A Criação de um Departamento de Felicidade:

Estudo de Caso no Grupo Bernardo da Costa

Cláudia Sofia Ramalho Abrantes

Dissertação Apresentada ao ISMT para Obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional
Orientadora: Professora Doutora Fátima Ney Matos

Coimbra, Outubro de 2018

"Happiness inspires productivity."

Shawn Achor

Agradecimentos

Chegar ao fim desta etapa não teria sido possível sem o apoio de todas as pessoas que cruzaram caminhos comigo durante todo este percurso. Assim, gostaria de expressar a minha gratidão com as mesmas.

Aos meus pais, Fernando e Paula, por todo o amor e apoio incondicional. Pelo esforço investido em todo este percurso. Por nunca me terem deixado desistir.

Aos meus irmãos, Diana e André, por todo o apoio, pela compreensão, incentivo e paciência nos dias mais difíceis. Por me deixarem acreditar que nada é impossível.

À minha orientadora, Professora Doutora Fátima Ney Matos, pelo incentivo e entusiasmo com este projeto. Pelas suas ideias, interesse demonstrado e pela sua disponibilidade. E ainda, por todos os ensinamentos transmitidos.

A todos os Professores do primeiro ano do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, por todos os conhecimentos transmitidos, pelo rigor e pela exigência.

Aos meus amigos, que me apoiaram incondicionalmente neste percurso. Também pela compreensão, incentivo e paciência nos dias mais difíceis.

Às minhas colegas de trabalho, por me ouvirem e por me compreenderem nos dias de maior cansaço. Por todas as palavras de incentivo e amizade.

Ao Grupo Bernardo da Costa, em especial a Ricardo Costa, que aceitou com bom grado participar neste projeto. Pela sua disponibilidade para ajudar com a parte mais importante do trabalho, a entrevista.

Um enorme obrigada a todos!

Resumo

Atualmente, ter colaboradores felizes faz parte da cultura de muitas organizações. A Felicidade no Trabalho é uma preocupação que tem vindo a crescer de dia para dia. Neste contexto, o objetivo deste trabalho de investigação passa por explorar um departamento de felicidade, recentemente criado numa empresa portuguesa. Foi realizada uma entrevista semiestruturada, de forma a poder responder à pergunta de partida e aos objetivos do trabalho. Ao analisar as repostas do inquirido, foi possível entender que a criação do departamento de felicidade foi uma boa opção. Os benefícios que traz consigo, contribuem claramente para a felicidade dos colaboradores e como consequência, para a produtividade da organização. Desta forma, pretende-se que este trabalho contribua para o crescimento desta área de investigação, que contribua para o mundo organizacional e que os gestores tomem em consideração estes benefícios que podem levar à Felicidade no Trabalho dos seus colaboradores.

Palavras-Chave: Felicidade no Trabalho, Departamento de Felicidade, Satisfação, Bem-estar, Produtividade

Abstract

Nowadays, having happy employees is part of many organizational cultures. Happiness at Work is a concern that has been growing day by day. In this context, the goal of this research was to explore a happiness department, recently created in a Portuguese enterprise. A semi-structured interview was conducted, in order to answer the key question and the goal of this project. After analyzing the respondent's answers, it was possible to conclude that the establishment of the happiness department was a great option. The benefits it brings clearly contribute to employee happiness and, as a result, to the productivity of the organization. Thus, it is intended that this paper contributes to the growth of this research area, to the organizational world, and that managers should take into consideration these benefits that can lead to Happiness at Work of their employees.

Keywords: Happiness at Work, Happiness Department, Satisfaction, Well-being, Productivity

Índice

Introdução 1

Pergunta de Partida 2

Objetivos do Estudo 2

Revisão de Literatura 2

Evolução da Gestão de Recursos Humanos 2

Satisfação e Produtividade 8

Felicidade No Trabalho 9

Metodologia 13

Tipo de Estudo 13

Recolha de Dados 13

Participantes 14

Apresentação da Empresa 15

Discussão 17

Conclusão 22

Bibliografia 24

Anexos 30

Introdução

Nas últimas décadas, os estudos científicos acerca da felicidade têm vindo a aumentar de forma significativa (Paschoal et al., 2010; Sender & Fleck, 2017; Serafim, 2009). As organizações são constituídas essencialmente por pessoas, pelo que se estas forem felizes, as organizações também serão. Está mais do que debatido pelos especialistas (Conte, 2003; Oliveira et al., 2012; Rego, 2009) que organizações felizes são mais produtivas e eficazes, sendo assim mais rentáveis.

Hoje, mais do que nunca, todos nós queremos ser felizes, no trabalho, em casa, e todos os dias se for possível. Existem vários motivos que conduzem à Felicidade, podem motivar, proteger, incentivar a mudança e dar um sentimento de bem-estar, satisfação, equilíbrio e contentamento. A Felicidade é um estado de plenitude, é o valor supremo que permite ao individuo sentir-se feliz e realizado (Aristóteles, 1978).

A escolha deste tema prende-se não só por estes motivos, mas também com o meu interesse e curiosidade pessoal sobre esta temática. O ser humano vive em busca permanente da felicidade. A felicidade plena só é possível quando mantemos um equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Kanten & Sadullah, 2012).

Num mundo cada vez mais global e competitivo, as empresas têm procurado diferenciar-se de modo a obter vantagens competitivas.

Sendo a intenção primordial das empresas a obtenção de bons desempenhos económicos e a geração de valor para os sócios e acionistas, muitos têm sido os autores (Clegg, Hardy e Nord, 1998) que defendem que existem alguns ativos intangíveis, cujas caraterísticas permitem esta diferenciação entre as empresas, com a obtenção de uma vantagem competitiva, que não está totalmente refletida nas demonstrações financeiras, entre os quais a felicidade no trabalho.

Pretende-se com este trabalho contribuir para uma melhor compreensão da felicidade no trabalho, levando a cabo um estudo de caso sobre a criação de um departamento de felicidade.

Pergunta de Partida

Numa tentativa de clarificar o foco de estudo deste trabalho de investigação, podemos considerar como pergunta de partida, a seguinte:

- Quais os motivos para a criação de um departamento de felicidade, no Grupo Bernardo da Costa?

Objetivos do Estudo

Objetivo Geral:

- Identificar os motivos que levaram ao Grupo Bernardo da Costa à criação de um departamento de felicidade.

Objetivos Específicos:

- Dar a conhecer as principais caraterísticas do departamento de felicidade;
- Compreender as intenções na criação de um departamento de felicidade na empresa.

Revisão de Literatura

Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A preocupação da entidade patronal perante os trabalhadores era praticamente nula numa fase anterior à Revolução Industrial, sendo as condições de trabalho precárias. Charles Dickens e Robert Owen saem em defesa da importância das pessoas numa organização, designando-as como "máquinas vitais", mais importantes do que a maquinaria (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007).

Segundo Ferreira, Neves e Caetano (2011) é em meados do século XVIII, aquando da Revolução Industrial Inglesa, que surgem transformações importantes no contexto organizacional e para a sociedade em geral. De acordo com Landes (2005), foi a parir da introdução de um novo método de produção de algodão, que surgiu o sistema de produção fabril. A evolução da ciência e da tecnologia leva as empresas a munirem-se de equipamentos, tornando possível a produção em massa. Existe um acréscimo do número de instalações assim como a sua ampliação, o que gera novas contratações.

No contexto Português, a empresa Vista Alegre, fundada em 1824 seguiu esse exemplo, um século mais tarde (uma vez que Portugal acordou para esta realidade bem mais tarde que a maior parte dos países industrializados), cedendo apoio aos seus colaboradores. Construíram casas de habitação gratuitas, corporação de bombeiros, teatro, cooperativa de consumo, assistência médica, farmacêutica e hospitalar, a promoção do desporto e creche/colégio, proporcionando oferta de formação (Ruano, Costa, & Varum, 2010).

Caetano e Vala (2007) referem que a investigação é alargada e são introduzidas teorias organizacionais que conduzem às alterações no conceito de Recursos Humanos. A abordagem clássica, das relações humanas, a abordagem sistémica e a abordagem contingencial são as mais significativas para este avanço. Também as teorias comportamentais, que avaliam o comportamento, a motivação, a satisfação, a liderança, e o trabalho em equipa são preponderantes para o crescimento e importância do papel dos recursos humanos num contexto organizacional.

