PERSPETIVAS SOBRE A FELICIDADE

VOLUME III

Jorge Humberto Dias (Coord.)

GABINETE PROJECT@
2022

Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU) – Vol. 3 (2022)

Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU) – Vol. 3 (2022)

Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU) – Vol. 3 (2022)

Perspetivas sobre a Felicidade

Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU)

VOLUME 3

Coordenador: Jorge Humberto Dias

Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU) – Vol. 3 (2022)

Título: Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU) – Volume 3

Organização e revisão: Jorge Humberto Dias (Instituto Universitário Atlântica)

Comissão científica: José Barrientos (Universidad de Sevilla) e Mark Setton (Bridgeport University).

Capa: Pixabay - https://pixabay.com/pt

Edição: Gabinete PROJECT@ (Portugal)

E-mail: geral@gabinete2project.onmicrosoft.com

Website: https://filosofiaaplicada.wixsite.com/gabineteproject

Copyright © abril, 2022

Projeto de Investigação "Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *WHR* (ONU)"

Website: https://filosofiaaplicada.wixsite.com/psobrefelicidade

© Todos os direitos reservados para os autores deste volume

As abordagens e considerações dos autores não vinculam o Gabinete PROJECT@, nem o Projeto de Investigação.

ISBN: 978-989-33-4209-1

Perspetivas sobre a Felicidade

Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU)

VOLUME 3

Coordenador

Jorge Humberto Dias

Gabinete PROJECT@

Este volume é dedicado a todas as pessoas que estão focadas em criar culturas de felicidade e bem-estar nas suas Organizações.

Índice

Introdução | Do job description para Happiness Manager aos selos e normas. Será que vamos ter um Ministério da Felicidade em Portugal? **|** Jorge Humberto Dias – 12-19

1 | Agile e a Felicidade Organizacional: Pontos de Convergência entre as 2 metodologias – A Segurança Psicológica no Trabalho | Lúcia Palma – 20-28

2 | Employer Branding: Perspetivas Gerais para a Felicidade Corporativa | Joana Pena Ferreira – 29-66

3 | Segurança, Saúde e Felicidade no Trabalho | Liliana Sequeira – 67-82

4 | Categorias e Critérios para uma *Happy School* em Portugal a partir do Relatório da UNESCO de Bangkok | Leonor Haydée Viegas – 83-106

5 | Da felicidade nas Escolas às Escolas felizes: Formação *Happy Schools* em Portugal | Tiago Pita – 107-119

6 | Da constatação do sofrimento para a necessidade de construção de uma pedagogia da felicidade | Filipe Calhau – 120-133

7 | Os estilos educativos parentais e a felicidade dos jovens na sua prática desportiva | Isabel Cabacinho – 134-164

8 | Como é que a busca pela felicidade pode gerar frustração e impactar o individuo de forma negativa? Uma revisão de literatura | Catarina Arouca – 165-180

Introdução | Do job description para Happiness Manager aos selos e normas. Será que vamos ter um Ministério da Felicidade em Portugal?

Jorge Humberto Dias

IR do projeto de investigação "Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no World Happiness Report (ONU)"

Do job description para Happiness Manager

Um grupo de profissionais tomou a decisão de reunir esforços para elaborar uma job description para a função de Happiness Manager nas Organizações.

Mas antes disso, é necessário explicar o caminho trilhado até aqui.

Como sabemos, nos últimos tempos têm surgido inúmeras oportunidades de desenvolvimento desta que parece ser a nova profissão dos anos 20 em Portugal.

Antes de 2017, pouco nada se ouvia falar. Fábio Pina, na altura Happiness Manager na empresa Aubay, estava a ser alvo de muita atenção, sobretudo devido ao dinamismo e originalidade do seu trabalho. Por essa razão, o projeto de investigação "Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU)" decidiu iniciar uma pesquisa sobre essa figura profissional. Elaborámos um questionário com 16 perguntas, das quais podemos destacar, por exemplo, a 3. Qual a sua definição de felicidade? Depois, várias perguntas sobre o trabalho específico de um Happiness Manager. E finalmente, como deveria ser a sua formação especializada. Tendo ultrapassado as 100 entrevistas, estamos neste momento a fazer o tratamento dos dados. O objetivo é elaborar uma publicação, a qual será apresentada num evento que será organizado exclusivamente para esse efeito. Posteriormente, essa publicação será enviada para as entidades governativas de Portugal.

Portanto, em abril de 2018 elaborámos a primeira entrevista ao Fábio Pina. Aos poucos, a nossa investigação foi encontrando cada vez mais profissionais a atuar na área do Happiness Management. O número de empresas a investir nesta área também aumentou.

Num certo dia de 2021, numa publicação temática no Linkedin, 4 profissionais juntaram-se e começaram a trocar ideias sobre os job description's que estavam a surgir no mercado. Foi nesse contexto que tomaram a decisão de elaborar uma proposta, o mais

generalista possível, para que as Organizações, independentemente da área, pudessem utilizar como ponto de partida.

DESCRITIVO DE FUNÇÕES
- HAPPINESS MANAGER -

QUEM É?

É o profissional responsável por criar, desenvolver e implementar um Plano Estratégico anual de bem-estar e felicidade organizacional e pessoal, o qual inclui uma abordagem aos diversos fatores individuais e organizacionais, assim como a realização de atividades várias.

PRINCIPAIS REQUISITOS

- LICENCIATURA.
- ESPECIALIZAÇÃO EM HAPPINESS MANAGEMENT.

LUGAR NA ORGANIZAÇÃO?

- Exerce a sua função, com autonomia, em assessoria direta com a Administração e em colaboração com todos os stakeholders da Organização.
- O seu trabalho deverá estar enquadrado numa cultura estratégica de Felicidade da Organização.
- Em Organizações maiores, o Happiness Manager deve, preferencialmente, criar um Departamento de Felicidade Organizacional.

PERFIL DO HM

- EMPÁTICO.
- COMUNICATIVO.
- COM INTELIGÊNCIA EMOCIONAL.
- CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO A DIFERENTES CONTEXTOS.
- RESILIENTE.
- COM PENSAMENTO CRÍTICO, ANALÍTICO E ESTRATÉGICO.
- FOCADO NO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS E DA ORGANIZAÇÃO.
- CAPAZ DE GERIR STRESS E CONFLITOS.

PRINCIPAIS RESPONSABILIDADES

- Perceber claramente o enquadramento estratégico da Organização, a sua cultura, os valores e quais os seus objetivos.
- Fazer um diagnóstico geral de Felicidade na Organização e nas suas pessoas.
- Elaboração e apresentação de um PEFOP (Plano Estratégico anual de bem-estar e felicidade organizacional e pessoal), alinhado com os objetivos estratégicos e de acordo com as necessidades diagnosticadas.
- Garantir a implementação conjunta do PEFOP.
- Responsável pela gestão, medição e melhoria contínua de todas as ações implementadas.

FERRAMENTAS ESSENCIAIS

- PROGRAMA DE DIAGNÓSTICO DE FELICIDADE PESSOAL E ORGANIZACIONAL.
- PROGRAMA DE ANÁLISE DE DADOS.
- PEFOP (PLANO ESTRATÉGICO ANUAL DE BEM-ESTAR E FELICIDADE ORGANIZACIONAL E PESSOAL).
- PLATAFORMA DE COMUNICAÇÃO.

AVALIAR O DESEMPENHO DO HM

- INDICADOR DE PRODUTIVIDADE.
- ÍNDICE DE TURNOVER.
- ÍNDICE DE SATISFAÇÃO.
- ENPS.
- CLIMA ORGANIZACIONAL.
- AVALIAÇÃO DE RISCOS PSICOSSOCIAIS.
- AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.

PERFIL ELABORADO POR: JORGE HUMBERTO DIAS, BEATRIZ MADUREIRA, JOANA PENA FERREIRA E TÂNIA SANTOS.

Está aberto o debate, para que surjam propostas de melhoria.

Selos e norma de gestão em Bem-Estar e Felicidade Organizacional

Também em 2021, o mercado começou a pedir mais qualidade nas intervenções que se faziam na área do Happiness Management nas Organizações.

O mercado já não queria acolher apenas palestras, workshops e diagnósticos. O mercado queria um modelo completo, que contemplasse toda a jornada de felicidade do colaborador na Organização. Com que objetivo? Potenciar a sustentabilidade e obter resultados.

Mas recuemos a 2019, quando surgiram os primeiros cursos de pós-graduação em Portugal sobre felicidade e bem-estar nas Organizações.

Sabíamos que antes de 2019 já existiam alguns consultores de bem-estar e felicidade organizacional a desenvolver ferramentas de diagnóstico e a realizar alguma investigação.

Em 2019, o projeto de investigação "Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU)" fez uma parceria com o Instituto Universitário Atlântica e houve uma colaboração no desenho de um curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Felicidade Organizacional. Participaram 4 investigadores: Jorge Humberto Dias, Tiago Pita, Leonor Haydée Viegas e Vítor Nobre José. Também participaram alguns Happiness Managers que tínhamos entrevistado no projeto de investigação, como o Fábio Pina (Aubay) e a Marie Kölle (Critical Techworks).

Em 2021 o projeto de investigação recebeu um convite de um docente do ISLA de Santarém para desenharmos um curso de pós-graduação sobre Liderança Positiva e Felicidade 5.0, no qual explorámos as ideias apresentadas no volume 2 do nosso projeto. Participaram nesse curso 5 investigadores: Jorge Humberto Dias, Tiago Pita, Leonor Haydée Viegas, Liliana Sequeira, Lúcia Palma e Marta Bento.

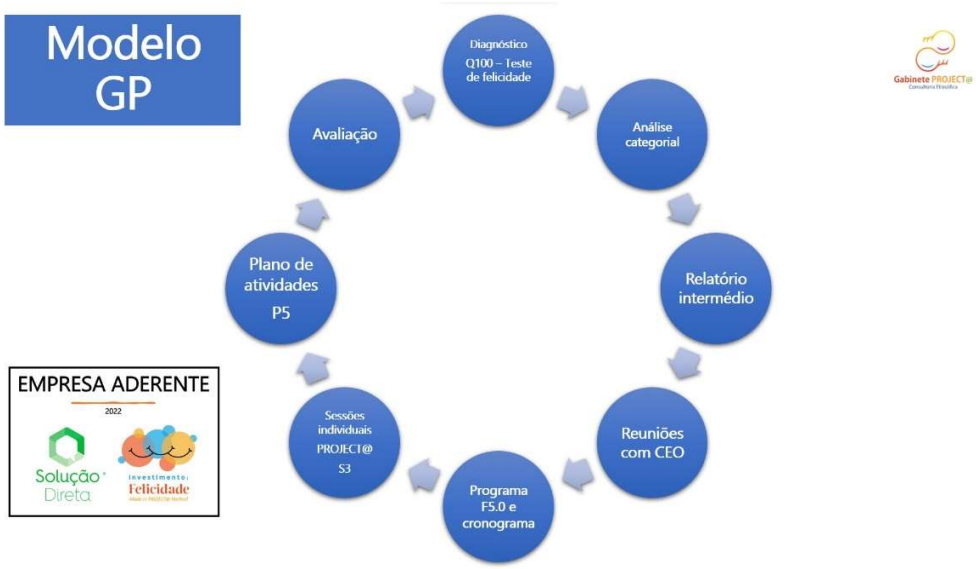
Entretanto, outras instituições de ensino superior também estavam a oferecer cursos pós-graduados na área do bem-estar e da felicidade organizacional, como o ISCTE, o ISLA de Leiria, o ISLA de Gaia, o ISEC Lisboa e a Coimbra Business School.

A procura por formação nesta área foi tal que surgiram várias empresas a oferecer cursos de certificação.

E esta realidade não foi apenas em Portugal. Parece ser um movimento global, claramente estimulado pelos vários Relatórios Mundiais de Felicidade, que aconselham os Governos e as Organizações a investirem em culturas de bem-estar e felicidade, pois os vários Estudos realizados apontam para ganhos vários ao nível da saúde das pessoas, da retenção e atração de talento, da valorização da marca, etc.

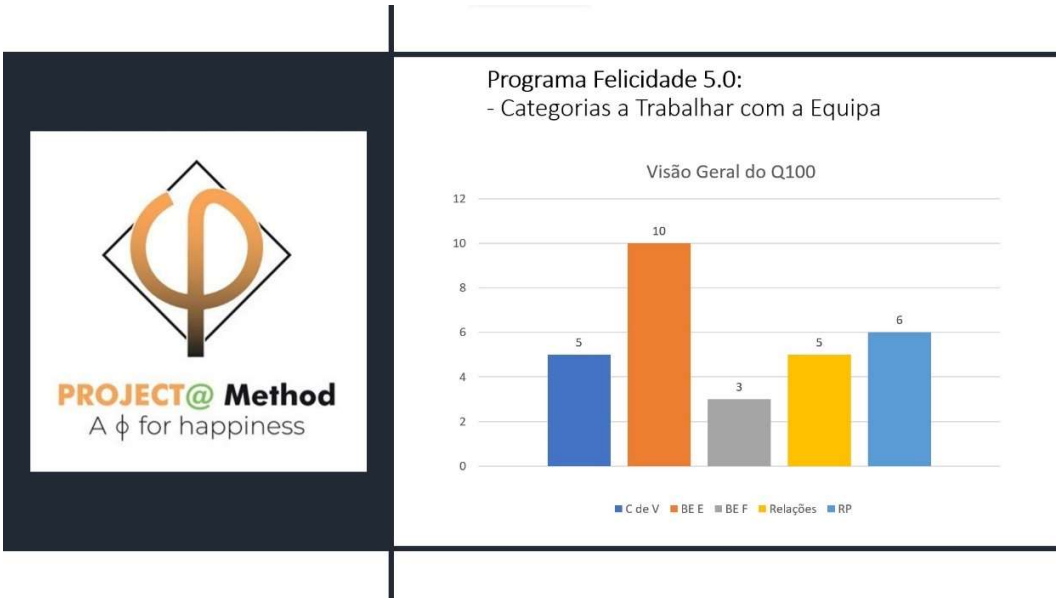
Com tudo isto, a concorrência foi aumentando naturalmente, promovendo a melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Em 2021 criei o selo "Investimento: Felicidade – *Made in PROJECT@ Method*", o qual é atribuído no final de um processo que a felicidade das pessoas numa determinada Organização. O esquema em baixo traduz um resumo desse processo, o qual pode ser adaptado consoante as características da Organização.



Neste modelo de trabalho, podemos destacar dois importantes momentos: 1) As sessões individuais com os colaboradores, onde é explorada a aplicação do Q100 – Teste de Felicidade e mais tarde, o desenvolvimento do método PROJECT@, adaptado à singularidade de cada colaborador. 2) O plano de atividades desenhado com base na recolha de dados e em regime de cocriação.

A título de exemplo, partilhamos aqui um gráfico que demonstra o resultado habitual obtido na maioria das Organizações.



Que conclusões poderemos retirar?

Claramente, o bem-estar emocional é a dimensão que necessita de maior investimento nesta Organização.

Também em 2021 a Associação Portuguesa de Ética Empresarial criou a Comissão Técnica 219 – Bem-Estar e Felicidade Organizacional, com o objetivo de elaborar uma Norma de Gestão para as Organizações. A presidente é Ausenda Oliveira, investigadora do projeto "Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU)". De salientar ainda que Ausenda Oliveira frequentou a 1ª edição do curso de pós-graduação que organizámos no Instituto Universitário Atlântica.

Em breve, e em parceria com a Escola Superior de Saúde Egas Moniz, será disponibilizado um curso de pós-graduação sobre este documento normativo, no sentido de ajudar a formar Auditores, ao mesmo tempo que pode ajudar as Organizações a melhor implementar este sistema de gestão de bem-estar e felicidade organizacional.

Será que vamos ter um Ministério da Felicidade em Portugal?

Como já vimos, 2021 parece ter sido um ano muito importante para o desenvolvimento de uma cultura de bem-estar e felicidade nas Organizações e nos países.

É conhecida a criação de um pelouro de felicidade na Câmara Municipal de Pombal.

A Câmara Municipal de Alcobaça também criou duas Divisões Municipais de felicidade. Uma em articulação com a área da saúde e outra em articulação com a área social.

Também já sabemos que a Direção-Geral de Administração Escolar, em parceria com o Instituto Universitário Atlântica, está a desenvolver o programa Happy Schools, de acordo com o modelo da UNESCO.

A Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros publicou no seu website, em 2021, um documento com o título: Programa "Cuidar as Pessoas" – Felicidade Organizacional.

Em 2016 os Emirados Árabes Unidos já tinham criado um Ministério da Felicidade e Bem-Estar, com ferramentas de medição objetiva, planos de formação para os funcionários públicos, um Programa Nacional de Felicidade e Bem-Estar e um Manual. Este trabalho foi desenvolvido em parceria com Universidades de outros países.

Em 2011 e 2012, o Butão desenvolveu uma proposta de valorização, por parte dos governos de cada país, da felicidade e do bem-estar como objetivos primários da governação e apresentou as suas ideias na Assembleia-Geral das Nações Unidas. Como sabemos, foi criado o dia mundial da felicidade (20 de março) e os Relatórios Mundiais de Felicidade (anuais).

Fica a questão: Será que algum dia vamos ter um Ministério da Felicidade em Portugal?

Como seria governar um país, não com base em relatórios de PIB (Produto Interno Bruto), mas com base em relatórios de FIB (Felicidade Interna Bruta)?

Este volume 3 é o resultado do trabalho desenvolvido pelos investigadores do projeto "Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU)".

No índice podemos encontrar 4 grandes áreas temáticas: felicidade nas empresas, na saúde, na educação e no desporto.

Espero que goste da leitura e que nos faça chegar o seu feedback.

Estamos também disponíveis para receber propostas de publicação de artigos.

1 | Agile e a Felicidade Organizacional: Pontos de Convergência entre as duas metodologias – A Segurança Psicológica no Trabalho

Lúcia Palma

1 – O que é o AGILE? Porque a Felicidade Organizacional confere a esta metodologia um upgrade para o sucesso organizacional?

Este artigo resulta do estudo com equipas de trabalho que praticam a Metodologia AGILE, usando ferramentas como SCRUM ou Kanban, e cujo objetivo é entregar projetos e soluções de elevado valor no mercado aos seus clientes, em menor número tempo; conjugando este aspeto com a importância existente nestes grupos de trabalho de que os seus membros para obterem resultados acima da média, diferenciadores e com valor acrescentado, precisam de elevada segurança psicológica no trabalho, o que importa uma atenção redobrada a nível organizacional, para a felicidade dos colaboradores e o seu bem estar.

Para muitas organizações multinacionais, como a Google, Microsoft, Linkedin, CISCO, ou até os gigantes petrolíferos e energéticos, como a TOTAL ou a GE, a prática interna da metodologia AGILE aliada a políticas de bem-estar e felicidade organizacional é uma realidade com resultados bem sucedidos.

Palavras-Chave: AGILE, Felicidade Organizacional, Scrum, Segurança Psicológica no Trabalho, Liderança, Recursos Humanos, Bem estar no trabalho, Equipas, Alta Performance.

2- INTRODUÇÃO: Manifesto AGILE

O Agile mudou fundamentalmente a maneira como o software era construído, e expandiu-se a outras áreas de atuação que modificaram por completo e em definitivo as organizações e a forma como se encontram estruturadas.

O Manifesto AGILE foi criado em Fevereiro de 2001, quando 17 profissionais, que já praticavam métodos ágeis como XP, DSDM, Scrum, FDD, se reuniram para criar uma metodologia que lhes permitisse solucionar problemas de planeamento e estruturação de projetos que os levasse a obter resultados de forma mais rápida, simples e adaptada às diferentes mudanças de mercado.

