respostas e agrupar os participantes do estudo por várias classes de acordo com o que se pretende estudar.

A segunda secção é composta apenas por duas questões. A primeira possui várias afirmações onde o participante, através de uma escala de Lickert, deve mencionar se concorda ou não com o exposto (1. Não concordo nada; 5. Concordo totalmente). Através destas afirmações pretende-se avaliar uma série de variáveis observáveis que contribuem para a felicidade organizacional. Por tudo isto, o objetivo desta segunda secção é classificar o nível de felicidade organizacional do respondente através de 42 respostas, sendo que a última é de resposta aberta no sentido de tentar identificar alguma outra variável que o indivíduo considere importante para a felicidade organizacional.

A terceira e última secção deste questionário é composta por 4 perguntas sendo que a primeira delas possui 26 afirmações para o participante classificar, também, segundo uma escala de Lickert. A segunda pretende avaliar se para o indivíduo existe algum outro motivo pelo qual se sinta feliz na sua função e as duas últimas questões desta secção são questões de resposta aberta.

Ao longo de todo o questionário apenas três questões são de resposta aberta ("Indique, por favor, o nome de um profissional que considere um profissional feliz"; "Indique, por favor, 3 momentos/experiências que o fizeram feliz na organização onde trabalha" e "Indique, por favor, 3 momentos/experiências que o fizeram infeliz na organização onde trabalha"). Do restante questionário, não contando com as perguntas que pretendem caracterizar o indivíduo, todas as restantes são medidas numa escala de Lickert com cinco pontos (1. Não concordo nada a 5. Concordo totalmente). Estas escalas, também conhecidas como escalas de satisfação, são amplamente usadas em questionários psicométricos e tem como objetivo perceber a posição do respondente relativamente a um determinado assunto, isto é, o participante avalia um só item mesmo que este não tenha uma posição bem definida (Hill & Hill, 2009).

### **III.B – Caracterização da Amostra**

O estudo Happiness Works 2020 obteve no ano de 2020 um total de 5 680 respostas para todos os setores. O responsável do mencionado estudo, cedeu-nos gentilmente os dados relativos ao setor da saúde. Deste estudo que, geralmente, é aplicado de igual forma a todos os setores de atividade conseguimos para efeitos da redação desta dissertação os dados obtidos para o setor da Saúde a fim de se compreender qual o impacto da felicidade nos trabalhadores desta área.

Foram-nos cedidos um total 475 respostas do setor da saúde, sendo que para efeitos de estudo apenas consideramos 436 respostas, correspondentes à nossa amostra, pois alguns dos questionários não se encontravam completos e, portanto, não foram considerados válidos. As respostas obtidas foram recolhidas entre os meses de dezembro de 2019 e abril de 2020 e o mesmo ainda se encontra *online* e disponível a toda a comunidade na plataforma *Survey Monkey*. As empresas que entenderam por bem participar foi-lhes enviado um link pelos investigadores associados ao estudo, para acesso ao questionário, no sentido do mesmo ser, posteriormente, distribuído pelos seus colaboradores.

A amostra apresenta idades que variam desde os 20 até aos 70 anos. Para ser mais facilmente perceptível optou-se por organizar as idades em classes. No gráfico 2 estas encontram-se representadas no eixo vertical enquanto que os totais por classe se encontram representados no eixo horizontal. No referido gráfico podemos, então, observar esta representação gráfica.

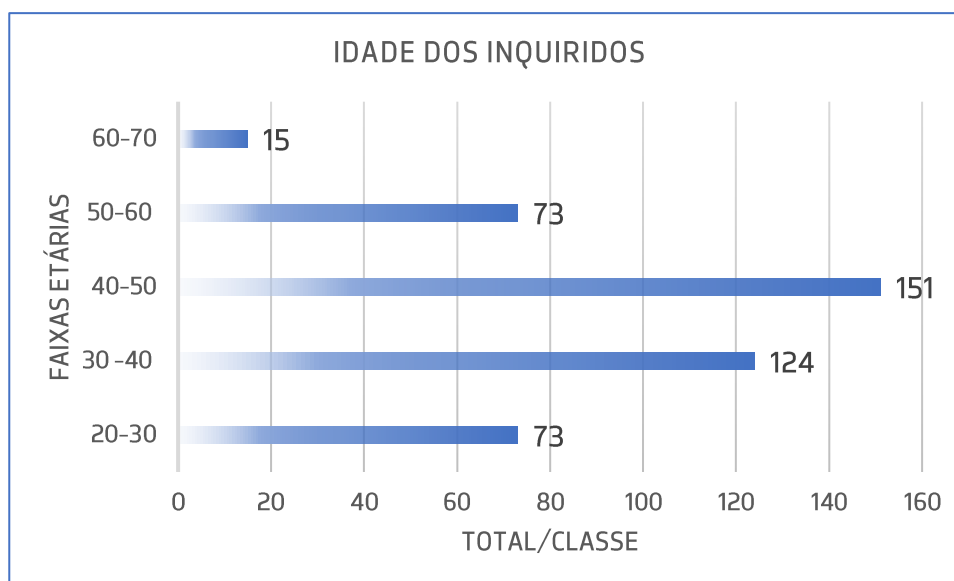


Gráfico 2 – Representação da idade dos inquiridos (Fonte: Elaboração Própria)

Da análise deste gráfico percebe-se que a distribuição de idades dos inquiridos é bastante uniforme. Quando se trata de idades mais avançadas, de facto, regista-se uma redução bastante significativa da contagem absoluta. A classe que possui mais expressão nesta amostra é a que se situa entre os 40 e 50 anos sendo que possui um total de 151 respondentes que se encontram nesta faixa etária.

Os respondentes do questionário, todos eles da área da Saúde e do território nacional, possuem graus académicos distintos conforme é possível observar no gráfico 3.

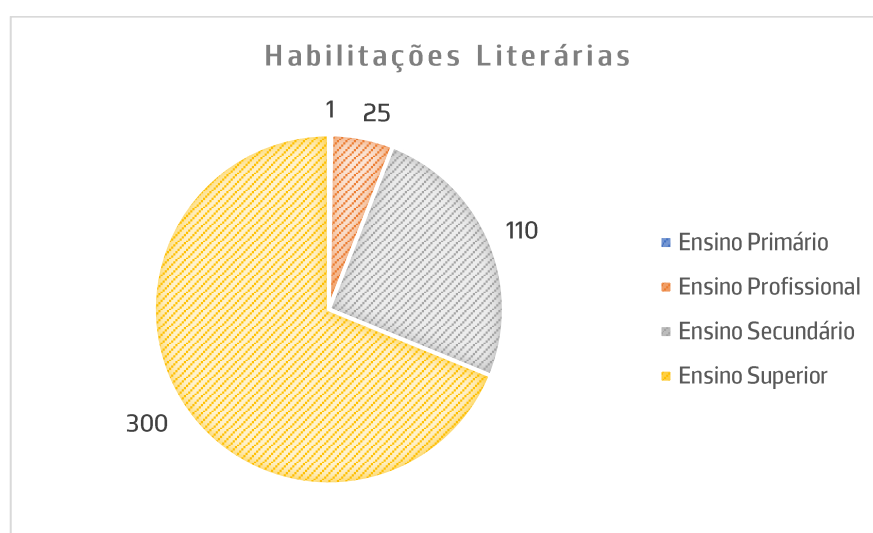


Gráfico 3 – Habilitações Literárias dos inqueridos (Fonte: Elaboração Própria)

No universo de 436 respostas, 1 inquirido possuía uma habilitação literária (0,23%) ao nível do ensino primário, 25 (5,73%) ao nível do Ensino Profissional, 110 (25,23%) ao nível do Ensino Secundário e 300 (68,81%) ao nível do Ensino Superior.

Os inquiridos foram ainda questionados quanto ao tempo em que exercem a sua função e em relação ao tempo em que se encontram a laborar na organização onde se encontram. Os gráficos 4 e 5 demonstram precisamente as contagens relativamente ao tempo em que realizam a sua função e há quanto tempo laboram na organização.

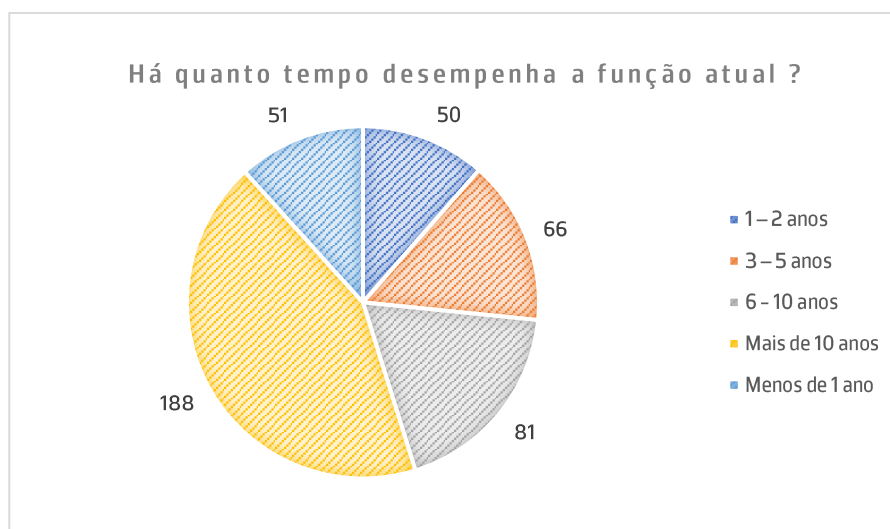


Gráfico 4 – Tempo total dos colaboradores na função (Fonte: Elaboração Própria)

Ao observar o gráfico, é possível perceber que a maior parte dos inquiridos se encontra a exercer a sua profissão há mais de 10 anos o que, de certa forma, vai de encontro às dispersões etárias reveladas no início desta caracterização. Dos 436 participantes deste estudo, 188 (43,12%) encontram-se a exercer funções na sua profissão há mais de 10 anos; 81 (18,58%) dos participantes entre 6 e 10 anos; 66 (15,14%) dos participantes entre 3 e 5 anos; 50 (11,47%) dos participantes entre 1 e 2 anos e 51 (11,70%) dos participantes há menos de 1 ano.

