

MESTRADO EM GESTÃO

***Chief Happiness Officer nas organizações?
Desafios e Oportunidades***

Nuno André Cunha da Silva

DISSERTAÇÃO
VILA NOVA DE GAIA
OUTUBRO | 2024

Tese de Mestrado realizada sob a orientação do
Prof. Doutor Marco Lamas apresentada ao ISLA
- Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de
Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de
Mestre em Gestão, conforme o Despacho
n.º 8476/2020



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

Nuno André Cunha da Silva

Aprovado em 12/12/2024

Composição do Júri

Prof. Doutor Jorge Pereira Duque

Presidente

Prof. Doutor Filipe Sampaio Rodrigues

Arguente

Prof. Doutor Marco Ribeiro Lamas

Orientador

Vila Nova de Gaia

2024

Agradecimentos

Um agradecimento especial aos meus pais, meus exemplos de vida, cujo apoio incansável e incentivo constante foram o principal pilar de toda a minha caminhada. Agradeço por cada sacrifício que fizeram, por cada vez que tiraram de si para me proporcionar oportunidades e conforto. Obrigada por serem não apenas meus pais, mas também os meus melhores amigos e os maiores mentores que alguém poderia ter. Cada gesto, cada esforço dedicado ao meu bem-estar e sucesso não passou despercebido, e estou profundamente grato por tudo o que fizeram por mim ao longo destes anos difíceis. A vida faz mais sentido com vocês ao meu lado. Obrigado por moldarem o meu caminho com tanto amor e dedicação.

À minha família, cujo todos os momentos vividos me transmitiram sabedoria e confiança para aumentar os meus valores, orientando-me até este momento de concretização pessoal.

Ao Professor Marco Lamas, pela sua orientação, paciência e inspiração ao longo deste relatório. As palavras de motivação, partilha de conhecimento e experiências foram inestimáveis para o meu crescimento holístico.

Ao Nuno e ao Miguel, pela amizade e por todos os momentos divertidos que partilhamos ao longo de todos estes anos. Obrigada por estarem sempre presentes, tornando esta caminhada mais leve e divertida.

Aos meus amigos da faculdade Hugo, Tiago, Rui e Daniela, que foram os meus alicerces durante esta caminhada.

À Inês, pela presença constante de amor incondicional, paciência incansável e apoio inabalável, que transformaram esta caminhada académica e pessoal numa experiência verdadeiramente extraordinária. Agradeço por seres a minha parceira e cúmplice, a pessoa com quem partilho todos os momentos significativos da vida. Cada passo desta caminhada foi feito a teu lado, e sou profundamente grato por ter alguém tão especial ao meu lado.

Agradeço a todos que de uma forma ou de outra me ajudaram nesta etapa da vida e conduziram esta viagem a algo muito bonito. Sem o vosso amor, apoio e compreensão, este trabalho não teria sido possível.

Eternamente grato,

Resumo

Este estudo explora o papel do Chief Happiness Officer (CHO) nas organizações, uma função emergente que visa promover o bem-estar e a felicidade dos colaboradores. A introdução aborda a importância crescente do bem-estar no local de trabalho e o impacto positivo da felicidade dos colaboradores na produtividade e sucesso organizacional. Com a globalização e o aumento da competitividade, as empresas enfrentam desafios que requerem uma gestão eficaz dos recursos humanos, focada na satisfação e motivação dos colaboradores.

O principal objetivo desta dissertação é analisar os desafios e oportunidades da função de CHO nas empresas, explorando o impacto da felicidade organizacional na retenção de talentos, produtividade e clima empresarial. O estudo visa ainda compreender como a presença de um CHO pode influenciar a cultura organizacional e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

A metodologia adotada foi qualitativa, baseada em entrevistas. Foi realizada uma entrevista com a CHO da Lionesa Business Hub, que permitiu recolher dados relevantes sobre as funções, responsabilidades e impacto desta função na empresa. O método de entrevista foi escolhido para explorar em profundidade as perceções e experiências associadas à liderança focada no bem-estar dos colaboradores.

Os resultados indicam que a presença de um CHO traz melhorias significativas no ambiente de trabalho, tornando-o mais colaborativo, saudável e produtivo. A criação de eventos, atividades e políticas de reconhecimento, bem como a promoção do equilíbrio entre vida profissional e pessoal, contribuíram para um aumento da satisfação e do envolvimento dos colaboradores.

A discussão reforça a importância estratégica do CHO na gestão de pessoas, evidenciando o impacto positivo na cultura organizacional e no desempenho dos colaboradores. Em conclusão, o papel do CHO revela-se fundamental para criar um ambiente de trabalho mais feliz, sustentável e produtivo, com benefícios diretos para a organização e seus colaboradores.

Palavras-chave: Chief Happiness Officer (CHO), Felicidade no Trabalho, Produtividade, Bem-estar Organizacional, Equilíbrio Trabalho-Vida (Work-Life)

Balance)

Abstract

This study explores the role of the Chief Happiness Officer (CHO) in organizations, an emerging position focused on promoting employee well-being and happiness. The introduction highlights the growing importance of workplace well-being and the positive impact of employee happiness on productivity and organizational success. With globalization and increased competition, companies face challenges that demand effective human resource management, emphasizing employee satisfaction and motivation.

The main objective of this dissertation is to analyze the challenges and opportunities of the CHO role in companies, exploring the impact of organizational happiness on talent retention, productivity, and workplace climate. Additionally, the study seeks to understand how the presence of a CHO can influence organizational culture and work-life balance. The methodology employed was qualitative, based on interviews. An interview was conducted with the CHO of Lionesa Business Hub, which provided valuable insights into the roles, responsibilities, and impact of this function within the company. The interview method was chosen to explore in-depth perceptions and experiences associated with well-being-focused leadership.

The results indicate that the presence of a CHO significantly improves the work environment, making it more collaborative, healthy, and productive. The creation of events, activities, and recognition policies, along with the promotion of work-life balance, contributed to increased employee satisfaction and engagement.

The discussion reinforces the strategic importance of the CHO in people management, highlighting its positive impact on organizational culture and employee performance. In conclusion, the role of the CHO is essential in creating a happier, more sustainable, and productive work environment, with direct benefits for both the organization and its employees.

Keywords: Chief Happiness Officer (CHO), Happiness at Work, Productivity, Organizational Well-being, Work-Life Balance

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	10
2	ENQUADRAMENTO TEÓRICO	12
2.1	Conceitos-chave	12
2.1.1	Conceito de felicidade	12
2.1.2	Conceito de Motivação	14
2.1.3	Pirâmide de Maslow	15
2.1.4	Teoria dos Dois Fatores de Herzberg	16
2.1.5	Teoria de ERC de Alderfer	17
2.1.6	ação das teorias de Alderfer (ERG), Herzberg (Dois Fatores) e Maslow	18
2.1.7	Felicidade no trabalho	20
2.1.8	Satisfação no trabalho	24
2.1.9	Comprometimento organizacional	26
2.1.10	Envolvimento com o trabalho	28
2.1.11	Equilíbrio entre Trabalho e Vida (WLB – Work Life Balance)	30
2.1.12	Motivação, produtividade e performance	34
2.2	Chief Happiness Officer	38
2.2.1	Função	39
2.2.2	Missões	40
2.2.3	Qualidades exigidas	41
2.2.4	CHO e Pirâmide de Maslow	41
2.2.5	Reflexão sobre o Papel de um Chief Happiness Officer	43
3	METODOLOGIA	46
3.1	– Instrumento de recolha de dados	46

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

3.2 – Recolha de dados	47
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	54 5
CONCLUSÃO	56
5.1 Conclusões e discussão	56
5.2 Limitações	57
5.3 Novas Oportunidades	57
BIBLIOGRAFIA	59
ANEXO A: Questionário de entrevista	65

Índice de figuras

Figura 1 - Pirâmide de Maslow	16
-------------------------------------	----

Índice de tabelas

Tabela 1. Análise de dados	53
----------------------------------	----

Lista de abreviaturas

CHO – Chief Happiness Officer

WLB – Work Life Balance

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ambiente empresarial tem passado por uma transformação significativa, onde as empresas têm reconhecido a importância de investir no bem-estar e satisfação dos seus colaboradores. Nesse contexto, a função de Chief Happiness Officer (CHO) tem emergido como um novo cargo nas organizações, com o objetivo de promover um ambiente de trabalho saudável e estimulante, com impactos positivos tanto para os colaboradores como para a própria empresa (Achor, 2010).

Com a globalização dos mercados, as empresas enfrentam progressivamente novas mudanças tanto a nível social, tecnológico, político como económico. Assim, devem estruturar os seus recursos humanos de forma a acompanhar ou até mesmo superar a concorrência existente. Nesse sentido, os colaboradores assumem cada vez mais um papel preponderante para o sucesso de uma organização. Para elaborar essa análise, serão apresentadas referências bibliográficas de especialistas em gestão de empresas, psicologia organizacional e áreas correlatas.

O trabalho é um dos aspetos importantes na vida das pessoas. Seja pela recompensa monetária (salário e benefícios) ou não monetária (satisfação psicológica do trabalho), os indivíduos veem-se todos os dias confrontados com novas oportunidades e novos desafios. Várias questões são levantadas sobre a rentabilidade e entusiasmo que cada membro consegue agregar a uma entidade. Tédio, falta de discernimento, desconexão no trabalho devido ao stress e ao fraco sistema de *feedback* são as principais causas de desvinculação entre funcionários (Plester, 2016). O sucesso de uma organização está intimamente relacionado com a satisfação dos seus colaboradores, isto é, trabalhadores felizes estão mais comprometidos com as suas organizações, o que tem um impacto gigantesco no que à produtividade da mesma diz respeito. A felicidade é um estado de espírito comumente procurado pela sociedade e está diretamente relacionada com o bem-estar subjetivo de um indivíduo ou à sua satisfação com a vida. Esta satisfação é, muitas das vezes, influenciada pelo ambiente de trabalho em que as pessoas se encontram envolvidas. Várias pesquisas demonstram que os funcionários estão em constante procura de felicidade, mas não estão cientes de como alcançá-la.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

Felicidade no trabalho resulta em algo benéfico para os trabalhadores, assim como para a eficiência das organizações. Nesse sentido, a gestão dos recursos humanos assume um papel primordial dentro de uma empresa, pois o estado de espírito dos colaboradores será influenciado pelas suas tomadas de decisão. Um trabalhador feliz faz boas empresas. Posto isto, é importante perceber quais os benefícios da existência de um CHO dentro de uma organização.

Esta dissertação de mestrado em gestão de empresas tem como pergunta de partida: Quais os desafios e oportunidades de um CHO nas organizações? O objetivo da dissertação é explorar os benefícios da aplicação de um cargo de CHO numa organização. Serão analisados os principais conceitos e teorias relacionadas à gestão do bem-estar e felicidade dos colaboradores, bem como as práticas adotadas por empresas pioneiras que já implementaram o cargo de CHO. A relevância deste estudo reside na compreensão de como o bem-estar dos colaboradores pode afetar diretamente a produtividade, a retenção de talentos e a imagem da empresa perante o mercado e a sociedade. O papel do CHO será explorado como uma figura central na criação de estratégias e programas voltados para o aumento da satisfação e felicidade no ambiente de trabalho, tendo em vista os impactos positivos que isso pode trazer para a organização como um todo.

Este documento encontra-se organizado por capítulos. No primeiro capítulo é elaborado um enquadramento teórico, onde se explora os vários conceitos relacionados com a temática. Posteriormente, no segundo capítulo aborda-se o equilíbrio entre trabalho e vida. De seguida, são relevados os conceitos de motivação, produtividade e performance. No quarto capítulo é abordado o CHO: função, missões, qualidades exigidas e uma correlação entre o CHO e a pirâmide de Maslow. De seguida, a respetiva metodologia desta investigação, com os seus resultados e discussão. Por fim, a conclusão. No final do documento são disponibilizadas ao leitor as referências bibliográficas. Ao final desta pesquisa, espera-se que seja possível identificar e discutir os benefícios tangíveis e intangíveis da aplicação do cargo de CHO, bem como propor diretrizes para a implementação dessa função em organizações interessadas em promover um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e feliz.

2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O enquadramento teórico desempenha um papel fundamental numa dissertação de mestrado. É uma parte essencial do processo de pesquisa e contribui para a construção de um trabalho académico sólido e bem suportado. Permite situar o tema de pesquisa dentro do contexto académico e identificar o estado atual do conhecimento na área, auxilia na compreensão das lacunas existentes e justifica a relevância do estudo. Identifica uma base teórica para a pesquisa, apresentando os conceitos, teorias e abordagens existentes relacionadas ao tema em questão. Permite ainda, identificar áreas em que o conhecimento ainda é limitado ou insuficiente. Essas lacunas podem-se tornar oportunidades para a pesquisa original e contribuem para a originalidade do trabalho. O enquadramento teórico ajuda a evitar a repetição de estudos já realizados, permitindo que o autor identifique as pesquisas anteriores e resultados das mesmas. Permite delinear os objetivos da dissertação, garantindo que a pesquisa seja uma contribuição única e significativa. Auxilia na escolha e justificação dos métodos de pesquisa apropriados para abordar as questões de investigação; permite ao autor compreender as abordagens utilizadas em estudos anteriores, identificar as limitações metodológicas e tomar decisões fundamentadas sobre os procedimentos a serem adotados.

Assim, inicia-se este capítulo com o enquadramento teórico das áreas abordadas.

2.1 Conceitos-chave

2.1.1 Conceito de felicidade

Durante muito tempo, a felicidade foi uma temática explorada principalmente por disciplinas como a psicologia e a filosofia. No entanto, nos tempos mais recentes, outras áreas de estudo, como a economia, a sociologia e até mesmo a psicanálise, têm se dedicado a examinar e aprofundar esse tema (Silva & Tolfo, 2012). Esse fenómeno resultou numa multiplicidade de definições de felicidade, e exploração de algumas das perspetivas diferentes em relação a esse conceito. Na filosofia, a noção de felicidade passou por mudanças ao longo dos anos, acompanhando o surgimento de novos filósofos. Inicialmente, acreditava-se que a felicidade estava ligada à sorte e era considerada um

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

presente. Heródoto (484-425 a.C.) argumentava que a felicidade não poderia ser definida como um estado subjetivo ou sentimento, mas sim algo fora de nosso controle, dependente da vontade dos deuses. Segundo Sócrates, a felicidade é algo contínuo e faz parte de um processo longo e desafiador. Acredita-se que é possível alcançar a felicidade ao estabelecer normas educacionais para os desejos humanos. Sócrates e outros filósofos afirmavam que a felicidade poderia ser alcançada ao superar o medo da morte e adotar um estilo de vida moderado. Assim, alcançar a felicidade nos primórdios era algo extremamente difícil, mas era considerado o objetivo da vida humana (McMahon, 2009).