Para Ferreira et al. (2011) Frederick Taylor, Henry Fayol e Max Weber são referências a salientar na abordagem clássica (1900 -1923), aplicada segundo uma base científica e racional. Taylor (1995) faz uma análise sobre as tarefas do fator produção e trabalho; Fayol (1989) avalia a estrutura das organizações, especialmente ao nível administrativo; e Weber (2004) analisa o tipo ideal de racionalidade burocrática das organizações. Todos partilham um objetivo, o de potenciar a eficácia, para aumentar a produtividade e o acréscimo dos lucros.

Segundo Sainsaulien (1986) os indivíduos podem ser classificados de acordo com as suas aptidões técnicas, necessidades económicas e capacidade de gestão. As teorias da abordagem clássica permitem a organização do trabalho, a redução dos tempos mortos e movimentos dispensáveis e distribui os trabalhadores pelas funções mais adequadas. No entanto, internamente surgem problemas para a saúde e moral dos colaboradores, com situações de monotonia, rotina e fadiga física, resultado da divisão de tarefas e especialização do trabalho (Ferreira et al., 2011).

Segundo Ferreira et al. (2011) "Não podendo agir e comportar-se de forma espontânea e natural, nem partilhar os seus sentimentos e motivações, os seres humanos tornam-se meros objetos de deterioração psicofísica" (p. 39). É fundamental alargar a avaliação do comportamento humano nas organizações, sendo neste contexto que ciências como psicologia e sociologia exercem um papel essencial.

O capital humano é observado de outra forma através de Elton Mayo, que introduz a Teoria das Relações Humanas (1923-1955). A diminuição de conflitos, a estabilidade e coesão social, permitem a eficiência e produtividade. Os colaboradores são movidos por necessidades de pertença e aceitação e trabalhar em grupo gera maior empenho. Empresas devem focar-se na realização pessoal dos colaboradores, táticas que influenciem a dinâmica grupal, a boa comunicação e capacidade de motivação (Pina e Cunha et al., 2007).

Para Mayo "nem os patrões, nem o estado, nem os administradores, nem os sindicatos, conseguem controlar e regular os conflitos que emergem nas organizações" (Ferreira et al., 2011, p. 40).

Divididas por quatro fases, as suas experiências foram executadas em Hawthorne e levaram à criação da Escola das Relações Humanas. As organizações obtêm duas funções cruciais, técnica e social, dependentes entre si. A primeira diz respeito a instalações, máquinas, equipamentos e todo o processo de produção de bens e serviços. Já a segunda prende-se com o fator humano, as relações entre empregados, a divisão de trabalho e a cooperação nos grupos e empresas. As empresas passam a ser reconhecidas como um sistema social, onde indivíduos são regidos por sentimentos, emoções e afeições. Por exemplo, se um indivíduo perde o emprego, toda a sua vida profissional, familiar e moral entra em desintegração progressiva, ou vice versa. Os laços criados são importantes e quando ocorre um problema social, o rendimento do colaborador pode ser abalado. Deste estudo, conclui-se que os indivíduos quando inseridos numa organização, pretendem ser reconhecidos socialmente, interagir de forma harmoniosa com a equipa e ter uma participação ativa (poder de decisão) em aspetos relacionados com a execução das suas tarefas (Ferreira et al., 2011). É atenuada a competição individual entre os vários indivíduos e passa a existir a aposta numa dinâmica grupal.

Para Pina e Cunha et al. (2007), a abordagem sistémica (1950/1968) surge através do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy. Este apresenta as organizações como um todo, consideradas um sistema aberto, em interação sistemática com o ambiente circundante. Desta interação decorre a importação e exportação de energia, informação e matéria na forma de outputs e inputs. As organizações são consideradas sistemas dentro de subsistemas, ou seja, um individuo pertence a um grupo, sendo que o grupo faz parte da organização, logo o grupo é o subsistema da organização. As organizações por sua vez são subsistemas de um sistema global. Existe um conceito de interdependência, em que a mudança de uma das partes do

sistema afeta todas as outras partes do sistema organizacional, exemplo disso é a influência que a matéria-prima pode ter no produto final ou a influência da conjuntura económica no escoamento do produto.

A abordagem contingencial surge no seguimento da anterior, assumindo que não existe um único modelo organizacional de ajustamento, reação e funcionamento interno das organizações. Nenhuma organização existe no abstrato, tudo é relativo, as empresas devem seguir o modelo que melhor se adaptar ao contexto externo em que se inserem. Estas têm de adquirir e transformar os seus inputs e lançar os seus outputs no ambiente externo e o oposto. As organizações adaptam-se segundo as pressões/oportunidades vindas do ambiente externo e as decisões estratégicas e objetivos da administração são tomadas tendo em conta todas estas variáveis, o contexto económico, social, politico e cultural (Donaldson, 1998). Os elementos centrais do desenvolvimento organizacional são determinados por aspetos do contexto organizacional, como o tamanho, tecnologia, mercado, concorrentes e clientes. Os estudos mais representativos nesta teoria foram efetuados por Joan Woodward, Charles Perrow, Burns e Stalker, Lawrence e Lorsch e James Thompson nos anos 70 (Ferreira et al., 2011).

Em suma, a integração do homem na organização, assim como a sua satisfação e eficácia empresarial é um tema que tem vindo a evoluir e um problema alvo de estudo. A abordagem clássica, centrada na tarefa e no método, foi aos poucos cedendo lugar a uma abordagem humanística, centrada no homem e no grupo social. Procurou-se a busca pela harmonia entre as pessoas e as organizações, tentando encontrar objetivos comuns de forma a tornar organizações bem-sucedidas, com um crescimento substancial. Para Chiavenato (2002):

> As organizações recrutam e selecionam seus recursos humanos, para com eles e por meio deles, alcançarem objetivos organizacionais (produção, rentabilidade, redução de custos, ampliação do mercado, satisfação da clientela). Todavia, os indivíduos, uma vez recrutados e selecionados, têm objetivos pessoais que lutam para atingir, e muitas vezes servem-se da organização para consegui-los (p. 114).

Os Recursos Humanos enquanto elemento fundamental no funcionamento de uma organização só são possíveis através da evolução do mercado empresarial e das teorias que foram surgindo na tentativa de perceber o funcionamento/eficácia organizacional. Segundo Sousa, Duarte, Sanches e Gomes (2006):

> As organizações possuem, hoje, uma visão mais abrangente do papel das pessoas. Estas deixaram de ser vistas como simples recursos com determinadas competências para

> executar tarefas e alcançar os objetivos da organização, para passarem a ser consideradas pessoas na verdadeira aceção da palavra: com valores, crenças, atitudes, aspirações e objetivos individuais (p. 8).

Caetano e Vala (2007) situam a administração de pessoal como a fase primitiva dos recursos humanos nas organizações, tendo surgido aquando da aplicação das teorias clássicas e das relações humanas. Besseyre des Horts (1987) data a sua aparição entre o início do século XX e a Primeira Guerra Mundial. Caracterizava-se pelas atividades de recrutamento e treino, serviços que permitiam a resolução de questões socias. Assuntos ligados a disciplina, motivação, cumprimento de regras e pagamento eram ainda da responsabilidade da hierarquia.

Mais tarde, no período entre as duas guerras mundiais, aumentaram os conflitos e a necessidade de diminuição dos mesmos. As organizações viram-se na necessidade de criar uma função, que conseguisse dar atenção à gestão de relacionamento e às negociações contratuais, esta tinha o nome de direção das relações sociais ou industriais (Ferreira, 2011).

Ao longo dos ano 50, desenvolveu-se a Escola das Relações Humanas e, simultaneamente, um desenvolvimento da legislação de natureza social, passando a função a ser denominada de direção de Relações Humanas, preocupada com a motivação e satisfação das pessoas, e tendo por base uma gestão de remunerações e promoções. É então dada preferência a pessoas de sociologia/psicologia para assumir o cargo de RH, que até então era dirigido por pessoas da área jurídica (Caetano & Vala, 2007).