Esta perspetiva tinha como mote aceitar e implementar a mudança, em qualquer projeto, com grande flexibilidade, aceitando e integrando as diferentes alterações, sem grandes modelos burocráticos, e hierarquias demasiado pesadas com diferentes interlocutores, que atrasariam a tomada de decisões estratégicas dentro dos projetos.

Embora esses 17 desenvolvedores utilizassem abordagens e métodos diferentes, eles compartilhavam dos mesmos fundamentos. Deste encontro resultou, a necessidade de escrever um documento que serviria como grito de guerra aos novos processos de desenvolvimento de software.

Após considerar vários nomes decidiram que a palavra "ágil" era a melhor captava a abordagem proposta.

ÁGIL, sob o ponto de vista destes autores, significava flexível, adaptável, e não rápido. Uma vez que, aquele que mais rapidamente se adaptar às mudanças será aquele que se tornará, inevitavelmente, mais rápido nos resultados.

A segunda parte da reunião foi dedicada à elaboração de um documento, que teria o nome de MANIFESTO AGILE: nele estariam crenças e valores que aquelas 17 pessoas possuíam.

Na última parte e nos meses seguintes, foram trabalhados os princípios. O documento consegue expressar claramente o que defende e o que opõe, deixando bem claro o que é, e o que não é ágil.

O Manifesto Ágil aborda valores que todos os profissionais ali reunidos acordaram em seguir e disseminar.

Assim, os valores Manifesto Ágil são:

- Indivíduos e interação mais que processos e ferramentas;

- Software em funcionamento mais que documentação abrangente;

- Colaboração com o cliente mais do que negociação de contratos;

- Responder a mudanças mais que seguir um plano.

De acordo com The Agile Manifesto, mesmo havendo valor nos itens à direita (processos e ferramentas, documentação abrangente, negociação de contratos e planos), os itens à esquerda (indivíduos e interações, software em funcionamento, colaboração e resposta às mudanças) são mais valorizados.

A par destes quatro valores, existem ainda 12 princípios ágeis que norteiam esta metodologia, e que podem ser consultados na versão original deste documento em https://agilemanifesto.org e https://agilemanifesto.org/iso/ptbr/principles.html.

Com o tempo o AGILE começou a ser aplicado a outras áreas com grande relevância, tais como a área de marketing, finanças, mas também à área de Capital Humano. Esta última com grande impacto nas relações humanas, liderança e modelos organizacionais, bem como constituição e gestão de equipas.

Neste momento, são as áreas de Capital Humano que mais impactam para os processos de transformação Agile dentro das organizações, sendo o departamento chave para liderar esta mudança.

3- RH ÁGIL E A FELICIDADE ORGANIZACIONAL

O RH ÁGIL tornou-se um "agile lite", aplicando os princípios e valores ágeis sem adotar todas as ferramentas do mundo tecnológico.

A razão desta mudança relaciona-se com o tendencial abandono da planificação a longo prazo, para adoção de modelos ágeis que permitam às empresas adaptar-se, flexibilizar e inovar com maior rapidez, para responder às necessidades de mercado e entregar valor aos clientes, diferenciando-se.

Também para a área de Recursos Humanos foi estabelecido um manifesto, com valores e princípios (https://www.agilehrmanifesto.org/pt-manifesto-agile-hr).

Este manifesto comporta os seguintes valores:

- Redes colaborativas mais do que estruturas hierárquicas

- Transparência mais do que sigilo
- Adaptabilidade mais do que prescrição
- Inspirar e comprometer-se mais do que gerir e reter
- Motivação intrínseca mais do que recompensas extrínsecas
- Ambição mais do que obrigação

4- MANIFESTO PARA O RH ÁGIL, OS NOVOS PARADIGAMAS ORGANIZACIONAIS E A FELICIDADE NO TRABALHO

Rapidamente poderíamos concluir que estes valores aplicados ao Capital Humano importam grande impacto dentro das organizacionais, abanando as suas estruturas e modificando-as profundamente.

Estruturadas menos hierarquizadas, com menos cargos, assentes em modelos de Holocracia, onde todos podem liderar desde que sejam a pessoa mais bem preparada para determinado assunto; transparência a nível salarial e a nível da informação; foco na motivação intrínseca mais que na motivação extrínseca (assente em recompensas externas e monetárias); sem nunca perder o foco na necessidade constante de se adaptar, reinventar e ser criativo, são um modelo de sucesso já em vigor em muitas empresas...

Mas hoje que cada vez mais discutimos a necessidade de os colaboradores terem autonomia, trabalharem em regimes de horário flexível e híbridos, e de termos resultados excecionais em termos de negócio.

Hoje que em cima da mesa está cada vez mais a preocupação das empresas com a saúde mental e bem estar dos colaboradores, o que pressupõe educar as lideranças e mudar o *mindset* interno, para que todos estejam alinhados com esta nova visão corporativa, seria legítimo perguntar:

- Apesar de todos os benefícios que o AGILE traz às organizações, com resultados financeiros comprovados e acima da média para todos aqueles que conseguem realizar a sua implementação.
- Porque é que a maioria das Transformações Ágeis falha??

A resposta parece estar nos ensinamentos e instrumentos que a Felicidade Organizacional nos confere; sendo este um importante ponto de convergência e complementaridade de ambas as metodologias.

Na maioria das organizações em que a falha acontece foram implementados todas as ferramentas, dada formação sobre SCRUM, Kanban, OKR's, tentou-se implementar estruturas hierárquicas mais horizontais, processos de recrutamento ágil, criar equipas de trabalho mais pequenas e com maior autonomia, promover um feedback 360.º....

O principal fator parece estar relacionado com a falta de aplicação na prática do primeiro valor do Manifesto Ágil: "Indivíduos e interações sobre processos e ferramentas". Relembremos que processos e ferramentas são apenas estruturas de apoio, e que sem as pessoas, estas ferramentas não têm suporte.

O mecanismo central de sustentação de peso da abordagem ágil não é o *Scrum* ou o sprint, é o processo dialógico da equipa – a maneira como os membros da equipa interagem – que, em última análise, determina o sucesso de uma transformação ágil.

São as pessoas, na forma como se relacionam, nas suas emoções, as estruturas organizacionais, o grau de confiança, a liderança mais ou menos salutar, e o tipo de laço estabelecido entre os pares, que ditam o sucesso ou insucesso do modelo *agile* dentro de uma empresa.

Chamamos a atenção em especial, no âmbito do sucesso de uma transformação *agile*, para a forma como uma equipa comunica e se relaciona, aproveitando as divergências de opinião, ideias complementares ou até contraditórias, o que irá resultar num atrito intelectual (ou seja, ideias conflitantes), que farão a equipa avançar ou recuar nos projetos. E que inevitavelmente, a tornarão ou não uma equipa de alta performance.

Para que haja um salutar atrito e debate de ideias é preciso que um outro conceito, desenvolvido pela área da Felicidade Organizacional e da Psicologia Positiva, esteja presente nas equipas e organizações que se propõem a fazer uma transformação ágil: a segurança psicológica no trabalho.

E este é um ponto convergente entre as áreas do AGILE e da Felicidade no trabalho.

Assim só teremos uma equipa verdadeiramente ágil quando cada membro for capaz de expor, sem medo de represálias, julgamentos, críticas ou outro tipo de consequência, resultando desse debate de ideias novas soluções criativas e processos de inovação.

O ponto fulcral da agilidade não são as ferramentas e processos, mas a cultural. As equipas ágeis, em última análise, confiam na segurança psicológica – um ambiente de vulnerabilidade recompensada – para ter um processo dialógico colaborativo.

Quando os membros da equipa param de fazer perguntas, admitir erros, explorar ideias e desafiar o status quo, eles deixam de ser ágeis.

É por isso importante relembrar o que significa o conceito de Segurança Psicológica no Trabalho:

"A segurança psicológica é a crença de que ninguém será punido ou humilhado por compartilhar ideias, dúvidas, preocupações ou erros."

As equipas psicologicamente seguras são "caracterizadas pela confiança interpessoal e respeito mútuo, em que as pessoas se sentem à vontade sendo elas mesmas". Em tais equipas, os membros da equipa sentem que:

- O ambiente é seguro para a tomada de riscos interpessoais
- São capazes de falar quando necessário
- Os colegas podem ser sinceros uns com os outros

De acordo com os pesquisadores do Google, a segurança psicológica "*refere-se à perceção de um indivíduo sobre as consequências de assumir um risco interpessoal ou a crença de que uma equipe está segura para assumir riscos diante de ser vista como ignorante, incompetente, negativa ou disruptiva. Em uma equipa com alta segurança psicológica, os colegas de equipa sentem-se seguros para assumir riscos em torno dos membros de sua equipe. Eles sentem-se confiantes de que ninguém na equipa vai envergonhar ou punir alguém por admitir um erro, fazer uma pergunta ou oferecer uma nova ideia.*"

Vivemos tempos em que coisas como colaboração, autonomia e equipes auto-organizadas são obrigatórias para muitas organizações para promover a inovação. Mas como inovar em uma organização onde o fracasso é punido ou, pior ainda, onde os líderes ainda impõem suas ideias "brilhantes" às suas equipas?

No paradigma atual, equipas e organizações procuram ideias novas a todo o instante, e para isso precisam do sistema adequado (ambiente) para o despertar.

5- ATRAIR E RETER TALENTO

A par de todas as questões supra citadas, as organizações deparam-se hoje com outro ponto fundamenta: atrair e reter talentos.

Este ponto leva-nos a outra questão: uma equipa inovadora, criativa e excecionalmente talentosa pode atingir seu potencial se não se sentir segura para falar o que pensa?

Talvez possamos obter alguns resultados num sistema de comando e controle com alguns génios solitários (chefes), porém esses resultados não são sustentáveis.

Locais de trabalho onde a segurança psicológica faz parte da cultura e do sistema são lugares onde constantemente é permitida a inovação são locais de trabalho saudáveis, criativos, felizes e mais produtivos.

O AGILE necessita de ser visto nas organizações, em primeiro lugar, como um enquadramento cultural.

Os líderes têm neste aspeto uma importante missão de modelagem de comportamentos, mostrando a cada equipa que a vulnerabilidade é aceite, e até recompensada, e que esse é o caminho para desenvolver projetos e produtos que dão valor ao cliente.

É importante que os líderes estejam atentos à qualidade das interações da equipa e identifiquem possíveis ameaças à abertura e segurança psicológica no trabalho.

Perguntas como: Sentiu-se incluído no processo? Por que ou por que não? Como a equipa reagiu à sua partilha de ideias e opiniões? Houve alguma coisa que você não disse ou fez porque não se sentiu seguro? A equipa apresenta um padrão democrático de participação e influência? Por que ou por que não?

São importantes para aferir o grau de segurança psicológica em cada equipa, durante uma transformação ágil.

6- CONCLUSÃO

As complexas transformações ágeis, assustadoras para algumas lideranças, envoltas em descrédito para alguns colaboradores avessos à mudança, reticentes em aceitar que

o mundo mudou de capa e de perspetiva, devem ser suportadas por instrumentos que assegurem, desenvolvam e apelem à Segurança no trabalho, bem estar, e que culminem na Felicidade Organizacional, devidamente estruturada e medida por instrumentos credíveis, apoiados por profissionais com formação adequada dentro das organizações.

A necessidade de termos quadros certificados em SCRUM, KANBAN ou OKR'S para que os processos fluam e se alcance lucros extraordinários, é exatamente a mesma de termos dentro das organizações profissionais das áreas da Felicidade no Trabalho, que nos ajudem a não esquecer que são os indivíduos, não os processos, e não os instrumentos, que estão em primeiro lugar, no centro de qualquer questão.

Sem eles, o sucesso empresarial, os resultados acima da média, a entrega de valor ao cliente não existirá.

Precisamos que a Felicidade Organizacional empreste ao Agile os seus instrumentos de cuidado das pessoas, tornando as organizações um lugar realmente seguro, um lugar onde realmente nos possamos relacionar de forma, sinceramente saudável.

Nunca existirão equipas ou organizações ágeis, bem como transformações ágeis bem sucedidas, sem que primeiro não transformemos a cultura, e implementarmos conceitos e práticas que apelem ao bem- estar organizacional.

A agilidade e a felicidade organizacional no trabalho andam de mãos dadas e são o segredo do sucesso das equipas de alta performance, e das organizações que se destacam no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Natal Dank Riina Hellstroem (2020), HR AGILE, Kogan Page Ltd.

Pia-Maria Thoren (2017), AGILE PEOPLE, Lioncrest Publishing.

HBR, Reiventar os RH (2020), Actual.

AC-Edmondson (2018), The Fearless Organization - Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth, John Wiley & Sons Inc.

2 | Employer Branding: Perspetivas Gerais para a Felicidade Corporativa

Joana Pena Ferreira

Docente na Universidade Europeia e no ISLA

Abstract

Este capítulo resulta de um aprofundar de diversas perspetivas sobre a importância do *employer branding* para a felicidade corporativa. Pretendeu dar um contributo para se começar a entender a estratégia de desenvolvimento e gestão de pessoas como um todo, em que o investimento que é feito *à priori* na sua atração e então no investimento da marca de empregador, não seja indissociável da continuidade de trabalhar o acolhimento e ciclo de vida da pessoa na organização, focando assim na sua motivação e retenção, com impacto positivo na sua satisfação, produtividade e bem-estar.

Palavras-Chave: marca empregador, produtividade, satisfação, bem-estar e motivação.

Introdução

A aplicação das premissas do *employer branding* partiu essencialmente da necessidade das organizações atraírem o chamado "talento" alinhado consoante determinados critérios e valores para a sua própria realidade. É daqui que surge também a estratégia de *Recruitment Marketing*, onde o EB se associa, para então se poder atrair as "pessoas certas, para o lugar certo".

As funções ao nível da gestão de pessoas, adotaram assim o conceito de marketing aplicado à gestão da marca do empregador, aplicando este pensamento à sua própria estratégia sob o rótulo de *Employer Branding* (*Sparrow & Otaye, 2015).*

Segundo a American Marketing Association, uma "marca" é um nome, um termo, sinal, símbolo ou design, ou uma combinação destes, cujo fim é diferenciar os bens e serviços de um vendedor da sua concorrência. Por sua vez "branding" é o processo de criação e desenvolvimento da marca juntamente com a criação de estruturas que ajudem o consumidor a obter maior conhecimento sobre o produto ou serviço por forma a facilitar a decisão de compra.

A marca corporativa na qual se insere a marca de empregador/employer branding (a imagem que tem no mercado de trabalho) trabalha essencialmente o mercado Business 2 Labour (B2L, labour market and employees: existing; potential; and former), e é aqui que se convertem os valores e cultura em propostas de vendas únicas para os seus produtos e serviços (*Sparrow & Otaye, 2015). Sendo que aqui o produto e serviço associado é numa perspetiva do cliente interno a recrutar e as expetativas a manter e elevar dos já recrutados (aqui sim com o trabalho da employee experience, que falaremos mais à frente).*

*O EB é um componente do marketing interno, pelo que olhando ao conceito de Kotler (1994) de "marketing interno – a tarefa de contratar com sucesso, treinando e motivando funcionários para atender bem o cliente", este trabalha a atratividade do empregador, definindo-se pelos benefícios e potencial percebidos por um possível candidato a atrair, trazendo vantagem competitiva para a organização que recruta, para assim bem servir os seus clientes (*Berthon, 2005).

Entendemos ainda, que o bom investimento na atração e desenvolvimento do cliente interno tem como primordial foco a satisfação das suas necessidades e desejos, e logo a sua motivação, indo ao encontro dos objetivos da organização *(Berry & Parasuraman, 1991 citado por* Berthon, 2005). E é aqui que nos vamos focar neste artigo, nas bases do EB, nos seus componentes e no foco das boas práticas para que esta atração tenha um "casamento feliz" com a experiência do colaborador na maioria de *touch points* possível, seja enquanto candidato, colaborador, embaixador de marca e ex-colaborador.

Torna-se fundamental aprofundar e mensurar posteriormente que variáveis específicas destas componentes impactam nos índices de felicidade corporativa.

Employer Branding – As bases

Ainda a ganhar espaço e terreno nas empresas portuguesas, começo por esclarecer em que consiste o *Employer Branding*, que é o processo empregue na criação e gestão da marca do empregador, focando-se essencialmente na representação e perceção dos seus Valores, Visão, Missão e Propósito de uma organização.

Por Valores entenda-se a lanterna moral pela qual as pessoas que trabalham para qualquer empresa se devem guiar, a Visão será onde a empresa quer chegar com a sua atividade, a Missão é o que é que faz ao certo e o Propósito o porquê de fazer o que faz.

Numa perspetiva de Marketing combinada com a Gestão de RH, é através da sua materialização que conseguimos a atenção dos consumidores, que assim identificando-se à partida com a mesma, poderão ir de um potencial candidato, a pessoas que reconhecem positivamente a marca, a ser lembrada e falada pelos melhores motivos.

O perfil dos consumidores hoje em dia é cada vez mais omnicanal, estando presentes em vários espaços tanto *online* como físicos, com altas expetativas e ligação emocional às marcas e um radar apurado para *"bullshit",* pelo que o desafio é acrescido na atração e retenção de boas pessoas para trabalharem nas empresas.

Aqui é fundamental definir o perfil de pessoas que se quer, qual o *target* para o qual estamos a comunicar, quem queremos que se identifique com os nosso valores, cultura, produto e serviço e forma de trabalhar e perceber por onde e como chegam a nós.

A investigação tem-nos indicado que as várias dimensões por onde se concretiza o *employer branding* têm grande influência na imagem que a empresa projeta enquanto empregador e no vínculo emocional que se poderá estabelecer com um potencial colaborador, e que este tipo de comunicação ajuda na consolidação da cultura de uma organização resultando numa maior produtividade dos seus colaboradores (Backhaus & Tikoo, 2004).

O EB diz então respeito à reputação da empresa enquanto empregadora e em como os seus atuais e futuros colaboradores, e a envolvência em geral, avaliam a mesma, pressupondo um conjunto de ações que visam a sua satisfação, bem-estar e motivação com foco numa melhor atração e retenção.

Employer Branding e o EVP

O *Employer Branding* é um reflexo do *Employee Value Proposition* e que apesar de algumas vezes confundidos, é através do EB que o EVP se torna evidente mediante variadíssimas dimensões e estratégias para o concretizar, tais como:

. Na Cultura de uma organização, que é a sua personificação através das pessoas que lá trabalham, especialmente pelos seus perfis de Liderança, pelos objetivos que lhes são atribuídos e pelo propósito que é por eles percecionado, mas também pelo serviço, produto e trabalho que se apresenta.

. No Ambiente que lá se vive, se é um ambiente que proporciona equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, se é formal ou informal, se promove a responsabilização e autonomia, se estimula a compreensão e abertura ao erro, que tipo de ações e comportamentos incentiva e valoriza, se o contacto e comunicação com as pessoas da organização denota positivismo, se é seguro psicologicamente, etc.

. Nas Condições Salariais, se são claras à partida desde o momento de interação com a empresa, que pode ser numa fase mais inicial através dos anúncios de recrutamento e *site* corporativo ou nas entrevistas de emprego, mas também no papel e responsabilidades atribuídas e respetivo reconhecimento numa base contínua.

. Nas Políticas de Compensação, Benefícios e Parcerias associados, desde os mais convencionais como Seguros vários, formas mais vantajosas de receber o Subsídio de Alimentação, refeições em espécie, comissões por objetivos, prémios de *performance,* até um local onde é encorajada a flexibilidade horária e geográfica, o teletrabalho, um maior número de dias de descanso, poder levar o filho e/ou animal de estimação para o trabalho, sair mais cedo à sexta-feira ou ter momentos para diversão e convívio entre colegas em horário laboral, promoção de programas de bem-estar, entre outros inúmeros exemplos que permitem perceber logo a dimensão de investimento nas pessoas de uma determinada organização.