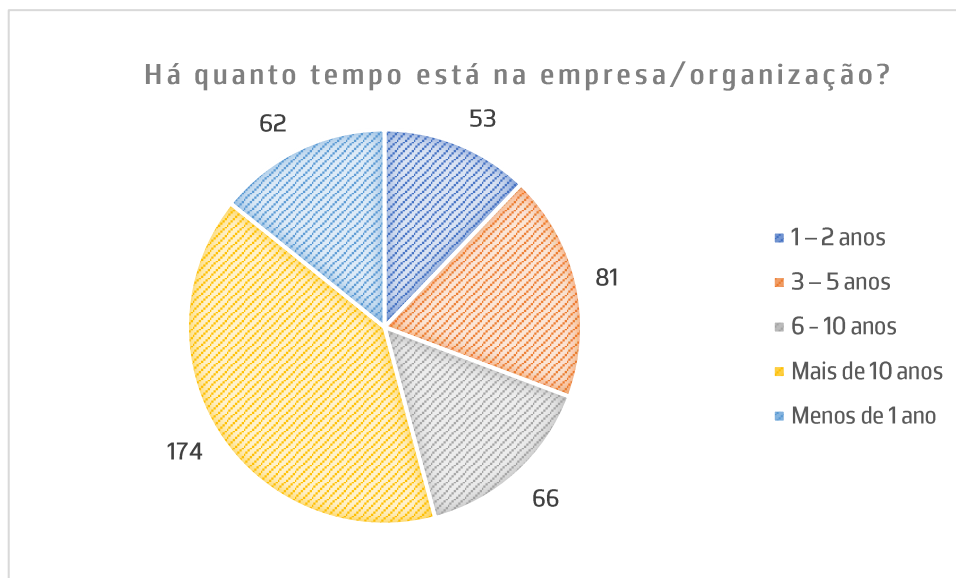


Gráfico 5 – Quantidade de anos que os respondentes se encontram a laborar na organização (Fonte: Elaboração Própria)

No que concerne à quantidade de anos que se encontram a laborar na empresa em que se encontram atualmente, é possível observar também que a maior parte dos inquiridos se encontra a laborar na sua empresa há mais de 10 anos. Em termos de distribuição, no total dos 436 participantes, 174 (39,91%) encontram-se em funções na empresa há mais de 10 anos; 66 (15,14%) entre 6 e 10 anos; 81 (18,58%) entre 3 e 5 anos; 53 (12,16%) entre 3 e 5 anos e 62 (14,22%) há menos de 1 ano.

## **IV. Resultados**

### **IV.A – Análise de Fiabilidade**

Quando se pretende avaliar a fiabilidade da escala que estamos a utilizar, utiliza-se para o efeito o cálculo do Alfa de Cronbach.

O Alfa de Cronbach trata-se de um método de avaliação da consistência interna (fiabilidade interna) dos instrumentos de medida. O investigador americano Cronbach criou o coeficiente alfa ( $\alpha$ ) como sendo o valor médio de todos os coeficientes possíveis. Este coeficiente apresenta valores que variam entre 0 e 1 sendo que quanto mais elevado for o valor apresentado, maior a consistência interna do instrumento. Um valor de  $\alpha$  superior a 0,7 é considerado um instrumento fiável para medir o objeto em estudo (Hill & Hill, 2009).

O questionário utilizado no nosso estudo considera três secções distintas pelo que será necessário realizar a análise de fiabilidade separada para cada uma das secções.

A secção Felicidade na Organização (primeira secção) pode ser separada nas nove dimensões que foram já anteriormente mencionadas: (1) Ambiente Interno; (2) Reconhecimento e Confiança; (3) Desenvolvimento Pessoal; (4) Remuneração; (5) Gostar do que Faço; (6) Sustentabilidade e Inovação; (7) Envolvimento com as Chefias e a Organização; (8) Objetivos e (9) Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal. As dimensões e as variáveis que irão ser consideradas na análise fatorial que se realizou e que se encontra descrita mais à frente neste capítulo encontram-se explanadas no Apêndice 1.

A secção Felicidade na Função (segunda secção) pode ser dividida em dez dimensões: (1) Desempenho da Função; (2) Desenvolvimento Pessoal; (3) Reconhecimento e Respeito; (4) Ambiente de Trabalho; (5) Remuneração; (6) Objetivos da Função; (7) Sustentabilidade e Segurança; (8) Apoio das Chefias; (9) Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal e (10) Empreendedorismo. As dimensões e as variáveis que irão ser consideradas na análise fatorial que se realizou e que se encontra descrita mais à frente neste capítulo encontram-se explanadas no Apêndice 2.

A análise de fiabilidade realizada para a primeira secção (Felicidade na Organização) foi efetuada com recurso ao software de processamento de dados IBM SPSS versão 26.

Os valores obtidos para esta análise de fiabilidade são os que se encontram na figura abaixo.

Tabela 1 – Análise de Fiabilidade da primeira secção do questionário (Felicidade na Organização) Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| <b>Estatísticas de confiabilidade</b> |            |
|---------------------------------------|------------|
| Alfa de Cronbach                      | N de itens |
| ,975                                  | 38         |

O valor de Alfa de Cronbach obtido para a primeira parte do questionário foi de 0,975 o que significa que possui uma fiabilidade de escala considerada excelente para se conseguir medir a Felicidade na Organização.

Foi realizado o mesmo procedimento, usando exatamente o mesmo software de processamento de dados, para a segunda secção do questionário e os valores obtidos foram os que se indicam abaixo.

Tabela 2 – Análise de Fiabilidade da segunda secção do questionário (Felicidade na Função) Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| <b>Estatísticas de confiabilidade</b> |            |
|---------------------------------------|------------|
| Alfa de Cronbach                      | N de itens |
| ,961                                  | 26         |

De acordo com o exposto na tabela acima o valor da análise de fiabilidade para a segunda parte do questionário foi 0,961 o que demonstra que a escala é considerada excelente para se conseguir avaliar o nível de felicidade na função.

#### **IV.B – Análise Fatorial**

A análise fatorial trata-se não de uma técnica estatística mas de uma família de técnicas onde todas tem o mesmo objetivo. O seu objetivo é encontrar combinações de variáveis (fatores) que expliquem as correlações paramétricas entre todos os pares de variáveis. Esta abordagem é, então, utilizada com o objetivo de simplificar os dados, reduzir o número de variáveis e identificar os grupos de fatores que explicam as correlações entre as várias variáveis. (Hill & Hill, 2009)

Considerando a complexidade deste questionário, optou-se por se realizar a análise fatorial separada por forma a validar cada secção de forma distinta. Assim, foi realizada uma análise fatorial das variáveis que compõem a secção da Felicidade Organizacional e, posteriormente, foi realizada a análise fatorial das variáveis que compõem a secção da Felicidade na Função.

A realização desta análise fatorial em separado é importante, uma vez que permite identificar os fatores para cada construto e, desta forma, validá-los e procurar correlações nos dois grupos de fatores (felicidade na organização e felicidade na função) que permitam obter conclusões.

As análises fatorial realizadas para ambas as secções do questionário foram realizadas utilizando o software de processamento de dados IBM SPSS, versão 26 para windows, segundo o método de extração da análise de componentes principais.

### **i. Felicidade na Organização**

Nesta secção, relativa à felicidade na organização, existem no total 38 variáveis (Apêndice 1) sendo que todas elas foram incluídas nesta análise. Em primeiro lugar, por forma a perceber se seria possível realizar a análise fatorial no conjunto de dados da Felicidade na Organização, realizamos os dois testes de verificação da análise dos dados. Os resultados obtidos encontram-se na tabela abaixo.

Tabela 3 – Resultados do Teste de Bartlett e Kaiser-Meyer-Olkin Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| <b>Teste de KMO e Bartlett</b>                        |                     |           |
|-------------------------------------------------------|---------------------|-----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,968      |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 14107,864 |
|                                                       | gl                  | 703       |
|                                                       | Sig.                | ,000      |

O teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) trata-se de uma medida que avalia o quão fiável é a informação (*data*) para realizar uma análise fatorial. De uma forma resumida, este teste mede a adequação de cada variável do modelo e, posteriormente, a todo o modelo. Quanto mais próximo esta medida estiver de 1, maior é a sua adequação à análise fatorial. Valores de KMO entre 0,8 e 1 demonstram que a amostra é passível de ser sujeita à análise fatorial (Hill & Hill, 2009).

O teste de esfericidade de Bartlett possui o poder de comparar a nossa matriz de correlação com a matriz identidade. Por outras palavras, este teste permite verificar se existe uma redundância nas variáveis que possa ser sumariada em alguns fatores. Para que se possa verificar esta condição, o valor do Sig. deve ser 0 (Hill & Hill, 2009).

Na análise realizada no software de processamento de dados acima mencionado, ambos os indicadores nos foram apresentados como sendo favoráveis à aplicação da análise fatorial. Posto isto, passou-se à análise da variância total explicada. A tabela referente à variância total explicada é a que se encontra abaixo.

Para realizar esta análise fixou-se o critério de valor próprio superior a 1. Ao observar a tabela abaixo foi possível perceber que a análise fatorial encontrou cinco fatores para explicar as correlações

entre as diferentes variáveis em estudo e que estes fatores explicavam 67,416% da variância total no conjunto de todas as variáveis observadas.

Para determinar quais os valores a usar importa não olhar só para as três colunas da esquerda, mas também para os valores próprios (*eigenvalues*) onde podemos observar que são superiores a um em todos os cinco fatores.

Tabela 4 – Variância Total Explicada – Fatores identificados na secção de Felicidade Organizacional Fonte:  
Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| Variância total explicada |                      |                |              |                                                  |                |              |
|---------------------------|----------------------|----------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
| Componente                | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|                           | Total                | % de variância | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1                         | 20,029               | 52,709         | 52,709       | 20,029                                           | 52,709         | 52,709       |
| 2                         | 1,683                | 4,428          | 57,137       | 1,683                                            | 4,428          | 57,137       |
| 3                         | 1,561                | 4,108          | 61,245       | 1,561                                            | 4,108          | 61,245       |
| 4                         | 1,228                | 3,233          | 64,478       | 1,228                                            | 3,233          | 64,478       |
| 5                         | 1,117                | 2,938          | 67,416       | 1,117                                            | 2,938          | 67,416       |
| 6                         | ,973                 | 2,560          | 69,976       |                                                  |                |              |
| 7                         | ,908                 | 2,390          | 72,367       |                                                  |                |              |
| 8                         | ,776                 | 2,041          | 74,408       |                                                  |                |              |
| 9                         | ,689                 | 1,814          | 76,222       |                                                  |                |              |
| 10                        | ,629                 | 1,654          | 77,876       |                                                  |                |              |
| 11                        | ,596                 | 1,569          | 79,445       |                                                  |                |              |
| 12                        | ,546                 | 1,438          | 80,883       |                                                  |                |              |
| 13                        | ,528                 | 1,390          | 82,272       |                                                  |                |              |
| 14                        | ,498                 | 1,311          | 83,583       |                                                  |                |              |
| 15                        | ,447                 | 1,177          | 84,760       |                                                  |                |              |
| 16                        | ,429                 | 1,128          | 85,888       |                                                  |                |              |
| 17                        | ,411                 | 1,083          | 86,971       |                                                  |                |              |
| 18                        | ,374                 | ,984           | 87,955       |                                                  |                |              |
| 19                        | ,364                 | ,958           | 88,913       |                                                  |                |              |
| 20                        | ,350                 | ,922           | 89,835       |                                                  |                |              |
| 21                        | ,332                 | ,875           | 90,710       |                                                  |                |              |
| 22                        | ,317                 | ,833           | 91,543       |                                                  |                |              |
| 23                        | ,302                 | ,794           | 92,336       |                                                  |                |              |
| 24                        | ,284                 | ,748           | 93,084       |                                                  |                |              |
| 25                        | ,265                 | ,698           | 93,782       |                                                  |                |              |
| 26                        | ,237                 | ,624           | 94,407       |                                                  |                |              |
| 27                        | ,226                 | ,594           | 95,000       |                                                  |                |              |
| 28                        | ,222                 | ,584           | 95,584       |                                                  |                |              |
| 29                        | ,216                 | ,570           | 96,154       |                                                  |                |              |
| 30                        | ,196                 | ,515           | 96,668       |                                                  |                |              |
| 31                        | ,192                 | ,505           | 97,173       |                                                  |                |              |
| 32                        | ,184                 | ,485           | 97,658       |                                                  |                |              |
| 33                        | ,179                 | ,470           | 98,128       |                                                  |                |              |
| 34                        | ,173                 | ,455           | 98,583       |                                                  |                |              |
| 35                        | ,157                 | ,413           | 98,996       |                                                  |                |              |
| 36                        | ,135                 | ,354           | 99,350       |                                                  |                |              |
| 37                        | ,130                 | ,342           | 99,692       |                                                  |                |              |
| 38                        | ,117                 | ,308           | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Após perceber que existem cinco fatores aos quais conseguimos reduzir a amostra e, por forma a identificar quais as variáveis que se encaixam em cada um dos fatores, realizou-se uma rotação *Varimax* de 8 interações. Através da aplicação desta rotação será possível maximizar a variância das cargas fatoriais para cada um dos fatores. Os resultados obtidos apenas a aplicação dessa mesma rotação encontram-se no gráfico abaixo.