A função sofre uma evolução entre o fim da década de 60 e os meados da década de 80, passando a adquirir o nome de Gestão de Pessoal. Era vista como uma atividade operacional, com o objetivo de efetuar o processamento de salários, tratar de aspetos legais relacionados com as contratações e/ou despedimentos, ou seja, atividades com impacto a curto prazo (Caetano & Vala, 2007; Sousa et al., 2006).

Conforme descrito por Pina e Cunha et al. (2008) em 1984 surgem dois modelos marcantes na definição da Gestão de Recursos Humanos, Michigan e Harvard, baseados em diferentes práticas de gestão.

O modelo de Michigan centra-se nos recursos. Deve existir um controlo dos colaboradores, com direito a sanções e pressões externas; pessoas são fator de produção, cujos custos devem ser minimizados; são instrumentos ao serviço da organização e da sua vantagem competitiva,

geridas de forma racional; a produtividade e eficiência são mais importantes que reter colaboradores; a formação incide apenas na função específica a realizar pelo colaborador (Pina e Cunha et al., 2008).

Por sua vez, o Modelo de Harvard tem foco nos humanos ou na vertente humana. As pessoas são proativas e capazes de exercerem auto controlo sobre o seu trabalho; o Homem passa a ter para além da função económica, uma função social; as pessoas são mais empenhadas quando lhes é dada confiança e autonomia; a retenção dos colaboradores é um elemento crucial para o bom desempenho da organização; é importante desenvolver o potencial humano (Pina e Cunha et al., 2015).

Pina e Cunha et al. (2008) consideram que foi a partir de 1980 que deixou de existir uma conotação tradicional associada à função de Recursos Humanos, a qual era comparada por Drucker (1989, p. 269) "uma combinação de trabalho administrativo, dona de casa, assistente social e de bombeiro para apagar fogos com os sindicatos".

Direcionando para os conceitos abordados pela teoria contingencial, em que a organização passa a interagir e a tomar decisões estratégicas tendo em conta o contexto em que se insere, surge o conceito atual Gestão de Recursos Humanos ou Gestão Estratégica de Recursos Humanos, em detrimento da Gestão de Pessoal. A preocupação em manter uma estratégia de diferenciação, baseada na inovação, criatividade, aceitação do risco, trabalho em equipa é agora parte integrante das empresas, que possuem sistemas de recompensa adequados e formação (Sousa et al., 2006).

É conquistado o estatuto de função estratégica na organização, distanciando-se do carácter administrativo e operativo. A globalização, acérrima competitividade e evolução dos fatores tecnológicos, económicos, sociais e culturais influenciam esta mudança de paradigma. A competitividade é essencial ao sucesso. "O sucesso ou o fracasso é apenas uma questão de estar no sítio certo, ou errado, em determinada altura" (Robbins, 2008, p. 112).

O "homem" passa a ser um investimento e não um custo, elemento importante no crescimento de qualquer organização (Caetano & Vala, 2007). Os colaboradores são partes ativas da organização. Robbins (2008) afirma que "a cultura de uma empresa representa um sistema de significados partilhados. Expressa os valores fundamentais que são aceites pela maior parte dos membros da empresa" (p. 32).

Satisfação e Produtividade

São várias as razões que levam as pessoas a procurar emprego. Para Morin (2001):

> Emprego, trata-se da ocupação de uma pessoa, correspondendo ao conjunto de atividades remuneradas em um sistema organizado economicamente. A noção de emprego implica quase necessariamente a noção de salário e do consentimento do indivíduo em permitir que uma outra pessoa dite suas condições de trabalho (p. 12).

A verdade é que é no trabalho que as pessoas passam uma grande parte da sua vida. O trabalho e a sua devida compensação permitem a subsistência das pessoas e a sua realização pessoal e profissional. Pode dizer-se até, que para a maioria das pessoas a sua satisfação pessoal advém da sua vida profissional. Uma pessoa bem sucedida no trabalho é muitas vezes uma pessoa realizada e apta para corresponder às exigências resultantes da evolução do mercado de trabalho. Existe por isso, uma ligação significativa entre a vida pessoal e a vida profissional (Kanten & Sadullah, 2012).

A visão de Taylor, de colocar cada trabalhador a fazer apenas o que sabia fazer, há muito tempo que foi ultrapassada. Morin (2001) acrescenta que "a maneira como os indivíduos trabalham e o que eles produzem têm um impacto sobre o que pensam e na maneira como percebem sua liberdade e sua independência. O processo de trabalho, assim como seu fruto, ajuda o indivíduo a descobrir e formar sua identidade" (p. 16).

Nas últimas décadas, tem existido uma preocupação pela área de Comportamento Organizacional, em estudar a questão da satisfação no trabalho, ainda que seja considerado um conceito difícil de definir. Isto porque, é uma questão muito subjetiva, que varia de indivíduo para indivíduo. Locke (1969) define a satisfação no trabalho como "um estado emocional de prazer resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e resulta da perceção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite satisfação dos seus valores importantes no trabalho" (p.316). Locke concorda ainda com a existência de interação entre o homem e o seu ambiente de trabalho.

Martinez e Paraguay (2003) consideram que satisfação no trabalho pode ter várias definições, "dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais frequentes referem-se a satisfação no trabalho como sinónimo de motivação, como atitude ou como estado emocional positivo" (p. 60).

Apesar disso, parece haver um consenso entre os investigadores, no sentido em que se considera que a satisfação no trabalho é um conceito geral, que abarca diferentes facetas. Smith, Kendall e Hulin, (1969) mencionam as cinco facetas típicas: remuneração, perspetiva de promoção, colegas de trabalho, supervisor e o trabalho em si. Judge et al. (1993) acrescentam ainda fatores relacionados com o reconhecimento, as condições de trabalho, a empresa e a gestão. Martinez e Paraguay (2003) afirmam que a satisfação no trabalho tem consequências na saúde, qualidade de vida e comportamento dos colaboradores. Um dos aspetos do comportamento é sem duvida a produtividade.

Gomes (2009) define produtividade como:

> A relação entre o resultado útil dum processo produtivo e a utilização dos fatores de produção, ou seja, a quantidade de produto por unidade de fator produtivo, geralmente o fator trabalho. Pode-se determinar a produtividade à escala dum espaço determinado, dum ramo de atividade, duma unidade de produção, produtor direto, oficina ou empresa, dum só trabalhador ou dum conjunto de trabalhadores (p. 22).

Lima, Vala e Monteiro (1988) associam "simultaneamente a produtividade da empresa e a realização pessoal dos empregados" (p. 441). Ou seja, um colaborador que se sinta realizado e valorizado no seu local de trabalho é sem dúvida garantia de maior produtividade numa empresa.

Em suma, parece evidente que o sucesso das organizações depende da ligação estreita entre a satisfação dos colaboradores e a produtividade. O desenvolvimento tecnológico, a competitividade e a globalização são um fator impulsionador na vida das empresas, mas nenhuma empresa consegue progredir e suceder se o fator humano não estiver a acompanhar essa evolução.

Felicidade No Trabalho

A busca da felicidade é um tema que tem vindo a ser estudado e discutido desde os tempos da Grécia antiga. Já no seculo IV a.C., Aristóteles (1991) considerava a felicidade, "a mais desejável de todas as coisas" (p. 15).

Se nesses tempos a vida era bem mais simples e a felicidade era uma preocupação quase exclusiva dos filósofos e das pessoas mais privilegiadas; o próprio Aristóteles (1991) dizia

que "homens de cultura superior dizem ser esse fim a felicidade e identificam o bem viver e o bem agir como o ser feliz" (p. 8). Hoje, a situação é completamente diferente.

Aliás, o próprio conceito de felicidade tem sofrido alterações ao longo dos séculos, ainda que já existisse uma associação da noção de prazer ao conceito de felicidade. Se para os filósofos gregos a felicidade era uma "coisa" interna, difícil quase de mensurar, hoje já nada é assim.