. Na Gestão de Carreira do indivíduo, no investimento no seu desenvolvimento enquanto pessoa e profissional, se há possibilidades de progressão interna, se são providenciados momentos de avaliação ágil e periódica da performance, além de um sistema eficaz de avaliação de desempenho idealmente com menor intervalo que o habitual anual, se há momentos onde é dado e solicitado *feedback* (sobre ações passadas) e até *feedforward* (para ações futuras).

. Nas Ações de Recrutamento e Desenvolvimento RH, desde a forma como é gerido o processo de entrevistas, ao acolhimento e integração, ao fomentar uma cultura de aprendizagem contínua, no fundo, na gestão do Ciclo de Vida do colaborador na empresa e na sua experiência como um todo.

Tudo isto para uma empresa, tem como principal objetivo numa primeira fase de atração haver um *match* feliz entre candidato e empresa, numa segunda fase de motivar e obter o melhor dos seus colaboradores e numa terceira fase de reter quem mais se identifica com base numa relação saudável de reciprocidade e assim, contribuir para o equilíbrio último dos índices de *engagement,* satisfação, rotatividade e produtividade.

O "lugar" da estratégia de EB dentro da organização

Entrando agora em como é que podemos trabalhar estas dimensões numa perspetiva de *employer branding,* começo por referir que tudo isto começa com a delineação de uma estratégia de comunicação interna e externa com foco no cliente interno/colaborador e externo/potencial candidato, a estar necessariamente alinhada com a estratégia de comunicação que é feita para o cliente do ponto de vista comercial da empresa, pois só assim haverá coerência no conteúdo e tom da mensagem e nos objetivos efetivos a atingir com tal.

Richard Mosley, *Global Head of Strategy* da empresa Universum e co-autor do livro "*Employer Branding For Dummies"*, postula exatamente isto quando ressalva a diferença/complementaridade entre *Employer Brand Management* e *Employer Branding*, em que se trabalha a marca do empregador na perspetiva do Marketing ao Consumidor e na maneira como criamos a imagem corporativa através da comunicação e criatividade associada, garantindo que a sua identidade e mensagem é percecionada e passada de forma consistente.

Sendo que numa perspetiva mais avançada as empresas estão a ir além disso, tratando de gerir a própria experiência e relação com a marca. O EB tem um papel importante na medida em comunica o EVP, para que haja uma interação positiva em todos os momentos com a marca numa fase anterior e numa fase posterior na gestão das

equipas para que se reforce este sentimento através de experiências positivas com a mesma.

Assim, é importante definir quem "toma conta" deste pelouro da comunicação corporativa que em algumas realidades se encontra no Departamento de Marketing e Comunicação, noutras se encontra nos Recursos Humanos, sendo que o próprio papel dos RH está a mudar de uma perspetiva mais administrativa para um maior foco no desenvolvimento do cliente interno e do negócio enquanto parceiro estratégico.

É neste papel último que se insere o pelouro do EB e onde embora o objetivo deste seja bastante claro e possa ser evidente nas dimensões já acima descritas, este só é passível de ser coerente e consistente se todos os que trabalham na organização estiverem alinhados com a identidade desta e a viverem da forma o mais genuína possível.

Acredito que o papel dos Gestores de Pessoas caminha para uma equipa que se dedica a maximizar o potencial das mesmas dentro de uma organização providenciando-lhes as ferramentas e o ambiente propício para tal, e com uma personalização de atuação a cada uma dessas pessoas cada vez mais evidente (com recurso a uma espécie de CRM interno), seja pela conjuntura social como geracional que nos rodeia.

Assim terá que se munir de elementos com competências em várias áreas para uma equipa multidisciplinar que atenda a todas estas vertentes de uma forma holística e assim aportar real valor ao negócio, pois no limite o que se pretende é encontrar boas pessoas que se identifiquem com o que a empresa representa e que a ficarem, seja por muito ou pouco tempo, tenham uma experiência positiva na mesma e sejam os mais produtivas e eficazes possível.

Daí que áreas de Marketing e Comunicação e o *People Analytics* p.e. a trabalhar junto dos Gestores de Pessoas enquanto consultores estratégicos que bebem do que a operação requere, só pode resultar em algo de valor acrescido tanto para o negócio, como para as pessoas que nele trabalham ou podem vir eventualmente a trabalhar.

Impacto do *Employer Branding* na atração, motivação e retenção

O EB é especialmente focado no posicionamento enquanto empregador e nas políticas de marketing de incentivos, sendo que havendo a tal continuidade e coerência já referida nas ações daí em diante, tem grande impacto na atração e retenção dos colaboradores. Candidatos que se tornam colaboradores, estando com as expetativas alinhadas à partida, tendo tido uma boa experiência no acolhimento e integração e dada ênfase às suas necessidades individuais enquanto profissional e pessoa, têm uma alta probabilidade de aí se fixar e recomendar positivamente a empresa.

A realidade hoteleira onde colaboro há já alguns anos é o exemplo perfeito da viagem que um potencial cliente faz desde o momento em que contacta com o *site* da empresa, em que liga para o Departamento de Reservas e fala com um dos elementos da equipa, quando visita o *site*, quando vai saber mais *feedback* de outros clientes sobre o produto e serviço nas plataformas para o efeito, quando chega ao hotel para fazer *check-in*, quando chega ao quarto e se depara com o produto que adquiriu, quando experimenta as restantes instalações do hotel, quando degusta uma refeição servida pelo *staff,* quando faz *check-out* e partilha posteriormente a sua experiência com quem lhe é próximo ou nos social media (ex: Tripadvisor, Booking, Facebook, Google, etc).

Esta viagem ou experiência focada no cliente externo, também se transporta para a realidade de um potencial colaborador, atual ou ex-colaborador, considerando a importância de uma boa estratégia de *Employer Branding e Recruitment Marketing*

(emprego de métodos e técnicas de Marketing que possibilitam a difusão do que foi definido para o EB nos diferentes canais), de Seleção e Recrutamento, de Acolhimento e Integração, de Desenvolvimento durante o seu ciclo de vida na organização e mesmo no momento em que deixa a empresa. Tudo isto nos define enquanto pessoas e profissionais ao longo da vida e nos molda face a escolhas futuras. Se não existir esta congruência, todo o investimento feito pela empresa ao nível de recursos e ferramentas se torna pouco eficaz.

Os resultados da tese "Impacto das estratégias de *Employer Branding* no ambiente interno e externo da empresa. Estudo de Caso de Carlos Miguel Sá Sezões (2017). ISG" sugerem exatamente isto, que quanto mais elevada é a perceção dos colaboradores sobre a cultura e ambiente de trabalho, mais elevado é também o seu compromisso com a organização, sendo que a comunicação e imagem influenciam de forma positiva a perceção dos demais externos à empresa.

Tendo sido então positivamente influenciados a tomar a decisão de se juntarem à equipa, há que perceber que fatores os convenceram de facto e há que estudar o seu "padrão de consumo" *à priori* e *à posteriori* no seu percurso na empresa, pois só assim se vai acompanhando o que o *target/*potencial candidato anda à procura e porque se mantém depois na empresa.

Neste último ponto, o *People Analytics* é uma ferramenta bastante útil e versátil que ajuda a tomar decisões com base em dados fornecidos pelas pessoas, pois apesar de ser completamente orientado por dados, este tem o potencial de dar resposta a temas intrinsecamente humanos, tais como indicadores de insatisfação no local de trabalho, motivação, necessidades e interesses e a perceber o que mantém as pessoas mais satisfeitas motivadas e envolvidas, melhorar processos de recrutamento, aferir que

imagem a empresa detém junto das pessoas, melhorar processos e procedimentos de RH, e consequentemente a *employee experience.*

Não havendo *People Analytics*, há sempre outras formas mais "clássicas", mas eficazes de recolher *feedback* junto das lideranças e da base, tais como questionários e conversas direcionadas com os elementos das equipas, sendo um guia precioso para orientar e sustentar as ações e projetos dos RH junto da Administração e do negócio.

Employer Branding no Recrutamento

Sendo que o recrutamento é o grande foco inicial ao nível do EB, existem fontes de recrutamento também mais convencionais que são boas indicadoras de se a estratégia que está a ser usada é eficaz ou não, como um *positive word-of-mouth* e recomendações, dado que regra geral, ninguém passa informação em que não acredita ou recomenda algo ou alguém com quem não se identifica minimamente.

Fazendo novamente o paralelismo com o setor hoteleiro, os canais digitais não são de todo a única fonte de comunicação para a atração, dado que a nossa *pool* de candidatos sendo a maioria para cargos operacionais não se movimenta em massa por aí (cada vez mais esta tendência se altera), e portanto, havendo um desequilíbrio claro entre necessidade e procura de pessoas para trabalhar, há o desafio acrescido de chegar a estas pessoas. Aqui especificamente, o boca-a-boca ou recomendações tende a produzir bons efeitos.

Quanto a recomendações, isto nota-se perfeitamente no transpor destas para o online, com os Tripadvisors e Bookings da vida, onde um comentário menos abonatório coloca em causa uma série de comentários anteriores bastante positivos, afetando por vezes o *score* total da unidade que tanto custa a manter ou atingir.

Todos nós acabamos por ser Embaixadores da Marca, e se for no sentido positivo tanto melhor, dado que há vários estudos que provam que o *negative word-of-mouth*, tem um alto impacto face ao *feedback* positivo dado, portanto todos os momentos são uma oportunidade de causar uma boa impressão no potencial candidato e uma marca positiva no colaborador, pois não sabemos a repercussão que isso pode vir a trazer para a própria empresa, equipas e potenciais candidatos.

Tomando como exemplos: na gestão de reclamações é importantíssimo agir no imediato fazendo uma boa recuperação de serviço junto do cliente, ajustando e evitando situações futuras semelhantes; não dar *feedback* aos candidatos após entrevista ou não providenciar reuniões periódicas de *feedback*/bilateral, entre chefia e colaborador, a fim de as pessoas ajustarem a sua conduta e assim se sentirem ouvidas, mais alinhadas e integradas e consequentemente mais felizes.

Na realidade do empregador já existe esta mesma dinâmica com o Glassdoor, um *site* no qual ex e atuais colaboradores de uma empresa dão o seu parecer quanto a várias dimensões da mesma como o ambiente de trabalho, salário, condições extra, entre outros pontos. Esta plataforma costumava ser mais popular fora de Portugal ou em empresas cuja cultura, notoriedade e dimensão assim o proporcionam, como uma Deloitte ou uma Google, mas também em empresas com uma dimensão menor e com realidades tecnológicas e/ou mais jovens p.e., como as de origem portuguesa Farfetch ou Outsystems, em que este tipo de *feedback* é procurado antes de ponderarem sequer ir a uma entrevista.

Considerando que o contacto digital é uma realidade cada vez mais presente, até por toda a aceleração que vivenciámos fruto da pandemia, esta passará rapidamente a ser uma das formas preferenciais de aferir se o que a empresa proporciona aos seus

colaboradores em termos de experiência é no geral positivo ou não e daí a importância de trabalharmos o EB como um todo, dado que é a porta de entrada para comunicar a nossa Proposta de Valor enquanto empregador, focando antes em todos os *touch points* com a marca e na experiência que se providencia depois que vai ser confirmatória ou não disto mesmo.

Outras fontes de recrutamento que podem passar pelos habituais portais de emprego online, sites corporativos com áreas de recrutamento, anúncios e *posts* nas redes sociais, anúncios de jornal, participação em eventos de empregabilidade, *open days* de recrutamento nas instalações da empresa e por meios itinerantes até, são tudo pontos integrantes da estratégia de *Recruitment Marketing* definida.

Há certas questões que devemos colocar à partida quando falamos em *Recruitment Marketing*, nomeadamente que plataformas de *social media* usa o meu candidato e quanto tempo despende nas mesmas, que tipo de conteúdos o cativam mais, que tipo de informação lhe interessa saber sobre a empresa, qual a descrição mais esclarecedora do emprego "ideal", ver se existem comentários positivos ou menos abonatórios nas redes sociais ou outras fontes, como é que os colaboradores de uma organização falam da mesma, se eu estivesse a candidatar-me agora para a minha empresa o que é que percebia desta e se era apelativa o suficiente para me mobilizar, se é fácil candidatar-me através do site corporativo ou onde coloco as minhas ofertas de emprego, se é *mobile responsive* dado que a maioria das pessoas hoje em dia procura este tipo de informação por essa via, entre outros pontos que são fulcrais ter em consideração quando se fala de *Employer Branding* vs. o modelo de recrutamento e comunicação tradicional.

Momentos de verdade, Feedback e Escolhas

Associado a estes estímulos temos um pavio de oportunidade curto para providenciar momentos de verdade ao nosso *target* e onde podemos espelhar a génese, missão e valores da empresa. Sendo estes *touch points* claros à partida e identificando quais os mais determinantes, é importante perceber que tipo de objetivos e ações se vão definir e que métricas vão ser usadas para medir o alcance destes mesmos objetivos, bem como a periodicidade na sua análise e reajuste da estratégia com os vários intervenientes da mesma.

Aqui é essencial definir desde o início qual o papel de cada membro/departamento, estando alinhados no propósito e impacto do contributo de cada um para o sucesso da estratégia definida, pois de nada vale comunicar algo cujo exemplo e prática não vem de dentro. Usando um estrangeirismo que gosto particularmente *"practice what you preach".*

Portanto em termos de reconhecimento e compensação pelo atingimento dos objetivos que falava acima, estes também devem ser reforçados em reuniões de *feedback* e *feedforward* de equipa que para que todos estejam alinhados com a missão e propósito.

Numa perspetiva comercial pura e dura com foco no cliente externo, este é um ponto bastante comum e praticado nas empresas, mediante objetivos e comissões relacionadas com a performance grupal e individual da equipa. Não digo com isto que deveremos seguir o mesmo princípio quando se trata da gestão RH no geral, mas já existem muito boas empresas hoje em dia que trabalham por projetos na área do recrutamento p.e. e que definem objetivos com esta premissa relacionada. Sendo que o caminho dos RH é de aportar valor ao negócio e com isto trazer melhores resultados para a empresa, porque não repensar também este princípio para algumas

funções e papéis associados? (ex: outros profissionais que trabalham a felicidade de uma organização)

No que toca à estratégia de EB, comumente tida pelos RH, dado que o próprio papel destes enquanto parceiro estratégico e de desenvolvimento do ser humano ainda está em processo de conquista no meio empresarial, há um longo caminho a percorrer, mas acredito que a investigação em métricas e ferramentas eficazes que ajudem a medir o retorno deste tipo de ações além do clássico cariz administrativo associado à função, chegaremos à conclusão do real valor em investir dentro para devolver fora, pois o *Employer Branding* além de ser uma comunicação da marca e valor do empregador, parte de uma premissa pessoal e intransmissível que é personificada pelos colaboradores que dela fazem parte e que ao vivenciarem isto de forma autêntica serão eles próprios os embaixadores da marca alinhados com a estratégia de comunicação e recrutamento definida.

Isto no "limite", resultará em colaboradores mais felizes e assim clientes mais felizes também. Como já supradito, a forma como trabalhamos o ciclo de vida do colaborador, dará então a consistência necessária à perceção de que este fez efetivamente uma boa escolha e logo, irá devolver essa satisfação ao cliente externo.

Com base no que definimos para objetivos, formas e periodicidade na medição dos mesmos, e o papel de cada um neste processo, há que focar na continuidade e reajuste das ações e obter *feedback* dos próprios colaboradores sob quais as verdadeiras necessidades destes e as métricas de sucesso definidas para a organização.

Uma boa forma de isso se efetivar é perguntar diretamente aos candidatos e colaboradores como é que chegam até nós e em que medida as suas expetativas e

necessidades estão a ser respondidas pela organização. Isso vai ajudar na própria definição e ajuste da estratégia, para algo útil e com impacto e não um projeto no papel de cariz utópico e com pouca aplicabilidade ao terreno.

Outra forma de testar a eficácia destas ações é fazer testes piloto e acompanhar a sua implementação no terreno, dado que inúmeras vezes algo definido no papel não tem o *fit* com a operação ou não foi bem percebido pelas pessoas.

Mudança, Mindset e Liderança

Em 1989, Sidney Yoshida apresentou um trabalho no Simpósio Internacional de Qualidade na Cidade do México, com base no estudo *"Quality Improvement and TQC Management at Calsonic in Japan na Overseas"* feito numa empresa japonesa (Calsonic), em que revela a teoria do Iceberg da Ignorância, que postula que 100% dos problemas são conhecidos pela base, 74% são conhecidos pelas Chefias de Equipa (Supervisores e Coordenadores), 9% pelo Middle Management e apenas 4% são conhecidos pela Direção/Administração.

Este estudo continua a ser bastante atual dado que ao nos encontrarmos na quarta revolução industrial, a Era Digital, passámos a viver num mundo VICA (Volátil, Incerto, Complexo e Ambíguo), conceito que surgiu no exército americano, aludindo à necessidade de uma estratégia adaptada a diversas mudanças de cenários e situações complexas e pouco claras à partida de compreender e agora mais que nunca temos que encontrar formas de perceber em *real time* o que se passa na base da organização para que as respostas possam ser o mais ágeis e adequadas possível.

Mais recentemente, encontramos a evolução deste conceito num mundo pós-pandémico com o BANI (***Brittle, Anxious, Nonlinear and Incomprehensible*** — **Frágil,**

Ansioso, Não linear e Incompreensível), conceito criado pelo antropólogo norte-americano Jamais Cascio e que se tornou conhecido em 2020, perante a situação global provocada pela Covid-19.

Assim as organizações têm que se munir de recursos e ferramentas para se reinventarem constantemente e enfrentarem as rápidas mudanças que ocorrem dentro e na sua envolvência. As equipas devem estar alinhadas com este *mindset* e os seus líderes devem incorporar caraterísticas de um perfil de Liderança VICA – empáticos, com foco e curiosidade tecnológica, investir continuamente no seu desenvolvimento pessoal, com elevada capacidade de adaptação, resiliência, flexibilidade e resposta perante situações imprevisíveis.

Isto naturalmente que também se transporta para quando procuramos um candidato, dado que na busca do talento da parte de quem o procura terá de haver esta coerência, se representam estas mesmas caraterísticas para poder atrair e dar depois resposta contínua a candidatos e colaboradores igualmente exigentes, que valorizam reconhecimento, *feedback* e acompanhamento, equilíbrio entre dimensão pessoal e profissional num ambiente em alta rotação e mutação.

Se não houver esta adaptação entre empresa e candidato, tendo em conta as suas expetativas, a possibilidade de atrair perfis desajustados face ao que o negócio efetivamente necessita é elevada. Abrir caminho para que novas formas de gerir organizações possam arrepiar caminho é fundamental para que estas ganhem a agilidade necessária e ir ao encontro deste público-alvo para que tenham depois capacidade de resposta para os acompanhar.

Anteriormente a esta "revolução digital" as organizações foram toldadas com padrões de pensamento e comportamento altamente hierarquizados, controladores e até punitivos, quando nesta Era o que se preconiza é exatamente o oposto para que se possam adaptar os modelos de trabalho às novas gerações.

Desconstruir estas crenças enraizadas e coabitar com diferentes visões no mesmo local de trabalho, encontrando pontos comuns de ligação entre elas em vez de se falar no clássico "Gap Geracional", creio ser um dos ingredientes de sucesso para organizações mais felizes.