Tabela 5 – Matriz de componente após rotação Varimax Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

|     | Componente |      |      |      |      |
|-----|------------|------|------|------|------|
|     | 1          | 2    | 3    | 4    | 5    |
| P28 | ,715       |      |      |      |      |
| P27 | ,701       |      |      |      |      |
| P31 | ,699       |      |      |      |      |
| P24 | ,693       |      |      |      |      |
| P35 | ,667       |      |      |      |      |
| P26 | ,654       |      |      |      |      |
| P13 | ,626       | ,503 |      |      |      |
| P29 | ,626       |      |      |      |      |
| P30 | ,607       |      |      |      |      |
| P20 | ,590       |      |      |      |      |
| P12 | ,585       | ,572 |      |      |      |
| P14 | ,583       | ,534 |      |      |      |
| P32 | ,571       | ,482 |      |      |      |
| P19 | ,567       |      |      |      |      |
| P18 | ,553       | ,469 |      |      |      |
| P5  | ,525       |      | ,505 |      |      |
| P11 | ,524       | ,512 |      |      |      |
| P25 |            |      |      |      |      |
| P6  |            |      |      |      |      |
| P10 |            | ,668 |      |      |      |
| P8  |            | ,642 |      |      |      |
| P9  |            | ,622 |      |      |      |
| P15 |            | ,606 |      |      |      |
| P17 | ,491       | ,571 |      |      |      |
| P22 |            | ,548 |      |      |      |
| P21 |            | ,535 |      |      |      |
| P16 | ,519       | ,528 |      |      |      |
| P3  |            |      | ,794 |      |      |
| P4  |            |      | ,711 |      |      |
| P2  |            |      | ,710 |      |      |
| P1  |            |      | ,707 |      |      |
| P7  |            |      | ,680 |      |      |
| P33 |            |      |      | ,794 |      |
| P34 |            |      |      | ,728 |      |
| P23 | ,522       |      |      | ,528 |      |
| P38 | ,464       |      |      | ,472 |      |
| P36 |            |      |      |      | ,848 |
| P37 |            |      |      |      | ,790 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 8 iterações.

No questionário, a primeira parte da Felicidade na Organização possui 9 grupos de variáveis. Ao realizar a análise fatorial foi possível perceber que, destes, apenas 5 fatores possuem uma percentagem cumulativa significativa (67,416%). Na tabela 5, é possível observar quais os componentes que compõem cada um dos fatores. Para uma melhor visualização do gráfico, foram ocultados todos as cargas fatoriais inferiores a 0,45. De acordo com Comrey e Lee (1992), as cargas

fatoriais com valor superior a 0,45 afiguram-se como razoáveis para interpretar a matriz de correlações, motivo pelo qual se utilizou tal valor.

Assim, foi possível compreender que o fator 1 possui 17 perguntas que se correlacionam com maior intensidade com o mesmo; o fator 2 possui oito perguntas que se correlacionam consigo com maior intensidade; o fator 3 possui cinco perguntas; o fator 4 possui quatro perguntas e o fator 5 possui duas perguntas.

As variáveis com correlação mais elevada com o fator 1 são: P28 associada a Envolvimento com as Chefias e Organização; P27 – Envolvimento com Chefias e Organização; P31 – Envolvimento com Chefias e Organização; P24 – Sustentabilidade e Inovação; P35 – Objetivos; P26 – Sustentabilidade e Inovação; P13 – Desenvolvimento Pessoal; P29 – Envolvimento com as Chefias e Organização; P30 – Envolvimento com as Chefias e Organização; P20 – Remuneração; P12 – Desenvolvimento Pessoal; P14 – Desenvolvimento Pessoal; P32 – Envolvimento com Chefias e Organização; P19 – Desenvolvimento Pessoal; P18 – Desenvolvimento Pessoal; P5 – Ambiente Interno e a P11 relacionada com o Reconhecimento e Confiança. Tendo em conta as variáveis que se encontram associadas a este fator podemos interpretar que os motivos principais associados à felicidade organizacional advém do Envolvimento com as Chefias e com a própria Organização, seja em termos de remuneração, espaço para o desenvolvimento pessoal, estabilidade (sustentabilidade), reconhecimento dos seus colaboradores e o ambiente interno que oferece, e ainda com a capacidade de inovar.

As variáveis com correlação mais elevada com o fator 2 são: P10 associada ao Reconhecimento e Confiança; P8 – Reconhecimento e Confiança; P9 – Reconhecimento e Confiança; P15 – Desenvolvimento Pessoal; P17 – Desenvolvimento Pessoal; P22 – Gostar do que faço; P21 – Gostar do que faço e a P16 relacionada com o Desenvolvimento Pessoal. Através da análise desta distribuição de variáveis pelo fator 2 podemos interpretar que outro dos fatores que mais contribui para a felicidade organizacional é o reconhecimento e a confiança e o espaço existente para o desenvolvimento pessoal.

As variáveis com correlação mais elevada com o fator 3 são: P3 associada ao Ambiente Interno, P4 – Ambiente Interno; P2 – Ambiente Interno; P1 – Ambiente Interno; P7 – Ambiente Interno. Assim, podemos interpretar este fator como a importância do ambiente interno e, consequentemente, do relacionamento interpessoal.

As variáveis que se correlacionam com o fator 4 são: P33 associada aos Objetivos; P34 – Objetivos; P23 – Sustentabilidade e Inovação e a P38 relacionada com o Equilíbrio da Profissão e da Vida Pessoal. Assim, podemos interpretar este fator como os Objetivos e Responsabilidade Social da organização.

As variáveis que se correlacionam com o fator 5 são: P36 associada ao Equilíbrio entre a Profissão e a Vida Pessoal e a P37 relacionada com o Equilíbrio entre a Profissão e a Vida Pessoal. Assim, podemos interpretar este fator como a importância que a componente familiar e afetiva assume na felicidade organizacional dos colaboradores.

### **Análise Fatorial Confirmatória – Felicidade na Organização**

Após a análise anteriormente realizada, optamos por efetuar uma análise fatorial confirmatória por forma a confirmar o modelo a que se chegou anteriormente. Esta análise avalia a qualidade do ajustamento do modelo teórico a que se chegou com a análise fatorial exploratória. (Harrington, 2009) Para isto utilizou-se o software de processamento de dados AMOS SPSS, versão 26, para Windows.

Avaliou-se então a amostra de 436 indivíduos com algumas modificações. Na figura 2 encontramos o modelo esquemático utilizado para a análise fatorial confirmatória.

Este modelo possui 71 variáveis das quais 33 são variáveis observáveis e 38 são variáveis não observáveis, 38 variâncias, 28 covariâncias e 33 percursos. O ajustamento do modelo é:  $\chi^2 = 1.281,039$ ;  $\chi^2 / df = 2,743$ ; *root-mean-square error of approximation* RMSEA= 0,063; *standardized root mean square residual* SRMR= 0,0401; *comparative fit index* = 0,932 e *Akaike information criterion* (AIC) = 1.535,039.

Ao longo da realização desta análise, não foi possível obter desde logo os valores acima mencionados e que demonstram um ajustamento do modelo relativamente aceitável. Foi necessário realizar algumas correlações entre as covariâncias dos erros para, desta forma, aplicar os índices de modificação propostos pelo programa de processamento de dados. Por forma a maximizar ainda mais o modelo e o seu ajustamento, foram retiradas as perguntas 11, 16 e 38 por possuírem correlações com os seus fatores inferiores a 0,5. Assim, foi possível obter um modelo com um ajustamento aceitável para a análise fatorial e para a distribuição fatorial que havíamos, inicialmente, proposto.

No anexo 2, encontram-se as tabelas do ajustamento do modelo completas e, ainda, o modelo fatorial com as correlações obtidas.

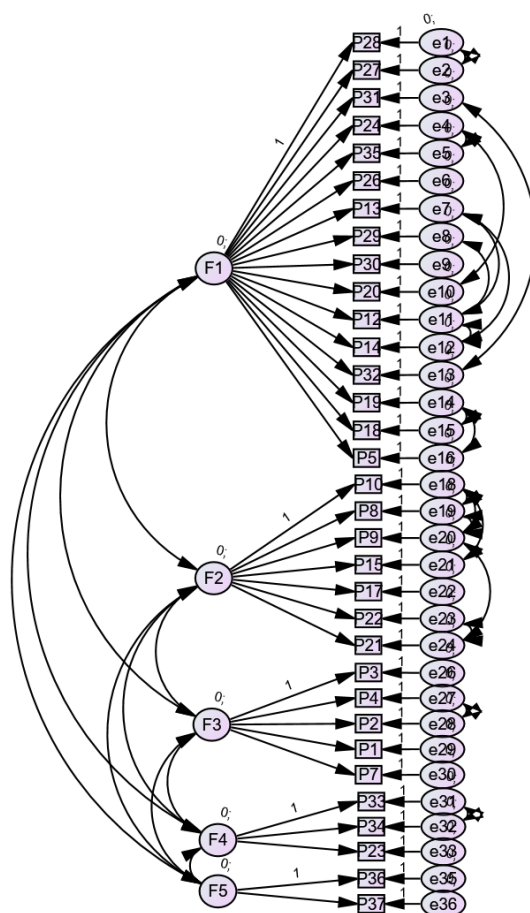


Figura 1 – Representação Esquemática do Modelo testado na Análise Fatorial Confirmatória Fonte: Elaboração Própria no Software de Processamento de dados AMOS SPSS versão 26 para Windows

## Fatores encontrados

Na primeira secção do questionário Felicidade na Organização foi possível identificar um total de cinco componentes principais (fatores) que explicavam 67,416% das variáveis e, portanto, foram todos eles considerados para a análise por terem, também, valores próprios superiores a 1. Todas as variáveis foram correlacionadas com cada um dos cinco fatores obtidos após a realização de uma rotação Varimax com 8 interações. A distribuição destas variáveis é a seguinte:

No fator 1, ao qual iremos chamar “Relação com a Organização” foi possível perceber que um dos aspetos mais importantes neste fator é o envolvimento com as chefias e o impacto que as mesmas possuem nos seus colaboradores. De facto, através das perguntas 27, 28, 29, 30, 31, e 32, foi possível compreender que para os colaboradores da área da Saúde, o alinhamento com a visão e os objetivos da organização, a preocupação dos chefes com o seu bem-estar, o envolvimento dos colaboradores nos valores da organização, o apoio das chefias nas mais variadas tarefas e a existência de uma liderança verdadeira e inspiracional são variáveis que promovem a felicidade organizacional. Outro aspeto que parece promover felicidade nas organizações é o facto de as organizações possuírem os seus objetivos

bem traçados (P35), processos bem delineados (P24) e serem capazes de introduzir inovação (P26). Os colaboradores da área em estudo dão algum destaque ao desenvolvimento pessoal, sendo importante que as organizações permitam uma aprendizagem contínua (P13), desenvolvendo-se profissional e, também, pessoalmente (P12), obtendo novos desafios (P14). É necessário, ainda, garantir que existe o tempo adequado para a partilha de opiniões e a tomada de decisões (P18) e dando espaço para a rotação de funções (P19). Esta importância do desenvolvimento pessoal para a felicidade organizacional seria de esperar nos profissionais de saúde, uma vez que, a aprendizagem nesta área deve ser contínua e que o trabalho realizado se dá, a maior parte das vezes, em equipa. Neste primeiro fator inclui-se ainda questões de comunicação para com os colegas de trabalho (P5), questões de justiça e honestidade no que toca à organização (P11) e, ainda questões de remuneração (P20).