A busca da felicidade deixou de ser domínio exclusivo dos filósofos, e existem já muitos investigadores empenhados em procurar evidência científica sobre o bem-estar (Siqueira & Padovan, 2008). O Homem, venha de onde vier, vive em busca da felicidade, "sendo a felicidade a razão maior da vida" (Carvalho, 2010, p. 19).

Apenas no século XX, foi possível (através da investigação das Ciências Sociais) identificar as condições que conduzem à felicidade: riqueza, liberdade, igualdade, segurança, qualidade institucional, e modernização (Veenhoven, 2015).

É ideia assente a dificuldade que existe em definir felicidade.

Veenhoven (2003) afirma que a "felicidade é um estado de espirito consciente", dependente de características pessoais como: "eficácia, independência e competências sociais" e que pode estar ligada à "riqueza, à justiça e à liberdade" (p. 128).

A felicidade pode ser o resultado de circunstâncias externas, da predisposição individual, da interação, e de comportamentos voláteis. Fatores como acontecimentos de curta duração e condições crónicas na tarefa, no trabalho e na organização podem influenciar definitivamente a perceção de felicidade no trabalho (Fisher, 2010).

Parece não existir dúvidas sobre a importância das consequências que a felicidade traz, tanto para os indivíduos, como para as organizações. A avaliação positiva da vida, está forçosamente interligada com os outros domínios da vida. Entende-se assim, que é do interesse geral que as pessoas sejam felizes.

Carvalho (2010) acrescenta ainda que o "trabalho, sendo um domínio de grande relevância na vida das pessoas, até mesmo pelo tempo nele investido, teria grande influência na qualidade de vida" (p. 23). O trabalho é essencial para as pessoas, uma que vez contribui "para a sua sobrevivência e adaptação ao mundo" (Dessen & Paz, 2010, p. 548).

A investigação tem subestimado a importância da felicidade no trabalho. Curiosamente, o termo "felicidade" não tem sido muito utilizado nas investigações académicas, sobre as

experiencias dos colaboradores dentro das organizações. O termo mais pesquisado tem sido "satisfação no trabalho" (Fisher, 2010). Ainda que já existam algumas investigações sobre a qualidade de vida no trabalho, "que representam conceitos relacionados ao bem-estar", as "tentativas de compreensão do construto específico do bem-estar no trabalho são mais raras" (Paschoal & Tamayo, 2008, p. 11).

Todas as pessoas procuram atingir vários objetivos: um bom trabalho, uma boa vida, uma família feliz e saudável, etc. Por outro lado, também já se percebeu que a vida pessoal está intimamente ligada à vida profissional. Por isso, é importante ser feliz naquilo que se faz, uma vez que a "felicidade no trabalho, produtividade e rentabilidade andam juntas" (Silva & Tolfo, 2012, p. 352). Os "trabalhos percebidos e sentidos como significativos contribuem para a realização e o desenvolvimento humano, assim como ajudam a gerar o que denominamos felicidade, um sentimento mais estável de satisfação no trabalho" (Silva & Tolfo, 2012, p. 342).

A propósito do conceito de felicidade no trabalho, Fisher (2010) considera que lhe estão associados vários fatores: satisfação no trabalho, compromisso com a organização, envolvimento laboral, fluidez e motivação intrínseca, crescimento e vigor, e afetividade no trabalho. Rego (2006) considera que existe uma forte probabilidade de as pessoas com uma visão mais entusiasta e ativa da vida, serem mais eficazes nas suas funções, na resolução de problemas, nas suas relações sociais e, por consequência, mais empenhadas no trabalho.

A investigação de Oswald, Proto e Sgroi (2015) sobre felicidade e produtividade segue esta linha, uma vez que conclui que existe uma associação positiva entre felicidade e produtividade dos colaboradores. Neste sentido, Rego (2006) acredita na base da resolução de situações adversas, estão as emoções positivas e o desenvolvimento de relações sociais mais produtivas. "A consequência pode ser a melhoria do clima social e o incremento da produtividade" (Rego, 2006, p. 8).

Existem muitas empresas empenhadas em promover a qualidade de vida no trabalho dos seus colaboradores, de modo a assegurar "que ao menos a dimensão "profissional" seja alcançada" (Carvalho, 2010, p. 22). Para Sobrinho e Porto (2012), "a qualidade de vida no trabalho deriva da satisfação das necessidades básicas dos empregados" (p. 256).

Carvalho (2010) e Sobrinho e Porto (2012) falam de bem-estar, qualidade de vida (associada ao bem-estar) e felicidade. No decorrer da pesquisa da literatura estes termos apareceram muitas vezes. Sobrinho e Porto (2012, p. 255) consideram que nesta noção de bem-estar, está

implícito o conceito de felicidade, que deve enfatizar "os aspetos positivos da experiencia do trabalhador". Van Horn et al. (2004) assinalam a existência de cinco dimensões associadas ao conceito de bem-estar: afetiva, profissional, social, cognitiva e psicossomática. Para os autores, o bem-estar afetivo engloba várias facetas do indivíduo, tais como: motivação, competência, eficácia e estado emocional.

Como já foi referido, existe por vezes, a utilização do termo "bem-estar" como sinonimo de felicidade. Albuquerque e Tróccoli (2004) referem que bem-estar subjetivo "é o estudo científico da felicidade: o que a causa, o que a destrói e quem a tem" (p. 154) e que abarca três dimensões: a afetividade positiva, a afetividade negativa e a satisfação com a vida. Para Paschoal e Tamayo (2008) bem-estar no trabalho pode ser definido como "a prevalência de emoções positivas no trabalho e a perceção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida" (p. 16).

Veenhoven (2015) considera que no sentido lato da palavra, felicidade é sinónimo de "qualidade de vida" ou "bem-estar" na vida. Assim, ele utiliza quatro conceitos muito específicos, a que chama "quatro qualidades de vida", sendo que dois são relativos a fatores externos: condições ambientais de vida e utilidade da vida; os outros fatores são internos: aptidão para a vida e satisfação com a vida. Curiosamente, Veenhoven (2015) ainda faz uma lista de fatores associados à satisfação com a vida: prazer, experiencias intensas, satisfação com domínios específicos da vida dos indivíduos (ex: trabalho, vida pessoal, etc.) e satisfação com a vida (o que ele considera "felicidade"). Fisher (2010) menciona esta linha de pensamento, ao afirmar que a felicidade no trabalho está associada a atitudes e/ou experiencias agradáveis.

A felicidade no trabalho é essencial não só ao indivíduo, mas também à organização à qual ele está ligado. Dessa felicidade está dependente o sucesso e a sobrevivência do individuo e da organização. As características individuais, bem como a estratégia organizacional são partes desta equação que se quer vantajosa para ambas as partes. De acordo com Fisher (2010), parece evidente que alguns "aspetos e qualidades organizacionais, bem como o modo como são percebidos pelos membros da organização, são consistentemente preditivos de atitudes relacionadas com a felicidade" (p. 395). Assim, e de acordo com Fisher (2010), a felicidade no trabalho pode ser comparada "com a cola, que segura e motiva os colaboradores de alta qualidade do futuro" (p. 404).

Metodologia

Tipo de Estudo

Este trabalho trata-se de uma investigação qualitativa, do tipo estudo de caso, pois "envolve pormenores descritivos relativos a pessoas, locais e conversas, procurando investigar fenómenos num contexto natural, privilegiando a compreensão do comportamento a partir da perspetiva de sujeitos" (Bogdan & Bilken, 2002, p. 16).

Para Godoy (1995), o estudo de caso é caraterizado como um tipo de pesquisa, onde o objetivo principal é analisar intensivamente uma unidade social, que pode ser, por exemplo, uma empresa que tem vindo a desenvolver um sistema inédito de controle de qualidade.

Os casos podem ser constituídos por indivíduos, grupos, programas, organizações, culturas, regiões, Estados, incidentes críticos, fases na vida de uma pessoa, ou seja, qualquer evento que possa ser definido como um sistema delimitado, específico e único (Patton, 1990).

O caso em estudo foi o Departamento de Felicidade, recentemente implementado no Grupo Bernardo da Costa. O objetivo passou por tentar compreender os motivos que levaram à criação deste departamento tão específico.