Num estudo da Grant Thornton *"2019 International Business Report",* que entrevistou líderes seniores de organizações de média dimensão de várias partes do mundo, 42% dos respondentes indicaram que as maiores mudanças advirão da tecnologia e do digital, tal como da inteligência artificial, *big data* e maior uso da robótica e automação, *cloud, machine learning*, entre outros.

Esta transformação leva-nos a ter que reformular a maneira como pensamos e fazemos o trabalho e respetivos modelos de negócio, para que possamos focar o tipo de atividades que serão realizadas por humanos e reposicionar as nossas forças de caráter e competências para papéis que pressupõem pensamento criativo, conhecimento tácito e outras habilidades sociais.

O facto de nos encontrarmos no meio de uma realidade tão dinâmica e aberta à informação e estímulos variados, a tendência é para que as Lideranças se tornem o mais abertas e maleáveis possíveis e assim ajudar a acelerar este processo de mudança indo ao encontro do que o contexto nos está a pedir.

Outro estudo feito recentemente pela Grant Thornton *"The future of leadership: anticipating 2030",* avança as tendências ao nível da Liderança que se vão revelar com mais força daqui por 10 anos, para que as organizações continuem a ser competitivas tanto na busca de talento como por clientes, e são elas:

. Consciência ambiental apurada e identificação com organizações que levem a sério e evidenciem tais práticas.

. Procura de propósito além salário e busca de uma relação mais próxima com as suas lideranças que tenderá a uma estrutura mais achatada em termos da sua organização. Estes "novos colaboradores" não ficarão por tanto tempo na mesma função e até empresa, dado que detêm vários interesses e aspirações, o que vai requerer uma grande capacidade pela parte das chefias de providenciar *feedback* quase ao momento levando a organizações mais flexíveis e ágeis na sua resposta para que consigam acompanhar esta cadência.

Isto levará a que as empresas e respetivas chefias tenham que investir mais tempo na experiência do colaborador antes e após a sua contratação, pressupondo à partida um forte investimento ao nível na estratégia de EB.

. Esta Liderança terá que ser curiosa, fomentar abertura e espaço para novas ideias e conscientes dos seus pontos fortes e menos fortes, incentivando a uma cultura de cocriação e equipas multidisciplinares com valências em vários campos, tanto de experiências passadas, como ao nível de competências técnicas e caraterísticas de personalidade.

No artigo *"What Leadership Will Look Like in 20 Years"* que aborda numa mesma perspetiva a Liderança daqui por 20 anos face às alterações que estamos e vamos

vivenciar, um dos seis vetores que menciona é exatamente a questão da curiosidade no sentido de colocar perguntas ao invés do foco somente nas respostas. Isto remete para o facto de hoje em dia à distância de um clique conseguirmos uma serie de informação que nos permite obter o conhecimento que anteriormente era mais restrito e concentrado, para uma lógica de conhecimento por via da experiência.

Admitindo que teremos equipas multidisciplinares, o Líder já não será visto como o detentor máximo do conhecimento, mas sim um facilitador e potenciador da partilha e busca de outro tipo de conhecimento tácito e experiência empírica também por via dos elementos da sua equipa.

Haverá certamente pessoas a seu cargo que saberão mais ao nível técnico e terão tido outras experiências na vida que vão aportar valor à dinâmica grupal e do negócio e a competência core do Líder será então fazer as perguntas certas na altura certa.

Para que haja esta abertura é basilar que os próprios Líderes sejam eles mesmos a personificação e o início de tudo isto, sendo eles próprios abertos e vulneráveis o suficiente para que possam colher os frutos mais saborosos desta plantação. E claro, reconhecer e celebrar vitórias, mas também aprendendo continuamente com os erros, encarando-os como oportunidades efetivas de melhoria.

. Por fim, os quatro principais atributos em termos de competências de Liderança que serão fundamentais segundo os entrevistados, são a Inovação (20%), Adaptação à Mudança (18%), Colaboração transversal a toda a organização (9%) e Coragem para arriscar (8%).

Como referi em cima, isto vai exigir bastante de todos nós para que consigamos quebrar hábitos antigos, alguma coragem e perseverança para fazer com que as mudanças necessárias aconteçam de uma forma contínua e eficaz.

Mudar o *mindset* para criar condições para que as pessoas possam dar o melhor de si, munindo-as das *skills* certas e responsabilizando-as, sabendo que ninguém é insubstituível, detentor do conhecimento e da verdade, que o investimento terá que ser ainda maior em cada um de nós e mais, personalizado e adaptado às necessidades de cada um, sabendo à partida que estaremos a tornar aquela pessoa numa melhor versão para depois eventualmente "seguir caminho", é de facto a *"lot to take"* do ponto de vista atual, mas necessário para que possamos vingar com sucesso nesta missão.

Uma geração de Líderes que trará respostas mais aproximadas do pretendido, tendo assim por base a premissa de que o seu papel é potenciar o melhor no outro, não me podia deixar mais feliz e entusiasmada, considerando que passamos a maior parte da nossa vida no trabalho. É suposto sentirmo-nos bem, rodeados de pessoas e projetos que tenham significado e aportem valor também para a empresa que é assim feita de pessoas para pessoas.

Idealmente, deixará de existir uma separação tão vincada entre a dimensão trabalho e vida pessoal, o chamado *Work Life Balance*, passando a viver na premissa do *Work Life Blend*, uma convivência e integração contínua e salutar entre ambas as dimensões.

Este novo princípio traz para a mesa das empresas e dos Gestores de Pessoas, o conceito da flexibilidade laboral responsável, que possibilita um maior equilíbrio

emocional, responsabilidade e autonomia na gestão do seu próprio tempo mediante as tarefas, objetivos e projetos que se apresentam nas dimensões pessoal e profissional.

Ao longo deste trabalho irão contactar com várias evidências disto mesmo, em que colaboradores com maior flexibilidade laboral denotam menor desgaste e stress na sua função e vida pessoal, preservando a sua saúde mental e física e contribuindo com a sua melhor versão ao nível do desempenho.

Este benefício é cada vez mais valorizado pelos candidatos quando procuram um novo trabalho e que deverá estar presente tanto na cultura dos colaboradores que a vivenciam, como no EVP que apresentamos mediante a estratégias de EB enquanto empregador.

Cabe às organizações e às pessoas que nela trabalham, a adaptação necessária para responder às necessidades e expetativas mútuas, para que esta autonomia se materialize de forma confiante e eficaz, equilibrando então as necessidades e objetivos profissionais nos *timings* previstos bem como os próprios interesses da vida do colaborador (Maheshwari, Lodorfos, & Jacobsen, 2014).

Para esta realização é fulcral como já referido, alinhar expetativas deste o primeiro momento de contacto com a empresa, reformular estratégias transversais a todos os colaboradores, trabalhar e comunicar os Valores de forma clara e vivenciada por todos, identificar quais as caraterísticas do Perfil de Liderança que se pretende e dar as ferramentas para que possam fazer o seu melhor junto das equipas, definindo políticas e condições favoráveis no contexto laboral de incentivo a comportamentos saudáveis e potenciadores do melhor de cada um.

Passado, presente e futuro do EB na incerteza – considerações dos profissionais

Num estudo levado a cabo em 2015 pela Universum, empresa especialista na área do *EB*, *"The Future of Employer Branding",* em que reuniu inputs de mais de 2000 Profissionais da área de RH de todo o mundo sobre a questão *"What does the future holds for employer branding?"* para os 5 anos seguintes, resultou nas seguintes tendências (e que podemos repensá-las em termos da sua aplicabilidade aos dias de hoje):

. Quem estaria responsável por esta área seriam os próprios elementos das Equipas de RH, em colaboração com os CEOs das empresas e o Departamento de Marketing, pelo que seria necessária uma maior cooperação entre estes.

. Que estaríamos agora ao nível global num lugar de maior enfoque no longo prazo e na construção de uma marca de empregabilidade sólida, sendo que este ponto gerava menor interesse na questão da retenção do que na atração.

. 61% considerou que a Proposta de Valor de Empregador (EVP) não era eficazmente difundida, inclusivamente dentro das próprias organizações e junto dos seus CEOs, muitos nem sabendo que ela existe.

. No que deverá ser efetivamente medido, sendo que os principais KPIs em uso na altura eram internos à organização - taxa de retenção média, avaliação de desempenho de novas contratações e índice de satisfação e *engagement* - agora supostamente deveriam ser também focados em indicadores externos como classificações de perceção da marca.

. Sendo que o *social media* é considerado o canal digital preferencial para difundir a marca do empregador, através dos sites de carreira, anúncios de emprego e até

campanhas/mensagens direcionadas, em 5 anos 70% consideraram investir fortemente nos mesmos, apesar de apenas metade estar a medir o retorno efetivo deste investimento.

. Quando questionados se as marcas do consumidor e empregador vão convergir numa mesma direção, a maioria dos entrevistados vê esta relação como mais estreita no sentido da cooperação entre as partes interessadas, CEOs, RH Recrutamento e RH Comunicação e especialmente o Marketing como um ator com um papel preponderante neste enredo.

Pegando no segundo ponto em que os entrevistados colocam menos predominância na retenção do que na atração no concerne ao EB e impacto a médio/longo prazo, penso que aqui é que reside o sucesso da estratégia adotada pois só haverá confirmação deste se houver uma continuidade do que foi comunicado antes na fase da "sedução do candidato".

Há uma enorme preocupação com a atração do talento, mas esta não pode ser abandonada no momento em que conseguimos o candidato "ideal", aliás é aqui que começa o verdadeiro desafio, da confirmação das suas expetativas, desde o momento do acolhimento, à integração na equipa, no *feedback* e acompanhamento que lhe é feito, nos parâmetros de avaliação e possibilidade de ajuste perante os objetivos que lhe foram propostos e comunicados no começo das suas funções, nas oportunidades de desenvolvimento e formação que lhe aparecem, na gestão da sua carreira, enfim na sua experiência ao longo do caminho.

Se é um desafio enorme encontrar a pessoa certa para o lugar certo e se se investe tantos esforços e recursos nessa procura, há que dar continuidade a esse trabalho dentro

da organização. Sendo que agora há mais uma forma de chegar aonde navega o nosso candidato certo, e, portanto, o *Employer Branding* surge como uma forma mais afinada de reforço nesta demanda.

Na Pesquisa Anual Global realizada pela PwC *"Navigating the rising of uncertainty"*, na sua 23ª edição explora como é que os CEOs em 2020 percecionam o contexto imprevisível em que nos encontramos e que medidas estão a tomar de acordo. Cerca de 73% dos CEOs estão bastante conscientes da importância em atrair as pessoas certas e em quantidade suficiente para dar resposta aos desafios do negócio, sendo que se esta é realmente uma preocupação não deverá estar dissociada do investimento a ser feito em termos da reputação que a sua marca representa junto dos potenciais candidatos.

Exemplos reais aplicados

Richard Mosley numa entrevista dada este ano à *LinkHumans*, uma agência londrina especializada em *Employer Branding*, refere que a construção de uma marca forte assente nos valores e cultura da organização e das pessoas que a representam deve ser transparente o suficiente para que assim seja percecionada de igual forma no *social media*. Assim quem deverá ter essa responsabilidade primeira será certamente o CEO.

Neste campo ainda, Mosley dá o exemplo de uma empresa cujo CEO está altamente envolvido nesta missão, Jørgen Vig Knudstorp que ingressou enquanto CEO do LEGO Group em 2004, e se lembra deste ser um dos elementos mais interessados uma reunião que teve e onde acabou por desenvolver com estes um plano ao nível do EB.

Menciona que foi em parte por Vig Knudstorp na altura ser um dos elementos mais novos do *board*, na casa dos 40, acabado de entrar com o desafio de reposicionar o LEGO

e que cedo entendeu a importância da cultura neste caminho. Algo que se efetivou e que continua a pontuar continuamente neste e noutros campos do negócio.

Fui pesquisar um pouco mais acerca deste caminho da LEGO, e encontrei o site da agência que trabalhou a comunicação e estratégia de EB com os mesmos, a Thirty Three US. A premissa inicial de onde partiram foi: sendo o grupo LEGO uma empresa conhecida internacionalmente pelo fabrico de brinquedos, esta necessitava de ser identificada enquanto um empregador flexível e que se adapta aos diferentes mercados globais.

O seu produto é regra geral logo reconhecido à partida por todos nós, mas em termos de *Employer Branding* o entendimento era reduzido sobre o que era preciso para trabalhar no LEGO e ser bem-sucedido nessa jornada.

Um dos pontos identificados como críticos à partida era recorrem bastante a recrutadores externos à empresa o que dificultava a centralização dos processos, bem como o tipo de comunicação e abordagem que era feita poderia não ser tão confiável. Uma vez que estavam a expandir para o mercado asiático, era necessário fazer chegar a mensagem da melhor forma a potenciais candidatos para diferentes níveis hierárquicos.

Seguiram então 3 passos para a realização da estratégia: *"Understand", "Engage" e "Inspire",* sendo que no primeiro ponto o LEGO apesar de já ter internamente definida e difundida a "*People Promess",* decidiram levá-la além-fronteiras ao perceber o mercado chinês e o que motivava as pessoas ao nível de carreira, bem como como poderiam usar o produto LEGO como base para contar a sua história e ligar à familiaridade já existente com o produto.

Seguidamente decidiram chegar aos potenciais candidatos através de uma campanha de comunicação, que espelhava os valores, cultura e ambiente de trabalho da marca usando os produtos do LEGO recriando os cenários em que iriam trabalhar.

Esta campanha foi lançada globalmente e resultou num decréscimo considerável da dependência ao nível das contratações por terceiros, resultando ainda numa comunicação consistente e entendível a todos e que pode ser adaptada a qualquer parte do mundo.

Voltando ainda ao *"People Promess"*, este é o compromisso que a empresa comunica aos seus potenciais e atuais colaboradores e que está presente em várias plataformas de empregabilidade que referem o LEGO.

Fazendo uma pesquisa pelo Glassdoor sobre o The LEGO Group, podemos ver esta premissa logo espelhada na descrição da empresa, a sua Missão, vídeos sobre Responsabilidade Social, sobre o grupo e a equipa em si, um vídeo específico sobre o porquê de vir trabalhar para o LEGO, entre outros *posts* de ações que fazem junto do staff.

Aqui também podemos encontrar *reviews* de ex e atuais colaboradores, com um *rating* total de 84% na Recomendação da empresa a alguém e um *score* total nas várias dimensões avaliadas de 4.3 em 5, o que é bastante bom para uma empresa desta dimensão.

O estudo realizado pela Randstad *"Global Report Randstad Employer Brand Research 2019"* faz uma análise comparativa ao nível do EB de 32 países, revelando como um dos principais resultados o facto da reputação das empresas ser um fator decisivo na busca de emprego, isto na opinião de 96% dos inquiridos (mais de 200.000 indivíduos)

que reforça fazerem esta procura antes de se candidatarem a uma vaga de emprego e que este é um fator decisivo no momento de tomada de decisão.

À data deste estudo, no *ranking* das 20 empresas mais atrativas para se trabalhar em Portugal, mantinham-se no top 3 a Microsoft, a TAP – Transportes Aéreos Portugueses e a Hovione, e em novas entradas no *ranking* surgia a Farfetch, a Ikea e os Hotéis Real.

Aos dias de hoje, com uma pandemia pelo meio e outras movimentações do mercado de trabalho bem como contexto social e económico, estas posições alteram-se continuamente e significativamente, bem como as expetativas e considerações de quem procura e de quem atrai.

O EB é uma estratégia a médio/longo prazo, pelo que as pessoas andam atentas ao que se está a fazer nas organizações, por intermédio especialmente do social media.

Pegando no caso da tecnológica luso-britânica Farfetch, a primeira empresa "unicórnio" * portuguesa a ficar conotada com este "selo" exclusivo devido à sua cotação na bolsa de Nova Iorque, é uma plataforma de comércio online onde se podem encontrar várias marcas de luxo, muitas delas que habitualmente não faziam venda online, como a Chanel p.e., mas também tem outras marcas de menor dimensão ou notoriedade.

A principal vantagem da Farfetch reside neste último ponto, reunir várias marcas de luxo num só sítio online, que por norma, não faziam venda ativa nestes canais e além da gestão do processo de compra também gere toda a operação e logística inerente.

Com esta dimensão e crescimento que tem tido, hoje em dia são mais de 2300 trabalhadores a nível global, de mais de 22 nacionalidades diferentes, a maioria bastante

jovem, portanto a estratégia de RH está fortemente assente no tipo de comunicação de EB que faz, com foco na atração e retenção do talento.

Em 2018, numa entrevista ao DN Insider Ana Sousa, Responsável pelos RH do Grupo, referia que de quinze em quinze dias entravam novas pessoas, numa média de 76 por mês, sendo que a maioria dos colaboradores têm perfis tecnológicos e são bastante cobiçados e assediados de forma regular por outras empresas dentro e fora de Portugal. Ora isto obriga naturalmente a estarem constantemente a reinventar-se para que consigam acompanhar este ritmo e continuarem a ser atrativos no mercado do talento tecnológico.

A Sede da Farfetch é no Norte do país, em Leça do Balio e alberga praticamente metade dos seus colaboradores, e como eu própria já pude comprovar em visita a esta "casa", são de facto bastante atrativos em termos de instalações, adaptadas ao seu *target* mais jovem, com *open spaces*, refeitório com refeições providenciadas pela empresa e várias salas/espaços temáticos dedicados aos mais variados propósitos - relaxar, exercitar, criar, reunir, divertir, outras para recém-mamãs, etc.

* startup que detém uma avaliação de preço de mercado no valor de 1 bilião de dólares.

Revelam-se como uma empresa informal e que promove o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, desde o *dress code*, aos 3 dias extra de férias, à flexibilidade que permitem ao trabalhar a partir de casa, no transporte que providenciam aos seus colaboradores ou ter um horário que possibilite trabalhar por projetos e *deadlines* estabelecidos em que a entrega é o compromisso principal ao invés do presentismo.

Além das parcerias e descontos nas mais variadas áreas, saúde e formação p.e., incentivam à realização de atividades de responsabilidade ambiental e social, sendo que, mais recentemente, lançaram um programa que promove o reconhecimento das pessoas que estão na empresa há mais tempo e que possibilita a que tirem uma licença sabática paga, até 8 semanas.

Todos estes benefícios fazem parte de um pacote de incentivos personalizável às necessidades e interesses de cada um e integram a proposta de valor empregue na atração e retenção dos seus colaboradores, comunicada fortemente nas redes sociais.

Rematando o caso da Farfetch, Ana Sousa refere que o *feedback* dos colaboradores a todas estas ações têm sido bastante positivas, sendo que o mais valorizado é a flexibilidade que o trabalho remoto traz à vida de cada um.

Numa área em que a procura por pessoas é renhida, este pacote de benefícios tem que ser constantemente atualizado para ir ao encontro daquilo que as pessoas esperam e valorizam efetivamente.

A visão da Farfetch é transformar os seus escritórios e ambiente numa "casa" assente em 3 pilares: tecnologia, sustentabilidade e bem-estar, tendo em consideração uma perspetiva holística na valorização das suas pessoas e com a consciência de que uma elevada satisfação potencia a uma alta performance.

Além do que passa para fora, como qualquer campanha de publicidade ou marketing, há que ter em consideração se efetivamente as coisas detêm fundo de verdade e são sustentadas, isto é, se partem de dentro para fora, e nada melhor que os próprios ex e atuais colaboradores para ajudar a confirmar uma grande parte dessa questão, daí a

importância de plataformas como o Glassdoor numa corroboração, mas fidedigna de todo o *buzz muitas* vezes gerado através do *social media*.