Após revisar a literatura disponível, é evidente que há uma grande dificuldade, desde os primeiros estudos sobre a felicidade, em definir um estilo de vida, comportamento ou natureza específicos que possam levar à conquista da felicidade (Silva & Tolfo, 2012). Conforme o conceito evoluiu, a felicidade passou a ser considerada também no contexto empresarial, uma vez que a maioria das pessoas precisa trabalhar para sobreviver e, portanto, dedica uma parte significativa de seu tempo ao trabalho. O trabalho está intrinsecamente relacionado ao sucesso dos indivíduos e é um dos propósitos de suas vidas, o que confere uma importância fundamental à felicidade. Atualmente, a procura incessante pela felicidade no trabalho e, conseqüentemente, por boas relações no ambiente profissional, é essencial para que as pessoas possam manter um equilíbrio psicológico, físico e emocional saudável (Mendonça, 2016).

No entanto, a procura ininterrupta pelo lucro por parte das empresas muitas vezes resulta num cenário desfavorável para os trabalhadores, com baixos salários, condições de trabalho difíceis e carga horária excessiva. Nesse sentido, os trabalhadores procuram cada vez mais e de forma mais exigente a promessa de que poderão encontrar a felicidade no trabalho (Gavin & Mason, 2004). Considerando esse contexto, a falta de felicidade no trabalho pode gerar efeitos disfuncionais e prejudiciais aos indivíduos, como depressão, insônia, baixo desempenho e até mesmo problemas como alcoolismo e uso de substâncias ilegais. Por outro lado, quando as organizações proporcionam e incentivam a felicidade no trabalho, resulta em colaboradores mais felizes e produtivos (Gavin & Mason, 2004). Mendonça (2016) apoia esses resultados, afirmando que a falta de felicidade no trabalho terá efeitos indesejáveis e prejudiciais para os funcionários. Além disso, o autor descreve que uma liderança que promova um ambiente positivo, ético e responsável desempenha um papel de extrema importância. Essa liderança deve buscar o desenvolvimento das

tarefas pelos trabalhadores, sem que a atividade seja meramente cumprir a função em busca de lucro (Mendonça, 2016).

2.1.2 Conceito de Motivação

A motivação no trabalho está intimamente relacionada à satisfação, ao comprometimento organizacional e ao envolvimento nas tarefas. De acordo com vários estudos, a motivação refere-se à força interna que impulsiona os indivíduos a empenharem-se nas atividades laborais, afetando o nível, a direção e a persistência desse esforço (Shermerhorn et al., 1997). No entanto, vários investigadores, consideram a motivação uma ideia complexa e desafiadora de definir, o que leva a diferentes interpretações: Alguns vêem como um estado de espírito, vontade, energia ou interesse que leva a uma ação, resultando num aumento no desempenho no trabalho (Nahavandi & Malekzadeh, 1999). Outros definem como a vontade de realizar uma ação, influenciada pela perspectiva de satisfação que essa ação proporcionará ao indivíduo, ou seja, a motivação é a capacidade de uma ação satisfazer uma necessidade do sujeito. Assim, um trabalhador motivado é alguém que sente uma tensão interna que só será aliviada ao atingir o objetivo ou satisfazer a fonte de motivação. Quanto maior a motivação para uma ação específica, maior será a tensão criada e, conseqüentemente, maior atividade satisfatória será necessária para aliviá-la (Whisenand & Rush, 1988). Ryan & Deci (2000) sugerem que a motivação não é um fenómeno único, já que as pessoas têm diferentes níveis e tipos de motivação. Estar motivado significa sentir a necessidade de agir, enquanto a falta dessa necessidade indica desmotivação.

Após analisar diversos artigos sobre o tema, tornou-se evidente que todos os autores concordam que a motivação é invisível, ou seja, não podemos observar os motivos diretamente, mas apenas os comportamentos que os indivíduos exibem para alcançar resultados. No contexto de aumento da motivação, a recompensa financeira é frequentemente mencionada como o principal incentivo. Oferecer dinheiro aos trabalhadores em reconhecimento pelo desempenho tem um poderoso efeito motivacional (Tabassi & Bakar, 2009). Contudo, existem outros fatores motivacionais, como apontado por Michael (1989), onde cerca de metade dos colaboradores estariam dispostos a mudar de emprego, mesmo com uma redução salarial, para atender a desejos e se sentirem mais satisfeitos. Além disso, a insatisfação com o conteúdo do trabalho e/ou com a gerência é citada como uma das principais razões para que os trabalhadores deixem os empregos

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

(Michael, 1989), o que evidencia a existência de outros incentivos motivacionais além do dinheiro, como a satisfação das necessidades pessoais dos indivíduos. Contudo é importante entender se existem diferenças nos resultados quando as organizações priorizam a motivação em vez da felicidade no trabalho ou vice-versa.

2.1.3 Pirâmide de Maslow

A procura pela felicidade tornou-se uma prioridade na vida das pessoas, e alcançá-la é um objetivo comum a todos os indivíduos (Rastogi, 2019). Alguns autores, como Arantes & Prolo (2016), argumentam que existe uma correlação entre o atendimento das necessidades humanas da pirâmide de Maslow e as manifestações de felicidade. Além disso, Kim & Hur (2019) desenvolveram um modelo para avaliar a felicidade em mulheres de meia-idade, baseado na estrutura da pirâmide das necessidades de Maslow.

Em 1954, Maslow propôs uma hierarquia das necessidades humanas, representada em forma de uma pirâmide com vários níveis (ver Figura 1). No nível mais baixo da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas, como sede, fome e sono, que são essenciais para a sobrevivência humana. Após a satisfação dessas necessidades básicas, surgem novas necessidades no segundo nível da pirâmide, que são as necessidades de segurança. Essas necessidades envolvem estabilidade, proteção, segurança, estrutura, leis e ordem. Maslow explica que a necessidade de segurança tem a capacidade de mobilizar rapidamente os recursos do nosso organismo em emergências, como guerras, doenças, desastres naturais, aumento da criminalidade ou desorganização social.

No terceiro nível da pirâmide estão as necessidades de pertença e amor. Essas necessidades incluem relacionamentos interpessoais com a família, amigos e colegas, bem como o sentimento de pertencer a um determinado grupo ou comunidade. Em seguida, temos o nível das necessidades de estima, que envolvem o respeito próprio, a autoestima, o desejo de realização e a busca por reputação, *status* e reconhecimento.

Por fim, no topo da pirâmide, estão as necessidades de autorrealização. Maslow explica que, assim que um nível de necessidades é satisfeito, o indivíduo desenvolve novas necessidades e gradualmente sobe na pirâmide. No entanto, se uma necessidade em um determinado nível não for satisfeita, as necessidades dos níveis superiores perdem importância, pois o foco está na satisfação da necessidade atual.



Figura 1 - Pirâmide de Maslow

2.1.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

O psicólogo americano Frederick Herzberg (1959) desenvolveu uma teoria em 1959 para entender os fatores que influenciam a satisfação e a insatisfação dos profissionais no ambiente de trabalho, conduziu entrevistas com profissionais da área industrial em Pittsburgh para identificar esses mesmos fatores. De acordo com Herzberg (1959), existem dois grupos de fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os fatores higiênicos, sendo estes os externos à pessoa e os fatores motivacionais, estes controlados pelo próprio indivíduo.

Segundo Chiavenato (2011), para Herzberg, os fatores higiênicos são controlados pela empresa e incluem elementos como salário, condições de trabalho, políticas, estilo organizacional e estilo de liderança. Quando esses fatores são adequados, evitam a insatisfação dos funcionários, mas, mesmo que sejam excelentes, não conseguem manter a satisfação a longo prazo (Bergamini, 2006). Por outro lado, quando são deficientes, causam insatisfação (Chiavenato, 2011). Os fatores motivacionais estão relacionados com

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

atividades do indivíduo e envolvem sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Quando esses fatores são satisfatórios, estimulam a satisfação das pessoas. No entanto, se forem insuficientes, não causam insatisfação, apenas não contribuem para a satisfação (Chiavenato, 2011). Herzberg (1997) destaca que os fatores motivacionais e higiênicos são distintos e separados entre si. A presença ou ausência de satisfação no trabalho não é simplesmente o oposto da insatisfação, mas sim dois estados independentes. A falta de satisfação não equivale à insatisfação e a ausência de insatisfação não significa que haja satisfação. Apesar da relevância da teoria de Herzberg (1997), também foi alvo de críticas. Chiavenato (1995) critica essa teoria por “basear-se em uma pequena amostra e fazer generalizações a partir dela”.

2.1.5 Teoria de ERC de Alderfer

Alderfer (1969) desenvolveu a teoria ERC, uma versão simplificada da teoria das necessidades de Maslow. Essa teoria afirma que os indivíduos são motivados por três tipos de necessidades: Existência (E), Relação (R) e Crescimento (C). Necessidades de Existência (E): As necessidades envolvem desejos materiais relacionados à sobrevivência e ao bem-estar fisiológico, como comida, água, segurança, sexo, entre outros. Essa categoria assemelha-se aos dois primeiros níveis da hierarquia de Maslow. Necessidades de Relação (R): As necessidades referem-se ao desejo de satisfação proveniente das relações interpessoais, como o envolvimento com a família, amigos, colegas de trabalho e superiores. Corresponde aos níveis de necessidades sociais de Maslow (terceiro e quarto níveis da pirâmide). Necessidades de Crescimento (C): As necessidades estão relacionadas ao desejo interno de desenvolvimento pessoal, autorrealização e estima. Inclui o desejo de ser criativo, produtivo e realizar tarefas significativas. Corresponde ao quinto nível da hierarquia de Maslow.

A diferença fundamental entre a teoria ERC e a de Maslow é que, na teoria ERC, essas necessidades não estão dispostas numa hierarquia fixa. Tal, significa que o acesso a níveis mais elevados não é necessariamente condicionado à satisfação das necessidades anteriores. Na teoria ERC, mais de uma necessidade pode estar ativa ao mesmo tempo, e focar em uma necessidade de cada vez não é uma abordagem motivacional eficaz. A teoria ERC também reconhece que, se uma necessidade de um determinado nível não for

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

satisfeita, pode ocorrer uma regressão para uma necessidade de outro nível (Alderfer, 1969). Em resumo, a teoria ERC de Alderfer sugere que os indivíduos são motivados por três tipos de necessidades (Existência, Relação e Crescimento) que não estão rigidamente hierarquizadas, e várias necessidades podem ser relevantes ao mesmo tempo. A satisfação dessas necessidades pode ser dinâmica e interconectada, e a insatisfação num nível pode levar a uma procura em outro nível (Alderfer, 1969).

2.1.6 Relação das teorias de Alderfer (ERC), Herzberg (Dois Fatores) e Maslow

A relação entre as teorias de Alderfer (ERC), Herzberg (Dois Fatores) e Maslow centra-se maioritariamente nas abordagens distintas que apresentam para compreender a motivação humana, bem como nas similaridades e diferenças entre elas. Primeiramente, no que concerne à Teoria de Alderfer (ERC): Clayton Alderfer propôs uma abordagem que categoriza as necessidades humanas em três níveis: Existência, Relação e Crescimento (daí o acrónimo ERC). A principal contribuição dessa teoria é a ideia de que várias necessidades podem estar ativas ao mesmo tempo, e quando uma necessidade superior é frustrada, as necessidades inferiores podem se tornar mais proeminentes novamente. Tal, implica que a hierarquia das necessidades não seja rígida, como proposto por Maslow (Alderfer, 1969).

Já no que respeita à Teoria de Herzberg (Dois Fatores): Frederick Herzberg apresentou uma teoria que divide os fatores que influenciam a motivação e a satisfação no trabalho em duas categorias: fatores higiénicos (ou extrínsecos) e fatores motivacionais (ou intrínsecos). Os fatores higiénicos estão relacionados ao ambiente de trabalho, como salário, condições físicas e segurança no emprego. Os fatores motivacionais envolvem aspetos internos, como reconhecimento, responsabilidade e oportunidades de crescimento. Essa abordagem destaca a importância de fatores internos para a motivação, compartilhando semelhanças com as categorias de Relação e Crescimento de Alderfer (Chiavenato, 2011). Por fim, na Teoria de Maslow: A hierarquia de necessidades de Maslow é provavelmente a mais conhecida das três. Maslow propôs que as necessidades humanas sejam organizadas em uma hierarquia de cinco níveis, desde as necessidades básicas de sobrevivência (fisiológicas) até as necessidades de autorrealização. No entanto, essa hierarquia rígida tem sido questionada à medida que as outras teorias, como as de

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

Alderfer e Herzberg, destacam a interconexão e a coexistência das necessidades (Rastogi, 2019).

Embora as abordagens desses teóricos sejam distintas, existem pontos de convergência importantes, num primeiro ponto: na coexistência de necessidades, ou seja, todas as teorias reconhecem que várias necessidades podem coexistir ao mesmo tempo, seja dentro de uma categoria específica (como em ERC) ou em diferentes níveis (como em Maslow). De facto, em termos de fatores internos e externos, as teorias de Alderfer, Herzberg e Maslow concordam que tanto fatores internos quanto externos influenciam a motivação e a satisfação. Fatores como crescimento pessoal, reconhecimento e relações interpessoais desempenham um papel importante nas três teorias. Em relação à complexidade humana, todas as teorias reconhecem a complexidade da motivação humana, indo além de uma abordagem simplista. Consideram múltiplas dimensões e nuances nas necessidades e nos fatores que afetam o comportamento humano.

Embora as teorias de Alderfer, Herzberg e Maslow abordem a motivação de maneiras distintas, partilham entre todas, semelhanças em termos de reconhecimento da complexidade das necessidades humanas e da influência de fatores internos e externos na motivação e satisfação. Estas teorias oferecem perspectivas relevantes para compreender de uma forma mais clara a motivação humana em contextos variados.

O artigo de Beer et al. (1984), publicado no livro *Managing Human Assets*, apresenta o Modelo de Harvard para a gestão de recursos humanos. Este modelo oferece uma abordagem abrangente para melhorar a eficácia da gestão de pessoas nas organizações, integrando a gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional e abordando tanto aspetos técnicos quanto comportamentais. O Modelo de Harvard é baseado numa combinação de teorias de psicologia organizacional, gestão e estudos de caso. A metodologia inclui uma revisão extensa da literatura e a análise de práticas de gestão de recursos humanos. O Modelo de Harvard destaca quatro componentes essenciais: Políticas e Práticas de Recursos Humanos: Desenvolvimento e implementação de políticas como recrutamento e desenvolvimento, Resultados de Recursos Humanos: Avaliação de desempenho, satisfação e retenção de funcionários, Fatores Contextuais: Impacto de fatores externos e internos, como a cultura organizacional e condições económicas, Interesses das Partes Interessadas: Consideração dos interesses de funcionários, gerentes e acionistas. Os resultados demonstram que a eficácia da gestão de

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

recursos humanos aumenta quando as políticas e práticas estão alinhadas com os objetivos estratégicos e quando se consideram as necessidades das partes interessadas. Na discussão, Beer et al. (1984) argumentam que o Modelo de Harvard ajuda a integrar a gestão de recursos humanos com a estratégia organizacional, contrastando com abordagens tradicionais que falham ao não alinhar práticas de gestão com objetivos estratégicos e expectativas das partes interessadas. O modelo é visto como um processo dinâmico e adaptativo que deve responder às mudanças organizacionais e às expectativas dos funcionários. Beer et al. (1984) concluem que o Modelo de Harvard oferece uma abordagem valiosa para a gestão de recursos humanos, enfatizando a importância do alinhamento entre práticas de gestão e objetivos organizacionais.