Recolha de Dados

Para esta investigação, foram escolhidas duas fases para a recolha de dados, que são representados por dados primários e secundários. Os dados secundários foram recolhidos através do site da empresa (http://www.bc.pt/) e várias noticias publicadas à cerca da mesma por meio de documentos, onde foi feito um levantamento das questões que foram realizadas para conseguir responder aos objetivos.

Após este levantamento, os dados primários foram recolhidos por meio de uma entrevista semiestruturada ao CEO da BC Segurança.

A entrevista semiestruturada é uma entrevista em profundidade que "visa obter do entrevistado o que ele considera os aspetos mais relevantes de determinado problema: as suas descrições de uma situação em estudo" (Richardson, 1999, p. 208).

A entrevista individual realizada seguiu a indicação de uso na pesquisa qualitativa de acordo com Gaskell (2002) na qual:

> […] a compreensão dos mundos da vida dos entrevistados e de grupos sociais especificados é a condição sine qua non da entrevista qualitativa. Tal compreensão poderá contribuir para um número de diferentes empenhos da pesquisa. Poderá ser um fim em si mesmo o fornecimento de uma "descrição detalhada" de um meio social específico; pode também ser empregada como uma base para construir um referencial para pesquisas futuras e fornecer dados para testar expectativas e hipóteses desenvolvidas fora de uma perspetiva teórica específica (p. 65).

Para a elaboração do tópico guia das entrevistas, foi necessário ter em conta os resultados da análise documental. De acordo com os dados, foi possível criar as perguntas que foram realizadas na entrevista, conforme o Guião de Entrevista (Anexo 1).

Durante a entrevista, foi utilizado um gravador, de formar a conseguir realizar posteriormente a transcrição da conversa, de modo a utilizar as respostas na discussão dos resultados. O entrevistado assinou um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 2), autorizando a utilização do gravador, a identificação da empresa e a possibilidade de tirar fotografias.

A entrevista decorreu no dia 5 de junho de 2018 e a duração foi de aproximadamente 30 minutos. De acordo com Godoy (1995), "os dados devem ser coletados no local onde eventos e fenómenos que estão sendo estudados naturalmente acontecem, incluindo entrevistas" (p. 27). A entrevista foi executada nas instalações da BC Segurança, em Braga, devido ao facto de ser o local de trabalho do sujeito.

No que toca ao tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo (Bardin, 1977). Como afirma Chizzotti (1995), "o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas" (p. 98).

Participantes

O sujeito foi escolhido intencionalmente, segundo critérios de relevância nos objetivos do estudo, pois apenas este estava em condições para caraterizar as suas motivações para a criação do Departamento de Felicidade na empresa. Assim, o sujeito escolhido para participar no estudo foi Ricardo Costa, CEO da BC Segurança, uma das empresas inseridas no Grupo Bernardo da Costa.

Apresentação da Empresa

Bernardo da Costa dá vida ao grupo em fevereiro de 1957. Com apenas quatro trabalhadores, dedicou-se às instalações elétricas de apoio à construção civil e ao comércio de retalho de material elétrico, eletrodomésticos, iluminação e aparelhos de força motriz. Mais tarde, em 1979, Bernardo da Costa, preocupado com o futuro do grupo, abre sociedade com os filhos, passando assim a "Bernardo da Costa e filhos Lda.", com 25 trabalhadores.

É em 2002 que tudo muda e o Grupo passa a sociedade anónima. Hoje, com mais de 60 anos, o Grupo conta já com dez empresas, com diversas áreas de atividade, desde a distribuição de segurança eletrónica à consultoria e formação. Inicialmente idealizada para a importação e distribuição de Sistemas de Deteção de Intrusão e Incêndio, o Grupo cresceu e diversificou o seu leque de atuação, distribuindo equipamentos de Segurança Eletrónica também nas áreas do controlo de acessos, CCTV (Closed Circuit Television), domótica, anti-shoplifting, análise de vídeo, chamada de emergência, entre outras.

A empresa principal do grupo é a BC Segurança, em Braga. Tem menos de 50 trabalhadores e é liderada pelo neto do Bernardo da Costa, Ricardo Costa. Tem como missão levar para o mercado, soluções práticas e de excelente qualidade de forma a que os profissionais possam assegurar a satisfação do cliente, sendo este critério, a base do trabalho e sucesso empresarial. A organização tem como finalidade, criar vantagem competitiva e aumentar o crescimento económico das organizações parceiras. Apresenta também uma preocupação com a qualidade dos seus produtos e serviços. Prova disso, é a forma como mantêm os clientes atualizados e sempre a par das novidades e últimas tecnologias. No que toca aos valores, a empresa apresenta o equilíbrio, a confiança, a inovação e a estratégia.

A organização aposta em várias políticas, tais como, politicas de qualidade, de ambiente e de responsabilidade social. Na BC Segurança acreditam em algumas verdades universais: "juntos somos mais", "conquistar um cliente é bom, mas fidelizá-lo é ainda melhor", "o tempo não para", "somos o que escolhemos ser" e "amanhã é um novo dia". Estão comprometidos com as futuras gerações e reconhecem a sua importância em respeitar e defender o Ambiente. Por fim, valorizam a sua equipa. Acreditam na retribuição e distribuição de benefícios àqueles que todos os dias contribuem direta e diligentemente na realização dos projetos e no alcance dos objetivos. Reconhecem e garantem, o cumprimento dos direitos sociais e de trabalho, como indivíduos e como um coletivo plasmados nas Declarações de Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU) e Convenções

da Organização Internacional do Trabalho (OIT) bem como na legislação geral nacional aplicável onde se inclui o Código do Trabalho (http://www.bernardodacosta.pt/pt/grupo/).

Esta empresa tem sido sempre eleita, pela revista Exame, como das melhores empresas para trabalhar em Portugal. Sempre a subir, neste último ano, 2017, fica em 21º lugar do top 25 e, em 3º lugar na categoria de empresas de pequena dimensão (https://www.mept.pt/rankings).

A BC Segurança criou recentemente um Departamento de Felicidade, cujo objetivo passa por proporcionar uma maior qualidade de vida para os seus colaboradores. São inúmeros os benefícios que o departamento traz para os seus colaboradores.

Para começar, no que toca à saúde, todos os colaboradores têm direito a seguro de saúde e de vida, fornecido pela empresa. Existe protocolo com um ginásio, que fica a dois passos da empresa, onde têm acesso total ao mesmo. O Grupo possui um spa, nas suas instalações, que oferece tratamento de rostos e massagens. Os colaboradores podem arranjar as unhas e ir ao spa, simplesmente para descansar.

O dia de aniversário é oferecido a todos, com a condição que no dia a seguir, têm de organizar um lanche de celebração para os colegas. Existe também o "Dia D", que consiste num dia com tema especial, como por exemplo, dia do donut, do cupcake, da dança, etc. Este dia acontece de duas em duas semanas, mais coisa menos coisa, e o objetivo é celebrar o tema.

A empresa possui também um sala de convívio, que é composta por mesa de bilhar, ping-pong, setas, consolas e matraquilhos. Na Altice Arena, o Grupo tem na sua posse, um camarote, que está à disposição dos colaboradores para assistirem aos eventos que por lá passam.

Todos os anos os colaboradores vão de viagem a um destino paradisíaco, mas apenas se cumprirem o objetivo anual, que é imposto a cada uma das 10 empresas do Grupo. Em setembro, organizam sempre um "kick-off" para poder ter um descanso pós-férias e voltar com a cabeça fresca ao trabalho.

No que toca a serviços, a empresa oferece serviço de lavandaria e de refeições. Os colaboradores deixam a sua roupa à terça-feira e, à sexta-feira recolhem-na devidamente lavada e engomada. Já o serviço de refeições permite que levem uma refeição pré-cozinhada, onde só precisam de aquecer quando chegarem a casa, para que não tenham que se preocupar com o jantar.

É de realçar que nem todos estes benefícios são transversais a todas as empresas, por questões de cultura. Porém, o objetivo é chegar a todas, no futuro.