Considerações finais

Cada vez mais as pessoas procuram conteúdos autênticos, que vão ao encontro dos seus interesses, que apelem às emoções, algo com que se possam identificar, algo que transmita algum encantamento com a possibilidade de irem para um novo lugar, conhecer novas pessoas, dar um novo rumo às suas vidas, materializarem o seus sonhos, pertencer a algo maior que elas próprias e que as possa inspirar a ser melhores, e isto traz uma responsabilidade acrescida, a de se ser efetivamente aquilo que se é e se quer ser.

Se isto não é assumir alguma vulnerabilidade não sei o que será. Claro está que nem todos que procuram um novo trabalho têm esta visão na totalidade e nem todas as empresas têm interesse em revelar a sua verdadeira génese, mas isso compete a cada um de nós identificar o melhor possível que expetativas temos face ao que queremos.

Em jeito de recomendações finais para quem vai agarrar este tema dentro das suas organizações deixo algumas dicas que considero fundamentais para uma abordagem global e integrada:

1. Identificar quem fica encarregue da área de *Employer Branding* e delinear a estratégia junto dos principais *stakeholders* da empresa para que haja o máximo de envolvimento de todos ao longo do processo – RH (Desenvolvimento, Recrutamento e Comunicação interna) e ou Gestores de Pessoas nestas matérias, Marketing e CEOs, especialmente destes últimos.

2. Identificar o Perfil de Liderança e caraterísticas presentes ou a desenvolver nos Responsáveis de Equipa da empresa é fundamental, dado que estes serão os catalisadores principais da mudança. Ter pessoas conscientes do caminho, das suas forças e limitações, com *mindset* de abertura a novas formas de fazer e pensar o trabalho, curiosos com outras formas de pensar e encarar a vida, será parte do sucesso de qualquer estratégia de EB e ação de desenvolvimento RH a implementar, uma vez que tudo isto culmina no vivenciar genuíno da cultura de uma organização (ou não).

   Isto requer investimento ao nível da autoconsciência e alguma vulnerabilidade e coragem.

3. Identificar qual o Perfil do Candidato a que queremos chegar, quais as suas expetativas, por que canais se movimenta, que tipo de conteúdos lhe interessam saber em termos de empregabilidade, qual o tipo de experiência que pretendem obter e devolver à empresa, e essencialmente, alinhados com a missão, visão e valores e seus líderes.

4. Que o plano definido esteja assim alinhado com a estratégia de comunicação definida em termos comerciais para que o tom e conteúdos não sejam completamente ao lado, embora a comunicação ao nível do EB possa transmitir uma marca própria e terem *targets*, estilos de comunicação e *design* diferentes, o que sai tem que transmitir alguma coesão para que faça sentido associar à mesma empresa; bem como alinhados com o plano de Comunicação interna (a colaboradores) pela mesma lógica de ideias.

   Em todos os casos deverá estar associado naturalmente ao que for definido em Plano Estratégico de Desenvolvimento de Pessoas que é onde se definem as dimensões nas quais se vai materializar a *Employee Value Proposition* a comunicar aos potenciais candidatos, e daí a ligação óbvia com a área de Recrutamento.

Em última instância, todos os colaboradores de uma empresa deverão ter claras algumas premissas do que compõe a proposta de valor em termos de trabalho na empresa, dado que são potenciais embaixadores da marca para a qual trabalham diariamente.

5. Há que ser honesto connosco próprios e fazer o pensamento inverso, isto é, pensar quais os pontos fortes que me fariam ir trabalhar para a minha organização aos dias de hoje, os que lá me mantêm e os que me fariam sair.

   A título de exemplo, numa das organizações onde trabalhei num *assessment* de conversas direcionadas que fiz a 60% da base do *staff,* algumas das perguntas prendia-se exatamente com o que as fez ir para o grupo, o que as mantinha e o que havia a melhorar. O objetivo era sustentar o plano estratégico de RH e ações daí decorrentes bem como obter o *awareness* das Chefias e Administração para algumas questões críticas que não estavam à vista dos próprios (lembram-se do iceberg?).

   Este exercício de construção contínua de uma Proposta de Valor adaptada ao *target* e reformulação da estratégia ao nível do EB é fulcral. O mundo está em constante mutação, alta velocidade e isso requer de quem está nas organizações uma agilidade e compreensão do que se passa à sua volta, especialmente quando lidamos com pessoas e suas expetativas.

6. No Plano Estratégico de Desenvolvimento de Pessoas definir que ações concretas se vão implementar ao nível da atração, motivação e retenção dos colaboradores e comunica-las primeiramente de forma clara aos Líderes e Chefias para que saibam que recursos têm em mãos na gestão das suas equipas. Idealmente que estas façam parte de objetivos comuns à avaliação de desempenho dos mesmos e saibam qual o seu papel em cada uma delas, dado que falamos em gestão de pessoas que é o seu foco principal acima de todos os outros.

7. Definir quais as métricas pelas quais vamos medir o retorno destas ações, e sejamos honestos, que considerando que o investimento neste tipo de ferramentas é ainda muitas vezes deixado para segundo plano pelas empresas (ex: plataformas com módulos de recrutamento, avaliação de desempenho e formação ou gestão de carreira; investimento em *social media* que providenciam essas métricas de acompanhamento das publicações, qual o *reach*, que visualizações, etc.), podemos começar por definir isso mesmo com os meios que temos à nossa disposição, tais como: acompanhamento do ritmo das novas entradas; índice de *turnover*, avaliações de desempenho periódicas e informações que podemos daí extrair; tempo médio de permanência na empresa; idade média; realização de índices de satisfação aplicados a ações concretas; envolver as pessoas na construção das políticas de benefícios e compensações e no que mais valorizariam por parte da empresa; conversas direcionadas periódicas com os colaboradores sobre determinados temas; perguntas certeiras através de entrevistas de entrada e saída estruturadas, perceber porque entram e porque é que saem, através de onde é que viram os anúncios, o que as fez tomar o passo de nos contactarem p.e., de forma a que vamos ajustando a nossa estratégia.

Naturalmente que nada disto invalida que os profissionais destas áreas continuem a trilhar caminho no aporte de valor ao negócio e assim medir e provar o impacto das suas ações por meio de resultados o mais aproximados à realidade possível.

Sendo que importa aqui referir que todas estas métricas implicam na sua grande maioria uma fase posterior de entrada do candidato na empresa, sendo que numa fase inicial o EB resumindo-se à reputação, isto é, como é que a empresa é vista e que tipo de associação as pessoas fazem da mesma, há que assumir que é este o tipo de informação que temos que extrair face aos demais concorrentes.

8. Estruturar um plano de comunicação aplicado ao *social media*, nomeadamente na presença e investimento nas redes sociais e site corporativo, onde e como queremos estar presentes passando ao máximo a cultura e ações que estamos a fazer não só ao nível de desenvolvimento interno, mas também de recrutamento, bem como quanto é que temos disponível em termos de orçamento e recursos para fazer isso acontecer de forma consistente.

Se todas estas dimensões estiverem alinhadas e claras à partida estaremos num caminho mais aproximado do que para mim considero ser a verdadeira questão de em que medida o *employer branding* impacta a felicidade, ou seja, na capacidade da empresa comunicar internamente e externamente a sua proposta de valor e identidade enquanto empregador dando-lhe continuidade efetiva após contratação, honrando assim o compromisso na confirmação das expetativas das pessoas.

Sendo que a principal conquista de uma estratégia de EB se foca na busca do candidato ideal, o que faz de uma empresa um empregador excecional? Isto é algo que muito mais que estar escrito, tem que ser sentido e passado pelos colaboradores de uma forma genuína e transversal à organização, sendo que tal só é possível se esta tiver ela própria pessoas felizes, cientes do seu próprio papel e propósito, alinhadas com a missão e valores da empresa, e em que elas próprias tenham passado por este processo enquanto candidatos com suas próprias expetativas e anseios, que se vieram a confirmar nos vários "momentos de verdade" ao longo do processo (ex: pesquisa pela empresa, contactos iniciais via telefone ou email, entrevistas presenciais, acolhimento e integração, gestão de carreira, avaliação de desempenho, etc).

Nestes primeiros momentos de verdade, é importante garantir que o que somos, onde estamos e para onde vamos esteja claro para todos, assim como quem procuramos

em termos técnicos, mas sobretudo a nível comportamental e que caraterísticas críticas vão ter maior probabilidade de serem preditores do sucesso de onde queremos chegar.

Finalizando, acredito que organizações mais humanas, que nos permitam colocar-nos em contacto uns com os outros e sermos de alguma forma mais vulneráveis e honestos com as necessidades e expetativas de cada um desde cedo, ajudará em muito a sentirmo-nos parte de um propósito comum e assim mais realizados com o trabalho que apresentamos.

Nem todos queremos o mesmo, estamos ou pensamos da mesma forma, pelo que saber para quem estamos a comunicar, onde e como o fazemos torna-se fundamental numa primeira instância. Tal como nos namoros, o "encantamento" inicial acontece, mas não perdura no tempo se aquilo que "vendemos" à partida não se confirmar durante o relacionamento ou não se faz um esforço para que haja uma adaptação e reciprocidade ao longo do tempo. Esta transparência vai dar um sentimento de confiança à partida para a tomada de decisão, bem como para o desenvolvimento interno enquanto pessoa e profissional.

Esta nova revolução digital está-nos a obrigar a repensar a forma como encaramos o trabalho e o significado que a ele atribuímos, portanto, usar os vários canais a favor de uma ligação *à priori* o mais afinada possível irá ajudar em muito na agilização e eficácia dos vários processos, tornando as equipas mais envolvidas e felizes com o seu contributo para a organização e própria vida.

Tudo o que é novo traz desconforto, receio e inseguranças, mas assim que o choque inicial passa, começamos a colher os frutos do que a mudança de certos hábitos

e comportamentos nos trazem, tornando-nos mais plásticos e abertos a esta nova realidade, não fazendo sentido mais voltar onde estávamos antes.

E é isto que me apaixona no *employer branding*, é mais uma forma de conectar seres humanos e interesses comuns em prol de algo que faça sentido para a vida tanto da empresa como da pessoa com quem se está a estabelecer essa relação.

Pretende-se assim que, tendo por base estas noções, se aprofunde num estudo empírico todas estes fatores relevantes para avaliar o real impacto do investimento na marca do empregador no negócio e nas pessoas que o compõem.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anderson, B. & Langmeyer L. (1982). *The under-50 and over-50 travelers: a profile of similarities and differences*. Journal of Travel Research, Spring, 20-24.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding. The Career Development International*, 9(5), 501–517.

Berthon, Ewing & Hah (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding.* Bentley College, Monash University, MPH, Malaysia

Maheshwari & Lodorfos (2014). Determinants of Brand Loyalty: A Study of the Experience-Commitment-Loyalty Constructs

Forbes (2014). *"What Leadership Will Look Like in 20 Years"* (https://www.forbes.com/sites/ricksmith/2014/08/25/what-leadership-will-look-like-in-20-years/#1504eda2189f)

Grant Thornton's (2019). International Business Report (IBR)1.

Grant Thornton (2019). *The future of leadership: anticipating 2030.* (https://www.grantthornton.global/en/insights/articles/leadership-2030/)

Sparrow & Otaye (2015). Employer branding From attraction to a core HR strategy. White Paper 15/01. Lancaster University Management School

PwC (2020). *23rd CEO Survey: Navigating the rising tide of uncertainty.* (https://www.pwc.com/ceosurvey)

Randstad (2019). Global Report Randstad Employer Brand Research, uma análise que compara o employer branding de 32 países.

Richard Mosley & Lars Schmidt (2017). *Employer Branding For Dummies.*

Sezões, C. M. I. (2017). *Impacto* das *estratégias* de *employer branding* no *ambiente interno* e *externo* da *empresa*. *Estudo* de *caso*.

Yoshida, S., (*1989*). *Quality improvement and TQC management at Calsonic in Japan* and *Overseas.*

Universum (2015). The Future of Employer Branding: What does the future holds for employer branding?

3 | Segurança, Saúde e Felicidade no Trabalho

Liliana Araújo Ramos Sequeira

Coordenadora da Pós-Graduação em Segurança, Saúde e Felicidade no Trabalho no Instituto Superior de Engenharia de Coimbra, Politécnico de Coimbra.

Abstract

Gerir emoções e o bem-estar promovendo a produtividade numa organização é um objetivo ambicioso e desafiante.

Pretende-se neste artigo refletir sobre a Segurança, a Saúde e a Felicidade Organizacional e as medidas passíveis de implementar numa organização com vista à sua promoção.

Palavras-chave: Felicidade organizacional, produtividade, gestão, bem-estar, liderança, segurança e saúde ocupacional, trabalho.

Introdução

Em 2012, a proposta do Butão para a criação de um Dia Internacional da Felicidade (que é comemorado a 20 de março, desde 2013, coincidentemente o dia do meu aniversário), foi aprovada por unanimidade pelos 193 estados-membros da ONU (Organização das Nações Unidas, através da Resolução 66/281 da Assembleia Geral das Nações Unidas, a 28 de junho de 2012), defendendo que a busca pela felicidade é um objetivo humano fundamental e reconhecendo que a Felicidade e o bem-estar são fatores intrínsecos ao crescimento económico.

A Felicidade conduz ao sucesso: motiva, aumenta a produtividade e inibe o stress. Reduz ainda a rotatividade, o absentismo e o presentismo (trabalhadores que se apresentam ao trabalho doentes e incapazes de funcionar eficazmente).

De facto, vivíamos já uma era de mudança civilizacional, de conjuntura, de estrutura social e laboral.

A pandemia é mais um fator a exponenciar a mudança.

Do mundo VUCA (volatil, uncertain, complex, ambiguous) passamos a viver num mundo BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible).

Numa época de mudança o stress impera.

Esta mudança implica uma adaptação contínua, retirando-nos da nossa zona de conforto, fazendo-nos sentir inseguros e vulneráveis.

Esta adaptação passará por uma nova visão das organizações no alcance dos seus objetivos, mais focada no seu propósito e no bem-estar das pessoas.

Enfrentarmos estes novos desafios implica sermos resilientes e praticarmos a empatia, a aceitação e cuidar do outro.

A implementação eficaz deste modelo requer líderes conscientes, genuínos, autênticos e coerentes.

Quando pedimos aos colaboradores para "vestirem a camisola" é importante, antes de mais, "dá-la".

De que forma? Ouvindo, realmente ouvindo, auscultando cada colaborador acerca das suas aspirações, dúvidas, certezas, o que sente que está bem e o que quer diferente. De acordo com a Eurostat, a necessidade de melhorar as condições de trabalho é uma preocupação coletiva, motivada por considerações humanitárias e económicas. A criação de mais postos de trabalho e de melhor qualidade é um dos principais objetivos da política social da UE. Um ambiente de trabalho seguro e saudável é um elemento essencial da qualidade do trabalho.

Deparamo-nos ainda, segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, com as mudanças no trabalho que podem advir da transição da União Europeia para uma economia circular, o seu impacto na natureza e organização do trabalho e os desafios emergentes que poderão representar para a segurança e saúde no trabalho.

A economia circular diz respeito ao fluxo circular e à re(utilização) de recursos, materiais e produtos. A vida dos produtos e materiais é prolongada e os resíduos são minimizados. Os produtos e processos industriais são concebidos para manter os recursos em utilização, sendo os resíduos ou detritos inevitáveis reciclados ou recuperados.

A transição para a economia circular é um propulsor essencial do objetivo da UE de alcançar a neutralidade carbónica até 2050, ao mesmo tempo que cria crescimento sustentável e emprego. Tem implicações políticas e regulamentares significativas que afetarão os futuros postos de trabalho, bem como consequências para a segurança e a saúde dos trabalhadores. Por exemplo (1) os seus efeitos nos postos de trabalho em setores perigosos, relacionados com a manutenção e a reparação, a desmontagem e a reciclagem, podem refletir-se negativamente nas condições de trabalho, (2) as alterações nos processos organizativos e/ou a reformulação das tarefas podem afetar o perfil de funções e a satisfação no trabalho.

Oferecer ambientes de trabalho seguros, saudáveis e felizes é, por tudo isto, um enorme desafio para as organizações.

Segurança

Segurança Psicológica

Em equipas psicologicamente seguras, os colaboradores sentem-se aceites e respeitados. A segurança psicológica também ajuda a promover um ambiente de trabalho

mais inclusivo, o que abre as portas para uma maior criatividade, inovação e maiores taxas de retenção.

A segurança psicológica – a perceção de que se pode falar sem risco de punição ou humilhação – segundo Amy C. Edmonson, leva à tomada de decisões de alta qualidade, a dinâmicas de grupo e relacionamentos interpessoais saudáveis, a uma maior inovação e uma execução mais eficaz nas organizações. Por mais simples que pareça, o trabalho de Amy C. Edmonson demonstrou como é difícil estabelecer e manter a segurança psicológica mesmo nos contextos mais diretos, factuais e críticos – por exemplo, garantir que qualquer elemento de uma equipa numa sala de cirurgia se manifeste para evitar um erro do cirurgião, ou que um CEO seja impedido de revelar dados imprecisos numa apresentação, são exemplos de falta de segurança psicológica relatados em entrevistas.

Identificar os pilares da segurança psicológica conduz ao sucesso da sua implementação numa organização.

Timothy R. Clark identifica quatro níveis para alcançar a segurança psicológica: (1) Inclusão - satisfaz a necessidade humana básica de se conectar e pertencer, (2) Aprendizagem-satisfaz a necessidade humana básica de aprender e crescer, (3) Contributo - satisfaz a necessidade humana básica de contribuir e fazer a diferença e (4) Questionar - satisfaz a necessidade humana básica de melhorar as coisas.

O modelo sugere que, à medida que as equipas crescem em respeito e aceitação (o quanto os indivíduos podem participar e influenciar o grupo), elas avançam mais profundamente nos quatro níveis de segurança psicológica.

Cultivar na organização o feedback honesto e justo é um bom ponto de partida. Os dados da Gallup revelam que, com segurança psicológica as organizações podem obter uma redução de 27% na rotatividade, uma redução de 40% nos incidentes de segurança e um aumento de 12% na produtividade.

Segurança Física

Acreditar que vou trabalhar e regresso a casa tão bem ou melhor do que saí é um fator motivador.

Quando as organizações providenciam postos de trabalho seguros, isentos de risco permitem ao colaborador estar no seu máximo potencial.

Eliminar ou reduzir situações de risco de acidente associado ao desempenho da atividade pode prevenir lesões e salvar vidas. Permite ainda que as tarefas sejam realizadas de forma mais organizada, elevando a produção e melhorando a qualidade do trabalho.

De acordo com a Autoridade para as Condições do Trabalho, todos os anos, morrem mais de 160 trabalhadores portugueses e mais de 195.000 são vítimas de acidente de trabalho grave.

É cada vez mais importante conceber locais de trabalho seguros, verificar equipamentos e habilitar os colaboradores para as suas funções (conhecer para prevenir). Ouvir os colaboradores permite identificar os "quase acidentes" e os desconfortos e agir na sua prevenção.

Privilegiar equipamentos de proteção coletiva (EPC) a equipamentos de proteção individual (EPI), planear o trabalho considerando as exigências das tarefas e as capacidades dos colaboradores, manter níveis de exposição ao ruído adequados, substituir produtos perigosos por outros menos perigosos, favorecer a ergonomia, rotular produtos químicos, evitar a dispersão de pós e gases, monitorizar as condições de trabalho, realizar simulacros são algumas das medidas que reforçam a segurança física nas organizações.

Saúde

Burnout

Um estudo da Capita revela que 79% dos colaboradores relataram ter sofrido stress no trabalho nos últimos 12 meses, 22% disseram sentir stress com muita frequência ou sempre e 45% consideraram deixar um emprego devido ao stress.