2.1.7 Felicidade no trabalho

A felicidade no trabalho desempenha um papel crucial e pode ser considerada um fator-chave para alcançar resultados superiores nas organizações (Rosenbluth & Peters, 1992). Cada vez mais, a felicidade no trabalho se torna um tema importante tanto no âmbito empresarial quanto no pessoal, pois é um conceito altamente subjetivo. Enquanto para alguns, a remuneração pode ser equivalente à satisfação no trabalho, para outros, apenas o reconhecimento é satisfatório. Nos últimos anos, houve um reconhecimento crescente de que o bem-estar dos colaboradores e sua satisfação na organização são fundamentais para o sucesso. De acordo com Maio (2016), citando Paschoal et al. (2010), Albuquerque & Tróccoli (2004) e Warr (2007), o trabalho faz parte integrante do dia-a-dia, portanto, é essencial que os colaboradores sejam reconhecidos e remunerados adequadamente, já que a felicidade e a produtividade estão diretamente relacionadas. A tendência atual na literatura é abordar dois termos: felicidade e bem-estar, com o objetivo de explorar os aspetos positivos tanto das organizações quanto das pessoas.

Considerando a quantidade de horas dedicadas ao trabalho, fica evidente que a felicidade no ambiente profissional tem uma influência significativa na felicidade geral como indivíduos (Gavin & Mason, 2004). Meramente trabalhar não é o suficiente para contribuir de maneira significativa para a felicidade pessoal. No entanto, a forma como se trabalha, com maior ou menor grau de felicidade, terá um impacto maior ou menor na felicidade como um todo. É importante reconhecer que a felicidade no trabalho está

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

relacionada a diversos fatores, como o ambiente de trabalho, os relacionamentos com colegas e superiores, e a sensação de propósito e significado no trabalho (Chiumento, 2007). Portanto, as organizações devem levar em consideração esses fatores ao procurar promover a felicidade no ambiente de trabalho, visando o bem-estar geral dos funcionários.

Com o aumento dos estudos sobre o tema, observa-se uma tendência de aproximação entre os conceitos de felicidade e bem-estar (Albuquerque & Tróccoli, 2004). A felicidade no ambiente de trabalho possui uma importância extrema e pode até ser considerada um fator-chave para que as organizações alcancem resultados superiores (Rosenbluth & Peters, 1992). Conforme Rosenbluth & Peters (1992), a ideia de felicidade e respetivo significado não se encaixam bem com o ambiente predominantemente sério e monótono encontrado na maioria das organizações. Trabalhar com alegria traz descontração, o que resulta em bem-estar e proporciona felicidade.

O artigo de Lyubomirsky et al. (2005) investigou a relação entre felicidade e sucesso em diferentes áreas da vida, como trabalho, relacionamentos e saúde. O objetivo foi avaliar se o bem-estar subjetivo, particularmente a experiência frequente de afeto positivo, contribui para o sucesso e realização pessoal ou se o sucesso é a causa da felicidade. Os resultados mostraram uma forte associação entre felicidade e sucesso. Pessoas que frequentemente experimentam afeto positivo tendem a ser mais bem-sucedidas no trabalho, mais empoderadas nas atividades, possuem relacionamentos interpessoais mais sólidos e são mais saudáveis, tanto física quanto mentalmente. Estudos longitudinais indicaram que a felicidade não é apenas uma consequência do sucesso, mas muitas vezes precede-o. Pessoas felizes demonstram uma maior capacidade de lidar com adversidades e alcançam melhores resultados a longo prazo. Na discussão, os autores exploraram como o afeto positivo pode promover comportamentos pró-sociais, aumentar a criatividade e melhorar a tomada de decisões, levando a um maior sucesso pessoal e profissional. Destacaram também o efeito de espiral ascendente, onde a felicidade inicial gera comportamentos e atitudes que conduzem ao sucesso, e esse sucesso reforça a felicidade. A conclusão do estudo é que o bem-estar subjetivo, especialmente a experiência frequente de emoções positivas, é um fator crucial para o sucesso em várias esferas da vida. A felicidade não deve ser vista apenas como um resultado do sucesso, mas como uma condição que facilita o sucesso, sugerindo que intervenções para aumentar o bem-estar podem ter amplos benefícios para a realização pessoal e sucesso.

A felicidade no trabalho está intrinsecamente relacionada a aspetos do comportamento organizacional. Esse conceito engloba a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho e o nível de comprometimento com a organização (Fisher, 2009). Ao considerarmos a quantidade de horas que os indivíduos passam a trabalhar, rapidamente se conclui que a felicidade no trabalho exerce uma influência significativa na felicidade geral dos indivíduos. Apenas trabalhar não é suficiente para ter um impacto significativo na felicidade individual, mas a forma como se trabalha, seja com maior ou menor felicidade, terá um efeito correspondente na vida de cada um (Gavin & Mason, 2004). É possível desdobrar o conceito de felicidade no trabalho em três fatores fundamentais e defini-los da seguinte maneira:

- Satisfação no trabalho: é um estado de prazer ou emoção positiva resultante das tarefas realizadas pelo indivíduo.
- Comprometimento organizacional afetivo: envolve o sentimento de identificação e concordância do indivíduo com os objetivos e valores da organização, deseja manter um vínculo afetivo com a organização para alcançar os objetivos.
- Envolvimento com o trabalho: refere-se ao nível de empoderamento em que o desempenho e a realização das tarefas de trabalho têm um impacto na autoestima do indivíduo.

Esses três fatores fundamentais estão associados a uma ligação positiva com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento) (Matheny, 2008). Fisher (2010) concorda com a abordagem de Matheny (2008) e inclui no seu conceito de felicidade dimensões como o envolvimento do colaborador com a sua função e com a organização, o comprometimento com a organização e a função, além da satisfação no trabalho.

Dessa forma, ao estudar o tema da "felicidade organizacional", foi possível identificar certas características de uma empresa feliz, conforme apontado por Fisher (2010):

- Cultura de apoio e respeito predominante, onde os colaboradores se sentem valorizados e respeitados.
- Implementação de práticas de trabalho excelentes, procurando a excelência e aprimoramento contínuo.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

- Capacidade de lidar com os pequenos problemas diários e amplificar os momentos mais positivos.
- Seleção de pessoas levando em consideração a sua adequação ao trabalho e à organização.
- Fornecimento de um conhecimento completo sobre o trabalho e práticas de integração social.
- Facilitação do desenvolvimento de habilidades e oportunidades de crescimento pessoal e profissional.
- Presença de uma liderança competente e eficaz em todos os níveis da organização.
- Garantia de segurança, reconhecimento e tratamento justo aos colaboradores.
- Criação de tarefas desafiadoras e interessantes, promovendo autonomia e possibilidade de receber *feedback*.
- Incentivo aos colaboradores para que sejam capazes de transformar um ambiente de trabalho abaixo do ideal.

Essas características contribuem para criar um ambiente organizacional mais feliz e propício ao bem-estar e satisfação dos colaboradores. De acordo com Chiumento (2007), a felicidade no local de trabalho e na organização é influenciada por várias dimensões relevantes. Durante o estudo realizado pela empresa, foi elaborada uma lista dos fatores que têm o maior impacto na felicidade dos colaboradores dentro da organização. Esses fatores não apenas influenciam a felicidade dos trabalhadores, mas também são importantes para que as organizações procurem atitudes e decisões positivas alinhadas com os objetivos da empresa. A seguir estão os dez fatores que mais influenciam a felicidade no trabalho, de acordo com o estudo:

- Bom ambiente de trabalho entre os colaboradores.
- Identificação com o trabalho e a empresa.
- Envolvimento com a chefia.
- Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.
- Diversidade de tarefas.
- Percepção de importância no trabalho realizado.
- Reconhecimento da importância do trabalho realizado.
- Pertencer a uma equipe de sucesso.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

- Ser reconhecido dentro da organização.
- Remuneração salarial competitiva.

Esses fatores foram numerados com o intuito de refletir a importância atribuída a cada um, sendo que o primeiro fator é considerado o mais relevante pelo autor e pela empresa, seguindo uma lógica de relevância decrescente até o décimo fator (Chiumento, 2007).

O livro de Kaplan & Saccuzzo (1993), *Psychological Testing: Principles, Applications, and Issues*, oferece uma visão detalhada sobre testes psicológicos, abordando princípios, aplicações e questões éticas e técnicas. O objetivo é capacitar estudantes e profissionais da psicologia a usar adequadamente esses testes em contextos clínico, acadêmico e organizacional, além de discutir suas limitações e considerações éticas. A metodologia do livro é uma revisão teórica baseada na análise da literatura científica e das práticas atuais em avaliação psicológica. Kaplan & Saccuzzo (1993) utilizam exemplos práticos e estudos de caso para ilustrar conceitos, apresentando uma crítica detalhada de diferentes tipos de testes, como os de inteligência, personalidade e aptidão. Os resultados destacam que testes bem-construídos e aplicados adequadamente oferecem informações valiosas sobre características cognitivas e emocionais dos indivíduos, auxiliando em diagnósticos, orientações educacionais, seleção de pessoal e pesquisa. No entanto, os autores também abordam limitações, como potenciais vieses culturais e a necessidade de interpretar os resultados considerando fatores individuais e sociais. Na discussão, Kaplan & Saccuzzo (1993) enfatizam a ética na aplicação de testes, a privacidade dos resultados e os possíveis danos do uso inadequado. Ressaltam a importância de que testes sejam administrados por profissionais qualificados, com compreensão dos princípios psicométricos, para garantir interpretações precisas. Os autores concluem que, apesar de serem ferramentas poderosas, os testes psicológicos devem ser usados com responsabilidade.

2.1.8 Satisfação no trabalho

A satisfação no trabalho é um tema amplamente estudado no campo da psicologia organizacional e tem uma relevância significativa tanto para os indivíduos como para as organizações. A satisfação no trabalho está relacionada ao grau de prazer e contentamento que os indivíduos experimentam em relação ao seu trabalho e ao ambiente de trabalho (Locke, 1976). Existem diversas pesquisas e estudos acadêmicos que exploram a relevância da satisfação no trabalho e seus efeitos. Para Herzberg (1968), a satisfação no

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

trabalho é essencial para a motivação dos funcionários. Quando os indivíduos estão satisfeitos no seu trabalho, tendem a ter uma melhor saúde mental, menor stresse e maior felicidade no ambiente de trabalho. A relação entre satisfação no trabalho e desempenho no trabalho é consistente em várias pesquisas. Funcionários satisfeitos tendem a demonstrar maior desempenho e serem mais eficazes nas suas tarefas (Judge et al., 2001).

A satisfação no trabalho é de extrema relevância tanto para os indivíduos como para as organizações. Afeta diretamente o bem-estar dos funcionários, motivação, produtividade e desempenho dos mesmos. Além disso, a satisfação no trabalho também está relacionada à retenção de talentos e à imagem da empresa (Spector, 1997). Influencia diretamente a motivação e o empoderamento dos funcionários. Funcionários satisfeitos são mais propensos a se sentirem entusiasmados e comprometidos com tarefas, procurando, deste modo, alcançar metas e contribuir de forma significativa para o sucesso da organização (Weiss, 2002). A satisfação no trabalho está positivamente associada à produtividade e ao desempenho dos funcionários. Quando os indivíduos estão satisfeitos, tendem a demonstrar maior empenho, criatividade e eficiência no cumprimento de suas responsabilidades, o que leva a resultados mais positivos para a organização (Bowling, 2008).

Por outro lado, desempenha um papel importante na retenção de talentos. Funcionários satisfeitos têm menos probabilidade de procurar oportunidades em outras organizações, o que reduz a rotatividade de pessoal e os custos associados à contratação e treino de novos funcionários (Bowling, 2008). Doutra visão, a satisfação pode criar um impacto na imagem da empresa no mercado. Funcionários satisfeitos tendem a falar positivamente sobre a organização, tornando-a mais atraente para potenciais talentos e clientes. Além disso, uma reputação de ser um local de trabalho satisfatório pode contribuir para a construção de uma marca empregadora forte (Hakanen et al., 2008). A satisfação no trabalho é crucial tanto para o bem-estar dos indivíduos como para o sucesso das organizações. Investir em estratégias e políticas que promovam a satisfação no trabalho pode trazer benefícios significativos, incluindo maior motivação, produtividade, retenção de talentos e uma imagem positiva da empresa (Hakanen et al., 2008).

2.1.9 Comprometimento organizacional

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

O comprometimento organizacional é uma atitude positiva e uma conexão emocional que os funcionários desenvolvem em relação à organização em que trabalham. É caracterizado por um senso de identificação, lealdade e envolvimento com os objetivos, valores e missão da empresa (Meyer et al., 1991). O comprometimento organizacional é de extrema importância para as organizações por várias razões:

- Desempenho e produtividade: Funcionários comprometidos tendem a ser mais dedicados e empoderados nas tarefas propostas. Estão dispostos a fazer esforços extras para alcançar os objetivos organizacionais, o que leva a um maior desempenho e produtividade individual e coletiva (Meyer et al., 2002).
- Retenção de talentos: O comprometimento organizacional está relacionado à maior retenção de talentos. Funcionários comprometidos têm menos probabilidade de deixar a organização, reduzindo assim os custos e a interrupção associados à rotatividade de pessoal. Além disso, podem-se tornar defensores da empresa e atrair outros talentos para se juntarem à organização (Rhoades et al., 2001).
- Adaptabilidade e resiliência: Funcionários comprometidos são mais propensos a serem flexíveis e resilientes diante de desafios e mudanças organizacionais. Estão dispostos a se adaptar e contribuir para o sucesso da organização, mesmo em situações difíceis, o que é fundamental num ambiente de negócios em constante evolução (Rhoades et al., 2001).
- Imagem da empresa: O comprometimento organizacional pode influenciar a imagem da empresa perante o público e os clientes. Funcionários comprometidos tendem a falar positivamente sobre a organização, transmitindo uma imagem favorável e fortalecendo a reputação da empresa (Meyer et al., 2002).
- Inovação e colaboração: Funcionários comprometidos estão mais propensos a se envolver em iniciativas de inovação e colaboração dentro da organização. Contribuem com ideias e soluções criativas, promovendo a melhoria contínua e impulsionando a inovação organizacional (Rhoades et al., 2001).
- Clima organizacional positivo: O comprometimento organizacional está associado a um clima organizacional mais positivo. Funcionários comprometidos tendem-se a relacionar bem com seus colegas de trabalho, superiores e subordinados, criando um ambiente de trabalho colaborativo, motivador e saudável (Meyer et al., 2002). O artigo de Jeffrey Pfeffer (1998), "The Real Keys to High Performance", publicado na revista *Leader to Leader*, explora os fatores essenciais para alcançar e manter um alto desempenho organizacional. Pfeffer analisa práticas e estratégias fundamentais para o

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

sucesso e como as organizações podem implementar esses princípios para melhorar seus resultados. Pfeffer (1998) utiliza uma abordagem conceitual e analítica, fundamentada em uma revisão crítica da literatura existente, estudos de caso e apropriada experiência em gestão e consultoria. Em vez de realizar pesquisa empírica original, ele analisa qualitativamente práticas de gestão eficazes e sintetiza essas práticas em princípios chave para o alto desempenho.