Discussão

A acérrima competitividade no mundo organizacional exige uma atenção redobrada em todas as vertentes das organizações. Os lucros e o crescimento contínuo, são sem dúvida uma dessas vertentes. Oswald, Proto e Sgroi (2015) consideram que a felicidade no trabalho traz consigo o aumento da produtividade, e que por esse motivo, os gestores devem ter isso em conta, nas politicas de promoção.

Paschoal, Torres e Porto (2010), e Paschoal e Tamayo (2008) valorizam também esse ponto, uma vez que afirmam que se tem notado uma preocupação por parte das organizações na valorização dos seus colaboradores e na criação das condições necessárias à promoção do bom desempenho e da sua satisfação. Para Vasconcelos (2004) a aposta no humanismo tem uma preocupação com a recuperação de valores como a justiça, a ética, a valorização, o respeito e o equilíbrio relacional.

Rego e Pina e Cunha (2008) vão mais longe, ao referir que as organizações devem desenvolver laços afetivos e normativos com os colaboradores, no sentido de atingir um melhor nível de desempenho. É possível verificar que esta organização tem tido sempre essa preocupação, através das seguintes falas retiradas da entrevista:

> […] sempre existiu uma cultura familiar, uma cultura de proximidade e de proporcionar o bem-estar aos colaboradores, desde o tempo dos meus avós, portanto a 1ª geração da empresa… um conjunto de ações que já são implementadas, algumas das quais desde 1957 (Ricardo Costa).

Carvalho (2010) considera que a "Felicidade de cada indivíduo, (…) determina a felicidade média de uma população" (p. 25). A promoção da felicidade dos seus colaboradores, e por acréscimo da felicidade da organização, levou Ricardo Costa a criar um novo departamento a que chamou de Departamento da Felicidade:

> […] Departamento da Felicidade, que se ocupa única e exclusivamente em tentar melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, promover a felicidade e, acima de tudo, equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional.

Este departamento da felicidade não é um departamento estanque, na medida em que existe uma ligação entre a felicidade e o trabalho:

> […] Está completamente interligada, portanto não há uma percentagem de ligação, se assim se pode dizer. Está inerente a qualquer atividade. Faz parte da empresa. É um departamento como outro qualquer (Ricardo Costa).

Howard e Gould (2000) consideram essencial a qualquer organização ter como estratégia de negócio, a felicidade dos seus colaboradores e dedicar-lhes, dependendo do tamanho da organização, toda a sua atenção, uma vez que a felicidade não pode ser considerada um mero acaso. Alias, Oswald Proto e Sgroi (2015) vão mais longe, uma vez que consideram que a fraca produtividade está associada a um baixo nível de felicidade.

A criação do Departamento de Felicidade foi uma decisão estratégica, na medida em que "o alcance da felicidade pessoal é possível no trabalho impele os profissionais de gestão de pessoas a identificar estratégias eficazes na promoção do bem-estar" (Paschoal & Tamayo, 2008, p. 21). Para Ricardo Costa "[…] as pessoas felizes, são mais motivadas e produtivas".

Esta estratégia vai ao encontro daquilo que Neve e Ward afirmam no World Happiness Report de 2017. Os autores consideram que o conceito de felicidade pode ser definido pelo modo como as pessoas experienciam e avaliam a sua vida. Gavin e Mason (2004) afirmam que os indivíduos trabalham arduamente numa busca constante da perfeição e da felicidade. Parece que o trabalho é o meio utilizado pelos indivíduos na busca do seu sonho. Esta busca influencia toda a sua vida. Por outro lado, a sobrevivência das sociedades e a melhoria de vida dos seus indivíduos, exige que muitos trabalhos precisem de ser feitos.

Paschoal e Tamayo (2008) consideram que o local de trabalho se apresenta como "um lugar privilegiado de emoções e (…) de realização e de construção de felicidade pessoal" (p. 20). Neve e Ward (2017) consideram que é importante perceber a ligação do binómio trabalho/local de trabalho na felicidade das pessoas. O balanço entre a vida pessoal e a vida profissional é um fator decisivo da felicidade das pessoas. Os autores corroboram que existem vários fatores que conduzem à felicidade no trabalho, que vão muito mais além de uma boa remuneração. Eles afirmam que existe uma diversidade de fatores, tais como: balanço entre a vida pessoal e a vida profissional, autonomia, variedade, estabilidade laboral, capital social, riscos de saúde e segurança; que podem fazer prever diversas medidas de felicidade e de bem estar.

> […] temos o Departamento da Felicidade, que se ocupa única e exclusivamente em tentar melhorar as condições de trabalho dos colaboradores, promover a felicidade e, acima de tudo, equilíbrio entre a vida pessoal e a vida profissional (Ricardo Costa).

A saúde e a felicidade dos colaboradores está dependente da criação de significado por parte das organizações. A preocupação do gestor com o bem-estar e a qualidade de vida dos seus colaboradores, passa pela valorização de aspetos diversificados, tais como: "lazer, segurança, vida social, saúde física e mental, qualidade ambiental, educação, adaptação à cultura do local" (Carvalho, 2010, p. 60).

Os colaboradores saudáveis e felizes tendem a ser mais produtivos. Estes três fatores são os ingredientes essenciais a qualquer sociedade (Gavin & Mason, 2004). Parece por isso muito claro que a esperança de um individuo encontrar felicidade na sua vida, tem de passar necessariamente por ser feliz no trabalho.

> […] fomos implementando um conjunto de medidas, como a oferta do dia de aniversário, seguro de saúde, seguro de vida, a viagem que nós fazemos todos os anos, os eventos que organizamos, kickoffs, o dia D, que é um dia do cupcake, do donut, ou seja, um dia de qualquer coisa que possa surgir (Ricardo Costa).

Um individuo infeliz no seu local te trabalho não pode ser nunca genuinamente feliz (Gavin & Mason, 2004). Deve-se considerar por isso, que a "felicidade não resulta de uma situação momentânea, mas sim de um processo acumulativo" (Carvalho, 2010, p. 35). Por isso, o sucesso das organizações passa por valorizar o fator humano (Lima et al., 1988) e por promover a sua felicidade. A humanização das empresas e das organizações implica ir além da maximização dos lucros dos seus acionistas. Uma "empresa humanizada […] realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, […] além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspetos físico, emocional, intelectual e espiritual" (Vergara & Branco, 2001, p. 21).

> […] Organizamos festas de aniversário da empresa, kickoffs em setembro sempre pós-férias, um fim-de-semana (Ricardo Costa).

É por isso evidente, que "a cultura organizacional também tem papel importante, uma vez que há certos tipos de cultura mais favoráveis à felicidade no trabalho, normalmente ligados a ambientes mais abertos e dinâmicos" (Sender & Fleck, 2017, p. 773).

> […] temos um spa, onde vem cá uma empresa fazer tratamentos, massagens, tratamentos de rosto. E onde os colaboradores ao longo do dia podem lá passar uma parte do tempo. Temos um serviço de lavandaria, também, onde os colaboradores deixam a roupa à terça-feira e à sexta-feira recolhem-na, já devidamente lavada e engomada. Um serviço de entregas de refeições aqui na empresa, para que não tenham que se preocupar com o jantar e, já levam a refeição pré-cozinhada e é só chegar a casa e é só aquecer (Ricardo Costa).

É muito importante permitir que os colaboradores consigam dar significado às suas atividades, através do desenvolvimento de todo o seu potencial intelectual e moral (Serafim, 2009). Rego (2006) declara que a autoavaliação de desempenho individual está ligada significativamente ao bem estar afetivo no trabalho. É evidente qua a noção de felicidade é muito variável de individuo para individuo.

> […] a felicidade de uns, não é a felicidade de outros. E nós estamos a falar de pessoas, e cada pessoa é um ser individual. E nem todos se motivam, e nem todos são felizes pelos mesmos objetivos (Ricardo Costa).

Para Sender e Fleck (2017) "a origem dos antecedentes da felicidade do trabalho pode se situar no próprio **indivíduo**, cujas características poderiam influenciar seu grau de felicidade no trabalho; e na **organização**, cujas iniciativas podem tornar o indivíduo mais feliz" (p. 771).