No fator 2, ao qual iremos denominar “Reconhecimento e Respeito”, foi possível perceber que para os profissionais da área da saúde é importante o reconhecimento pelos seus pares e a obtenção das condições necessárias à execução do seu trabalho. Neste fator são referidas expressões como “sou reconhecido pelo meu mérito” (P8); “sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo” (P9) e “a organização mostra confiança no meu trabalho” (P10). Todas as expressões referidas fazem parte daquilo que consideramos ser a primeira divisão deste fator que é o reconhecimento pelos seus pares. Esta necessidade de reconhecimento tem sido alvo de alguns estudos e McCullough, Emmons e Tsang (2004) realizaram dois estudos onde referem que o reconhecimento induz nos profissionais um efeito positivo, sensações de bem-estar e de realização pessoal. Este estudo refere ainda que o reconhecimento se encontra associado a uma diminuição de sentimentos de inveja e que está positivamente relacionado com a vitalidade e o otimismo. A segunda divisão deste fator diz respeito às condições de trabalho e à capacidade de executar o seu próprio trabalho. Nesta gostaríamos de salientar as seguintes expressões: “Tenho autonomia e responsabilidade” (P15); “A organização permite-me ser pró-ativo e empreendedor” (P17); “A organização permite-me fazer o que gosto” (P21); “Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização” (P16) e “Estou realizado pois sinto que sou útil à organização” (P22).

No fator 3, ao qual iremos denominar por “Ambiente Interno e Relacionamento Interpessoal”, é notória a importância de um bom ambiente interno da organização. Isto reflete-se em expressões como “Existe um bom espírito de equipa” (P3); “Existe humor no dia a dia” (P4); “Tenho um bom ambiente de trabalho” (P1); “Os meus colegas tem energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais” (P2) e “Considero os meus colegas como amigos” (P7). O estudo realizado por Rego e Cunha (2009) demonstra que os indivíduos que se encontram orientados sob um ponto de vista coletivo possuem um bem-estar afetivo superior aos mais individualistas, já Parise e Rollag (2010) simularam com 42 equipas várias hipóteses de organização por forma a determinar qual a solução mais

competitiva e conseguiram concluir que as equipas que possuíam relações de amizade e que tinham já realizado trabalho em conjunto anteriormente estavam associadas a uma maior performance de grupo.

No fator 4, ao qual denominamos por “Sustentabilidade”, os participantes demonstram a preocupação natural com o futuro da organização e, consequentemente, com o seu futuro. Este fator encontra-se mais ligado à satisfação da necessidade básica de segurança. Aqui ressaltamos expressões como “Procuro fazer a diferença através da excelência no desempenho” (P33); “Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os seus objetivos” (P34); “A organização tem trabalho e projetos” (P23) e “A organização tem preocupações de responsabilidade social” (P38). Numa sociedade que possui altos níveis de desemprego, não é surpreendente que este seja um dos fatores mais importantes para a definição da felicidade organizacional. O facto de existir a preocupação em atingir, também, os objetivos da organização e de garantir a excelência pode demonstrar, também, alguma preocupação com a sustentabilidade do seu posto de trabalho.

No fator 5, denominado por “Equilíbrio entre vida profissional/pessoal”, cabem apenas duas variáveis, no entanto, este fator é um dos mais importantes. “Tenho equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal” (P36) e “A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade)” (P37) são as duas expressões que encaixam neste fator e, de facto, é inegável que, para que haja um aumento da felicidade organizacional, para além dos fatores já referidos, deve existir um equilíbrio ponderado entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores. Nem sempre é fácil obter este equilíbrio, uma vez que, estes papéis (profissional e pessoal) são incompatíveis. As consequências do trabalho excessivo poderão ser: incompatibilidade com a comunidade envolvente, dificuldade em criar redes de contactos (*networks*) e a falta de tempo de lazer ou de descanso o que se irá refletir, inevitavelmente, na produtividade.

## **ii. Felicidade na Função**

Nesta secção, relativa à felicidade na função, existem no total 26 variáveis (Apêndice 2) sendo que todas elas foram incluídas nesta análise. Em primeiro lugar, por forma a perceber se seria possível realizar a análise fatorial no conjunto de dados da Felicidade na Função, realizamos os dois testes de verificação da análise dos dados. Os resultados obtidos encontram-se na tabela abaixo.

Tabela 6 – Resultados do teste de KMO e de Bartlett Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| Teste de KMO e Bartlett                               |                     |          |
|-------------------------------------------------------|---------------------|----------|
| Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem. |                     | ,956     |
| Teste de esfericidade de Bartlett                     | Aprox. Qui-quadrado | 8678,848 |
|                                                       | gl                  | 325      |
|                                                       | Sig.                | ,000     |

Na análise realizada no software de processamento de dados já mencionado, ambos os indicadores nos foram apresentados como sendo favoráveis à aplicação da análise fatorial. Posto isto, passou-se, à semelhança do que fizemos para a Felicidade na Organização, à análise da variância total explicada. A tabela referente à variância total explicada na secção de Felicidade na Função é a abaixo se indica.

Tabela 7 – Variância Total Explicada Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| Variância total explicada |                      |                |              |                                                  |                |              |
|---------------------------|----------------------|----------------|--------------|--------------------------------------------------|----------------|--------------|
| Componente                | Autovalores iniciais |                |              | Somadas de extração de carregamentos ao quadrado |                |              |
|                           | Total                | % de variância | % cumulativa | Total                                            | % de variância | % cumulativa |
| 1                         | 13,515               | 51,982         | 51,982       | 13,515                                           | 51,982         | 51,982       |
| 2                         | 1,840                | 7,077          | 59,060       | 1,840                                            | 7,077          | 59,060       |
| 3                         | 1,212                | 4,663          | 63,722       | 1,212                                            | 4,663          | 63,722       |
| 4                         | ,947                 | 3,641          | 67,364       |                                                  |                |              |
| 5                         | ,874                 | 3,361          | 70,725       |                                                  |                |              |
| 6                         | ,770                 | 2,960          | 73,685       |                                                  |                |              |
| 7                         | ,666                 | 2,560          | 76,245       |                                                  |                |              |
| 8                         | ,592                 | 2,277          | 78,523       |                                                  |                |              |
| 9                         | ,514                 | 1,977          | 80,500       |                                                  |                |              |
| 10                        | ,499                 | 1,917          | 82,417       |                                                  |                |              |
| 11                        | ,454                 | 1,746          | 84,163       |                                                  |                |              |
| 12                        | ,452                 | 1,738          | 85,901       |                                                  |                |              |
| 13                        | ,428                 | 1,646          | 87,547       |                                                  |                |              |
| 14                        | ,375                 | 1,443          | 88,990       |                                                  |                |              |
| 15                        | ,351                 | 1,352          | 90,341       |                                                  |                |              |
| 16                        | ,340                 | 1,306          | 91,648       |                                                  |                |              |
| 17                        | ,320                 | 1,230          | 92,877       |                                                  |                |              |
| 18                        | ,282                 | 1,085          | 93,962       |                                                  |                |              |
| 19                        | ,268                 | 1,030          | 94,992       |                                                  |                |              |
| 20                        | ,254                 | ,977           | 95,969       |                                                  |                |              |
| 21                        | ,246                 | ,947           | 96,916       |                                                  |                |              |
| 22                        | ,214                 | ,822           | 97,738       |                                                  |                |              |
| 23                        | ,185                 | ,710           | 98,448       |                                                  |                |              |
| 24                        | ,150                 | ,578           | 99,026       |                                                  |                |              |
| 25                        | ,137                 | ,526           | 99,552       |                                                  |                |              |
| 26                        | ,117                 | ,448           | 100,000      |                                                  |                |              |

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Para realizar esta análise fixou-se o critério de valor próprio superior a 1. Ao observar a tabela acima podemos inferir que a análise fatorial encontrou três fatores para explicar as correlações entre as diferentes variáveis em estudo e que estes fatores explicam 63,722% da variância total no conjunto de todas as variáveis observadas.

Após perceber que existem três fatores com valor próprio superior a 1 e, por forma a identificar quais as variáveis que melhor se correlacionam com cada um dos fatores, realizou-se uma rotação *Varimax* de 8 iterações. Através da aplicação desta rotação será possível maximizar a variância das cargas fatoriais para cada um dos fatores. Os resultados obtidos apenas a aplicação dessa mesma rotação encontram-se na tabela abaixo.

Tabela 8 – Matriz de Correlações após realização de uma rotação Varimax Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

**Matriz de componente rotativa<sup>a</sup>**

|     | Componente |      |      |
|-----|------------|------|------|
|     | 1          | 2    | 3    |
| P22 | ,783       |      |      |
| P23 | ,755       |      |      |
| P11 | ,718       |      |      |
| P12 | ,713       |      |      |
| P26 | ,697       |      |      |
| P13 | ,694       |      |      |
| P24 | ,683       |      |      |
| P21 | ,682       |      | ,510 |
| P9  | ,649       |      |      |
| P14 | ,641       |      |      |
| P18 | ,621       | ,450 |      |
| P16 | ,617       | ,495 |      |
| P10 | ,588       |      |      |
| P25 | ,580       | ,507 |      |
| P15 | ,547       |      |      |
| P3  | ,481       |      |      |
| P7  |            | ,761 |      |
| P6  |            | ,750 |      |
| P5  |            | ,699 |      |
| P4  |            | ,619 |      |
| P8  |            | ,530 |      |
| P1  |            | ,520 | ,518 |
| P2  |            | ,501 | ,457 |
| P20 |            |      | ,796 |
| P19 |            |      | ,765 |
| P17 |            |      | ,726 |

Método de Extração: análise de Componente Principal.  
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 7 iterações.