Os principais fatores identificados por Pfeffer incluem: Investimento em Recursos Humanos, Práticas de Gestão Participativa, Cultura Organizacional, Estratégia e Estrutura Organizacional. Pfeffer (1998) discute como implementar essas práticas e os desafios envolvidos. Destaca a importância de criar uma cultura de alto desempenho, que exige não apenas práticas de gestão eficazes, mas também uma mudança na mentalidade organizacional.

O livro de Kaplan & Norton (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, introduz o conceito de Balanced Scorecard (BSC) como uma abordagem inovadora para medir o desempenho organizacional, superando as limitações das métricas financeiras tradicionais. O BSC é uma ferramenta de gestão estratégica que ajuda as empresas a traduzir sua visão e estratégia em indicadores de desempenho equilibrados. O objetivo principal é alinhar atividades de curto prazo com metas de longo prazo, promovendo uma gestão mais eficaz e integrada. A metodologia de Kaplan e Norton baseia-se em estudos de caso e na aplicação prática do BSC em diversas organizações. Identificaram que uma gestão centrada apenas em métricas financeiras limita a capacidade das empresas de competir em ambientes dinâmicos. O BSC introduz quatro perspectivas-chave: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. A metodologia envolve a definição de objetivos estratégicos em cada área, a criação de indicadores para monitorizar o progresso e a implementação de iniciativas para atingir os objetivos. Os resultados mostram que o BSC melhorou significativamente o alinhamento estratégico, comunicação e desempenho organizacional. Organizações que adotaram o BSC conseguiram gerir melhor atividades estratégicas, obter clareza nas prioridades e objetivos, adaptar-se às mudanças do mercado e aumentar o empoderamento dos funcionários. O BSC também ajudou a transformar a estratégia em ações concretas, integrando metas financeiras e operacionais. Na discussão, Kaplan e Norton destacam a importância do BSC em integrar medidas financeiras e não financeiras, oferecendo uma abordagem multidimensional para a gestão do desempenho. O BSC permite monitorizar

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

tanto os resultados passados quanto os fatores que impulsionam o sucesso futuro, como inovação e satisfação do cliente. O BSC deve ser usado como uma ferramenta de gestão estratégica e comunicação organizacional, além de medição. Conclusivamente, os autores afirmam que o Balanced Scorecard é uma ferramenta poderosa para alinhar operações diárias com objetivos estratégicos de longo prazo.

Em suma, o comprometimento organizacional desempenha um papel crucial no desempenho, na retenção de talentos, na adaptabilidade, na imagem da empresa, na inovação e no clima organizacional. Investir em estratégias que promovam o comprometimento dos funcionários pode trazer benefícios significativos para a organização como um todo (Allen et al., 2003).

2.1.10. Envolvimento com o trabalho

O envolvimento com o trabalho, também conhecido como empoderamento no trabalho, é de extrema importância para as empresas e organizações. Refere-se ao nível de entusiasmo, energia e dedicação que os funcionários demonstram em relação às atividades profissionais (Kahn, 1990). O envolvimento com o trabalho traz uma série de benefícios para as organizações, visto que funcionários envolvidos tendem a ser mais produtivos e ter um desempenho superior em suas tarefas, estão mais dispostos a fazer esforços extras para alcançar metas e superar desafios, o que contribui para a melhoria dos resultados organizacionais (Maslach et al., 2001).

Por outro lado, inovação e criatividade, o envolvimento com o trabalho estimula a criatividade e a criação de ideias inovadoras. Funcionários envolvidos estão mais propensos a procurar soluções criativas para os problemas, sugerir melhorias nos processos e contribuir com insights valiosos para a inovação organizacional. Retenção de talentos: funcionários envolvidos têm maior probabilidade de permanecer na organização por mais tempo. O envolvimento com o trabalho cria um senso de pertença e satisfação, o que reduz a rotatividade de pessoal e os custos associados à contratação e treinamento de novos colaboradores (Bakker et al., 2007). No que respeita ao atendimento ao cliente, funcionários envolvidos têm um impacto direto na qualidade do atendimento ao cliente. O envolvimento com o trabalho leva a uma atitude positiva, proativa e orientada para o cliente, resultando num melhor atendimento, maior satisfação do cliente e fidelização

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

(Saks, 2006). Por fim, saúde e bem-estar: o envolvimento com o trabalho está associado a um maior bem-estar físico e mental dos funcionários. Funcionários envolvidos experimentam menos stress e têm maior satisfação geral com a vida, o que contribui para sua saúde e felicidade (Salanova et al. 2005).

O livro de Warr (2007), *Work, Happiness, and Unhappiness*, explora a ligação entre trabalho e bem-estar humano, examinando como diferentes aspetos do ambiente de trabalho influenciam a felicidade e a infelicidade dos trabalhadores. Warr analisa fatores como estrutura organizacional, exigências de trabalho, suporte social e a natureza das tarefas, propondo um modelo teórico para compreender como o trabalho pode promover ou prejudicar a felicidade. A metodologia do livro é uma revisão teórica baseada em estudos empíricos das áreas de psicologia organizacional, sociologia, economia e qualidade de vida. Warr utiliza uma abordagem multidisciplinar, combinando análise de literatura científica com novos modelos conceituais, como o "modelo das vitaminas". Este modelo compara os fatores do ambiente de trabalho a vitaminas essenciais para o bem-estar humano: uma quantidade moderada é benéfica, enquanto excesso ou falta pode ser prejudicial. Warr argumenta que a relação entre trabalho e bem-estar não é linear, sendo influenciada por variáveis individuais como personalidade e contexto social. Discute como o desemprego e a insegurança no trabalho afetam negativamente o bem-estar, enquanto condições que oferecem oportunidades de desenvolvimento e suporte social favorecem a felicidade. O equilíbrio entre exigências do trabalho e recursos disponíveis é crucial para evitar a insatisfação. Warr conclui que o trabalho pode ser uma fonte significativa de bem-estar ou stress, dependendo das condições.

O envolvimento com o trabalho é fundamental para o sucesso das organizações. Está relacionado a um maior desempenho, produtividade, inovação, retenção de talentos, clima organizacional positivo e satisfação do cliente. Promover o envolvimento com o trabalho por meio de estratégias de gestão de pessoas e cultivo de uma cultura de envolvimento pode trazer benefícios significativos para as empresas (Salanova et al. 2005).

O artigo de Kaplan (1995), intitulado "The Restorative Benefits of Nature: Toward an Integrative Framework", tem como objetivo desenvolver um quadro integrativo para compreender os benefícios restauradores que a natureza proporciona ao bem-estar humano. Kaplan pretende expandir o conhecimento sobre como os ambientes naturais contribuem para a recuperação do stress e a restauração das capacidades cognitivas,

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

oferecendo uma visão mais completa dos mecanismos e efeitos envolvidos. Kaplan adota uma abordagem teórica e integrativa, revisando literatura existente sobre o impacto da natureza no bem-estar psicológico e físico. O autor examina teorias relacionadas ao ambiente natural restaurador, como a Teoria da Restauração da Atenção (ART), e analisa diversos contextos em que a natureza foi estudada, como parques e jardins, para identificar padrões e fatores comuns que contribuem para os benefícios restauradores. Os resultados da revisão indicam que ambientes naturais têm um impacto positivo significativo na recuperação do stress e na restauração da capacidade de atenção. Kaplan destaca que características como simplicidade, variedade e familiaridade dos cenários naturais ajudam a reduzir a sobrecarga cognitiva e o stress, permitindo a recuperação do foco e do desempenho cognitivo. A exposição a ambientes naturais também promove saúde mental e bem-estar geral, criando uma sensação de calma e relaxamento. Na discussão, Kaplan explora como ambientes naturais proporcionam uma redução da atenção focada, permitindo à mente descansar e se recuperar de tarefas cognitivamente exigentes. Concluindo, Kaplan afirma que a natureza desempenha um papel essencial na restauração das capacidades cognitivas e na recuperação do stress, oferecendo um refúgio necessário para o bem-estar humano.

2.1.11 Equilíbrio entre Trabalho e Vida (WLB – Work Life Balance)

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, também conhecido como WLB, é de extrema importância para as empresas e organizações. Refere-se à capacidade dos funcionários de equilibrar efetivamente as demandas do trabalho com as responsabilidades e atividades fora do ambiente de trabalho (Greenhaus et al., 2003). O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal contribui para o bem-estar dos funcionários. Quando os funcionários têm tempo e energia para se dedicar às suas atividades pessoais, como família, *hobbies* e saúde, experimentam uma maior satisfação e qualidade de vida. Isso, por sua vez, leva a um aumento da motivação, envolvimento e produtividade no trabalho (Grzywacz et al., 2007). Desempenha um papel importante na retenção de talentos. Os funcionários valorizam organizações que reconhecem a importância de suas vidas pessoais e proporcionam um ambiente de trabalho flexível e equilibrado. Ao promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, as empresas são mais propensas a atrair e manter talentos, reduzindo assim os custos associados à rotatividade de pessoal (Clarke et al., 2000).

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

O artigo de McEwen (1998), intitulado "Stress, Adaptation, and Disease: Allostasis and Allostatic Load", explora os conceitos de alostase e carga alostática para entender o impacto do stress crónico na saúde e na adaptação fisiológica. McEwen visa fornecer uma visão detalhada de como o sistema de resposta ao stress do corpo se adapta e como essas adaptações podem resultar em doenças quando sobrecarregadas. A metodologia do estudo é uma revisão teórica que compila e analisa a literatura existente sobre stress e adaptação. McEwen define alostase como o processo de adaptação ao stress por meio de mudanças fisiológicas, e carga alostática como o desgaste acumulado causado pela exposição prolongada a stressores. Utiliza uma abordagem integrativa para discutir como diferentes sistemas do corpo, como o sistema endócrino e o nervoso, respondem ao stress e como essas respostas podem ser avaliadas. Os resultados mostram que a alostase é uma resposta adaptativa crucial para lidar com o stress e restaurar a homeostase. No entanto, quando as demandas stressantes são excessivas ou persistentes, a alostase pode levar à carga alostática, resultando em desgaste fisiológico e maior risco de doenças crónicas, como doenças cardiovasculares, diabetes e distúrbios mentais. A revisão também sugere que fatores individuais, como genética e histórico de vida, influenciam a capacidade de uma pessoa de lidar com o stress. Na discussão, McEwen explora como a carga alostática pode explicar a relação entre stress crónico e doenças. Concluindo, McEwen afirma que os conceitos de alostase e carga alostática oferecem uma compreensão mais profunda do impacto do stress na saúde. Recomenda a promoção de estratégias de empoderamento eficazes e apoio social para reduzir a carga alostática e melhorar a adaptação ao stress, sugerindo que futuras pesquisas devem explorar mais essa relação para desenvolver intervenções que promovam a saúde e o bem-estar a longo prazo.

Funcionários que têm um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tendem a ser mais produtivos e apresentar um melhor desempenho no trabalho, têm maior capacidade de concentração, menor propensão a cometer erros e estão mais motivados para cumprir suas responsabilidades profissionais (Grzywacz et al., 2007). O WLB está diretamente relacionado à saúde e ao bem-estar dos funcionários. Um desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal pode levar a altos níveis de stresse, esgotamento físico e emocional, problemas de saúde e conflitos pessoais. Ao promover o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, as organizações podem ajudar a melhorar a saúde mental e física de seus funcionários (Greenhaus et al., 2003).

O artigo de Kossek & Ozeki (1998) revisa a literatura sobre o conflito trabalho-família e analisa como as políticas organizacionais direcionadas para o equilíbrio trabalho-vida influenciam essa relação e a satisfação com o trabalho e a vida pessoal. O objetivo é identificar como o conflito entre trabalho e responsabilidades familiares afeta o bem-estar dos empregados e quais estratégias podem mitigar esses efeitos. A metodologia do estudo consistiu na revisão de pesquisas anteriores, abrangendo tanto estudos quantitativos quanto qualitativos. Os autores sintetizaram dados para identificar padrões sobre a relação entre conflito trabalho-família e satisfação, e revisaram políticas organizacionais, como horários flexíveis, trabalho remoto e licenças parentais. Os resultados mostram uma forte correlação entre o conflito trabalho-família e a insatisfação com o trabalho e a vida pessoal. Funcionários com altos níveis de conflito tendem a relatar menor satisfação geral. Políticas que promovem o equilíbrio trabalho-vida, como flexibilidade de horário e suporte familiar, demonstraram mitigar os efeitos negativos do conflito, melhorando a satisfação dos funcionários. Contudo, a eficácia dessas políticas depende de sua implementação e da cultura organizacional. Na discussão, Kossek & Ozeki argumentam que o conflito trabalho-família deve ser uma prioridade na gestão de recursos humanos e no comportamento organizacional. Políticas que promovem o equilíbrio podem beneficiar a organização com maior retenção de talentos, redução de stress e aumento da produtividade. Concluem que políticas organizacionais voltadas para o equilíbrio entre trabalho e vida podem reduzir significativamente o conflito trabalho-família, desde que sejam apoiadas por uma cultura organizacional que incentive seu uso. As empresas que valorizam e promovem têm uma imagem positiva perante o público e os potenciais candidatos a emprego, são vistas como empregadoras que se preocupam com o bem-estar e a qualidade de vida de seus funcionários, o que pode atrair talentos e clientes (Kossek et al., 2005):

Por fim, fidelidade e comprometimento: funcionários que têm um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tendem a ser mais leais e comprometidos com a organização, sentem-se valorizados e respeitados, o que fortalece seu senso de pertencimento e identificação com a empresa (Allen et al., 2000).