Já 53% tiveram colegas que foram forçados a desistir do trabalho devido ao stress e 49% não acham que o seu líder saberia o que fazer se eles conversassem com ele sobre um problema de saúde mental.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a depressão e ansiedade no ambiente de trabalho já causaram a perda de aproximadamente um trilião de euros na economia mundial.

Em 2020, apenas 52% dos países membros da OMS cumpriram a meta relativa aos programas de promoção e prevenção de saúde mental, muito abaixo da meta de 80%.
Segundo a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, os riscos psicossociais e o stresse relacionado com o trabalho são das questões que maiores desafios apresentam em matéria de segurança e saúde no trabalho. Têm um impacto significativo na saúde de pessoas, organizações e economias nacionais.

Cerca de metade dos trabalhadores europeus considera o stresse uma situação comum no local de trabalho, que contribui para cerca de 50% dos dias de trabalho perdidos. À semelhança de muitas outras questões relacionadas com a saúde mental, o stresse é frequentemente objeto de incompreensão e estigmatização. No entanto, se forem abordados enquanto problema organizacional e não falha individual, os riscos psicossociais e o stresse podem ser controlados da mesma maneira que qualquer outro risco de saúde e segurança no local de trabalho.

Os riscos psicossociais decorrem de deficiências na conceção, organização e gestão do trabalho, bem como de um contexto social de trabalho problemático, podendo ter efeitos negativos a nível psicológico, físico e social tais como stresse relacionado com o trabalho, esgotamento ou depressão.

Os trabalhadores sentem stresse quando as exigências do seu trabalho são excessivas, superando a sua capacidade de lhes fazer face. Além de problemas de saúde mental, os trabalhadores afetados por stresse prolongado podem acabar por desenvolver graves problemas de saúde física, como doenças cardiovasculares ou lesões músculo-esqueléticas.

Para a organização, os efeitos negativos incluem um fraco desempenho geral da empresa, aumento do absentismo, presentismo e subida das taxas de acidentes e lesões. Os períodos de absentismo tendem a ser mais longos do que os decorrentes de outras causas e o stresse relacionado com o trabalho pode contribuir para um aumento da taxa de reforma antecipada. Os custos estimados para as empresas e para a sociedade são significativos e chegam aos milhares de milhões de euros a nível nacional.

Aliás, conforme informação do Serviço Nacional de Saúde, a OMS passou a incluir na lista de doenças o «*burnout*», estado de esgotamento físico e mental causado pelo exercício de uma atividade profissional, em vigor desde dia 1 de janeiro de 2022 e é descrito como uma síndrome resultante de '*stress*' crónico no trabalho que não foi gerido com êxito, caracterizando-se por um sentimento de exaustão, cinismo ou sentimentos negativistas ligados ao trabalho e eficácia profissional reduzida.

Lesões musculosqueléticas

As lesões musculosqueléticas (LME), de acordo com a Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, são outra das doenças mais comuns relacionadas com o trabalho. Afetam milhões de trabalhadores europeus, com um custo de milhares de

milhões de euros para as entidades patronais. Combater as LME contribui para melhorar a vida dos trabalhadores, e justifica-se plenamente do ponto de vista económico.

As LME relacionadas com o trabalho afetam sobretudo as costas, o pescoço, os ombros e os membros superiores, mas podem também afetar os membros inferiores. Abrangem todos os danos ou perturbações das articulações ou de outros tecidos. Os problemas de saúde variam entre dores ligeiras a situações clínicas mais graves, que exigem dispensa do trabalho ou tratamento médico. Em casos mais crónicos, podem mesmo levar à incapacidade e à necessidade de deixar de trabalhar.

De acordo com APSEI – Associação Portuguesa de Segurança, as lesões musculoesqueléticas são das doenças mais comuns relacionadas com o trabalho, as mesmas podem ser evitadas se forem implementadas medidas preventivas que no seu essencial se baseiam na adaptação dos postos de trabalho, podendo-se observar complementaridade com ginástica laboral, de forma a minimizar algumas lesões motivadas pela monotonia e repetibilidade das atividades laborais e das más posturas.

A prática da ginástica laboral ajuda por um lado a combater e por outro a prevenir de entre outras enfermidades, as lesões musculoesqueléticas, potenciando o aumento de produtividade e a satisfação dos trabalhadores.

Sono

Segundo o Jornal de Negócios, vários estudos demostram a importância de uma boa noite de sono, revelando que existe uma diferença entre o sono longo, mas interrompido, e o sono curto, mas sadio. Sendo o mais saudável para o cérebro dormir horas suficientes, e sem interrupções.

Segundo a American Academy of Sleep Medicine o número ideal de horas a dormir por dia, é de sete ou mais, dependendo do indivíduo em questão.

A recente proposta de alteração ao Código de Trabalho, que prevê que os empregadores têm o dever de se abster de contactar trabalhadores no período de descanso, salvo situações de força maior, reforça importância do descanso para a saúde.

Felicidade

Quando as organizações investem nestes três pilares (1) Equilíbrio entre o bem-estar físico e emocional, (2) Segurança física e psicológica, (3) Conciliação entre a vida pessoal e profissional, promovem a Felicidade Organizacional.

A Felicidade, embora dependa de cada um, é, muitas vezes, o impulso dado pelo coaching/mentoring que potencia a obtenção desse desiderato final: A felicidade individual e de grupo.

Quando individualmente, de forma consciente, escolhemos comportamentos que nos proporcionam e trazem Felicidade, criamos de uma forma abrangente, climas organizacionais, comunitários, associativos e familiares mais felizes.

Alcançar um mindset global de "o que depende de mim?" e "sou o protagonista da minha Felicidade" é o caminho a percorrer.

Ao potenciar o crescimento pessoal e coletivo dos seus Recursos Humanos, as organizações dotam-nos de competências comportamentais e técnicas que visam o aumento do bem-estar.

De acordo com Grazina (2015) "A Felicidade pode explicar-se por fatores biológicos, nomeadamente ligados à Genética e à Neuroquímica cerebral. Neurotransmissores como a dopamina, a serotonina e endorfinas endógenas, entre outros, são grandes protagonistas neste processo complexo, uma vez que são determinantes no controlo de sensações como o bem-estar, o prazer, a motivação e a recompensa. (...). Está ao nosso alcance estimular as vias cerebrais da recompensa, no sentido da melhor qualidade de vida, gestão do stresse e saúde, bem como otimizar a

produtividade no contexto de ambiente de trabalho, sempre com motivação acrescida e valorizando as nossas melhores capacidades físicas e cerebrais. Com este conhecimento, podemos ajustar as expectativas e as nossas práticas diárias, no sentido de alcançar a tão almejada Felicidade, individual e comum!"

A falta de dopamina pode causar desmotivação para agir perante situações do dia a dia e falta de ânimo e vontade para realizar qualquer tarefa.

Segundo Salamone (2012) "Baixos níveis de dopamina fazem que pessoas e outros animais sejam menos propensos a trabalhar para um propósito" e que a dopamina "tem mais a ver com motivação e relação custo-benefício do que com o próprio prazer."

Os autores, Wright e Cropanzano (2004), "resumiram as consequências positivas das emoções positivas afirmando que os empregados mais felizes ficam mais capazes de se alargarem e de construírem, e tornam-se desse modo, mais criativos, resilientes, socialmente conectados, física e mentalmente saudáveis – assim como mais produtivos". *"O segredo da Felicidade consiste em descobrirmos como encontrar Paz dentro de nós" (Confúcio, in Os Ensinamentos de Confúcio, adaptado).*

Trabalho

Os empregadores devem garantir que os seus colaboradores têm um ambiente de trabalho seguro e saudável, respeitando determinadas obrigações legais. Para isso, devem dispor de serviços de segurança e saúde no trabalho, que podem ser internos, externos ou comuns, sendo algumas das suas principais atividades (1) Planear a prevenção, integrando, a todos os níveis e para o conjunto das atividades da empresa, a avaliação dos riscos e as respetivas medidas de prevenção, (2) Participar na elaboração do plano de emergência interno, incluindo os planos específicos de combate a incêndios, evacuação de instalações e primeiros socorros, (3)Desenvolver atividades de promoção

da saúde, (4) Vigiar as condições de trabalho de trabalhadores em situações mais vulneráveis.

Estes serviços são prestados por pessoas com formação adequada para o efeito e entidades autorizadas por organismo competente.

Os riscos psicossociais relacionados com o trabalho têm sido identificados como um dos grandes desafios contemporâneos para a saúde e segurança e estão ligados a problemas nos locais de trabalho, tais como o stress do trabalho, violência, assédio e intimidação no trabalho. Além disso, as evidências mostram que o stresse está relacionado a um pior desempenho, maior absentismo e maior percentagem de acidentes. Stress excessivo é perigoso para a saúde do trabalhador e torna a pessoa incapaz de lidar com exigências adicionais.

A falta de definição de metas organizacionais, o conflito de papéis e a ambiguidade de papel são fontes de risco que merecem análise de potenciais consequências e definição de medidas preventivas ou atenuadoras.

As relações interpessoais, em particular o comportamento de liderança, podem originar conflitos, isolamento social ou exposição à violência. Torna-se assim importante adotar modelos propícios à segurança psicológica e que reflitam a progressão natural das necessidades humanas em ambientes sociais.

Por exemplo, quando as organizações progridem nos quatro estágios da segurança psicológica de Clark, elas criam ambientes profundamente inclusivos, aceleram a aprendizagem, aumentam a contribuição e estimulam a inovação.

Segundo Tal Ben-Shahar (2019), "embora saibamos pela investigação que o sucesso não conduz à felicidade, também sabemos que a felicidade conduz ao sucesso. As pessoas que são mais felizes tendem a ser mais criativas, a trabalhar melhor em equipa, a ter mais motivação e energia e, sobretudo, a gozar de maiores níveis de produtividade. A felicidade é um bom investimento tanto para o empregado como para o patrão!"

Partindo da premissa de que o envolvimento do líder, dos gestores de topo e da direção, é o caminho para o sucesso de qualquer processo transformacional de uma organização, é importante definir estratégias e desenvolver planos de ação que promovam o bem-estar e comprometimento dos colaboradores e o consequente aumento da produtividade. Essas estratégias deverão ir ao encontro, primeiramente, da visão do líder. Para isso é fundamental, antes de mais, conhecer o líder e os seus objetivos a curto, médio e longo prazo, relativamente à sua visão para as suas pessoas.

Com base nesse conhecimento adquirido surgem as medidas que visam alcançar esses objetivos.

É importante ressalvar que, como em todos os processos, nem todas as medidas implementadas ou a implementar terão sucesso. O importante é manter a linha orientadora e fazer os reajustes necessários de forma a redescobrir novas formas de alcançar os resultados predefinidos.

A transformação a médio/longo prazo traduzir-se-á num aumento do bem-estar, e consequentemente da produtividade, e na redução da rotatividade, do absentismo e do presentismo.

Quem está num estado de bem-estar tem vontade de avançar e alcançar novas metas, traduzindo-se este desejo num aumento efetivo da produtividade em 31%, do estado de saúde em 21%, da retenção em 44% e na redução dos acidentes de trabalho em 34% (dados Apertia Consulting).

Wiesel (2005) relata que a motivação é um processo individual e fruto do nosso crescimento pessoal.

Para Decenzo e Robbins (2001) "a motivação seria a disposição de fazer alguma coisa, quando essa coisa é condicionada por sua capacidade de satisfazer alguma necessidade para o indivíduo".

De acordo com Hosie e Sevastos (2009), no século XXI, o sucesso das organizações depende da sua capacidade para atingir e manter níveis elevados de performance no trabalho individual.

Segundo Pryce-Jones (2010) "felicidade no trabalho é uma atitude que permite a cada pessoa maximizar o desempenho e atingir o seu potencial, não descurando os momentos positivos e menos positivos, a trabalhar individualmente ou em grupo".

O afeto que os colaboradores sentem em relação à organização, é crucial para o comprometimento dos colaboradores e por isso é fundamental a promoção desta relação afetiva por parte da organização.

Segundo Carnegie (2012) o elogio é um fator importante na motivação das pessoas. Sendo uma poderosa ferramenta de liderança o elogio estimula a participação, a criatividade, o entusiasmo, a motivação e o comprometimento de quem o recebe. O elogio tem uma condição para que se torne eficaz, deve ser feito logo após o facto positivo que tornou a pessoa merecedora e, de preferência, diante do maior número de pessoas possível. Incentivar e estimular o uso do elogio, sem inibições, resulta, em regra, muito bem.

Segundo Fisher (2010), as organizações que priorizam a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, proporcionam um clima organizacional que estimula o sentimento de satisfação dos colaboradores, levando-os a desempenharem as suas funções com maior comprometimento, qualidade e criatividade.

Segundo o estudo Happiness Works, os colaboradores mais felizes faltam menos, têm menos vontade de mudar de organização e sentem-se mais produtivos.

De acordo com Bergamini e Coda (1997), o Clima Organizacional "nada mais é do que indicador do nível de satisfação (ou de insatisfação) experimentado pelos empregados no trabalho. Pode também ser entendido como uma forma de conhecer o moral do grupo".

Também segundo Drucker (2005), um colaborador feliz e satisfeito é mais produtivo, relaciona-se melhor, é mais criativo e tem uma maior confiança.

O autor Rego (2006) afirma existirem sugestões de que a felicidade no trabalho tem o poder de estabelecer um benefício competitivo.

"Não imponhas aos outros aquilo que não desejas para ti próprio"

(Confúcio, in Os Ensinamentos de Confúcio)

Considerações finais

Em suma, o que resulta para uma pessoa poderá não ter o mesmo efeito sobre outra. Conhecer a individualidade de cada um, dentro de uma organização, permite definir programas à medida. Esta abordagem apenas é possível quando o líder do processo (que pode ser o Gestor da Felicidade) é capaz de ganhar a confiança dos colaboradores. Esse privilégio só é alcançado pela sua coerência e congruência, ou seja, quando este *walks the talk*.

De acordo com o suprarreferido conclui-se que a perceção dos colaboradores de um clima de trabalho Seguro, Saudável e Feliz, gera um grande impacto na produtividade. Acredito que, para um bom desempenho no que quer que seja devemo-nos sentir naturalmente bem.

É também certo que cada vez mais os especialistas na prevenção de riscos e promoção de bem-estar necessitam ter conhecimentos profundos de conexão interdisciplinar, de liderança, de trabalhar sob pressão, de orientar o trabalho em equipa, de enfrentar cenários distintos, de empatia, de saber estar, de capacidade de investigação e análise, tendo um papel fulcral na promoção da segurança, saúde e felicidade empresarial.

Aliar o foco na Segurança, na Saúde e na Felicidade em contexto laboral é, na minha opinião, otimizar equipas e a sua performance, potenciando a capacidade de adaptação e a rentabilidade da organização.

Referências:

Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho, Economia Circular e respetivos efeitos na SST.

Campanha Europeia 2020-22 "Locais de trabalho saudáveis".

Wright, T. A. e R. Cropanzano. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest, Organizational Dynamics 33(4), 338-351.

Salamone, J. (2012) The mysterious motivational functions of mesolimbic dopamine. Neuron. Neuron. Nov 8;76(3):470-85. doi: 10.1016/j.neuron.2012.10.021.

Rego, A. (2006). *Empregados Felizes são mais Produtivos?*. Working Papers in Management G/nº 8/2006, Universidade de Aveiro - Departamento de Economia.

Fisher, C. D. (2010). Happiness at work, International Journal of Management Reviews, Vol. 12, pp. 384-412.

Dan, Y. (2009). *Os ensinamentos de Confúcio*. Portugal. Editorial Presença.

Drucker, P. (2005). *Manage Yourself and Then Your Company: Set an Example*. IEDC - School of Management.

Carnegie, D .(2012). *Como Ser Um Líder Eficaz*. Prime Books.

Bergamini, C. W.; Coda, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*.2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

4 | Categorias e Critérios para uma *Happy School* em Portugal a partir do Relatório da UNESCO de Bangkok

Leonor Haydée Viegas

Investigadora no Centro de Investigação em Estudos Globais da Universidade Aberta.

Abstract

Vivemos num mundo cada vez mais conectado tecnologicamente, mas cada vez mais desconectado relacionalmente. Não sendo a escola uma panaceia para tudo resolver, pode contribuir, significativamente, para o bem-estar e felicidade dos alunos, formando pessoas mais autoconscientes, despertas e participativas, capazes de empreender ações por causas pessoais e sociais. Mas a escola também terá de ser um espaço onde os profissionais se sintam bem a trabalhar. Urge aclarar que espaços, ambientes e processos mais se adequam a tais desígnios. É importante definir que dinâmicas implementar em prol da melhoria das relações interpessoais nas escolas e que medidas encetar no sentido de se contribuir para uma maior satisfação e felicidade de todos os *stakeholders* da comunidade escolar. A UNESCO de Bangkok deixa-nos pistas do que pode constituir uma escola feliz. Este artigo resulta de um estudo que teve como principais objetivos averiguar se as categorias identificadas pela UNESCO se aplicam à realidade portuguesa e identificar quais dos 22 critérios *Happy Schools* são mais relevantes para as escolas portuguesas.

Palavras-chave: *Happy Schools*; Escolas Felizes; felicidade; educação; bem-estar; critérios UNESCO *Happy Schools*.

Introdução

Em 2016 a UNESCO de Bangkok publicou o Relatório *Happy Schools! A Framework for Learner Well-being in the Asia-Pacific.* O relatório resultou de um estudo em 30 países da região da Ásia-Pacífico sobre bem-estar e felicidade nas escolas. Defende que escolas felizes são a chave para a garantia de maior bem-estar, saúde, autorrealização, sucesso de vida e sucesso profissional. O relatório teve por objetivo contribuir para novas políticas educativas, melhor gestão escolar e fornecer uma referência que permita repensar as conceções da qualidade da educação formal e não formal nas escolas. Permitiu ainda identificar as categorias e os critérios do que pode constituir uma escola feliz, bem como as estratégias para se atingir cada um dos critérios.

Este estudo surge no seguimento do relatório da UNESCO. Queremos saber quais os critérios que contribuem para uma escola feliz em Portugal. Os principais objetivos são:

- Perceber se as categorias e critérios identificados pela UNESCO se aplicam à realidade portuguesa.
- Identificar outras eventuais categorias e critérios para uma escola feliz em Portugal.

Nesse sentido, foi realizado um questionário em formato digital, que se encontra disponível para todos os elementos das comunidades educativas responderem, nomeadamente, alunos, professores, educadores de infância, técnicos superiores, funcionários, parceiros, encarregados de educação, entre outros.

Os resultados preliminares apresentados neste artigo resultam das respostas às quatro primeiras questões, de um total de dez, de resposta aberta e a três de escolha múltipla sobre as categorias e os critérios *Happy Schools* identificados pela UNESCO de Bangkok.

O projeto *Happy Schools da UNESCO* de Bangkok

O estudo da UNESCO (2016) partiu do princípio de que existem uma série de fatores externos e internos que colocam em causa a felicidade e o bem-estar das comunidades educativas. No caso de fatores externos, são exemplos as desigualdades, a intolerância, a competição, a sobrecarga de informação e o avanço tecnológico. Como fatores internos, temos os casos de *bullying*, os currículos obsoletos, enfase exagerado no conteúdo académico e nas notas dos testes, ambientes de aprendizagem precários ou a insensibilidade dos educadores.

No relatório de 2016, a UNESCO define felicidade como um propósito humano e coletivo, que pode ser promovido por meio de experiências de aprendizagem, que fomentem amizades e relacionamentos entre a comunidade escolar. Neste sentido, a educação e a aprendizagem são entendidas como formas de contribuir para o aumento da felicidade e bem-estar.