No questionário, a segunda parte (Felicidade na Função) possui 10 grupos de variáveis. Ao realizar a análise fatorial foi possível perceber que, destes, apenas 3 fatores possuem uma percentagem cumulativa significativa (63,722%). Na tabela 8, é possível observar quais os componentes que compõem cada um dos fatores. Para uma melhor visualização do gráfico, foram ocultados todas as cargas fatoriais inferiores a 0,45. De acordo com Comrey e Lee (1992), as cargas fatoriais com valor superior a 0,45 afiguram-se como razoáveis para interpretar a matriz de correlações, motivo pelo qual se utilizou tal valor.

Assim, foi possível compreender que o fator 1 possui 16 perguntas que se correlacionam com maior intensidade com o mesmo; o fator 2 possui sete perguntas que se correlacionam consigo com maior intensidade e o fator 3 possui três perguntas.

As variáveis que apresentam correlação mais elevada com o fator 1 são: P22 associada ao Apoio das Chefias; P23 – Apoio das Chefias; P11 – Ambiente de Trabalho; P12 – Ambiente de Trabalho; P26 – Ser Empreendedor; P13 – Ambiente de Trabalho; P24 – Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal; P21 – Apoio das Chefias; P9 – Reconhecimento e Respeito; P14 – Ambiente de Trabalho; P18 – Sustentabilidade e Segurança; P16 – Objetivos; P10 – Reconhecimento e Respeito; P25 – Ser Empreendedor; P15 – Remuneração e a P3 relacionada com o Desempenho da Função. Assim, após a análise das variáveis que compõem o primeiro fator podemos inferir que este é o Ambiente de Trabalho, a Liderança e Equilíbrio entre Vida Profissional e Pessoal.

As variáveis que apresentam correlação mais elevada com o fator 2 são: P7 associada ao Desenvolvimento Pessoal; P6 – Desenvolvimento Pessoal; P5 – Desenvolvimento Pessoal; P4 – Desempenho da Função; P8 – Desenvolvimento Pessoal; P1 – Desempenho da Função e a P2 relacionada com o Desempenho da Função. Assim, podemos interpretar este fator como desenvolvimento pessoal, reconhecimento e respeito.

As variáveis que apresentam correlação mais elevada com o fator 3 são: P20 associada à Sustentabilidade e Segurança; P19 – Sustentabilidade e Segurança e P17 relacionada com os Objetivos. Após analisar este fator, podemos interpretá-lo como sendo o envolvimento com a organização e a segurança que a mesma transmite.

### **Análise Fatorial Confirmatória – Felicidade na Função**

À semelhança da análise realizada na Felicidade na Organização, também, optamos por realizar uma análise fatorial confirmatória à segunda parte do questionário por forma a validar os pressupostos retirados da análise fatorial exploratória. Assim, para tal efeito, utilizou-se o *software* de processamento de dados AMOS SPSS, versão 26 para Windows.

Avaliou-se então a amostra de 436 indivíduos com algumas modificações. Na figura encontramos o modelo esquemático utilizado para a análise fatorial confirmatória.

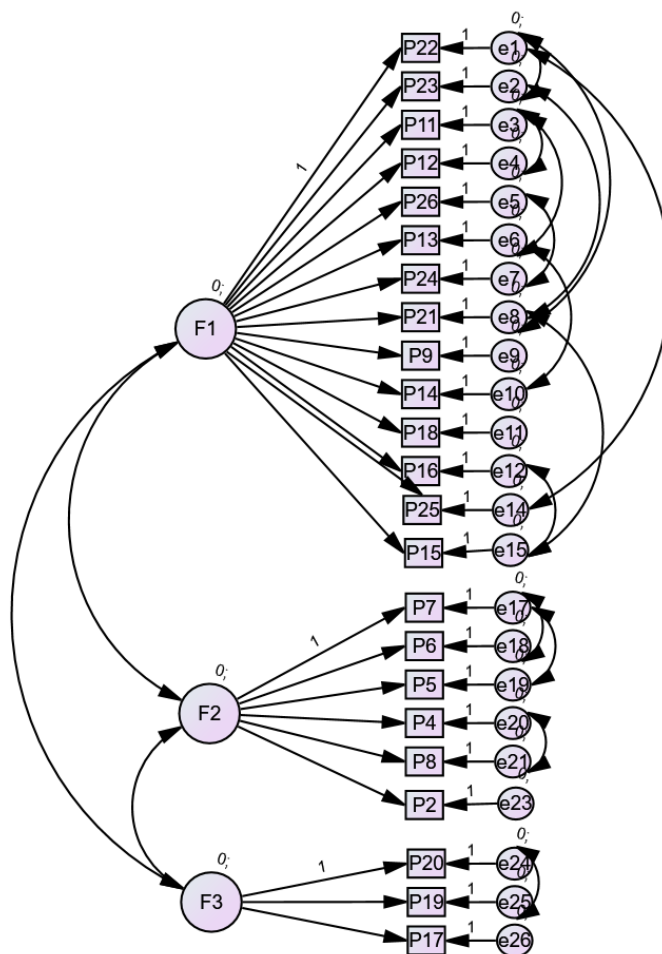


Figura 2 – Representação Esquemática do Modelo testado na Análise Fatorial Confirmatória. Fonte: Elaboração Própria no Software de Processamento de dados AMOS SPSS versão 26 para Windows

Este modelo possui 49 variáveis das quais 23 são variáveis observáveis e 26 são variáveis não observáveis, 26 variâncias, 17 covariâncias e 23 percursos. O ajustamento do modelo é:  $\chi^2 = 565,50$ ;  $\chi^2 / df = 2,655$ ; *root-mean-square error of approximation* RMSEA= 0,062; *standardized root means square residual* SRMR= 0,0409; *comparative fit index* = 0,953 e Akaike information criterion (AIC) = 737,50.

Ao longo da realização desta análise, não foi possível obter desde logo os valores acima mencionados e que demonstram um ajustamento do modelo relativamente aceitável. Foi necessário realizar algumas correlações entre as covariâncias dos erros para, desta forma, aplicar os índices de modificação propostos pelo programa de processamento de dados. Por forma a maximizar ainda mais o modelo e o seu ajustamento, foram retiradas as perguntas 1, 3 e 10 por possuírem correlações com os seus fatores inferiores a 0,5 e ainda por possuírem covariâncias residuais altas que se encontravam

a alterar o ajustamento do modelo. Assim, foi possível obter um modelo com um ajustamento aceitável para a análise fatorial e para a distribuição fatorial que havíamos, inicialmente, proposto.

No anexo 3, encontram-se as tabelas do ajustamento do modelo completas e, ainda, o modelo fatorial com as correlações obtidas.

## **Fatores Encontrados**

Na segunda secção do questionário Felicidade na Função foi possível identificar um total de três componentes principais (fatores) que explicavam 63, 72 % das variáveis e, portanto, foram todos eles considerados para a análise por terem, também, valores próprios superiores a 1. Todas as variáveis foram correlacionadas com cada um dos três fatores obtidos após a realização de uma rotação *Varimax* com 8 interações. A distribuição destas variáveis é a que, de seguida, se indica:

O fator 1, denominado por “Ambiente de Trabalho e Estrutura Organizacional”, apresenta-se como um dos mais importantes no construto da Felicidade na Função. Apesar de estar assumido, apenas recentemente foi possível relacionar o trabalho de grupo e o bem-estar subjetivo como variáveis dependentes. (Dutschke et al., 2019) Este fator inclui dois níveis de componentes: o nível relacional de grupo ou de relações entre o grupo composto pelas perguntas “Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função” (P11); “A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função” (P12); “A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função” (P13) e “Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função” (P14) e o nível relacional com a organização ou com a gestão da mesma, composto por: “Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe” (P22); “Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função” (P23); “Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias” (P26); “A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal” (P24); “Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função” (P21); “Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho” (P9); “A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo” (P10). Ainda neste fator, é possível identificar algumas perguntas que, no geral, dizem respeito à organização, mas que não se envolvem tanto com a questão relacional, mas, sim, com questões de organização, sustentabilidade e remuneração. As questões anteriormente referidas são: “A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função” (P18); “Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos” (P16); “A minha função permite-me ser criativo e empreendedor” (P25); “As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho” (P15) e “Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função” (P3).

No segundo fator, denominado por “Desenvolvimento Pessoal, Reconhecimento e Respeito” apresenta-se como o segundo mais importante neste construto. A relação entre este fator e a felicidade na função pode não ser muito clara, no entanto, ao analisar as origens da psicologia, esta relação torna-se óbvia. O que move o ser humano é o sentimento de autorrealização, seja ao aprender algo novo, seja em completar determinada tarefa ou a ser reconhecido por isso. Isto, consequentemente, induz respeito nos seus pares (Dutschke et al., 2019). Neste fator encontramos as seguintes perguntas: “A minha função permite-me aprender continuamente” (P7); “A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional” (P6); “A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra” (P5); “Desempenho uma função na minha área de formação” (P4); “A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização” (P8); “Desempenho a minha função com gosto” (P1) e “Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função” (P2).

No terceiro e último fator, denominado por “Envolvimento com a Organização”, foi possível encaixar apenas 3 perguntas, possuindo um peso bastante menor, mas, ainda assim, relevante. As perguntas identificadas para este fator foram: “Considero que a minha função é útil para a organização” (P20); “Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinga os seus objetivos globais” (P19) e “Procuro atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função” (P17). Este fator relaciona-se muito com o alcance dos objetivos em dois níveis distintos: a nível individual e a nível institucional. Os objetivos servem como uma importante referência, no sentido em que, os indivíduos reagem positivamente quando atingem os objetivos propostos e negativamente quando falham. Estudos sugerem ainda que o alcance dos objetivos resulta num aumento do bem-estar subjetivo, para corroborar essa afirmação serve também o facto de este ser um dos três fatores que caracterizam o construto Felicidade na Função.

### **iii. Validação do Questionário para o setor da saúde**

Da análise realizada foi possível conferir que este modelo de questionário permite avaliar a felicidade profissional para o setor da saúde e que os seus construtos se apresentam como indicados para a medição da felicidade, tanto na organização como na função, sendo que os valores de ajustamento foram considerados aceitáveis como se comprova pelos valores obtidos para a felicidade na organização nos indicadores RMSEA e CFI que consideramos os mais importantes. (*root-mean-square error of approximation* RMSEA= 0,063; *comparative fit index* = 0,932 para a felicidade na organização; para a felicidade na função RMSEA= 0,062; *comparative fit index* = 0,953).

#### IV.C – Correlações

Uma vez validado o questionário, através da análise fatorial exploratória e confirmatória, de cada uma das seções do mesmo, procedeu-se à análise da existência de correlações entre diferentes variáveis que foram possíveis de extrair ao longo do questionário. Neste sentido, foram realizados alguns testes no software de processamento de dados IBM SPSS versão 26 para Windows entre as seguintes variáveis: Felicidade Profissional (extraída a partir da média entre a Felicidade média na Organização e da Felicidade média na função de cada indivíduo); Produtividade (percepção da produção de cada respondente); Ambiente Interno (respostas à pergunta 1: “Tenho um bom ambiente de trabalho.”); Remuneração e Vontade de Mudar. Como referência para avaliar os índices de correlação iremos considerar, em todas as correlações realizadas, valores acima de 0,5 como sendo aceitáveis e fortes (Fortin & Gameiro, 2000).