O equilíbrio entre trabalho e vida pessoal () está intrinsecamente ligado à saúde e ao bemestar dos indivíduos. Quando esse equilíbrio sofre uma alteração, os indivíduos vivenciam altos níveis de stress, exaustão física e emocional, problemas de saúde e conflitos pessoais, tendo deste modo, um impacto não apenas a vida dos colaboradores,

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

mas também na eficiência e produtividade de trabalho. Diante desta realidade, as organizações assumem um papel essencial ao promover o WLB para os seus colaboradores, criando assim, um ambiente saudável e sustentável para todos (Greenhaus et al., 2003).

Ao adotar medidas que favoreçam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, as empresas têm o poder de contribuir significativamente para a melhoria da saúde mental e física dos colaboradores (Greenhaus et al., 2003). Esta preocupação genuína com o bem-estar dos funcionários não apenas resulta num ambiente mais saudável e harmonioso, mas também exerce influência na percepção externa da empresa, gerando assim, uma imagem positiva. As organizações que valorizam e promovem o WLB conquistam uma reputação positiva perante o público e potenciais candidatos a emprego (Kossek et al., 2005). Ao serem vistas como empregadoras que se preocupam com o bem-estar e a qualidade de vida dos colaboradores, podem assim, atrair talentos qualificados e potenciais clientes. A valorização da vida pessoal dos funcionários torna-se um diferencial competitivo na busca pelos melhores talentos no mercado de trabalho. Além disso, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem um impacto significativo na fidelidade e no comprometimento dos colaboradores com a organização (Allen et al., 2000). Funcionários que conseguem conciliar as suas responsabilidades profissionais com os seus interesses e compromissos pessoais tendem a ser mais leais e empoderados, sentem-se valorizados e respeitados pela empresa, o que reforça o senso de pertença e identificação com os objetivos e valores da organização (Kossek et al., 2005).

O artigo de Ulrich et al. (1991) investiga os efeitos de ambientes naturais versus urbanos na recuperação do stress. O estudo procura compreender como a exposição a cenários naturais, comparada com ambientes urbanos, afeta a recuperação fisiológica e emocional do stress, verificando se a natureza proporciona um impacto positivo superior ao dos ambientes urbanos. Na metodologia, participaram 120 indivíduos que foram inicialmente expostos a um stress para induzir respostas de stress, por meio de um vídeo que aumentava a tensão emocional. Após a indução do stress, os participantes foram divididos aleatoriamente para assistir a vídeos de dois tipos de ambientes: natural (paisagens de florestas e áreas verdes) e urbano (cenas de tráfego e construções). Durante a recuperação, foram monitorizados indicadores fisiológicos como pressão arterial, frequência cardíaca e tensão muscular, além de auto-relatos sobre o estado emocional dos participantes. Os resultados indicaram que a recuperação do stress foi significativamente mais rápida entre

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

os participantes expostos a cenas naturais em comparação com aqueles que assistiram a ambientes urbanos. A exposição a paisagens naturais resultou numa maior redução da pressão arterial, frequência cardíaca e tensão muscular. Adicionalmente, o grupo que visualizou ambientes naturais relatou sentir-se mais relaxado e emocionalmente equilibrado, ao contrário do grupo urbano, que continuou com níveis elevados de stress e tensão. Na discussão, os autores sugerem que as paisagens naturais têm um efeito restaurador, calma e conexão com a natureza, enquanto os ambientes urbanos, associados a agitação e pressão, prolongam o stress. O estudo sugere que a exposição regular à natureza pode mitigar os efeitos negativos do stress e melhorar o bem-estar geral, apoiando a Teoria da Restauração da Atenção. Ulrich e colegas concluem que ambientes naturais favorecem a recuperação do stress e recomendam incorporar elementos naturais em espaços urbanos para beneficiar a saúde mental e física.

2.1.12 Motivação, produtividade e performance

A motivação, produtividade e performance são aspetos fundamentais para o sucesso de uma empresa ou organização. No que concerne à motivação, esta é o impulso interno que direciona e energiza o comportamento dos funcionários. Ela é crucial porque aumenta o empoderamento: Funcionários motivados estão mais comprometidos com suas tarefas e objetivos, dedicando tempo e esforço para alcançá-los, resultando assim, em maior produtividade e desempenho (Deci et al., 2000). A motivação impulsiona os funcionários a procurar novos desafios e metas mais ambiciosas, promovendo o crescimento e desenvolvimento individual, bem como o crescimento da organização como um todo. Fomenta a resiliência: Funcionários motivados são mais propensos a superar obstáculos e resistir a adversidades. Apresentam uma mentalidade positiva e uma maior capacidade de lidar com o stress e as pressões do trabalho (Deci et al., 2000). Em relação à produtividade, esta refere-se à eficiência e ao rendimento com que os funcionários executam suas tarefas. É importante porque contribui para a eficiência operacional: Funcionários produtivos executam tarefas de maneira mais rápida e eficiente, o que resulta em menor desperdício de tempo e recursos, melhora a eficiência operacional da organização (Locke et al., 2004).

Por outro lado, aumenta a capacidade competitiva: empresas com alto nível de produtividade têm uma vantagem competitiva no mercado, são capazes de fornecer

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

produtos ou serviços de melhor qualidade e a preços mais competitivos, o que as torna mais atraentes para os clientes. Por fim, melhora a lucratividade: a produtividade está diretamente ligada à lucratividade da empresa. Quanto mais produtivos forem os funcionários, maior será a capacidade da organização de gerar receita e obter melhores resultados financeiros (Locke et al., 2004). A performance está relacionada ao desempenho global dos funcionários e da organização como um todo. Tem relevância, visto que se alinha aos objetivos organizacionais: uma performance eficaz dos funcionários contribui para o alcance dos objetivos e metas da organização, assegurando que a empresa está a progredir em direção à sua visão e missão. Reflete a qualidade do trabalho: a performance de alta qualidade dos funcionários resulta num trabalho bem executado, com poucos erros e um alto nível de precisão, tal, afeta diretamente a reputação e a imagem da empresa no mercado (Hackman et al., 1976). Impulsiona a inovação e o crescimento: uma performance excepcional pode estimular a inovação e o crescimento organizacional. Funcionários de alto desempenho estão mais abertos a novas ideias e são capazes de identificar oportunidades de melhoria e crescimento para a empresa (Pritchard et al., 1973).

O artigo de Youssef & Luthans (2007), intitulado "Positive Organizational Behavior in the Workplace: The Impact of Hope, Optimism, and Resilience", explora o impacto da esperança, otimismo e resiliência no local de trabalho, analisando como esses aspetos do comportamento positivo influenciam o desempenho e o bem-estar dos empregados. O estudo procura identificar como esses fatores podem ser utilizados para promover um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo. Os autores utilizam uma abordagem quantitativa e empírica, analisando dados de empregados de diferentes organizações e setores através de questionários. Estes questionários medem os níveis de esperança, otimismo e resiliência dos participantes, além de indicadores de desempenho e bem-estar no trabalho. A análise estatística, incluindo regressão múltipla, é empregue para determinar as correlações e os efeitos desses comportamentos positivos sobre o desempenho e a satisfação dos funcionários. Os resultados revelam que: Esperança está associada a um melhor desempenho no trabalho, com indivíduos esperançados estabelecendo metas mais claras e estratégias eficazes para alcançá-las, Otimismo está ligado a menor stress e maior satisfação no trabalho, com funcionários otimistas tendendo a ver desafios como oportunidades e a manter uma atitude positiva, Resiliência contribui para uma maior capacidade de enfrentar adversidades e se adaptar a mudanças, permitindo

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

aos funcionários superar contratempos e manter um desempenho consistente. Youssef & Luthans (2007) argumentam que esperança, otimismo e resiliência são fundamentais para melhorar o ambiente de trabalho e promover uma eficácia organizacional superior. Eles discutem como essas características beneficiam não apenas o indivíduo, mas também a organização como um todo. Os autores sugerem que as organizações devem fomentar esses comportamentos positivos através de programas de desenvolvimento pessoal e treinamentos específicos, o que pode resultar em maior satisfação e performance organizacional. O estudo conclui que esperança, otimismo e resiliência são componentes cruciais do comportamento positivo organizacional, com impactos significativos no desempenho e bem-estar dos empregados.

O artigo de Ryan & Deci (2000) explora a Teoria da Autodeterminação (SDT), focando na relação entre esta teoria, a motivação intrínseca, o desenvolvimento social e o bem-estar. Os autores explicam como a satisfação das necessidades psicológicas básicas de autonomia, competência e relacionamento influencia a motivação e o bem-estar. Também abordam como diferentes tipos de motivação—intrínseca e extrínseca—afetam o desenvolvimento pessoal e social. O artigo é uma revisão teórica baseada em décadas de pesquisa sobre a SDT. Ryan & Deci (2000) sintetizam resultados de estudos experimentais, correlacionais e longitudinais que investigam o impacto das condições sociais e contextuais na motivação. Os resultados indicam que a motivação intrínseca—o desejo natural de enfrentar desafios e aprender por satisfação interna—é fortalecida quando as necessidades de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas. Na discussão, Ryan & Deci (2000) destacam que o bem-estar e o desenvolvimento social saudável dependem do atendimento dessas necessidades básicas. Para maximizar a motivação e o bem-estar, é crucial que contextos sociais e educacionais encorajem a autonomia, a competência e o relacionamento. A motivação extrínseca, com suporte adequado, pode tornar-se mais autónoma e internacionalizada. A SDT é aplicada em áreas como educação, trabalho, desporto e saúde, evidenciando que o suporte à autonomia gera resultados positivos em desempenho e satisfação. Concluem que a SDT oferece uma estrutura robusta para entender a motivação e o bem-estar, destacando a importância de satisfazer as necessidades básicas para promover uma vida satisfatória e bem-sucedida.

A motivação, produtividade e performance são elementos cruciais para o sucesso de uma empresa ou organização. A motivação impulsiona o empoderamento e a busca de desafios,

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

enquanto a produtividade melhora a eficiência operacional e a capacidade competitiva. A performance reflete a qualidade do trabalho e impulsiona o alcance dos objetivos organizacionais, além de estimular a inovação e o crescimento. Ao promover e valorizar esses elementos, as empresas podem alcançar resultados superiores e se destacar no mercado (Locke et al., 2004).

O artigo de Cameron et al. (2004) explora a relação entre a virtuosidade organizacional e o desempenho das empresas. O objetivo passa por analisar como comportamentos e características, como integridade, compaixão e otimismo, influenciam diretamente resultados como lucratividade, qualidade dos produtos, satisfação dos funcionários e retenção de clientes. O estudo parte da hipótese de que práticas virtuosas não são apenas moralmente desejáveis, mas também eficazes para o sucesso e longevidade. A metodologia consistiu numa pesquisa quantitativa aplicada a 18 empresas que lidaram com crises económicas. Foram utilizados questionários para medir a perceção de virtuosidade organizacional pelos funcionários e indicadores objetivos de desempenho, como retorno financeiro e qualidade de produtos/serviços. A abordagem correlacional examinou como dimensões da virtuosidade (integridade, perdão, confiança, compaixão e otimismo) se relacionavam com medidas de desempenho, utilizando correlação e regressão linear para analisar essas relações. Os resultados mostraram uma correlação positiva significativa entre a virtuosidade organizacional e o desempenho. Um ambiente de trabalho positivo associado à virtuosidade contribuiu para a resiliência em tempos de crise e estimulou crescimento e inovação, criando uma cultura adaptável e coesa. Na discussão, os autores argumentam que a virtuosidade organizacional é um recurso estratégico valioso que melhora o desempenho sustentável das empresas. Comportamentos virtuosos fortalecem o capital social e a confiança, promovendo cooperação e criatividade. Cameron et al. (2004) concluem que a virtuosidade não é apenas um ideal moral, mas uma prática benéfica para o desempenho das empresas.

2.2 Chief Happiness Officer

Nos últimos anos, surgiu uma nova função nas organizações chamada CHO que foi introduzida pela primeira vez na América com a empresa Google. O principal objetivo dessa função é garantir que os funcionários entrem no local de trabalho com satisfação e criar um ambiente de trabalho agradável que os mantenha motivados (Najeh, 2019). A felicidade é comumente definida como uma sensação de apreço pela vida como um todo

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

de um indivíduo (Szczygieł & Mikolajczak, 2017). Estudos têm consistentemente evidenciado que o stress tem um efeito prejudicial no bem-estar das pessoas (Scherer, 1999). Esse efeito se torna especialmente importante quando olhamos para o papel do CHO, já que um ambiente de trabalho carregado de stress pode ameaçar consideravelmente o bem-estar e a felicidade dos funcionários (Hair et al., 2006).

O estudo conduzido por Diener & Seligman (2002) visou identificar o que distingue as pessoas muito felizes das menos felizes, focando em características pessoais, comportamentos e atividades diárias. A pesquisa, realizada com 222 estudantes universitários, envolveu questionários sobre bem-estar subjetivo, incluindo satisfação com a vida e frequência de emoções positivas e negativas. Os participantes foram classificados em três grupos: "muito felizes", "moderadamente felizes" e "menos felizes". Os resultados revelaram que a principal diferença entre pessoas muito felizes e menos felizes não estava relacionada a fatores como personalidade, género, mas sim à qualidade das relações sociais. As pessoas mais felizes possuíam relacionamentos interpessoais mais fortes e significativos, como uma maior proximidade com família, amigos e parceiros. Envolviam-se mais frequentemente em atividades sociais e passavam menos tempo sozinhas. Embora não exista evidências de que as pessoas mais felizes experimentassem emoções extremamente positivas com mais frequência, relataram uma maior frequência de emoções positivas no seu dia a dia. A discussão principal do estudo enfatizou a importância das conexões sociais para o bem-estar. Diener & Seligman (2002) destacaram que, apesar da relevância de fatores como status económico, personalidade e saúde mental, a qualidade e intensidade das relações sociais são cruciais para a felicidade. A pesquisa sugere que investir em relacionamentos saudáveis é uma estratégia eficaz para aumentar o bem-estar subjetivo.

2.2.1 Função

Essa profissão inovadora está a ganhar destaque nas organizações atualmente, já que se baseia na crença fundamental de que um funcionário que se sente confortável e feliz no trabalho é muito mais produtivo. O CHO é responsável por implementar estratégias e programas que promovam o bem-estar dos colaboradores, desde a criação de um ambiente físico agradável até a promoção de um clima de trabalho positivo e saudável (Najeh, 2019). Além disso, o CHO também pode se envolver em atividades como programas de reconhecimento e recompensa, desenvolvimento de programas de treino e capacitação,

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

promoção do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, e incentivo à colaboração e ao espírito de equipe (Najeh, 2019). Essa função representa uma abordagem inovadora para a gestão de pessoas, reconhecendo a importância de cuidar do bem-estar dos funcionários como uma estratégia para impulsionar a produtividade e reter talentos. À medida que mais organizações adotam essa abordagem, o papel do CHO tende a ganhar mais relevância no ambiente de trabalho moderno (Najeh, 2019). Dentro do contexto organizacional, o papel desempenhado pelo CHO destaca-se especialmente na administração do equilíbrio entre o stress no ambiente de trabalho e o contentamento dos funcionários. Pesquisas têm consistentemente demonstrado uma ligação inversa entre esses dois elementos, indicando que altos níveis de stress podem resultar em menor felicidade por parte dos colaboradores (Chiang et al., 2010). Isso reforça a relevância do CHO na elaboração de estratégias que minimizem o stress no local de trabalho, garantindo que os colaboradores possam manter um nível saudável de bem-estar emocional.