Neste sentido, Neve e Ward (2017) concordam que as políticas organizacionais de promoção de trabalhos de alta qualidade deveriam ter em mente a promoção de boas condições de trabalha; estas politicas deviam ter por base o incentivo da chefia. Os autores acrescentam ainda a competência dos gestores e dos supervisores é um preditor importante de satisfação no trabalho.

Paschoal, Torres e Porto (2010) notam que os gestores se sentem estimulados com noção de que o trabalho pode conduzir o indivíduo, ou neste caso os seus colaboradores, a um sentimento de felicidade; por isso faz todo o sentido a procura de estratégias eficazes de promoção de bem estar e satisfação no trabalho. Para Ricardo Costa, essa procura de estratégias faz todo o sentido, e por isso existe uma preocupação com a manutenção e a implementação do Departamento da Felicidade, uma vez que:

> […] esse Departamento de Felicidade depois também pretende não ser estático, isto é, não se pretende extinguir nestas medidas que já estão a ser implementadas. Nós, de seis em seis meses, lançamos um questionário aos colaboradores, a perguntar por novas ideias, que depois são avaliadas para ver se o impacto versus custo/investimento se justifica a sua implementação ou não (Ricardo Costa).

É curioso verificar que existe uma preocupação financeira com a implementação das medidas promotoras de felicidade por parte do Grupo Bernardo da Costa. Tem existido para o entrevistado, uma preocupação em investir uma parte significativa dos lucros da empresa em prol da felicidade dos seus colaboradores.

> […] o que lhe posso dizer é que 20% dos nossos resultados líquidos são aplicados no Departamento da Felicidade, ou nos colaboradores, seja em forma de prémio dos colaboradores, de incentivo, do spa, das viagens, dos kickoffs. Cerca de 20% são aplicados no Departamento de Felicidade (Ricardo Costa).

Apesar de o investimento ser significativo, e mesmo que não seja fácil descobrir a "[…] relação direta, entre os benefícios do Departamento da Felicidade e a produtividade e os resultados [...]" (Ricardo Costa).

Para Ricardo Costa parece não haver dúvidas, uma vez que:

> […] o que eu consigo encontrar é que nos últimos 6 anos, que foram anos de crise, o grupo cresceu sempre acima dos 10%; os resultados também melhoraram. Por isso, há um sentimento de felicidade nos colaboradores. Temos sido eleitos sempre como das melhores empresas para trabalhar em Portugal, pelos vários estudos, quer da revista Exame, quer da Excelência no Trabalho, e por isso, tudo isto ajuda-nos a perceber que, de facto tem dado resultados o termos implementado o Departamento da Felicidade (Ricardo Costa).

De acordo com Fisher (2010) o modo como os colaboradores percebem os diferentes aspetos e qualidades das organizações, pode ser preditivo das atitudes relacionadas com a felicidade. A verdade é que, faz todo o sentido manter os colaboradores felizes, uma vez que que "os homens felizes, de bom grado e com muita constância lhes dedicam todos os dias de sua vida" (Aristóteles, 1991, p. 22).

Conclusão

A Globalização traz consigo a necessidade das empresas obterem uma maior vantagem competitiva. As organizações consideram as pessoas como o seu maior ativo e, como consequência, um dos seus fatores estratégicos, passa a ser a Felicidade no Trabalho. Existe agora, mais do que nunca, uma preocupação com o bem-estar das pessoas e o seu equilíbrio entre a vida pessoal e profissional.

Este trabalho de investigação teve como intenção explorar o tema da Felicidade no Trabalho. O caso escolhido para este trabalho foi o Departamento de Felicidade, do Grupo Bernardo da Costa. O principal objetivo passou por identificar os motivos que levaram o Grupo a criar um departamento tão especifico e tão longe da realidade das organizações em Portugal.

De modo a conseguir responder à pergunta de partida, o método escolhido para a realização deste trabalho foi a entrevista semiestruturada ao CEO do Grupo. Foi em 30 minutos de entrevista que Ricardo Costa respondeu a todas as perguntas que lhe foram colocadas, com assertividade e sem rodeios. Foi bastante direto, o que permitiu chegar as seguintes conclusões.

Existe mais do que um motivo para a criação de um departamento desta dimensão. O principal motivo é claramente o bem-estar dos colaboradores, a sua felicidade, dentro e fora da empresa. Como foi respondido pelo entrevistador, o objetivo deste departamento é tentar melhorar as condições de trabalho e a promoção do equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

No Grupo Bernardo da Costa, a felicidade já faz para da sua cultura organizacional desde 1957, ou seja, desde que a organização surgiu, desde sempre. É a evolução e a necessidade de se adaptar aos novos tempos que surge a ideia de criar este departamento totalmente dedicado à felicidade de todos os colaboradores.

A felicidade dos colaboradores é um fator estratégico para o Grupo, sendo que está inerente a qualquer atividade. Assim, o Departamento de Felicidade é considerado "um departamento como outro qualquer" e funciona em linha com todos os outros departamentos.

Não foi possível mensurar uma ligação direta entre a criação do departamento e satisfação e produtividade dos colaboradores. Porém, o que o entrevistado confirmou, foi que nos últimos seis anos, o Grupo apresentou sempre um crescimento acima dos 10% e, aplica 20% dos

lucros anuais no departamento. É de realçar, que estes últimos anos, foram de crise e de austeridade para Portugal.

Tal como já foi referido, a BC Segurança, empresa principal do Grupo, tem sido sempre incluída na lista das melhores empresas para trabalhar em Portugal, eleitas pela revista Exame. Estes resultados, ano após ano, são motivo para manter e fortalecer o Departamento.

O Departamento de Felicidade apresenta características bem distintas do que é habitual. Sendo que o objetivo é ser feliz, este departamento apresenta tudo, ou quase tudo, aquilo que um colaborador gostaria de ter direito no seu trabalho.

Este trabalho de investigação apresentou algumas limitações, entre as quais:

- A bibliografia. A Felicidade no Trabalho é uma tema recente, pelo que tem sido pouco explorado, o que dificultou a pesquisa de artigos e/ou livros relacionados com o tema.
- Entrar em contacto com a empresa. A comunicação com a empresa foi apenas possível na terceira tentativa de contacto. Após dois emails não respondidos, a solução foi uma mensagem instantânea no LinkedIn.
- Falta de tempo do entrevistado. Esta situação limitou, não só o tempo de entrevista, como a exploração do tema, ainda que o entrevistado tenha respondido concisamente a todas as questões.

Para finalizar, apresenta-se como sugestão, para futuras investigações, entrevistar os colaboradores. Seria interessante perceber o impacto da criação do Departamento de Felicidade, na visão dos colaboradores, ou seja, perceber se realmente estão felizes na empresa.

Bibliografia

Anelise Salazar Albuquerque; Bartholomeu Tôrres Tróccoli (Universidade de Brasília). (2004). Development of a Subjective Well-Being Scale. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *20*(2), 153–164. https://doi.org/10.1590/S0102-37722004000200008

Aristóteles. (1978). Dos Argumentos Sofísticos. *Aristóteles*, 151–197.

Aristóteles. (1991). *Ética a Nicómaco* (4ª Edição). São Paulo: Nova Cultural. Retrieved from http://portalgens.com.br/portal/images/stories/pdf/aristoteles_etica_a_nicomaco_poetica.pdf

Bardin, L. (2004). Análise de Conteúdo. *Revista Educação*, *22*(37), 223. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, Quantidade e Interesses do Conhecimento: Evitando Confusões. *Pesquisa Qualitativa Com Texto: Imagem e Som: Um Manual Pratico*, 17–36.

Bogdan, R., & Bilken, S. (2002). *Investigação Qualitativa em Educação*. *ENSAIO – Pesquisa em Educação em Ciências* (Vol. 2).

Caetano, A.,& Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos : Contexto, Processos e Técnicas*. (Editora RH). Lisboa.

Carvalho, M. B. de. (2010). *A Felicidade na Agenda da Administração e Suas Relações com Conceitos Organizacionais*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte. Retrieved from http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/marcos_bacellar_de_carvalho.pdf

Chiavenato, I. (2002). *Recursos Humanos* (7ª ed, Ed.). São Paulo: Editora Atlas.