O relatório resultou de um estudo documental, análise de projetos educativos e políticas de educação, seminários, questionários e workshops com a comunidade educativa. Numa primeira fase foram identificados os 22 critérios para uma *Happy School*. Mais recentemente, foi realizada uma intervenção em escolas piloto da Tailândia, Japão e Lao, que permitiu operacionalizar os critérios identificados através de uma aprendizagem social e emocional (SEL). A SEL inclui autoconsciência, controle da impulsividade, trabalho cooperativo e cuidado consigo mesmo e com os outros (Elias at al., 1997). A intervenção sustentou-se nas dimensões pessoal, social e sistémica, e em três componentes: consciência (*awareness*), cuidado (*care*) e envolvimento (*engagement*) (UNESCO, 2016; 2021).

Quando as escolas intervêm nas habilidades sociais e emocionais dos alunos, o desempenho académico aumenta, a incidência de problemas de comportamento diminui e a qualidade das relações melhora. Os alunos tornam-se membros produtivos,

responsáveis e contribuidores para a sociedade (Elias at al., 1997). Nesse sentido, a educação para a felicidade e o bem-estar deveria ajudar as crianças e jovens a construírem um projeto de vida (Dias, 2021). Para o efeito, urge contribuir para o desenvolvimento da autoconsciência em contexto escolar, como forma de motivar a empatia e o comportamento pró-social (Viegas, 2021).

O conceito de *Happy Schools* fundamenta-se na educação para a paz, assente, em especial, nos pilares "Aprender a Ser" (criatividade, pensamento critico, perseverança e otimismo), "Aprender a Viver Juntos" (relacionamento, empatia, tolerância, respeito pela diversidade, comunicação, trabalho em equipa) e no conceito PERMA (*positive emoticons*, *engagement*, *relationships*, *meaning*, *accomplishment*), desenvolvido pela psicologia positiva (UNESCO, 2016). Além disso, dada a abrangência do projeto, o conceito de *Happy School* cruza-se com o conceito de educação global por ter como intento a promoção da educação para a paz, a cooperação, a inclusão, uma educação de qualidade e ações de promoção de uma cidadania global.

Uma intervenção a este nível implica não só uma educação a nível de conteúdos formais, mas também uma educação não formal da qual a educação social é uma legitima representante, podendo desencadear nas escolas uma série de projetos e atividades (Viegas, 2014).

Categorias e critérios das *Happy Schools* UNESCO

As categorias avançadas pela UNESCO são «Pessoas», «Processos» e «Espaços». A categoria «Pessoas» refere-se a todas as relações humanas e sociais entre os membros da comunidade escolar. A categoria «Processos», engloba metodologias de ensino aprendizagem que podem melhorar a sensação de bem-estar dos alunos. A categoria «Espaços», refere-se a fatores contextuais, tanto em termos do ambiente físico existente, como do ambiente contextual percebido.

Os critérios definidos pela UNESCO são vinte e dois, nomeadamente, seis critérios na categoria «Pessoas»:

1. Amizade e relacionamento na comunidade escolar;
2. Atitudes e atributos positivos dos professores;
3. Respeito pela diversidade e as diferenças;
4. Valores e práticas positivas e colaborativas;
5. Condições de trabalho dos professores e bem-estar;
6. Ferramentas e competências dos professores.

Nove critérios na Categoria «Processos»:

1. Criação de uma carga de trabalho mais razoável e justa para os alunos;
2. Espírito de equipa e colaboração;
3. Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas;
4. Liberdade, criatividade e envolvimento do aluno;
5. Sensação de dever cumprido e realização;
6. Atividades extracurriculares e eventos escolares;
7. Aprendizagem de equipa entre estudantes e professores;
8. Conteúdo de aprendizagem útil, relevante e envolvente;
9. Bem-estar e gestão do stress.

E sete critérios na Categoria «Ambiente»:

1. Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável;
2. Ambiente seguro, sem *bullying*;
3. Espaços de aprendizagem e para brincar ao ar livre e verdes;
4. Visão escolar e liderança;
5. Disciplina positiva;
6. Boa saúde, condições sanitárias e nutrição;
7. Gestão escolar democrática.

As amizades e os relacionamentos de qualidade na comunidade escolar constituem o critério mais relevante para uma escola feliz no Oriente. Um Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável foi identificado, pelo estudo da UNESCO, como o segundo critério mais importante para uma escola feliz.

Metodologia

Instrumento aplicado

O questionário é composto por dez questões de resposta aberta e três questões de resposta fechada.

As quatro primeiras questões de resposta breve pretendem aferir a perceção dos participantes quanto às componentes de uma escola feliz e de uma escola infeliz. O questionário pretende ainda apurar qual a perceção dos participantes quanto ao processo de ensino aprendizagem e inclusão dos alunos. As questões são as seguintes:

Q1: O que contribui para uma escola feliz?

Q 2: O que contribui para uma escola infeliz?

Q 3: O que torna o ensino e a aprendizagem nas escolas divertido e agradável?

Q 4: Da sua experiência, o que pode ser feito para que todos os alunos se sintam incluídos na escola?

Estas quatro questões são semelhantes às realizadas no âmbito da investigação da UNESCO em escolas do Oriente (2016). Pretende-se perceber se as categorias apresentadas pela UNESCO se aplicam ao contexto português e quais os critérios mais relevantes.

As três questões de resposta fechada baseiam-se nos vinte e dois critérios da UNESCO e têm como finalidade aferir quais os critérios mais significativos para os respondentes. Os critérios são apresentados em formato de escolha múltipla para que os participantes possam identificar os que percecionam como mais importantes para uma escola feliz em Portugal.

Procedimento

O questionário encontra-se disponível para ser respondido na página das redes sociais do projeto de investigação *Happy Schools*, desde agosto de 2021. O link foi também enviado para entidades ligadas à educação. Os dados analisados no âmbito deste artigo foram recolhidos até ao final de fevereiro de 2022.

Participantes

Responderam a este questionário 477 pessoas, 78% do sexo feminino e 22% do sexo masculino. Os respondentes dividem-se entre professores (P) (43%), alunos (A) (30%), encarregados de educação (EE) (18%), sendo os restantes diretores de escolas públicas (DE), técnicos superiores (TS), educadores de infância (EI), auxiliares de ação educativa (AAE), colaboradores e parceiros da comunidade educativa.

A maior parte dos participantes trabalham ou estudam em escolas públicas do ensino secundário, do 3º e 2º ciclos.

Resultados (Q1, Q2, Q3 e Q4)

Para análise dos resultados preliminares, foi realizada a análise de conteúdo das primeiras quatro questões, conforme sugerido por Bardin (2016).

As respostas que se obtiveram neste questionário encaixam-se de forma natural nas categorias apresentadas no Relatório *Happy Schools*, nomeadamente, «Pessoas», «Processos» e «Espaços». Durante a análise dos dados, emergiram do discurso dos participantes uma série de valores consistentes com uma escola feliz, nesse sentido, considerou-se conveniente a criação de uma nova categoria, nomeadamente, "Valores globais para uma *Happy School*".

Na categoria «Pessoas», acrescentou-se um novo critério intitulado "Comunicação eficaz". Nos critérios "Atitudes e atributos positivos dos professores", "Condições de

trabalho dos professores e bem-estar" e "Ferramentas e competências dos professores", como foram mencionados outros profissionais da escola, acrescentou-se também uma referência aos técnicos superiores e aos funcionários.

Na categoria «Processos», no critério "Atividades extracurriculares e eventos escolares" acrescentou-se "educação não formal".

Na categoria «Espaços» foram acrescentados os critérios "Qualidade do espaço e recursos materiais" e "Envolvimento dos encarregados de educação".

Para análise dos dados a estas quatro questões, contabilizou-se o número de respostas que foram enquadradas nos critérios em cada categoria. Verificou-se que o critério com mais respostas pertence à categoria «Pessoas», nomeadamente "Amizade e relacionamento na comunidade escolar", seguido do critério "Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas", e do critério "Atividades extracurriculares e eventos escolares e educação não formal" ambos integrados na categoria «Processos» (conf. Tabela 1).

De uma forma global, verificou-se que os docentes apresentam mais respostas ligadas ao seu reconhecimento profissional, condições laborais, disciplina e metodologias de ensino aprendizagem utilizadas. Os alunos referem a necessidade de aulas mais dinâmicas e ajustadas à sua realidade, bem como a importância de relacionamentos positivos, relações de amizade e de um ambiente livre de *bullying*. Os encarregados de educação preocupam-se, em primeira instância, com a existência de um bom ambiente, segurança e relações amigáveis entre alunos, professores e funcionários das escolas. Para todos em geral, o mais importante para uma escola feliz assenta na qualidade dos relacionamentos a nível pessoal e profissional.

Categoria Pessoas

À semelhança dos resultados da UNESCO, a maioria das respostas obtidas enquadra-se no critério "Amizade e relacionamentos na comunidade escolar" (Conf.

Tabela 2). Contabilizou-se em especial referências a uma "convivência saudável entre todos" (A), "empatia" (EE), "respeito" (TS), "boa relação entre os diferentes elementos, alunos, professores, outros funcionários, encarregados de educação" (P), "professores amigos e bons, a ensinar e bons colegas" (EE) e uma "atitude ética" (DE).

No geral, a falta de respeito, de gentiliza, de empatia, de compreensão, de lealdade e as más relações, levam à infelicidade das pessoas. Neste sentido, o critério "Respeito pela diversidade e as diferenças" surge como o segundo mais relevante. As respostas sublinham a importância de existir "igualdade de oportunidades e tratamento (EE), para que "todas as pessoas da escola se sintam incluídas" (A). A "discriminação" (P), "racismo" (EE) ou os preconceitos "(A) são um vírus para a felicidade.

A motivação, seja de docentes ou auxiliares, é apontada como importante para um clima de bem-estar e felicidade na escola, conforme se verifica nas seguintes afirmações: "professores e funcionários motivados e com gosto pelo trabalho" (P); "professores felizes por ensinar" (EE) e que "gostem de ser professores" (A). Profissionais "desanimados (EE), "contrafeitos e tristes" (P) impactam negativamente a sala de aula, por isso, diz-nos um aluno, é necessário "professores que nos inspirem" (A). Também se pretende "alunos envolvidos no seu processo de aprendizagem" (P), e que sejam "responsáveis" (A).

É reconhecida a importância de todos sentirem felicidade, alegria e bem-estar na escola, para isso é indispensável "gosto pelo que se faz" (EE) e "ir para a escola (…) com alegria e felicidade" (P), sejam alunos, professores, técnicos ou funcionários.

O terceiro fator que impacta a felicidade, em especial dos profissionais que trabalham na escola, são as "Condições de trabalho dos professores, técnicos superiores e funcionários". Os docentes solicitam "horários organizados" (P), "distribuição equilibrada das tarefas" (P), "mais tempo disponível" (P) e menos "burocracia" (P). Neste critério também foi referido a necessidade de existir mais "recursos humanos" (P) em especial técnicos especializados e auxiliares de ação educativa.

A "Comunicação eficaz" é outro dos fatores relevantes para um clima de bem-estar e felicidade na escola. Os respondentes do questionário defendem, por exemplo, uma "comunicação clara e concisa e diálogo aberto" (P), bem como "transparência na comunicação, escuta ativa de todos, capacidade de autocrítica" (EE). É realçada a importância de se "mostrar afeto e respeito pelos outros e de se promover momentos de diálogo e partilha de sentimentos" (CE). Conforme referiu um aluno, "quando um professor cria uma boa ligação com o seu aluno e um ambiente agradável, onde ambos têm uma boa comunicação e que se ouvem um ao outro é meio caminho andado para um ambiente divertido e agradável" (A). Espera-se uma comunicação com inteligência emocional, em que saber ouvir é fundamental.

Tabela 1

Ordenação por relevância de critérios

Categoria	Critério	Ordenação Por categoria	Ordenação Por critério
Pessoas	1) Amizade e relacionamento na comunidade escolar	1	1
	2a) Atitudes e atributos positivos dos professores, técnicos superiores, funcionários e alunos	3	8
	2b) Atitudes e atributos positivos dos alunos	8	17
	3) Respeito pela diversidade e as diferenças	2	7
	4) Valores e práticas positivas e colaborativas	7	15
	5) Condições de trabalho dos professores, técnicos superiores, funcionários e bem-estar	5	11
	6) Ferramentas e competências dos professores, técnicos superiores e funcionários	4	10
	7) Comunicação eficaz	6	12
Processos	1) Criação de uma carga de trabalho mais razoável e justa para os alunos	5	18
	2) Espírito de equipa e colaboração	4	13
	3) Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas	1	2
	4) Liberdade, criatividade e envolvimento do aluno	3	9
	5)Sensação de dever cumprido e realização	8	24
	6) Atividades extracurriculares e eventos escolares e educação não formal	2	3
	7) Aprendizagem de equipa entre estudantes e professores	9	26
	8)Conteúdo de aprendizagem útil, relevante e envolvente	6	20
	9) Bem-estar e gestão do stress	7	21
Espaços	1)Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável	2	5
	2) Ambiente seguro, sem *bullying*	3	6
	3) Espaços de aprendizagem e para brincar ao ar livre e verdes	7	22
	4) Visão escolar e liderança	4	14
	5) Disciplina positiva	6	19
	6) Boa saúde, condições sanitárias e nutrição	5	16
	7) Gestão escolar democrática	8	23
	8) Qualidade do espaço e recursos materiais	1	4
	9) Envolvimento dos encarregados de educação	9	25

Categoria Processos

Nesta categoria, destaca-se o critério "Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas" (Conf. Tabela 2). Os respondentes avançaram com diversas sugestões para tornar o ensino aprendizagem mais dinâmico, prático, participativo, interativo e relevante. Algumas das medidas propostas são a realização de "atividades ajustadas aos interesses dos alunos" (P), "turmas mais reduzidas" (P), "aulas menos

expositivas" (EE), baseadas "na resolução de problemas e autonomia" (P), com realização de "projetos diferentes e criativos e de importância real para os alunos" (P), que permitam o desenvolvimento da criatividade, do pensamento livre e crítico. São ainda sugeridas "disciplinas com conteúdos diferenciados tais como educação financeira e formação para a capacitação de competências comportamentais, não conservadoras e paradas no tempo" (EE).

São propostas "estratégias diversificadas" (P), nomeadamente, "ensino em regime de comunidade de investigação, dando ao aluno autonomia e confiança para se envolver nos projetos" (P), articulação entre "teorias com casos práticos do quotidiano" (P), "mais trabalhos, mais pesquisa e menos testes e exames" (P), "realização de atividades fora do contexto tradicional da aula" (A), por exemplo, "atividades dinâmicas na natureza e com comunidade escolar" (P), "atividades lúdicas" (A) e através de "projetos em que os alunos participem ativamente"(P). Existem ainda sugestões mais radicais, nomeadamente, "a ausência de manuais escolares e a não obrigatoriedade de seguir o currículo, possibilitando aos alunos escolher os conteúdos que pretendem trabalhar e como querem fazê-lo" (P), para além de se "desvalorizar o momento de avaliação formal dos testes e não o tornar no elemento com mais peso na média da avaliação" (EE).

Os dados revelam a importância de se permitir uma maior participação dos alunos nas aulas como forma de motivação e de tornar as aulas mais atrativas. A cooperação e o espírito de equipa, entre a equipa docente, entre professores e alunos, ou entre os alunos, são também fatores importantes para a implementação de um clima de convivência feliz na escola. Foi sugerido que não se premiasse "tanto o mérito e mais a cooperação e entreajuda entre os alunos (P). Assim, "de modo a evitar o stress e a competição entre os alunos deve desvalorizar-se a importância dos testes de avaliação, salientando que se tratam de meras fichas de trabalho" (P).

No geral, os participantes referem a necessidade de "desenvolvimento da autonomia" (P) do aluno e de "ligação à vida real" (P) dos conteúdos lecionados. A

exigência de conteúdos práticos é transversal à maioria dos participantes, não sendo de estranhar que o critério "Atividades extracurriculares, eventos escolares e educação não formal (ENF)", surja como o segundo critério com mais referências na categoria «Processos». É sugerida uma "aprendizagem que não seja apenas a formal e expositiva" (EE). A ENF surge como uma oportunidade para o desenvolvimento de competências pessoais e sociais, podendo ser levada a cabo pelos professores e equipas multidisciplinares de técnicos superiores contratados pelas escolas. São sugeridas atividades que promovam as relações "entre estudantes e profissionais de forma mais informal" (TS), que exista "tempo de lazer dentro da escola" (EE) e "projetos do interesse de todos" (CE), que desenvolvam "todo o potencial dos alunos" (EE) e "contribuam para a felicidade dos envolvidos" (O).

Entre as atividades sugeridas, refira-se a criação de "momentos de diálogo/ clubes" (P), "assembleias de estudantes" (P), "meditação, educação para a cidadania" (P), "dinâmicas de grupo com alunos de diferentes turmas, construção de projetos para melhoria da escola, atendimento de reclamações por parte dos alunos (serviço ao cliente interno)" (EE), "ensino de Inteligência Emocional o mais cedo possível" (P), dedicar meia hora no início do dia para atividade física, *coaching* e/ou outras estratégias motivacionais" (P), "mais propostas de ligação à arte (teatro, dança, pintura, música)" (EE), "levar profissionais das mais diversas áreas para fazer palestras com objetivo de despertar mentes para os mais diversos temas" (EE), "voluntariado" (A), "jogos entre turmas" (A), "workshops" (A), "festas na escola para conviver" (A), "desenvolvimento de projetos que sejam direcionados para o desenvolvimento de competências socio emocionais" (DE) e permitam melhorar a convivência na comunidade escolar.

Porque se considera que "a escola é demasiado fechada à sala de aula e promove pouco a autonomia e criatividade dos alunos" (P), são esperadas mais "decisões partilhadas" (P). Assim, o terceiro critério com mais indicações é "Liberdade, criatividade e envolvimento do aluno". Os dados revelam que é importante existir espaço para se

"ouvir os alunos, incluir os alunos no ensino" (EE), dando "mais autonomia aos alunos para poder existir empenho, vontade e interesse" (A), para que os alunos possam "estimular o pensamento crítico e fora da caixa e a criatividade" (TS). Desta forma, sugere-se que o aluno seja "construtor da sua aprendizagem" (P) e o professor não se limite a "despejar matéria" (EE), existindo "o envolvimento do aluno" (P) em todo o processo de ensino. Esta seria também uma forma de promover a verdadeira inclusão na escola. Até porque "falta de autonomia" (P), "pouca liberdade" (P) ou a "Inibição de criatividade" (P) são indicadores de infelicidade.