A primeira correlação analisada foi entre as variáveis Ambiente Interno e Felicidade Profissional. Nesta análise considerou-se duas hipóteses:

- H0: As variáveis mencionadas são variáveis independentes;
- H1: As variáveis mencionadas não são variáveis independentes;

No software de processamento de dados realizou-se uma análise através da Correlação de Spearman, devido ao facto de estarmos a trabalhar com variáveis ordinais, e verificou-se um valor de Sig. De 0,000. Assim, rejeitou-se a hipótese H0, verificando-se que existem evidências estatísticas que permitem afirmar que as variáveis não são independentes. A tabela 9 demonstra exatamente o resultado da análise realizada e, comprova que um ambiente organizacional positivo induz nos profissionais que laboram numa determinada organização um maior nível de felicidade profissional.

Através da análise do coeficiente de correlação obtido podemos ainda inferir que as variáveis não só não são independentes como possuem uma forte correlação.

Tabela 9 – Correlação entre Ambiente Interno e Felicidade Profissional. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| Correlações    |                  |                              | Ambiente_Int | Fel_Profissio<br>nal |
|----------------|------------------|------------------------------|--------------|----------------------|
| rô de Spearman | Ambiente_Int     | Coeficiente de<br>Correlação | 1,000        | ,699**               |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)        | .            | ,000                 |
|                |                  | N                            | 436          | 436                  |
|                | Fel_Profissional | Coeficiente de<br>Correlação | ,699**       | 1,000                |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)        | ,000         | .                    |
|                |                  | N                            | 436          | 436                  |

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

Na primeira correlação que, realizada entre as variáveis: ambiente interno e felicidade profissional, foi possível obter um valor de coeficiente de correlação bastante forte, sendo este, 0,699. Tal significa que o facto de existir um ambiente organizacional positivo induz nos profissionais de saúde uma maior felicidade profissional e, portanto, podemos daqui colher alguns frutos das consequências que o bem-estar subjetivo provoca como a motivação e o empenho.

Posteriormente a esta análise realizou-se uma segunda onde se pretendia avaliar a existência ou não de correlação entre as variáveis Felicidade Profissional e Remuneração (através da pergunta 20 da segunda secção “As condições financeiras (salário e outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas”). Foram consideradas de forma igual as duas hipóteses acima referidas (H0 e H1). Nesta análise obteve-se do software de processamento de dados a tabela 10.

Tabela 10 – Correlação entre as variáveis Felicidade Profissional e Remuneração. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| Correlações    |                  |                           | Fel_Profissio<br>nal | Remuneraçã<br>o |
|----------------|------------------|---------------------------|----------------------|-----------------|
| rô de Spearman | Fel_Profissional | Coeficiente de Correlação | 1,000                | ,660**          |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)     | .                    | ,000            |
|                |                  | N                         | 436                  | 436             |
|                | Remuneração      | Coeficiente de Correlação | ,660**               | 1,000           |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)     | ,000                 | .               |
|                |                  | N                         | 436                  | 436             |

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

Através da análise da tabela, podemos afirmar que a mesma, por apresentar um valor de Sig. De 0,000, permite-nos rejeitar a hipótese H0 e referir que existem, efetivamente, evidências estatísticas que comprovam que as variáveis não são independentes. Isto vem comprovar que, de facto, a remuneração para os profissionais da área da Saúde é uma variável que possui um grande impacto na felicidade profissional.

Ao analisar o coeficiente de correlação de ambas as variáveis podemos verificar que apesar desta correlação ser positiva e com um valor próximo de 1, apresentam-se aqui valores inferiores à correlação anteriormente realizada com o ambiente interno da empresa, indicando que o peso do ambiente interno é superior ao peso da remuneração na felicidade profissional.

A segunda correlação realizada (felicidade profissional e remuneração) demonstrou, também, ter um valor interessante (0,660) pois, mesmo sabendo que, de acordo com a literatura, o dinheiro não é tudo como afirmava Cooper (2010) e que, por vezes, poderia ter o efeito contrário potenciar a felicidade no local de trabalho, os profissionais de saúde assumem como importante a remuneração.

A terceira correlação analisada foi entre Felicidade Profissional e a Vontade que os indivíduos respondentes ao questionário demonstram em mudar de empresa. Os resultados obtidos foram os que se encontram na tabela 11.

Tabela 11 – Correlação entre Felicidade Profissional e Vontade de Mudar de empresa. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows

| Correlações    |                  |                            | Fel_Profissio<br>nal | Vont_Mudar |
|----------------|------------------|----------------------------|----------------------|------------|
| rô de Spearman | Fel_Profissional | Coefficiente de Correlação | 1,000                | -,457**    |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)      | .                    | ,000       |
|                |                  | N                          | 436                  | 436        |
|                | Vont_Mudar       | Coefficiente de Correlação | -,457**              | 1,000      |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)      | ,000                 | .          |
|                |                  | N                          | 436                  | 436        |

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

Para a realização desta análise foram igualmente consideradas as hipóteses já descritas (H0 e H1). Ao analisar o valor de Sig. De 0,000 podemos, desde logo, rejeitar a hipótese H0 e referir que existem evidências estatísticas que permitem afirmar que as variáveis em causa não são independentes uma da outra.

Através da análise desta tabela, mais concretamente dos coeficientes de correlação podemos inferir que a vontade de mudar de empresa é tanto maior quanto menor for a felicidade profissional do colaborador, isto decorre do facto de o valor do coeficiente ser negativo e, portanto, indicar uma relação inversa entre as duas variáveis.

A terceira correlação realizada (felicidade profissional e vontade de mudar de organização) comprovou também que existe uma correlação entre as duas variáveis, conforme seria de esperar tendo em conta a revisão bibliográfica que referia o comprometimento com a organização. Este valor é negativo (-0,457) pois as variáveis apresentam-se como inversamente proporcionais, isto é, à medida que aumenta a felicidade profissional de um individuo, diminui a vontade de mudar de organização

Por fim, foi realizada a análise de uma quarta correlação entre felicidade profissional e produtividade. Os resultados obtidos da mesma são os que se encontram na tabela 12.

Tabela12 – Correlação entre felicidade profissional e produtividade. Fonte: Elaboração Própria – IBM SPSS versão 26 para Windows.

| Correlações    |                  |                               | Fel_Profissio<br>nal | Produtividade |
|----------------|------------------|-------------------------------|----------------------|---------------|
| rô de Spearman | Fel_Profissional | Coefficiente de<br>Correlação | 1,000                | ,282**        |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)         | .                    | ,000          |
|                |                  | N                             | 436                  | 436           |
|                | Produtividade    | Coefficiente de<br>Correlação | ,282**               | 1,000         |
|                |                  | Sig. (2 extremidades)         | ,000                 | .             |
|                |                  | N                             | 436                  | 436           |

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

Através da tabela 12, mais concretamente pela análise do valor de Sig. De 0,000, podemos rejeitar a hipótese H0 e afirmar que existe evidências estatísticas que nos permitem a declarar que as variáveis que se encontram em estudo não são independentes.

Ao analisar o coeficiente de correlação, verifica-se que as variáveis mesmo não sendo independentes, conforme indica o valor de Sig., não possuem uma correlação tão forte quanto se esperaria sendo que esta é, sem dúvida, positiva e, portanto, direta na medida em que o valor do coeficiente de correlação obtido é positivo, apesar de ser inferior a 0,5.

A quarta correlação realizada entre a variável felicidade profissional e produtividade. Esta relação, apesar de apresentar um valor de Sig. de 0, inferindo que estas variáveis não são independentes uma da outra, apresentou um fator de correlação significativamente baixo de apenas 0,282. Este valor, apesar de positivo, não demonstra uma correlação suficientemente forte para que possamos inferir que uma maior felicidade profissional desencadeia uma maior produtividade. No entanto, deve-se ter em conta que os dados utilizados para realizar esta correlação tiveram origem na seguinte pergunta: “Como considera ter sido a sua produtividade em 2019?”. Isto pode traduzir uma noção diferente de produtividade de cada inquirido com possibilidade de enviesamento do valor da correlação. Apesar disso consideramos o valor da correlação relevante.

## **V. Conclusão**

Relativamente à questão base desta dissertação, “Será que a implementação de um ambiente organizacional positivo, induz os profissionais de saúde a obterem maiores níveis de produtividade e a, consequentemente, ajudar os gestores do setor a alcançarem os objetivos definidos para as suas organizações?”, não foi possível avaliar claramente se esta relação existe ou não. Os resultados obtidos da correlação entre a felicidade profissional e a produtividade, demonstraram um valor de 0,282, o que corresponde a um valor inferior ao que consideramos aceitável (0,50). No entanto, podemos inferir que estas variáveis não são independentes uma da outra tendo em conta que o valor de Sig. (0,00) foi significativo.

Conseguimos, contudo, validar a ferramenta de medição utilizada, questionário Happiness Works 2020, para a área da saúde conforme é possível verificar nos valores de ajustamento do modelo obtidos nas análises fatoriais confirmatórias para ambas as seções. Foi ainda possível identificar quais os fatores mais importantes que contribuem para a felicidade organizacional, tanto na organização como na função, para a área da saúde em Portugal. Para a felicidade na organização foram identificados cinco fatores: a relação com a organização; o reconhecimento e o respeito; o ambiente interno e o relacionamento interpessoal; a sustentabilidade; e o equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal. Para a felicidade na função foram identificados três fatores: o ambiente de trabalho e a estrutura organizacional; o desenvolvimento pessoal, o reconhecimento e o respeito; e o envolvimento com a organização.

Em ambas as dimensões (felicidade na organização e felicidade na função) foi possível identificar o ambiente interno como um dos principais fatores que determinam a felicidade profissional e, por isso, considera-se que este possui uma importância acrescida no setor da saúde.

Os principais contributos deste trabalho são: No plano teórico, realçamos que, para o setor da saúde, não se encontrou uma correlação significativa entre a produtividade e o ambiente organizacional positivo; no plano da prática profissional dos gestores da saúde, realçamos a validação de um instrumento de medição que permite avaliar o nível de felicidade profissional (organizacional e da função).

Como limitações deste estudo apontamos o facto de não nos terem sido fornecidas as datas em que os questionários foram preenchidos (ocorreram de dezembro de 2019 até abril de 2020 – três meses e meio não-COVID e um mês e meio COVID) que facilitaria a segmentação das respostas. Outra limitação é o facto de a variável produtividade não verter uma noção clara da mesma, ficando retida na perceção de cada um dos inquiridos o que pode ser muito diferente de pessoa para pessoa.

Para trabalhos futuros consideramos ser crucial realizar um idêntico estudo empírico, tendo em conta a dimensão de cada organização do setor da saúde.