Chizzotti, A. (1995). *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. Cortez Editora.

Conte, A. (2003). Qualidade de Vida no Trabalho. *Revista FAE Business*, 32–34. https://doi.org/10.1590/S1413-81232000000100013

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. https://doi.org/265203/07

Dessen, M. C., & Paz, M. das G. T. da. (2010). Individual Well-being in Organizations: The

Impact of Power Configurations and Personality Traits. *Psicologia*, *26*(3), 549–556. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722010000300018

Donaldson, L. (1998). Teoria da Contingência Estrutural. In *Handbook de Estudos Organizacionais - Volume 1 Modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais* (pp. 104–134).

Drucker, P. F. (1989). *The New Realities: In Government and Politics/In Economics and Business/In Society and World View*.

Fayol, H. (1989). *Administração Industrial e Geral*. (M. Robalo, Ed.) (1ª Edição). Lisboa: Edições Sílabo.

Ferreira, J. M. C. (2011). A Escola da Relações Humanas. In *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Ferreira, J. M. C., Neves, J., & Caetano, A. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, *12*(4), 384–412. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x

Gavin, J. H., & Mason, R. O. (2004). The Virtuous Organization: The Value of Happiness in the Workplace. *Organizational Dynamics*, *33*(4 SPEC.ISS.), 379–392. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.005

Godoy, A. S. (1995). A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV-EAESP*, *35*(4), 20-29; 65-71. https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000400008

Gomes, C. (2009). *Antecedentes Do Capitalismo*. Retrieved from http://books.google.co.mz/books?id=OOWwVbmZaDQC

Hardy, Cynthia; Clegg, Stewart R.; Nord, W. R. (1998). *Handbook de Estudos Organizacionais - Volume 1 Modelo de análise e novas questões em estudos organizacionais*. Editora Atlas.

Howard, B., & Gould, K. E. (2000). Strategic Planning for Employee Happiness: A Business Goal for Human Service Organizations. *American Journal on Mental Retardation*. https://doi.org/10.1352/0895-8017(2000)105<0377:SPFEHA>2.0.CO;2

Jean-Marie Peretti, David Alis, Bruno Fabi, C.-H. B. D. H. e F. C. (1987). *Gestão dos Recursos Humanos: Uma Abordagem Internacional*. Instituto Piaget.

Judge, T. A., & Hulin, C. L. (1993). Job Satisfaction as a Reflection of Disposition: Amultiple Source Causal Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *56*, 388–421. https://doi.org/10. 1006/obhd. 1993. 1061

Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An Empirical Research on Relationship Quality of Work Life and Work Engagement. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *62*(October 2012), 360–366. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.057

Landes, D. S. (2005). *Promoteu Desaccorentado* (2ª Edição, Vol. 1). Rio de Janeiro: Campus. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/50924491_Prometeu_desacorrentado_transformacao_tecnologica_e_desenvolvimento

Lima, M. L., Vala, J., & Monteiro, M. B. (1988). Os Determinantes da Satisfação Organizacional: Confronto de Modelos. *Análise Psicológica*, *3–4*(VI), 441–457.

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, *4*, 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Maria José Sousa, Teresa Duarte, Pedro G. Sanches, J. G. (2006). *Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas* (Lidel).

Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. B. B. (2003). Satisfação e Saúde no Trabalho: Aspectos Conceituais e e Metodológicos. *Cadernos de Psicologia Social Do Trabalho*, *6*, 59–78. https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v6i0p59-78

Morin, E. M. (2001). Os Sentidos do Trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000300002

Neve, Jan-Emmanuel De; Ward, G. (2017). World Happiness, 1–171. Retrieved from http://eprints.lse.ac.uk/47487/

Oliveira, D. de, Carvalho, R. J., & Rosa, A. C. M. (2012). Clima Organizacional: Fator de Satisfação no Trabalho e Resultados Eficazes na Organização. *IX SEGET-Simpósio de Excelência Em Gestão e Tecnologia*, 13. Retrieved from http://www.professores.aedb.br/seget/artigos12/37116504.pdf

Oswald, A. J., Proto, E. & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *Journal of Labor Economics*, *33*, 789–822.

Paschoal, T., & Tamayo, A. (2008). Construção e Validação da Escala de Bem-Estar no Trabalho. *Avaliação Psicológica*, *7*(1), 11–22. Retrieved from http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712008000100004&lng=pt&tlng=pt.

Paschoal, T., Torres, C. V, & Porto, J. B. (2010). Felicidade no Trabalho: Relações com Suporte Organizacional e Suporte Social. *Revista de Administração ContemporâNea*, *14*(6), 1054–1072. https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000700005

Patton, M. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 169–186. https://doi.org/10.1002/nur.4770140111

Rego, A. (2006). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, *VII*(12), 215–233. https://doi.org/10.1590/S1415-65552002000300016

Rego, A., Cunha, M. P. E., Gomes, J. F. S., Cunha, R. C. E., Cabral-Cardoso, C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. https://doi.org/305514/10

Rego, A., & Pina E Cunha, M. (2008). Workplace Spirituality and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Journal of Organizational Change Management*, *21*(1), 53–75. https://doi.org/10.1108/09534810810847039

Richardson, R. (1999). *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. *São Paulo: Atlas*.

Robbins, S. P. (2008). *O Segredo na Gestão de Pessoas* (1ª Edição). Lisboa: Edições Centro Atlântico.

Ruano, A., Costa, A., & Varum, H. (2010). Evolução do Sistema Construtivo de Adobe na Fábrica de Porcelanas da Vista Alegre (1937-1945) TT - Evolution of the Constructivea dobe System in the Porcelain Industrial Unit of Vista Alegre (1937-1945). *Conservar Património*, 49–69. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/5136/513653438004.pdf

Sainsaulieu, R., & Segrestin, D. (1986). Vers une théorie sociologique de l'entreprise. *Sociologie Du Travail*.

Sender, G., & Fleck, D. (2017). As Organizações e a Felicidade no Trabalho: Uma

Perspectiva Integrada. *Revista de Administração ContemporâNea*, *21*(6), 764–787. https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160284

Serafim, M. C. (2009). Felicidade nas Organizações. *GV Executivo*, *8*(1), 42–45.

Silva, N., & Tolfo, S. da R. (2012). Trabalho Significativo e Felicidade Humana: Explorando Aproximações. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, *12*(3), 341–354. Retrieved from http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index

Siqueira, M. M. M., & Padovan, V. a. R. (2008). Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo , Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, *24*(2), 201–209. https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010

Smith, F.; Kendall, L.; Hulin, C. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. (Chicago: Rand McNally., Ed.).

Sobrinho, F. R., & Porto, J. B. (2012). Bem-estar no trabalho: Um Estudo Sobre suas Relações com Clima Social, Coping e Variáveis Demográficas. *Revista de Administração ContemporâNea*, *16*(2), 253–270. https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200006

Taylor, F. W. . (1995). *Princípios de Administração Científica*. Editora Atlas. https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.2011.00166.x

Van Horn, J. E., Taris, T. W., Schaufeli, W. B., & Schreurs, P. J. G. (2004). The Structure of Occupational Well-Being: A Study Among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *77*, 365–375.

Vasconcelos, A. F. (2004). Felicidade No Ambiente De Trabalho: Exame E Proposição De Algumas Variáveis Críticas. *Revista Eletrônica de Administração*, *10*(1), 1–18. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Veenhoven, R. (2003). Happiness. *The Psychologist*, *16*(3), 128–129. Retrieved from http://www2.eur.nl/fsw/research/veenhoven/Pub2000s/2003d-full.pdf

Veenhoven, R. (2015). Social Conditions for Human Happiness: A Review of Research. *International Journal of Psychology*, *50*(5), 379–391. https://doi.org/10.1002/ijop.12161

Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). EMPRESA HUMANIZADA : A Organização Necessária é Possível. *Rae*, *41*, 20–30. https://doi.org/10.1590/S0034-

75902001000200003

Weber, M. (2004). *Economia e Sociedade: Fundamentos da Sociologia Compreensiva*. *UnB*. https://doi.org/10.1590/S0102-69092008000300004