Além disso, o CHO desempenha um papel crucial em promover a inteligência emocional entre os colaboradores. Quando os funcionários enfrentam estresse, suas interações com os clientes podem ser afetadas negativamente, levando a possíveis conflitos. No entanto, um funcionário com alta inteligência emocional tem a capacidade de lidar de forma eficaz com o estresse, o que pode resultar em um aumento na sua própria felicidade e em interações mais positivas com os clientes (Yaacob, 2008).

2.2.2 Missões

Um CHO, segundo Najeh (2019) tem várias responsabilidades relacionadas com a garantia do bem-estar dos funcionários no ambiente de trabalho e promover uma cultura positiva e tranquila. Essas responsabilidades incluem:

- Desenvolvimento de um ambiente de trabalho agradável: O CHO trabalha para manter e melhorar os espaços de trabalho, tornando-os mais agradáveis e funcionais. Tal, pode envolver a criação de áreas de descanso confortáveis, a otimização do layout dos escritórios e a melhoria das condições físicas do ambiente de trabalho.
- Identificação e solução de problemas: O CHO está atento aos problemas e desafios enfrentados pelos colaboradores e procurar encontrar soluções adequadas; pode envolver a implementação de políticas e práticas que melhorem o equilíbrio entre

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

trabalho e vida pessoal, a resolução de conflitos internos e a promoção de um clima de trabalho saudável e colaborativo.

- Organização de eventos e atividades: O CHO é responsável por organizar eventos e atividades que promovam o convívio entre os funcionários e incentivem a diversão e o relaxamento; pode incluir a organização de convívios, happy hours ou festas corporativas, bem como a oferta de atividades de lazer no local de trabalho, como aulas de yoga, sessões de karaoke, terapia de relaxamento ou sessões de massagem.
- Integração de novos colaboradores: O CHO desempenha um papel importante na integração de novos funcionários à empresa; envolve criar um ambiente acolhedor e fornecer o suporte necessário para que os novos colaboradores se sintam parte da equipe desde o início. O objetivo é facilitar a adaptação dos novos membros e promover uma transição suave para a organização.

O artigo "Hofstede's Cultural Dimensions" do Oxford Bibliographies (n.d.) fornece uma visão geral e análise crítica das dimensões culturais desenvolvidas por Geert Hofstede. Estas dimensões ajudam a compreender como diferentes culturas variam em valores e comportamentos e como essas variações afetam a gestão e as interações interculturais. A metodologia do artigo consiste numa análise descritiva dos principais conceitos de Hofstede, que incluem distância do poder, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade, evitação da incerteza e orientação de longo prazo versus curto prazo. Os resultados mostram que as dimensões culturais de Hofstede são um modelo importante para compreender diferenças culturais e o impacto na gestão e na comunicação. Na discussão, o artigo analisa a aplicação das dimensões de Hofstede em estudos e práticas de gestão global, destacando tanto as utilidades quanto limitações, como a generalização excessiva e a falta de consideração das mudanças culturais ao longo do tempo. Conclui-se que as dimensões culturais de Hofstede são ferramentas importantes para analisar diferenças culturais, e futuras pesquisas devem refinar o modelo considerando as mudanças culturais e complexidades do mundo globalizado.

2.2.3 Qualidades exigidas

A análise da função do CHO revela algumas qualidades essenciais para desempenhar esse cargo com sucesso. Como responsável por idealizar e mediar eventos, é importante que o

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

CHO seja criativo, dinâmico e um bom ouvinte. Além disso, deve aprimorar as habilidades de observação e análise para identificar com precisão as necessidades dos funcionários (Najeh, 2019). Para ter sucesso nessa função, entusiasmo e um alto senso de humor são características fundamentais. Essas qualidades ajudam a criar um ambiente descontraído e positivo no local de trabalho, contribuindo para a felicidade dos colaboradores (Najeh, 2019). Em relação ao treino necessário para assumir esse cargo, muitos CHO têm formação nas áreas de comunicação ou recursos humanos. Essas áreas fornecem uma base sólida para entender as necessidades dos funcionários e implementar estratégias eficazes para promover o bem-estar e a satisfação no trabalho (Najeh, 2019). No entanto, é importante ressaltar que a função de CHO não se limita apenas a essas áreas. Pessoas com experiência em outras disciplinas também podem desempenhar com sucesso essa função, desde que tenham as qualidades e habilidades necessárias para promover a felicidade e o engajamento dos funcionários. A diversidade de experiências e perspectivas pode enriquecer o papel do CHO e contribuir para abordagens inovadoras na gestão do bem-estar dos colaboradores (Najeh, 2019).

2.2.4 CHO e Pirâmide de Maslow

As necessidades fisiológicas são as mais básicas e essenciais para a sobrevivência humana. No contexto de um CHO, garantir que os funcionários tenham necessidades fisiológicas atendidas é fundamental. Inclui proporcionar um ambiente de trabalho seguro, remuneração econômica, acesso a alimentação adequada e pausas regulares para descanso (Hoffman, 1988). No que concerne às necessidades de segurança, estas envolvem a procura por estabilidade, proteção e ausência de ameaças físicas ou emocionais. Um CHO pode trabalhar para criar um ambiente de trabalho seguro, promovendo políticas de segurança e bem-estar, *role playing* para lidar com emergências e estabelecer uma cultura organizacional que valorize a confiança e o respeito mútuo (Wahba, 1976).

As necessidades sociais referem-se ao desejo humano de interação, pertença e conexão com os outros. O CHO pode promover a criação de um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo, incentivando o trabalho em equipe, promovendo eventos sociais e facilitando a comunicação e interação entre os funcionários (Deci, 2008). No que respeita às necessidades de estima, estas envolvem o reconhecimento, a valorização e a autoestima.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

O CHO pode implementar práticas que incentivem o reconhecimento e a apreciação dos funcionários, como programas de reconhecimento, *feedback* construtivo, oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional, e a criação de uma cultura de respeito e valorização mútua (Deci, 2008). Por fim, as necessidades de autorrealização são as mais elevadas na pirâmide de Maslow e envolvem o desejo de alcançar o potencial máximo e realizar-se pessoal e profissionalmente. Um CHO pode auxiliar os funcionários a desenvolverem seu potencial, oferecendo oportunidades de crescimento, estimulando a criatividade, promovendo a autonomia, o aprendizado contínuo e o engajamento em projetos significativos (Deci, 2008).

É importante ressaltar que o papel de um CHO vai além da pirâmide de Maslow. Além de atender às necessidades básicas dos funcionários, também podem promover um ambiente de trabalho positivo, incentivar a felicidade, a satisfação e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Tal, pode ser feito por meio de políticas de flexibilidade, programas de bem-estar, apoio emocional, entre outros (Deci, 2008).

O livro *Leading Change*, de John P. Kotter (1996), publicado pela Harvard Business School Press, propõe um modelo prático para gerir e implementar mudanças organizacionais com eficácia. Kotter pretende ajudar líderes e gestores a enfrentar os desafios da mudança, permitindo uma abordagem estruturada para transformar a cultura e os processos dentro das organizações. Kotter desenvolve o modelo baseado numa combinação de pesquisa académica e estudos de caso práticos. Os resultados mostram que seguir sistematicamente essas oito etapas pode melhorar significativamente as oportunidades de sucesso na implementação de mudanças. Kotter discute os desafios enfrentados pelas organizações e como o modelo aborda esses problemas. Destaca a importância de um senso de urgência, a formação de uma coalizão de liderança, e a comunicação clara e contínua da visão de mudança. Gerar vitórias de curto prazo e consolidar essas vitórias são vistos como essenciais para manter o momentum e integrar as mudanças na cultura organizacional. Kotter conclui que uma gestão eficaz da mudança é crucial para a sobrevivência e sucesso das organizações. O modelo fornece um roteiro claro para líderes e gestores, e a aplicação das etapas propostas pode melhorar a capacidade das organizações de se adaptar e inovar. Kotter sugere que futuras pesquisas e práticas devam continuar a refinar essas etapas para lidar com novos desafios e contextos

2.2.5 Reflexão sobre o Papel de um Chief Happiness Officer

Nos últimos anos, o conceito de CHO tem ganho destaque no ambiente corporativo. Este papel, ainda recente para muitas empresas, reflete uma mudança significativa na forma como as organizações percebem o bem-estar e a felicidade colaboradores. Um CHO é mais do que um título apelativo; representa um compromisso da organização com o bem-estar holístico dos colaboradores. Diferente de um gestor de Recursos Humanos tradicional, cujo foco pode estar mais alinhado com a administração de benefícios, salários e contratações, o CHO é responsável por criar e manter um ambiente de trabalho que promova a felicidade, a satisfação e o envolvimento dos funcionários.

A presença de um CHO sinaliza que a empresa reconhece a importância do capital humano e entende que colaboradores felizes são mais produtivos, criativos e leais. Estudos demonstram que funcionários que se sentem valorizados e felizes têm menor probabilidade de abandonar a empresa e estão mais propensos a colaborar para o sucesso organizacional. Dessa forma, o CHO atua como um catalisador de um ambiente de trabalho positivo, influenciando diretamente a cultura organizacional. Um dos principais desafios para o CHO é compreender e responder às diversas necessidades emocionais e psicológicas dos colaboradores.

Num mundo cada vez mais complexo e stressante, onde as fronteiras entre a vida pessoal e profissional estão a tornar-se mais ténues, a tarefa de garantir o bem-estar no trabalho torna-se ainda mais crucial. Envolve desde a criação de programas de saúde mental e física até à promoção de uma cultura de reconhecimento e apreciação contínua. Além disso, o CHO deve ser um excelente comunicador e ouvinte, capaz de recolher *feedbacks* sinceros e agir de forma eficaz. A capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças e necessidades emergentes é fundamental para o sucesso neste papel. Implementar políticas flexíveis de trabalho, promover a diversidade e inclusão, e fomentar um ambiente onde todos se sintam seguros para expressar as suas ideias e preocupações são apenas algumas das estratégias que podem ser empregues. A eficácia do CHO não é apenas medida pelo nível de felicidade reportado pelos funcionários, mas também pelo impacto nas métricas de desempenho organizacional. Redução da rotatividade, aumento da produtividade, melhoria na qualidade do trabalho e um clima organizacional positivo são indicadores-chave que refletem o sucesso das iniciativas lideradas pelo CHO.

O papel de um CHO vai além de simples iniciativas de bem-estar; representa um compromisso estratégico com o desenvolvimento humano e a sustentabilidade organizacional. A presença deste profissional pode transformar a forma como as empresas operam, criando ambientes onde os colaboradores não apenas trabalham, mas também prosperam. Assim, o CHO torna-se uma peça fundamental na construção de organizações mais humanas, saudáveis e bem-sucedidas.

O artigo de Schneider et al. (2012), intitulado "Organizational Climate and Culture", publicado na *Annual Review of Psychology*, oferece uma análise aprofundada das pesquisas sobre clima e cultura organizacional. O objetivo é esclarecer as definições, teorias e evidências empíricas desses conceitos e explorar suas implicações práticas e teóricas no comportamento dos funcionários e no desempenho organizacional. Os autores adotam uma abordagem de revisão para examinar e sintetizar a literatura existente sobre clima e cultura organizacional. A metodologia inclui: Revisão crítica de estudos teóricos e empíricos, Análise comparativa de abordagens e modelos, Síntese das evidências para identificar principais contribuições e lacunas. As principais conclusões são: Clima Organizacional: Refere-se à percepção compartilhada dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, englobando liderança, práticas de gestão e condições de trabalho.

O clima é mais transitório e situacional, refletindo as percepções dos funcionários em um dado momento. Cultura Organizacional: Envolve os valores, crenças e normas profundos que definem a identidade da organização. A cultura é mais duradoura e fundamental, influenciando o comportamento dos funcionários a longo prazo. Embora distintos, clima e cultura estão inter-relacionados. O clima pode ser visto como uma manifestação das práticas culturais e crenças compartilhadas. Ambos têm impacto significativo sobre o desempenho, a satisfação no trabalho e o sucesso organizacional. Os autores discutem como o entendimento das interações entre clima e cultura pode ajudar a melhorar o desempenho e o bem-estar dos funcionários. Schneider et al. (2012) concluem que tanto clima quanto cultura organizacional são cruciais para entender e gerir.

3 METODOLOGIA

O processo de investigação, que engloba quatro etapas fundamentais, tem como propósito a análise e compreensão de fenómenos. Essa abordagem segue um método sistemático

baseado na observação da realidade empírica, conforme enfatizado por Fortin (2009) e respaldado por Freixo (2018). Neste capítulo, será apresentada a metodologia adotada para este estudo, destacando a importância na elaboração e direção da pesquisa.

A metodologia de pesquisa é a descrição minuciosa, cuidadosa e detalhada de todas as etapas envolvidas na execução do projeto de pesquisa. Isso inclui desde a escolha do método para coletar dados até a análise dos resultados alcançados, conforme explicado por Vergara (2000).

De acordo com a perspectiva de Baraño (2004), um trabalho científico compreende dois momentos distintos: o primeiro é de natureza pessoal e está relacionado com a experiência de pesquisa, não apenas pelo tema em si, mas também pela preparação minuciosa e pela habilidade de organizar informações. O segundo momento está relacionado à contribuição que o trabalho oferece à comunidade científica. Seguindo a visão de Gerhardt & Silveira (2009, citados por Fonseca, 2002), a metodologia representa o estudo dos processos e abordagens necessários para realizar uma pesquisa ou estudo, bem como para contribuir para o avanço da ciência. Etimologicamente, a palavra "metodologia" refere-se à análise dos caminhos e instrumentos utilizados na condução de uma pesquisa científica.

3.1 – Instrumento de recolha de dados

Para o desenvolvimento deste estudo, foi adotada a metodologia qualitativa, com a utilização de entrevistas como principal instrumento de recolha de dados. O método escolhido apresenta como objetivo proporcionar uma compreensão aprofundada e detalhada das diferenças entre a liderança de um CHO e outras formas de liderança e gestão. A pesquisa qualitativa baseia-se na análise detalhada e interpretativa dos dados recolhidos, focando nos aspetos subjetivos e contextuais. Em contraste com a abordagem quantitativa, que visa a objetividade e a quantificação dos dados, a pesquisa qualitativa procura compreender o significado e as experiências individuais dos participantes relativamente ao fenómeno estudado (Denzin & Lincoln, 2011).