## Referências Bibliográficas

- A. L., C., & H. B., L. (1992). *A first course in factor analysis* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.  
<https://psycnet.apa.org/record/1992-97707-000>
- Adhikari, S. (2017, May 18). *Differences between Effectiveness and Efficiency – Public Health Notes*.  
<https://www.publichealthnotes.com/differences-effectiveness-efficiency/>
- Aristóteles. (2004). *Ética a Nicomaco*. Quetzal.
- Arrow, K. J. (1963). Uncertainty and the Welfare Economics of Medical Care: Reply (The Implications of Transaction Costs and Adjustment Lags). In *American Economic Review* (Vol. 53, pp. 941–696).  
<https://doi.org/Article>
- Baker, D., Greenberg, C., & Hemingway, C. (2006). *What Happy Companies Know: How the New Science of Happiness Can Change Your Company for the Better*. Prentice-Hall, Inc.
- Barros, P. P. (2013). *Economia da Saúde* (3rd ed.). Almedina.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Cameron, K. S., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 766–790.  
<https://doi.org/10.1177/0002764203260209>
- Cameron, K. S., & Caza, A. (2003). Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. In *American Behavioral Scientist Fall*.
- Campaniço, E. (2012). *Felicidade Organizacional – Proposta de Escala de Medida para as Organizações em Portugal*[Universidade Atlântica]. <http://hdl.handle.net/10884/775>
- Cooper, C. L. (2010). The Happiness Agenda – Stress & Health. *Stress and Health*, 26(5), 349.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smi.1376>
- Culyer, A. J. (1989). THE NORMATIVE ECONOMICS OF HEALTHCARE FINANCE AND PROVISION | Oxford Review of Economic Policy | Oxford Academic. *Oxford Review of Economic Policy*, 5(1), 34–58.  
<https://academic.oup.com/oxrep/article-abstract/5/1/34/646861>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2008). Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth. In *Happiness: Unlocking the mysteries of psychological wealth*. Blackwell Publishing.  
<https://doi.org/10.1002/9781444305159>
- Diener, E., Kesebir, P., & Lucas, R. (2008). Benefits of accounts of well-being – For societies and for psychological science. *Applied Psychology*, 57(SUPPL. 1), 37–53. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00353.x>
- Diener, E., Suh, E., Lucas, R., & Smith, H. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, 125, 276–302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dimaria, C., Peroni, C., & Sarracino, F. (2014). Happiness matters: the role of well-being in productivity. *Munich Personal Repec Archive*.
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, A., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale (JDHS). *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709–724. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0035>

- Epicuro. (2008). *Carta Sobre a Felicidade*. Padrões Culturais.
- Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 72(1), 117–135. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2734>
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 37(2), 143–151. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Fortin, M.-F., & Gameiro, N. C. N.-001. . F. 001. 89/28. 001. . F. 001. 89/2. (2000). *O Processo de investigação*. Lusociência.
- Fox, J. (2012). The economics of well-being. *Harvard Business Review*, 90(1–2), 78–83,152.
- Harrington, D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press.
- Harrison, D., Newman, D., & Roth, P. (2006). How Important Are Job Attitudes? Meta-Analytic Comparisons of Integrative Behavioral Outcomes and Time Sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786077>
- Hill, M. M., & Hill, A. (2009). *Investigação por Questionário* (2ª Edição). Edições Silabo, LDA.
- Hosie, P., & Sevastos, P. (2009). Does the “Happy-productive worker” thesis apply to managers? *University of Wollongong in Dubai – Papers*, 2. <https://doi.org/10.1108/17538350910970219>
- Hosie, P., Sevastos, P., & Cooper, C. L. (2007). The “happy productive worker thesis” and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151–176. <https://doi.org/10.1177/097168580701300207>
- Hughes, O. E. (1998). *Public Management and Administration* (Third, Vol. 51, Issue 3). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-56010-0>
- Losada, M., & Heaphy, E. (2004). The Role of Positivity and Connectivity in the Performance of Business Teams: A Nonlinear Dynamics Model. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 740–765. <https://doi.org/10.1177/0002764203260208>
- Luthans, F. (2002a). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72. <https://doi.org/10.5465/AME.2002.6640181>
- Luthans, F. (2002b). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In *Positive Organizational Behavior* (pp. 9–24). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.4135/9781446212752.n2>
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803–855. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Matheny, G. L. (2008). Money not key to happiness, survey finds. *Physician Executive*, 34(6), 14–15.
- Matias, Á. (1995). O Mercado de Cuidados de Saúde. *Documento de Trabalho Nº 5/95- Associação Portuguesa Da Economia Da Saúde – APES*, 1–24.
- McCullough, M. E., Tsang, J. A., & Emmons, R. A. (2004). Gratitude in Intermediate Affective Terrain: Links of Grateful Moods to Individual Differences and Daily Emotional Experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2), 295–309. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.2.295>
- Moccia, S. (2016). Happiness at work. *Papeles Del Psicologo*, 37(2), 143–151. <https://doi.org/10.1111/j.1468->

- Oswald, A. J. (1997). Happiness and Economic Performance. *The Economic Journal*, 107(445), 1815–1831. <http://www.jstor.org/stable/2957911>
- Parise, S., & Rollag, K. (2010). Emergent network structure and initial group performance: The moderating role of pre-existing relationships. In *Journal of Organizational Behavior* (Vol. 31, Issue 6, pp. 877–897). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/job.656>
- Pereira, J. (2004). Economia da Saúde: um glossário de termos e conceitos. *Documento de Trabalho Nº 1/93- Associação Portuguesa Da Economia Da Saúde -APES, January 2004*.
- Rego, A., & Cunha, M. (2009). How individualism-collectivism orientations predict happiness in a collectivistic context. *Journal of Happiness Studies*, 10, 19–35. <https://doi.org/10.1007/s10902-007-9059-0>
- Rego, G. (2008). *Gestão Empresarial Serviços Públicos - Uma Aplicação ao Setor da Saúde*. Livraria Vida Económica.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education, Inc.
- Satterthwaite, M. A. (1979). Consumer Information, Equilibrium Industry Price, and the Number of Sellers. *Bell Journal of Economics*, 10(2), 483–502. <https://ideas.repec.org/a/rje/bellje/v10y1979iautunp483-502.html>
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. An introduction. *The American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Seligman, M. E. P. (2019). Positive Psychology: A Personal History. *Annual Review of Clinical Psychology*, 15, 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev-clinpsy-050718-095653>
- Silvestre, H., & Araújo, J. (2009). *A GESTÃO POR RESULTADOS NO SECTOR PÚBLICO: O CASO DOS HOSPITAIS EPE*. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/515>
- Stiglitz, J., Sen, A., & Fitoussi, J. (2009). *Report of the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress (CMEPSP)*.
- Stone, A. A., Neale, J. M., Cox, D. S., Napoli, A., Valdimarsdottir, H., & Kennedy-Moore, E. (1994). Daily events are associated with a secretory immune response to an oral antigen in men. *Health Psychology: Official Journal of the Division of Health Psychology, American Psychological Association*, 13(5), 440–446. <https://doi.org/10.1037//0278-6133.13.5.440>
- Suh, E., & Koo, J. (2008). Comparing subjective well-being across cultures and nations: The “what” and “why” questions. *The Science of Subjective Well-Being*, 414–427.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Wright, T., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 84–94. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>

## APÊNDICES

### Apêndice 1– Dimensões e Variáveis: Felicidade na Organização

| Dimensão                               | Variável | Pergunta no Questionário                                                                               |
|----------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente Interno                       | P1       | Tenho um bom ambiente de trabalho                                                                      |
|                                        | P2       | Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais               |
|                                        | P3       | Existe um bom espírito de equipa na organização                                                        |
|                                        | P4       | Existe humor no dia a dia                                                                              |
|                                        | P5       | A comunicação na organização é fácil                                                                   |
|                                        | P6       | Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho                                            |
|                                        | P7       | Considero os meus colegas como amigos                                                                  |
| Reconhecimento e Confiança             | P8       | Sou reconhecido pelo meu mérito                                                                        |
|                                        | P9       | Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo                                           |
|                                        | P10      | A organização mostra confiança no meu trabalho                                                         |
|                                        | P11      | A organização é justa e honesta                                                                        |
| Desenvolvimento Pessoal                | P12      | A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional                                        |
|                                        | P13      | A organização permite-me aprender continuamente                                                        |
|                                        | P14      | A organização permite-me ter novos desafios                                                            |
|                                        | P15      | Tenho autonomia e responsabilidade                                                                     |
|                                        | P16      | Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização                                   |
|                                        | P17      | A organização permite-me ser empreendedor e pró-ativo                                                  |
|                                        | P18      | O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente                        |
|                                        | P19      | A organização permite a rotação de funções                                                             |
| Remuneração                            | P20      | As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas |
| Gostar do que faço                     | P21      | A organização permite-me fazer o que gosto                                                             |
|                                        | P22      | Estou realizado pois sinto que sou útil à organização                                                  |
| Sustentabilidade e Inovação            | P23      | A organização tem trabalho e projetos                                                                  |
|                                        | P24      | A organização tem processos de trabalho bem organizados                                                |
|                                        | P25      | A organização dá-me estabilidade e segurança                                                           |
|                                        | P26      | A organização é inovadora e promove a inovação                                                         |
| Envolvimento com Chefias e Organização | P27      | Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização                                     |
|                                        | P28      | A direção dá a conhecer a todos os colaboradores os objetivos da organização                           |
|                                        | P29      | Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores                                                  |
|                                        | P30      | Sinto-me envolvido com os valores da organização                                                       |
|                                        | P31      | A liderança de topo é verdadeira e inspiradora                                                         |
|                                        | P32      | Tenho o apoio que necessito da direção                                                                 |
| Objetivos                              | P33      | Procuro fazer a diferença através da excelência no desempenho                                          |
|                                        | P34      | Procuro atingir os meus objectivos para que a organização possa atingir os seus objectivos             |
|                                        | P35      | A organização estabelece objetivos bem definidos                                                       |
| Equilíbrio entre Vida e Profissão      | P36      | Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal                                                         |
|                                        | P37      | A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade)            |
|                                        | P38      | A organização tem preocupações de responsabilidade social                                              |

## Apêndice 2– Dimensões e Variáveis: Felicidade na Função

| Dimensão                     | Variável | Pergunta no Questionário                                                                                    |
|------------------------------|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Desempenho da Função         | P1       | Desempenho a minha função com gosto                                                                         |
|                              | P2       | Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função                                  |
|                              | P3       | Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função                                             |
|                              | P4       | Desempenho uma função na minha área de formação                                                             |
| Desenvolvimento Pessoal      | p5       | A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra                                   |
|                              | P6       | A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional                                            |
|                              | P7       | A minha função permite-me aprender continuamente                                                            |
|                              | p8       | A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização                                      |
| Reconhecimento e Respeito    | P9       | Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho                           |
|                              | P10      | A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo                                                  |
| Ambiente de Trabalho         | P11      | Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função                |
|                              | P12      | A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função                    |
|                              | P13      | A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função.                                 |
|                              | P14      | Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função  |
| Remuneração                  | P15      | As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho                                     |
| Objetivos                    | P16      | Os objetivos definidos para a minha função são claros e justos                                              |
|                              | P17      | Procuro atingir, sempre, os objetivos definidos para a minha função                                         |
| Sustentabilidade e Segurança | P18      | A organização consegue desenvolver novos projetos que garantem a sustentabilidade da minha função           |
|                              | P19      | Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinga os seus objetivos globais |
|                              | P20      | Considero que a minha função é útil para a organização                                                      |
| Apoio das Chefias            | P21      | Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função                                    |
|                              | P22      | Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe                                                            |
|                              | P23      | Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função                  |
| Equilíbrio Profissão–Vida    | P24      | A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal                               |
| Empreendedorismo             | P25      | A minha função permite-me ser criativo e empreendedor                                                       |
|                              | P26      | Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias                                    |

**Apêndice 3 – Tabelas do Ajustamento do Modelo – Análise Fatorial Confirmatória Felicidade na Organização**

**CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN      | DF  | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|-----------|-----|------|---------|
| Default model      | 127  | 1281,039  | 467 | ,000 | 2,743   |
| Saturated model    | 594  | ,000      | 0   |      |         |
| Independence model | 66   | 12553,203 | 528 | ,000 | 23,775  |

**Baseline Comparisons**

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | ,898          | ,885        | ,933          | ,923        | ,932  |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000 |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000  |

**Parsimony-Adjusted Measures**

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | ,884   | ,794 | ,825 |
| Saturated model    | ,000   | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000  | ,000 | ,000 |

**NCP**

| Model              | NCP       | LO 90     | HI 90     |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Default model      | 814,039   | 711,349   | 924,365   |
| Saturated model    | ,000      | ,000      | ,000      |
| Independence model | 12025,203 | 11663,709 | 12393,066 |

**FMIN**

| Model              | FMIN   | F0     | LO 90  | HI 90  |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model      | 2,945  | 1,871  | 1,635  | 2,125  |
| Saturated model    | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| Independence model | 28,858 | 27,644 | 26,813 | 28,490 |

**RMSEA**

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | ,063  | ,059  | ,067  | ,000   |
| Independence model | ,229  | ,225  | ,232  | ,000   |

#### AIC

| Model              | AIC       | BIC       | CAIC |
|--------------------|-----------|-----------|------|
| Default model      | 1535,039  | 1556,575  |      |
| Saturated model    | 1188,000  | 1288,728  |      |
| Independence model | 12685,203 | 12696,395 |      |

#### ECVI

| Model              | ECVI   | LO 90  | HI 90  | MECVI  |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model      | 3,529  | 3,293  | 3,782  | 3,578  |
| Saturated model    | 2,731  | 2,731  | 2,731  | 2,963  |
| Independence model | 29,161 | 28,330 | 30,007 | 29,187 |

#### HOELTER

| Model              | HOELTER<br>.05 | HOELTER<br>.01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model      | 177            | 184            |
| Independence model | 21             | 22             |

**Apêndice 4– Tabelas do Ajustamento do Modelo – Análise Fatorial Confirmatória Felicidade na Função**

**CMIN**

| Model              | NPAR | CMIN     | DF  | P    | CMIN/DF |
|--------------------|------|----------|-----|------|---------|
| Default model      | 86   | 565,506  | 213 | ,000 | 2,655   |
| Saturated model    | 299  | ,000     | 0   |      |         |
| Independence model | 46   | 7783,989 | 253 | ,000 | 30,767  |

**Baseline Comparisons**

| Model              | NFI<br>Delta1 | RFI<br>rho1 | IFI<br>Delta2 | TLI<br>rho2 | CFI   |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model      | ,927          | ,914        | ,953          | ,944        | ,953  |
| Saturated model    | 1,000         |             | 1,000         |             | 1,000 |
| Independence model | ,000          | ,000        | ,000          | ,000        | ,000  |

**Parsimony–Adjusted Measures**

| Model              | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model      | ,842   | ,781 | ,802 |
| Saturated model    | ,000   | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000  | ,000 | ,000 |

**NCP**

| Model              | NCP      | LO 90    | HI 90    |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model      | 352,506  | 285,820  | 426,856  |
| Saturated model    | ,000     | ,000     | ,000     |
| Independence model | 7530,989 | 7246,301 | 7822,026 |

**FMIN**

| Model              | FMIN   | FO     | LO 90  | HI 90  |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model      | 1,300  | ,810   | ,657   | ,981   |
| Saturated model    | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
| Independence model | 17,894 | 17,313 | 16,658 | 17,982 |

**RMSEA**

| Model              | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model      | ,062  | ,056  | ,068  | ,001   |
| Independence model | ,262  | ,257  | ,267  | ,000   |

**AIC**

| Model              | AIC      | BCC      | BIC CAIC |
|--------------------|----------|----------|----------|
| Default model      | 737,506  | 747,550  |          |
| Saturated model    | 598,000  | 632,920  |          |
| Independence model | 7875,989 | 7881,362 |          |

**ECVI**

| Model              | ECVI   | LO 90  | HI 90  | MECVI  |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model      | 1,695  | 1,542  | 1,866  | 1,719  |
| Saturated model    | 1,375  | 1,375  | 1,375  | 1,455  |
| Independence model | 18,106 | 17,451 | 18,775 | 18,118 |

**HOELTER**

| Model              | HOELTER |     |
|--------------------|---------|-----|
|                    | .05     | .01 |
| Default model      | 191     | 204 |
| Independence model | 17      | 18  |

## ANEXOS

### Anexo 1 – Questionário *Happiness Works* 2020



#### Estudo Happiness Works 2020

Este questionário é parte de um trabalho de investigação que pretende avaliar a felicidade dos profissionais em Portugal em 2020. É desenvolvido em parceria por Happiness Works, Universidades em Portugal e Espanha, Revista Exame.

Não existem respostas certas ou erradas e todas as respostas são anónimas.

Muito obrigado pela sua disponibilidade.

Georg Dutschke (dutschke@uatlantica.pt)

Guilhermina Vaz Monteiro (happy.pt@happinessworks.pt)

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

2. Qual o nome da empresa / organização onde trabalha (opcional)

\* 3. Qual é a sua função

\* 4. Idade

5. Quais são as suas habilitações literárias?

\* 6. Há quanto tempo desempenha a função actual

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 – 2 anos ☐ 3 – 5 anos ☐ 6 - 10 anos ☐ Mais de 10 anos

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

☐ Menos de 1 ano ☐ 1 – 2 anos ☐ 3 – 5 anos ☐ 6 - 10 anos ☐ Mais de 10 anos

\* 8. Como considera ter sido a sua produtividade profissional em 2019?

(1. Muito má; 5. Muito boa)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

\* 9. Quantos dias faltou ao seu trabalho em 2019?

Por doença

Por gravidez

Por outros motivos (não  
saúde)

\* 10. Gostaria de mudar de empresa em 2020? (1. Não gostaria nada; 5. Gostaria muito)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

\* 11. Indique, pf, o nome de um profissional, que considere o exemplo de um Profissional Feliz (se possível, também, a organização onde trabalha).



**Happiness Works**

Estudo Happiness Works 2020

Felicidade na Organização

\* 12. Pense na Organização onde trabalha. Concorda com as seguintes afirmações?

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

|                                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Tenho um bom ambiente de trabalho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Os meus colegas têm energia, estão envolvidos com a organização e são bons profissionais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe um bom espírito de equipa                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe humor no dia a dia                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A comunicação na organização é fácil                                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho bons meios e ferramentas para realizar o meu trabalho                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considero os meus colegas como amigos                                                    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sou reconhecido pelo meu mérito                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sou respeitado como indivíduo e pelo trabalho que desenvolvo                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização mostra confiança no meu trabalho                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização é justa e honesta                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite desenvolver-me como pessoa e profissional                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite-me aprender continuamente                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite-me ter novos desafios                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho autonomia e responsabilidade                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho a possibilidade de contribuir para a estratégia da organização                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite-me ser empreendedor e pró activo                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                        | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| O tempo que tenho para a partilha de opiniões e tomada de decisões é suficiente                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite a rotação de funções                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As condições financeiras (salário + outros benefícios) praticadas pela organização, no geral, são boas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite-me fazer o que gosto                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Estou realizado pois sinto que sou útil à organização                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização tem trabalho e projectos                                                                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização tem processos de trabalho bem organizados                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização dá-me estabilidade e segurança                                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização é inovadora e promove a inovação                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização                                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A direcção dá a conhecer a todos os colaboradores os objectivos da organização                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os chefes promovem o bem estar dos seus colaboradores                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinto-me envolvido com os valores da organização                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A liderança de topo é verdadeira e inspiradora                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho o apoio que necessito da direcção                                                                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Procuo fazer a diferença através da excelência no desempenho                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procuo atingir os meus objectivos para que a organização possa atingir os seus objectivos                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização estabelece objectivos bem definidos                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho equilíbrio entre trabalho e vida pessoal                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite-me cumprir a minha missão enquanto indivíduo (na família e sociedade)                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização tem preocupações de responsabilidade social                                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização promove, na realidade, medidas de conciliação trabalho / família                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As medidas de conciliação trabalho / família existentes na organização correspondem às minhas expectativas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O meu chefe promove, na verdade, as medidas de conciliação trabalho / família                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

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



Felicidade na Função

\* 14. Agora, pense na Função que desempenha. Concorda com as seguintes afirmações?  
(1. Não concordo nada; 5. Concordo totalmente)

|                                                                                   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Desempenho a minha função com gosto                                               | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinto que tenho autonomia e responsabilidade no desempenho da minha função        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tenho os recursos necessários para o desempenho da minha função                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desempenho uma função na minha área de formação                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização permite-me ter novos desafios na minha função ou numa outra         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha função permite desenvolver-me como pessoa e profissional                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha função permite-me aprender continuamente                                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha função permite-me estar envolvido na estratégia da organização            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sou reconhecido pelo mérito que tenho no desenvolvimento da função que desempenho | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha função permite sentir-me respeitado como indivíduo                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Existe um bom espírito de equipa na organização que permite o bom desempenho da minha função                 | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização tem um bom ambiente de trabalho que me ajuda no desempenho da minha função                     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A maior parte dos meus colegas estão motivados no desempenho da sua função                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Existe boa integração entre os vários departamentos, o que me permite desempenhar com êxito a minha função   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| As minhas condições financeiras são justas para a função que desempenho                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Os objectivos definidos para a minha função são claros e justos                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procuro atingir, sempre, os objectivos definidos para a minha função                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A organização consegue desenvolver novos projectos que garantem a sustentabilidade da minha função           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Desempenhar devidamente a minha função é importante para que a organização atinja os seus objectivos globais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Considero que a minha função é útil para a organização                                                       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|                                                                                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Sinto que o meu chefe tem confiança em mim no desempenho da minha função                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sempre que necessário tenho o apoio do meu chefe                                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Sinto que o tipo de liderança do meu chefe é inspiradora para o desempenho da minha função | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha função permite o equilíbrio entre a minha vida profissional e pessoal              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A minha função permite-me ser criativo e empreendedor                                      | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Consigo desempenhar a minha função com boa organização e sem burocracias                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

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

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

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