Conforme apontado por Flick (2014), a pesquisa qualitativa permite explorar em profundidade as perceções, sentimentos e motivações dos indivíduos, permitindo um panorama mais contextualizado dos temas abordados em questão de investigação. A entrevista foi escolhida pela sua flexibilidade, permitindo que o entrevistado expresse

opinião e experiência de forma detalhada, enquanto se mantém um foco nas questões pertinentes ao estudo.

Com o propósito de atender aos objetivos do estudo, foi realizada uma entrevista à CHO da Lionesa Business Hub, Maria Taipa, com o objetivo específico de explorar os desafios, sucessos e dificuldades da empresa, bem como a sua visão para o futuro.

3.2 – Recolha de dados

De modo a garantir a eficácia na recolha dos dados foi elaborado um guião de entrevista previamente (consulte o Apêndice A), dividido em dez partes onde são explanadas diferentes dimensões da liderança e gestão de um CHO. A entrevista teve uma duração aproximadamente de 45 minutos, sendo esta realizada presencialmente nas instalações da Lionesa Business Hub no dia treze de junho de 2024. A primeira parte desta entrevista é explorar as motivações e necessidades que levaram a empresa supracitada a introduzir a função de CHO. Este ponto, focaliza na compreensão das razões subjacentes para a contratação do CHO e quais necessidades específicas que a posição visava satisfazer. De seguida, aborda-se as responsabilidades e atribuições do CHO. O objetivo passa por investigar quais as principais responsabilidades deste cargo e como estas se comparam com outras funções de liderança dentro da empresa. Este ponto proporciona uma compreensão detalhada das atribuições e expectativas associadas ao papel do CHO. Na terceira parte, analisa-se o impacto do CHO na cultura organizacional e no clima interno da empresa. Avalia-se de que forma a presença do CHO influencia a cultura e o ambiente de trabalho, solicitando exemplos concretos de mudanças ou melhorias observadas desde a introdução do CHO. Posteriormente, foca-se na felicidade e satisfação no trabalho, discutindo as estratégias implementadas pelo CHO para promover o bem-estar dos colaboradores. Explorou-se as formas de medir e avaliar esses aspetos, visando compreender como as iniciativas do CHO contribuem para a satisfação geral dos funcionários. A quinta parte aborda o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (Work-Life Balance). Analisa-se as práticas promovidas pelo CHO para garantir um equilíbrio saudável entre o trabalho e a vida pessoal dos colaboradores, incluindo exemplos de iniciativas bem-sucedidas. De seguida, identifica-se os desafios e obstáculos enfrentados pelo CHO. Discute-se os principais desafios associados à implementação de políticas de bem-estar e as estratégias adotadas para superá-los. A sétima parte foca-se na integração do CHO com outras funções de liderança e departamentos da empresa. Investiga-se

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

como o CHO interage com outras áreas da organização e a colaboração com departamentos como Recursos Humanos. Posteriormente, aborda o uso do *feedback* dos funcionários. Analisa-se como o *feedback* é avaliado e utilizado pelo CHO para aprimorar as práticas de bem-estar e se foram feitas alterações com base nesse *feedback*. A penúltima seção, dedica-se às reflexões finais e à visão para o futuro. Foram recolhidos conselhos para outras empresas que ambicionem adotar a função de CHO, e discutidos os planos futuros da Lionesa Hub para promover o bem-estar dos funcionários. A décima, e última parte consistiu no encerramento da entrevista onde foram feitas perguntas finais, expressos agradecimentos a entrevistada e discutidos os próximos passos.

Cada uma destas partes foi estruturada com o objetivo claro de garantir que a entrevista abordasse todas as áreas relevantes, permitindo uma análise mais profunda e detalhada das experiências e perspectivas relacionadas ao papel do CHO.

A explanação dos resultados obtidos encontra-se na tabela abaixo (tabela 2).

Tabela 1. Análise de dados

Parte	Tópico	Detalhes/Análise face à entrevista realizada:	Avaliação Comparativa com Estudos Científicos
Parte 1: Motivação e Necessidades	Motivação para Contratar um CHO	A empresa queria criar um ambiente mais feliz e saudável, apostando numa abordagem científica para a felicidade no trabalho.	A empresa procurou criar um ambiente de trabalho mais saudável e feliz, o que é respaldado por estudos que mostram uma correlação positiva entre ambientes de trabalho positivos e produtividade, além da retenção de funcionários. Este alinhamento com a pesquisa de Seligman & Diener (2002) sugere que a motivação da Lionesa está alinhada numa sólida fundamentação teórica, o que pode justificar o investimento na contratação de um CHO.
	Problemas ou Necessidades Específicas	Resolver insatisfação e stress, atrair funcionários de volta ao escritório pós-pandemia, e melhorar a retenção de talentos.	A necessidade de resolver a insatisfação, stress, e atrair funcionários de volta ao escritório reflete um desafio enfrentado por muitas empresas no cenário pós-pandémico. A pesquisa de Lyubomirsky (2005) correlaciona felicidade no trabalho com a satisfação e retenção de funcionários oferece uma justificativa científica para as iniciativas da Lionesa. Isso sugere que as práticas adotadas não são apenas reativas, mas também proativas, com base em evidências que apoiam a ligação entre bem-estar e desempenho organizacional.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

Parte 2: Responsabilidades e Atribuições	Responsabilidades do CHO	Gerir a comunidade, estruturar planos de bem-estar, organizar eventos, medir a satisfação, e	A função do CHO na Lionesa, que envolve a gestão do bem-estar, a organização de eventos e a medição da satisfação, é comparada com a literatura que expande as responsabilidades tradicionais de RH, destacando a importância de focar na saúde mental e física dos funcionários (Warr, 2007). Isso sublinha a necessidade de um papel
---	---------------------------------	--	--

Nuno André Cunha da Silva

		coordenar com embaixadores de felicidade.	especializado em felicidade, o que pode ser visto como uma evolução natural das práticas de gestão de pessoas.
	Diferença em Relação a Outros Cargos	O CHO foca-se especificamente na felicidade e bem-estar, ao contrário de outros cargos que se concentram em aspectos administrativos ou de desenvolvimento de carreira.	A distinção do CHO em relação a outros cargos é importante, uma vez que este se concentra exclusivamente na felicidade e bem-estar. Os estudos de Ryan & Deci (2000) sugerem que a eficácia de tal posição está na autonomia e foco dedicado. Essa comparação destaca a necessidade das empresas considerarem o valor da especialização em bem-estar, em vez de diluir essas responsabilidades entre outros cargos com prioridades diversas.
Parte 3: Impacto na Cultura Organizacional	Impacto na Cultura e Clima Interno	Houve uma melhoria significativa na cultura organizacional, tornando o ambiente mais colaborativo e feliz.	A Lionesa observou melhorias significativas na cultura organizacional, que se tornaram mais colaborativas e felizes, conforme o estudo de Cameron et al. (2004) que mostra a ligação entre uma cultura organizacional positiva e o aumento da cooperação. Isso sugere que as mudanças culturais promovidas pelo CHO não são apenas superficiais, mas têm impactos profundos na dinâmica organizacional, contribuindo para um ambiente de trabalho mais harmonioso.

Nuno André Cunha da Silva

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

	Exemplos de Mudanças Concretas	Introdução de eventos de networking informais, atividades físicas como aulas de surf e Pilates, e criação de espaços comuns para reduzir o stress.	A introdução de atividades físicas e espaços comuns na Lionesa alinha-se com estudos como o de Ulrich et al. (1991), que demonstram os benefícios dessas práticas na redução do stress e melhoria do bem-estar. Tal, reforça a eficácia dessas iniciativas, mostrando que são baseadas em evidências que sustentam a sua implementação.
Parte 4: Felicidade e Satisfação no Trabalho	Estratégias e Iniciativas de Felicidade	Implementação de uma agenda anual de eventos, criação de um modelo de felicidade, e medições regulares de felicidade através de questionários.	A estruturação de programas de bem-estar na Lionesa, como a criação de um modelo de felicidade e medições regulares, encontra explícito nos estudos de Kaplan et al. (1993), que sugerem que tais estruturas aumentam a eficácia das iniciativas de bem-estar, destacando a importância de um planeamento estratégico na implementação de programas de bem-estar.
	Medição de Felicidade e Satisfação	Questionários mensais para todos os funcionários, com análises de <i>feedback</i> para ajustes contínuos.	A prática da Lionesa de usar questionários mensais para medir a felicidade e ajustar as práticas com base no <i>feedback</i> é apoiada pela pesquisa de Kaplan & Norton (1996), que enfatiza a importância da medição regular e <i>feedback</i> contínuo, sugerindo que a abordagem da Lionesa é dinâmica e orientada para a melhoria contínua.
Parte 5: Work-Life Balance (WLB)	Práticas para Garantir Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal	Oferecimento de aulas de surf e Pilates, sessões de after work, flexibilidade de horário e teletrabalho.	As práticas de flexibilidade de horário e teletrabalho adotadas pela Lionesa são apoiadas por estudos como o de Kossek & Ozeki (1998), que demonstram a importância dessas práticas para o equilíbrio trabalho-vida. Isso sublinha a relevância de oferecer flexibilidade como uma estratégia para melhorar o bem-estar dos funcionários.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

	Apoio na Gestão de Tempo e Redução de Stress	Atividades para promover relaxamento, ambiente de trabalho semelhante ao universitário com áreas verdes e espaços comuns.	A pesquisa de Kaplan (1995) sobre o efeito restaurador da natureza apoia a criação de áreas verdes no local de trabalho pra reduzir o stress-
--	---	---	---

	Iniciativas Bem-Sucedidas	Aulas de surf e Pilates, festas de verão e de Natal com alta adesão e <i>feedback</i> positivo.	As atividades físicas e sociais como aulas de surf e Pilates, bem como festas, têm sido bastante relevantes na literatura, como no estudo de McEwen (1998), que confirma a eficácia dessas atividades na promoção do bem-estar, validando as escolhas da Lionesa e pode servir de exemplo para outras empresas que procurem implementar práticas semelhantes.
Parte 6: Desafios e Obstáculos	Desafios e Obstáculos	Diversidade cultural e setorial da comunidade, resistência de empresas conservadoras.	A diversidade cultural e resistência de empresas conservadoras representam desafios para a Lionesa, como destaca o estudo de Hofstede (1980). Sugere que, embora as iniciativas de bem-estar tenham benefícios claros, a sua implementação deve considerar as diferenças culturais e setoriais.
	Superação dos Desafios	Colaboração com embaixadores de felicidade, seleção cuidadosa de empresas alinhadas com os valores da Lionesa.	A colaboração com embaixadores de felicidade e a seleção cuidadosa de empresas alinhadas aos valores da Lionesa refletem as estratégias recomendadas por Kotter (1996) para superar resistência. A abordagem da Lionesa está bem fundamentada na teoria da mudança organizacional.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

Parte 7: Integração com Outras Funções	Colaboração Interna	Colaboração direta com Recursos Humanos e liderança, reuniões regulares para alinhar as iniciativas com os objetivos da empresa.	A integração do CHO com outros departamentos, como Recursos Humanos e liderança, reflete a importância da colaboração interdepartamental para o sucesso dos programas de bem-estar, conforme Beer et al. (1984). Assim, destaca a necessidade de uma abordagem holística para a gestão do bem-estar organizacional.
Parte 8: Feedback dos Funcionários	Avaliação e Uso do Feedback	<i>Feedback</i> recolhido via questionários e reuniões, usado para ajustar e melhorar práticas, como a introdução de aulas de Pilates e Yoga.	A utilização contínua de <i>feedback</i> para melhorar as práticas na Lionesa está alinhada com a pesquisa de Luthans & Youssef (2007), que enfatiza a importância do <i>feedback</i> no sucesso das iniciativas. Reforçando a ideia de que a adaptabilidade é chave para a sustentabilidade das iniciativas de bem-estar.
Parte 9: Reflexões Finais e Visão para o Futuro	Recomendações para Outras Empresas	Conhecer a cultura antes de implementar um plano, oferecer formação sobre felicidade, criar momentos de descontração.	As recomendações feitas pela Lionesa, como conhecer a cultura antes de implementar um plano de bem-estar, encontram suporte no estudo de Schneider (1990), que destaca a importância do conhecimento cultural para a eficácia das iniciativas. Sugere-se que uma abordagem personalizada e informada é essencial para o sucesso.
	Próximos Passos e Objetivos Futuros	Expandir iniciativas de bem-estar, aumentar a colaboração entre empresas para criar sinergias e oportunidades de crescimento.	A expansão das iniciativas de bem-estar e a colaboração inter-empresarial planeadas pela Lionesa são práticas recomendadas por Pfeffer (1998), indicando que a empresa encontra-se numa perspetiva de uma estratégia de crescimento sustentável e impacto ampliado.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na Tabela 2, encontram-se explanados os principais resultados da entrevista com o CHO da Lionesa, comparando-os com a literatura científica.

Assim, importa identificar semelhanças e diferenças entre ambos.

A decisão da empresa de contratar um CHO surgiu do desejo de criar um ambiente de trabalho mais saudável e feliz. Os estudos de Seligman & Diener (2002), sugerem que ambientes de trabalho positivos estão associados a um aumento da produtividade e da retenção de colaboradores. Ainda os estudos de Lyubomirsky (2005) reforçam que a felicidade no trabalho está intimamente ligada à satisfação e retenção de talentos.

O CHO na Lionesa é responsável pela gestão da comunidade, planeamento de bem-estar, organização de eventos e medição da satisfação dos funcionários. Essas responsabilidades expandem as práticas tradicionais de Recursos Humanos, focando mais na saúde mental e física dos colaboradores, o que é apoiado por Warr (2007). A presença do CHO resultou em melhorias na cultura organizacional, tornando o ambiente mais colaborativo e positivo. Estudos de Cameron et al. (2004) indicam que uma cultura organizacional positiva favorece a cooperação, o que foi evidenciado pelas mudanças introduzidas na Lionesa, como eventos informais e atividades físicas, que ajudaram a reduzir o stress. A introdução de espaços comuns e atividades físicas também encontra suporte nos estudos de Ulrich et al. (1991), que apontam para os benefícios dessas práticas na redução do stress.

A Lionesa implementou ainda uma série de iniciativas, como uma agenda anual de eventos e a criação de um modelo de felicidade medido regularmente por questionários mensais. Kaplan et al. (1993) defendem que estruturas como estas aumentam a eficácia das iniciativas de bem-estar, ao passo que a prática de questionários mensais e ajustes com base no *feedback* dos colaboradores, segundo Kaplan & Norton (1996), é crucial para a melhoria contínua e adaptabilidade das práticas. A empresa oferece flexibilidade de horário, teletrabalho e atividades relaxantes, como aulas de surf e Pilates, para promover o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Em conformidade com os estudos de Kossek

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

& Ozeki (1998), que mostram a importância dessas práticas para o bem-estar dos colaboradores. A criação de espaços verdes e áreas comuns, que promovem o relaxamento, segue as conclusões de Kaplan (1995) sobre o efeito restaurador da natureza no ambiente de trabalho.

Um dos principais desafios enfrentados pelo CHO da Lionesa foi a diversidade cultural e a resistência de empresas mais conservadoras. Hofstede (1980) destaca que a implementação de iniciativas de bem-estar deve levar em consideração as diferenças culturais e setoriais. Para superar estes desafios, a Lionesa estabeleceu uma colaboração com embaixadores de felicidade e selecionou empresas que partilham dos mesmos valores, o que está alinhado com as estratégias de mudança organizacional sugeridas por Kotter (1996).

Em suma, os resultados apresentados na Tabela 2 demonstram que a atuação do CHO na Lionesa trouxe impactos positivos e mensuráveis no bem-estar organizacional, reforçados pela evidência científica que apoia a implementação destas práticas.

5 CONCLUSÃO

5.1 Conclusões e discussão

A conclusão deste estudo sobre o papel do CHO nas organizações permite destacar várias aprendizagens e contributos relevantes para a gestão de pessoas no contexto empresarial. O papel do CHO tem vindo a ganhar cada vez mais destaque, principalmente pela crescente consciência das empresas sobre a importância do bem-estar e da felicidade dos colaboradores. Estas dimensões, muitas vezes negligenciadas no passado, revelam-se hoje fundamentais para a produtividade, retenção de talentos e sucesso organizacional.

A investigação reforça a ideologia e perspetiva de que colaboradores felizes são mais produtivos, motivados e comprometidos com os objetivos e filosofia da empresa. O bem-estar no local de trabalho não é apenas uma questão de conforto ou satisfação pessoal, mas um fator estratégico com impacto direto nos resultados financeiros e na competitividade das empresas. Neste sentido, o CHO surge como uma função essencial na criação e implementação de estratégias que promovam um ambiente de trabalho saudável e estimulante.

Os desafios enfrentados pelas empresas, como o aumento do stress, o desequilíbrio entre vida pessoal e profissional e a desmotivação dos colaboradores, podem ser mitigados através de práticas de gestão focadas na felicidade organizacional. O estudo de caso explanado nesta dissertação, evidencia que o CHO, ao adotar abordagens inovadoras e centradas nas necessidades humanas, consegue transformar a cultura empresarial, promovendo a colaboração, a criatividade e o sentido de pertença entre os colaboradores.

Para além de gerir o bem-estar, o CHO desempenha um papel crucial na adaptação das empresas às novas realidades, como o trabalho remoto e a necessidade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A flexibilidade no trabalho, aliada a políticas de reconhecimento e incentivo, contribui para uma maior satisfação no trabalho e para a retenção de talentos.

Em suma, a implementação do cargo de CHO traz benefícios tangíveis e intangíveis para as organizações. Este papel vai além da simples gestão de recursos humanos, assumindo-se como um catalisador de mudanças positivas na organização. A promoção de um

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

ambiente de trabalho feliz e equilibrado resulta em colaboradores mais saudáveis, motivados e produtivos, o que, por sua vez, se reflete na melhoria do desempenho organizacional. Futuramente, espera-se que mais empresas adotem esta função, contribuindo para um ambiente corporativo mais humano e sustentável.

5.2 Limitações

As principais limitações deste estudo estão relacionadas com o foco numa única empresa, a Lionesa Business Hub, o que reduz a possibilidade de generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Empresas de diferentes setores ou culturas podem enfrentar desafios distintos no papel do CHO. Além disso, o método de recolha de dados, baseado em entrevistas qualitativas, pode introduzir subjetividade nos resultados, limitando a abrangência.

A inclusão de apenas um CHO na amostra restringe a diversidade de perspetivas e experiências que poderiam enriquecer as conclusões. Outro ponto é a falta de dados longitudinais, uma vez que a função do CHO ainda é relativamente recente, o que impede a análise dos impactos a longo prazo nas organizações. Estas limitações sublinham a necessidade de mais estudos com amostras maiores e dados quantitativos para obter uma visão mais abrangente e precisa do papel do CHO nas organizações.

5.3 Novas Oportunidades

Nos próximos cinco a dez anos, seria de interesse realizar investigações aprofundadas sobre o papel do CHO nas organizações. É importante perceber se este cargo, ao promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, pode influenciar de forma significativa a cultura organizacional e a produtividade. Estudos futuros poderiam analisar a evolução da função do CHO em diferentes setores e verificar se a sua implementação resulta em melhorias mensuráveis nas organizações.

Além disso, é relevante explorar a eficácia de diferentes abordagens de liderança associadas ao CHO. Compreender como estilos de liderança influenciam a implementação das estratégias de felicidade pode oferecer insights valiosos. Também é pertinente investigar as condições específicas em que cada CHO atua, como em ambientes de alta

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

pressão ou em organizações com culturas mais tradicionais. Tendo em conta a complexidade da felicidade no trabalho, uma abordagem adicional poderia centrar-se no bem-estar subjetivo dos colaboradores e na forma como este é impactado pelas iniciativas do CHO. Analisar a relação entre o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e as políticas promovidas por esses profissionais poderia fornecer dados cruciais para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis.

Por fim, é fundamental destacar que, em Portugal, há uma lacuna de estudos dedicados ao CHO. A realização de mais pesquisas nesta área não só ajudaria a preencher essa falta de conhecimento, mas também contribuiria para o desenvolvimento de práticas inovadoras que promovam a felicidade no trabalho e o aumento da rentabilidade nas organizações. Com uma base de evidências mais sólida, as organizações poderão ajustar as suas estratégias de gestão e melhorar significativamente o clima organizacional.

BIBLIOGRAFIA

Achor, S. (2010). *The Happiness Advantage: The Seven Principles of Positive Psychology That Fuel Success and Performance at Work*. Crown Business.

Albuquerque, A. S., Tróccoli, B. T (2004). Desenvolvimento de Uma Escala de Bem-Estar Subjectivo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(2), 53-164.

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.

Arantes, D. D., & Prolo, I. (2016). *As expressões de felicidade no trabalho: uma reflexão a partir de executivos, profissionais graduados e não-graduados*. Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais.

ARAÚJO, J. (2006). *Liderança - Reflexão sobre uma Experiência Profissional*. Vida Económica.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.

Barañano, A. (2004). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. Edições Beer et al., 1984). Source: Beer et al.... (n.d.). ResearchGate.

https://www.researchgate.net/figure/The-Harvard-Model-Beer-et-al-1984-Source-Beer-et-al-1984-Figure-2-1-p16_fig1_308816851

Bergamini, C. (1997). *Motivação nas Organizações* (4a ed. ed.). Atlas.

Bergamini, C. W.; Beraldo, D. G. R.(1988) *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4.ed. Sao Paulo: Atlas. 290p.

Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

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>

Chiavenato, I. (2003). *Introdução a Teoria da Administração* (7 ed.). Editora Campus.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185.

Diener, E., & Seligman, M. E. P. (2002). Very Happy People. *Psychological Science*, 13(1), 81-84. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00415>

Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.

Edmondson, A. C., & Kramer, R. M. (2011). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139– 149. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.139>

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

Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. (5ª Ed.). (N. Salgueiro, Trad.). Loures: Lusociência – Edições Técnicas e Científicas.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Plageder.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91.

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, New York, NY

Herzberg, Frederick. *Mais uma vez: como motivar seus funcionários*. In: Harvard Business School Press (Org.). *Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e avaliação de desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. P. 55-81

Herzberg, Frederick. *O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano no trabalho*. In: Hampton, David R. *Conceitos de comportamento na administração*. São Paulo: EPU, 1973. P. 53-62

Hoffman, E. (1988). *The Right to Be Human: A Biography of Abraham Maslow*. Jeremy P. Tarcher.

Hofstede's Cultural Dimensions. (n.d.). Obo.

<https://www.oxfordbibliographies.com/display/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0069.xml>

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kaplan, R. M., & Saccuzzo, D. R. (1993). Psychological testing: Principles, applications, and issues (3rd ed.). Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (1996). (Nominated for Financial Times/ Booz-Allen & Hamilton Global Business Book Award presented by Booz-Allen & Hamilton. Winner of Notable Contribution to Management Accounting Literature Award presented by American Accounting Association.)

Kaplan, S. (1995). The restorative benefits of nature: Toward an integrative framework.

Journal of Environmental Psychology, 15(3), 169–182. [https://doi.org/10.1016/0272-4944\(95\)90001-2](https://doi.org/10.1016/0272-4944(95)90001-2)

Kim, S. J., & Hur, M.-H. (2019). Understanding of factors influencing happiness of middle-aged women in Korea based on Maslow's hierarchy of needs. *Psychiatry investigation*, 16(7), 539.

Kotter, J. P., & Internet Archive. (1996). Leading change. In Internet Archive. Boston, Mass. *Harvard Business School Press*. <https://archive.org/details/leadingchange0000kott>

Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1349.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

Lyubomirsky S, King L, Diener E. The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success? *Psychol Bull.* (2005). Nov;131(6):803-55. doi: 10.1037/0033-2909.131.6.803. PMID: 16351326.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality* Harper and Row. New York, NY.

McEwen, B. (1998). Stress, Adaptation, and Disease: Allostasis and Allostatic Load. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 840(1), 33–44. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.1998.tb09546.x>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-

Najeh, H. (2019). The function “Chief happiness officer” and the double performance. Reality and perspectives in African countries. Case of B2S Morocco. *Journal of behavior studies in organizations*, (2), 18-29. <https://doi.org/10.32038/JBSO.2019.02.03>

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

- Pfeffer, J. (1998). The real keys to high performance. *Leader to Leader*, 1998(8), 23–29. <https://doi.org/10.1002/ltl.40619980809>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Rastogi, M. (2019). *A psychometric validation of the happiness at workplace scale*. Industrial and Commercial Training.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robinson, J., & Segal, J. (2017). *Creating a Thriving Organization: A Guide to Using Appreciative Inquiry to Ignite Positive Change in Your Firm*. Routledge.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Saenghiran, N. (2013). Towards enhancing happiness at work: A case study. *Social Research Reports*, 5(25), 21-33.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Schneider, Benjamin & Ehrhart, Mark & Macey, William. (2012). Organizational Climate and Culture. *Annual review of psychology*. 64. 10.1146/annurev-psych-113011- 143809.
- Seligman, M. E. (2011). *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*. Free Press.

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

Sgroi, D. (2015). *Happiness and productivity: Understanding the happy-productive worker*. SMFCAGE Global Perspectives Series, Sílabo.

Sisodia, R., Sheth, J., & Wolfe, D. (2014). *Firms of Endearment: How World-Class Companies Profit from Passion and Purpose*. *Pearson FT Press*.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. *Sage Publications*.

Ulrich, R. S., Simons, R. F., Losito, B. D., Fiorito, E., Miles, M. A., & Zelson, M. (1991). Stress recovery during exposure to natural and urban environments. *Journal of Environmental Psychology*, 11(3), 201–230. [https://doi.org/10.1016/s0272-4944\(05\)80184-7](https://doi.org/10.1016/s0272-4944(05)80184-7)

Vergara, Sylvia C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 3.ed. Atlas.
Wahba, M. A., & Bridgwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.

Warr, P. (1999). *Well-being and the workplace*. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (Eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology* (pp. 392-412). Russell Sage Foundation.

Warr, P. (2007). *Work, happiness, and unhappiness*. *Lawrence Erlbaum Associates Publishers*.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, 12(2), 173-194.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33(5), 774–800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

ANEXO A: Questionário de entrevista

Lionesa Business Hub sobre o Chief Happiness Officer

Objetivo: Entrevistar o diretor/responsável da Lionesa Hub para entender melhor os desafios e sucessos da empresa, bem como a sua visão para o futuro.

Introdução

1. Saudação e Apresentação:

- Cumprimentar e agradecer pela disponibilidade.
- Apresentar-se e dar uma breve descrição do objetivo da entrevista.
- Explicar a estrutura da entrevista e o tempo estimado, cerca de 40 min.

Parte 1: Motivação e Necessidades Maslow

1. Motivação:

- Qual foi a motivação da empresa para contratar um CHO?
- Quais eram os problemas ou necessidades específicas que a empresa estava a tentar resolver ao contratar um CHO?

Parte 2: Responsabilidades e Atribuições

1. Funções do CHO:

- Quais são as principais responsabilidades e atribuições do CHO na Lionesa Hub?
- Como é que as responsabilidades do CHO diferem de outros cargos de gestão de pessoas na empresa?

Parte 3: Impacto na Cultura Organizacional

- Qual o impacto de um CHO na cultura organizacional e no clima interno da empresa?
- Poderia partilhar alguns exemplos concretos de mudanças ou melhorias observadas desde a introdução do CHO?

Parte 4: Felicidade e Satisfação no Trabalho

- Quais são as principais estratégias e iniciativas que o CHO implementou para promover a felicidade e bem-estar dos funcionários?

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

- Como a empresa mede a felicidade e satisfação dos funcionários?

Parte 5: Work-Life Balance (WLB) Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal:

- Quais são as práticas que como CHO promove para garantir um bom equilíbrio entre trabalho e vida pessoal?
- Como é que apoiam os funcionários na gestão do tempo e na redução do stress relacionado ao trabalho?
- Pode dar exemplos de iniciativas que foram bem-sucedidas em melhorar o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários?

Parte 6: Desafios e Obstáculos

1. Desafios:

- Quais os desafios e obstáculos que o CHO enfrenta ao tentar implementar políticas de bem-estar e felicidade no ambiente de trabalho?
- Como é que esses desafios são superados?

Parte 7: Integração com Outras Funções

1. Colaboração Interna:

- Como é que o papel do CHO se integra com outras funções de liderança e gestão dentro da empresa? Existe uma colaboração específica com departamentos como Recursos Humanos, por exemplo?

Parte 8: Feedback dos Funcionários

1. Feedback:

- De que maneira o feedback dos funcionários é avaliado e utilizado pelo CHO para melhorar as práticas de bem-estar na empresa? Poderia dar exemplos de mudanças implementadas com base no feedback dos funcionários?

Parte 9: Reflexões Finais e Visão para o Futuro

1. Recomendações:

- Que conselhos daria a outras empresas que estão a considerar contratar um CHO?
- Quais são os próximos passos e objetivos futuros para a Lionesa Hub em relação à promoção do bem-estar dos funcionários?

Parte 10: Encerramento

1. Perguntas Finais:

Chief Happiness Officer nas organizações? Desafios e Oportunidades

- Há algo mais que gostaria de partilhar sobre a introdução e impacto do CHO na Lionsa Hub?

2. Agradecimentos e Despedida:

- Agradecer pela disponibilidade e pelas respostas. Despedir-se e informar sobre os próximos passos (se aplicável, como publicação da entrevista)