Tabela 2

Quadro resumo dos principais assuntos que emergiram em Q1, Q 2, Q 3 e Q 4 nas categorias «Pessoas», «Processos» e «Espaços»

Categorias	Q 1	Q 2	Q 3	Q 4
Pessoas	Qualidade das relações interpessoais e da comunicação. Motivação, alegria e bom humor de professores, funcionários e alunos. Qualificação dos profissionais educativos. Condições de trabalho.	Falta de respeito, indisciplina, violência e falta de empatia. Desmotivação, desinteresse, falta de alegria e pessimismo. Maus profissionais. Falta de comunicação Burocracia, instabilidade docente.	Colaboração, interação, partilha e escuta ativa. Gestão de motivações, participação ativa, alegria e prazer. Profissionais dinâmicos, alunos motivados. Ambiente inclusivo, valorização do aluno. Diálogo, partilha.	Desenvolver o respeito, a empatia, a afetividade e melhorar a comunicação. Combater a desmotivação, promover o bem-estar e felicidade. Inclusão, respeitar a diferença. Formação de gestores e professores. Equipas multidisciplinares
Espaços e contextos	Bom ambiente e segurança. Direção eficiente, bom modelo de gestão. Espaço (interior e exterior) agradável, com boas condições. Envolvimentos dos pais.	Gestão autoritária, falta de comunicação e desorganização. Muita burocracia, horários desgastantes Falta de limpeza, falta de condições e de recursos.	Espaços para aulas no exterior, atividades na natureza. Ambiente agradável e descontraído. Meios e recursos necessários. Temperatura das salas agradável	Atividades de integração, inclusão, identidade coletiva Igualdade. Oportunidades/relação de equidade. Abordagem sobre diferenças/respeito pela diferença. Inclusão (professores e alunos)

Processos	Cooperação, espírito de equipa. Liberdade, autonomia e criatividade. Processos participativos, Atividades praticas, metodologia de projeto. Projetos, ENF, atividades extracurriculares.	Não promover a autonomia e a criatividade. Falta de reconhecimento. Individualismo e competição. Escola fechada em si mesmo. Processo ensino aprendizagem pouco participativo.	Participação dos alunos na construção das temáticas. Pedagogia centrada no aluno. Desenvolvimento da criatividade e pensamento critico. Aulas práticas e no exterior. Ligação à realidade. projetos, ENF.	Dar voz aos alunos. Respeito pelas diferenças e valorização das culturas. Atividades de integração, partilhas, dinâmicas de grupo, ENF. Desenvolver a identidade coletiva e a empatia. Trazer a família à escola.
Valores globais *Happy Schools* e contravalores	Bom ambiente Respeito Segurança Felicidade Liberdade Comunicação Motivação Espírito de equipa Cooperação Empatia Criatividade	Desmotivação Mau ambiente Autocracia Falta espírito equipa Falta cooperação Burocracia Discriminação Indiferença Desrespeito Antipatia	Bom ambiente Autonomia Criatividade Participação Cooperação Respeito Diálogo Empatia Motivação Alegria Participação	Respeito Integração Empatia Inclusão Amizade Motivação Cooperação Empatia Cuidado Igualdade

Categoria Espaços

A primeira componente que emerge das respostas dos participantes diz respeito ao critério não previsto pelo a UNESCO e que emergiu dos resultados deste estudo, nomeadamente, a "Qualidade do espaço e os recursos materiais" (Conf. Tabela 2). Os espaços devem ser "agradáveis" (P), limpos, as salas arejadas, com boas áreas e acolhedores. Uma escola com potencial para promover a felicidade, tem de oferecer um "espaço para brincar" (P) e sítios "onde os alunos possam descontrair" (A). Importante ainda escolas "com espaços verdes e bonitos" (A). Imprescindível também a existência de equipamentos, recursos materiais e "tecnologia e inovação" (O).

Um espaço físico "pouco atrativo" (P) "degradado" (DE) e com instalações "danificadas" (A) causa menos bem-estar. Pretende-se sim "salas luminosas" (A),

devidamente "aquecidas" (A) com "espaços amplos e verdes" (P). A limpeza é também referida como relevante.

O bom ambiente e a segurança do espaço escolar são também assinalados pelos participantes. O segundo critério mais relevante na categoria «Espaços» e ambiente percebido, é "Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável", seguido de "Ambiente seguro e sem *bullying*". Para existir felicidade é necessário uma "boa atmosfera escolar e respeito entre todos" (A). Há quem defenda que deveria existir um "ambiente familiar" (EE), onde se soubessem os nomes dos alunos e as suas características positivas. É fulcral também que exista "segurança dentro e fora da escola" (EE) e "não haver *bullying*" (A). A violência é tida como um dos maiores entraves ao bem-estar e felicidade dos alunos e a indisciplina é apontada pelos professores como um foco de mal-estar. O ambiente na escola deve ser pacifico, tranquilo e seguro. Conforme referiu um aluno, "nós temos que nos sentir em casa. Então que façam da escola a nossa casa" (A).

A "Visão escolar e liderança" é mais um dos critérios com mais referencias. Os professores consideram que a direção da escola deve ser coesa, eficiente, atuante e empenhada "em contribuir para o sucesso dos alunos e para a realização profissional dos agentes educativos" (P). Uma gestão escolar prepotente ou que demonstre "ausência de comunicação entre os membros da Direção, o corpo docente e os assistentes operacionais" (P) gera infelicidade. A burocracia é também um problema que coloca em causa o bem-estar dos professores.

Categoria Valores Globais para uma Happy School

Os principais valores que emergiram das respostas às quatro questões referidas são, respeito, bom ambiente, comunicação e diálogo, cooperação, colaboração e partilha, motivação, segurança, empatia e simpatia, amizade e convivência, inclusão e integração, liberdade, autonomia e flexibilidade, alegria, diversão, prazer e bom humor, participação, felicidade e bem-estar, criatividade e inovação e igualdade e equidade (Conf. Tabela 2).

Resultados (critérios *Happy School* UNESCO)

Neste bloco de três questões, solicitou-se que os respondentes identificassem, de entre os 22 critérios estabelecidos pela UNESCO, quais os mais relevantes para uma escola feliz em Portugal.

Na categoria «Pessoas» o critério mais escolhido foi "Respeito pela diversidade e as diferenças", seguido do critério "Condições de trabalho dos professores e bem-estar" e "Amizade e relacionamento na comunidade escolar" (conf. Tabela 3).

Tabela 3

Critérios para uma *Happy School* assinalados na categoria «Pessoas»

Critérios	Ordenação por critério
1) Amizade e relacionamento na comunidade escolar	3
2) Atitudes e atributos positivos dos professores	4
3) Respeito pela diversidade e as diferenças	1
4) Valores e práticas positivas e colaborativas	4
5) Condições de trabalho dos professores e bem-estar	2
6) Ferramentas e competências dos professores	6

Na categoria «Processos» o critério mais indicado foi "Liberdade, criatividade e envolvimento do aluno", seguido de "Espirito de equipa e colaboração" e de "Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas" (conf. Tabela 4).

Tabela 4

Critérios para uma *Happy School* assinalados na categoria «Processos»

Critérios	Ordenação por critério
1) Criação de uma carga de trabalho mais razoável e justa para os alunos	6
2) Espírito de equipa e colaboração	2
3) Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas	3
4) Liberdade, criatividade e envolvimento do aluno	1
5) Sensação de dever cumprido e realização	9
6) Atividades extracurriculares e eventos escolares	8
7) Aprendizagem de equipa entre estudantes e professores	7
8) Conteúdo de aprendizagem útil, relevante e envolvente	5
9) Bem-estar e gestão do stress	4

Na categoria «Espaços» o critério mais referido foi "Ambiente seguro e sem *bullying*", seguido de "Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável" e de "Espaços de aprendizagem e para brincar ao ar livre e verdes" (conf. Tabela 5),

Tabela 5

Critérios para uma *Happy School* assinalados na categoria «Espaços»

Critérios	Ordenação por critério
1) Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável	2
2) Ambiente seguro, sem *bullying*	1
3) Espaços de aprendizagem e para brincar ao ar livre e verdes	3
4) Visão escolar e liderança	7
5) Disciplina positiva	5
6) Boa saúde, condições sanitárias e nutrição	4
7) Gestão escolar democrática	6

Cruzando os resultados obtidos nas questões de resposta fechada com a questões de resposta aberta, percebemos que os critérios se mantêm praticamente idênticos, ainda que a ordenação tenha sofrido alterações (Conf. Tabela 6).

A amizade e os relacionamentos saudáveis, os processos de ensino aprendizagem envolventes e o ambiente caloroso e sem *bullying*, são identificados em ambos os processos de recolha de dados.

Tabela 6

Comparação entre questões abertas e questões fechadas

Pessoas		Processos		Espaços	
Respostas às questões Q1, Q2, Q3 e Q4	Identificação dos critérios mais importantes	Respostas às questões Q1, Q2, Q3 e Q4	Identificação dos critérios mais importantes	Respostas às questões Q1, Q2, Q3 e Q4	Identificação dos critérios mais importantes
Amizade e relacionamentos na comunidade escolar	Respeito pela diversidade e as diferenças	Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas	Liberdade, criatividade e envolvimento do aluno	Qualidade do espaço e recursos materiais (nova)	Ambiente seguro e sem *bullying*
Respeito pela diversidade e as diferenças	Condições de trabalho dos profissionais e bem-estar	Atividades extracurriculares e eventos escolares e educação não formal	Espírito de equipa e colaboração	Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável	Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável
Atitudes e atributos positivos	Amizade e relacionamentos na comunidade escolar	Liberdade, criatividade e envolvimento do aluno	Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas	Ambiente seguro e sem *bullying*	Espaços de aprendizagem e para brincar ao ar livre e verdes

Discussão dos resultados

Verificou-se que as três categorias avançadas pela UNESCO são consistentes com as respostas dos participantes deste estudo. Em suma, os resultados desta investigação comprovam que as três categorias avançadas no Relatório *Happy Schools* da UNESCO, nomeadamente, «Pessoas», «Espaços» e «Processos» são componentes importantes do conceito de *Happy Schools*. Desta forma, a definição de uma escola feliz deve ter em

conta as pessoas, o espaço físico e o percebido, e os processos de educação formal e não formal. Acrescente-se que em todas as questões analisadas emergiram das respostas valores globais relativos a uma escola feliz. Considerou-se importante a criação de uma nova categoria não sugerida pela UNESCO no seu relatório original, ainda que o tópico tenha sido considerado. A par das categorias «Pessoas», «Processos» e «Espaços», foi criada a nova categoria «Valores Globais para uma *Happy School*».
Respeito, bom ambiente, comunicação e diálogo, cooperação, colaboração e partilha, motivação, segurança, são apenas alguns dos valores que mais se destacaram nas respostas do questionário.

No geral, verificou-se que as respostas dos respondentes se enquadravam nos critérios sugeridos pela UNESCO, embora tenham emergido três critérios novos, nomeadamente "Comunicação eficaz", "Qualidade dos espaços e recursos materiais" e "Envolvimento dos encarregados de educação".

Verificamos que o critério mais relevante para as escolas portuguesas, seja nas questões de resposta aberta, seja nas de resposta fechada, e à semelhança das escolas que constam no relatório da UNESCO *Bangkok, é o referente à "Amizade e relacionamentos na comunidade escolar", inserido na categoria «Pessoas». Os critérios* "Estratégias de ensino e aprendizagem envolventes e divertidas" e "Atividades extracurriculares, eventos escolares e ENF", enquadrados na categoria «Processos» surgem em segundo e terceiro lugar, respetivamente. Portanto, a par do incremento de melhores relações, sustentadas na empatia e respeito pela diversidade, os participantes, consideram importante o surgimento de processos de ensino aprendizagem participativos, com recurso a abordagens cooperativas e que incentivem o trabalho de equipa, seja nas aulas, seja entre professores. Registaram-se contributos em prol de um ensino com recurso a aulas que não sejam apenas teóricas, mas também práticas e ajustadas em termos tecnológicos e de conteúdo às exigências do mundo global de hoje em dia.

Verificamos que os critérios que os respondentes portugueses mais se identificam estão relacionados com a afetividade e as relações humanas (Amizade e relacionamento na comunidade escolar" e a cidadania global ("Respeito pela diversidade e diferenças"). Isto indica-nos a necessidade de se investir em projetos que permitam trabalhar a aproximação, empatia, cooperação, afetividade, convivência, competências sociais, etc.

Considerações finais

Se por um lado existe a necessidade de tornar a ambiente escolar mais afetivo, com relações mais próximas e humanas, por outro, estes resultados indicam-nos que as equipas multidisciplinares, constituídas por professores e técnicos superiores (e.g. educadores sociais, animadores, psicólogos, mediadores, etc.), são peças fundamentais na equação da felicidade nas escolas. Os professores porque são quem aplica as metodologias de ensino aprendizagem. Os técnicos superiores porque garantem a implementação de projetos de educação não formal e a tão necessária ligação à família e à comunidade local. A liderança escolar apresenta-se como outra das chaves fundamentais para o sucesso da implementação de uma *Happy School*, apoiando e incentivando atividades criativas e inovadoras mas, principalmente, implementando um projeto de escola sustentado não apenas nas metas curriculares, mas também na satisfação, bem-estar e felicidade de toda a comunidade escolar.

Surge a questão: como aumentar a consciência de todos os envolvidos no processo (liderança escolar, docentes, técnicos, funcionários, família, alunos) sobre a importância do bem-estar e felicidade na escola? Parece-nos importante existir uma visão sistémica das *Happy Schools*, isto é, a ideia de felicidade na escola não pode depender apenas de atividades de um professor ou técnico superior a nível individual ou de apenas do projeto de uma direção. É necessário que todos estejam comprometidos, em primeira instância, com o projeto educativo, que deverá também estar alinhado com uma visão política educativa nacional e global, efetivamente comprometida em trazer para as escolas uma

cultura de felicidade. Caso contrário, teremos nas escolas apenas projetos efémeros de bem-estar ou de momentos de felicidade, que sendo importantes e relevantes, não são sustentáveis a longo prazo.

A nível internacional podem ser criadas plataformas e parcerias para partilha de conhecimento e boas práticas, mantendo-se uma estratégia de comunicação sempre ativa envolvendo governanças e formuladores de políticas educativas no projeto *Happy Schools.*

A nível nacional, é preciso que os sistemas de educação entendam que a felicidade e bem-estar é tão importante quanto o desempenho académico e que trabalhadores felizes são mais produtivos e motivados. Esta visão pode significar a formação dos profissionais da área da educação porque implica uma mudança de paradigma e, eventualmente, alteração do processo educativo.

A nível micro, na própria escola, a dinamização das *Happy Schools* implica o envolvimento de toda a comunidade educativa, seja direção, corpo docente, técnicos superiores, funcionários, alunos, pais, parceiros ou a comunidade em geral.

Referencias bibliográficas

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (3ª Ed.). São Paulo: Edições 70.

Dias, J.H. (2021). Da filosofia da felicidade ao programa Happy Schools. B. M. Jesuino (Coord.). *Educação para a Felicidade e o Bem-Estar*. Lisboa: Editora RH.

Elias, at al. (1997). *Promoting Social and Emotional Learning: Guidelines for Educators*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.

UNESCO (2016). *Happy Schools. A Framework for Learner well-being in the Asia-Pacifc*. Paris: UNESCO Bangkok.

UNESCO (2021). *Happy Schools in Asia-Pacific. Activities for Learner Well-Being and Happiness*. Paris: UNESCO Bangkok.

Viegas, L. H. (2021). Desenvolvimento da autoconsciência em contexto escolar como forma de motivar a empatia e o comportamento pró-social. B. M. Jesuino (Coord.). *Educação para a Felicidade e o Bem-Estar*. Lisboa: Editora RH.

Viegas, L. H. (2015). A Educação Social em contexto escolar: contributos para a definição de áreas de intervenção e para o perfil do Educador Social nas escolas. F. Correia & S. Azevedo (Coords.). *Praxis Educare. Revista da Associação dos Profissionais Técnicos Superiores de Educação Social, 2*. APETES. http://www.aptses.pt/wp-content/uploads/2019/12/PRAXIS-EDUCARE-n.º-2-2015.pdf

5 | Da felicidade nas Escolas às Escolas felizes: Formação *Happy Schools* em Portugal

Tiago Pita

Diretor assistente na European School of Alicante (Espanha)

Abstract

O presente artigo apresenta a relevância, oportunidade e urgência da introdução e sistematização de práticas felicitárias em contexto escolar.

A Felicidade apresenta-se como solução e resposta axiológica às solicitações contemporâneas, sendo alvo de estudo e implementação em contextos organizacionais, como sejam, instituições de índole empresarial, mas também, e porque não, em instituições educativas.

Nesse sentido, a Atlântica - Instituto Universitário e a Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE) desenvolveram um plano formativo que visa sensibilizar, habilitar e dotar os atores educativos de "Ferramentas para a criação de uma *Happy School*: Docentes, Organizações Educativas e Lideranças", partindo da inspiração da tradição filosófica, do relatório *Happy Schools* da UNESCO Bangkok (2016) e da evolução e aprofundamento do campo da ciência felicitária.

Neste artigo apresentaremos detalhadamente esta formação, bem como os seus resultados e avaliação realizada pelos participantes.

Palavras-Chave: Felicidade, Escola, *Happy School*, Formação, Portugal.

Nos passados meses, quando dizia às pessoas que estava a escrever um livro sobre a Felicidade e a Educação, mais do que uma pessoa me respondeu com alguma surpresa, "mas eles não vão juntos".

Noddings, N. (2010). *Happiness and Education*. Cambridge University Press: Cambridge.

I - Introdução

Desde sempre uma temática essencial ao existir humano, nem sempre a Felicidade ocupou uma posição central no quadro do pensar e agir humano.

As necessidades, exigências e solicitações da sociedade contemporânea abriram caminho para o (re)visitar e (re)valorar de temáticas de índole filosófica como a procura do conhecimento de Si, do Outro e do Mundo, a Felicidade, a Dimensão Axiológica e o Sentido da Existência, ou seja, o que sou e sei, o que vale nos dias de hoje e qual o meu projeto.

Este tipo de investimento na reflexão sobre a pessoa, acontece em íntimo contacto com as suas dimensões (também elas) exclusivamente humanas, a saber, psicológica, social e espiritual.

É nesta comunicação estreita, dinâmica e retroalimentada que identificamos, de forma mais ou menos sistematizada, várias formas de saber humano, como a sociologia, a economia e a psicologia, passaram a utilizar, por exemplo, competências de autoconhecimento humano para aumentar o seu estado de consciência e estar alerta a sinais de *stressores* importantes para o desempenho da tarefa (variável de impacto direto no resultado) e/ou para o seu Bem-Estar (variável de impacto indirecto no resultado) e consequente resultado e eficácia.

Se este movimento se demonstra evidente nas instituições ou organizações, ou seja, no denominado campo do "trabalho", existe ainda muita estrada por fazer e percorrer no que às nossas escolas diz respeito.

Que não se entenda mal o que aqui afirmo. Muitas escolas são sinónimo de felicidade para alunos, famílias e profissionais que nelas vivem. No entanto, não se identifica ainda um movimento de fundo, sistematizado e universal para a preocupação de variáveis felicitárias nas escolas em Portugal.

De acordo com *Happy schools*! *A framework for learner well-being in the Asia-Pacific* (UNESCO, 2016), *c*ultivar emoções positivas como a Gratidão, o Altruísmo e a Gentileza aumenta a sensação de Bem Estar dos alunos durante tempos difíceis.

A atual ciência da Felicidade reconhece que algumas competências podem ser treinadas para aumentar a felicidade, como sejam: *Mindfulness*, o Cuidar, a Compaixão, a Generosidade, a Gratidão, o Altruísmo, a Gentileza e a Perseverança.

II – A Felicidade como opção axiológica nas escolas através da formação

Recentemente (24/11/2020), em conjunto com o Professor Doutor Jorge Humberto Dias, apresentamos ao Centro de Formação de Escolas do concelho de Oeiras, uma formação creditada (Registo de Acreditação CCPFC/ACC- 109565/20) aos professores da disciplina de Filosofia no ensino secundário, intitulada "Leituras sobre o tema/problema do mundo contemporâneo: A felicidade na sociedade atual".

A ideia fundamental foi sensibilizar os profissionais que trabalham diretamente com os alunos, sobre os conceitos e compreensão da teoria da felicidade e a sua aplicabilidade/utilidade, conhecer os principais filósofos da felicidade, compreender a atualidade das teorias éticas e da felicidade e, não menos importante, criar dispositivos

didáticos sobre o tema e que possam vir a ser partilhados como recursos educativos abertos.

Eleger a temática da Felicidade Humana como centro da educação é, pelo menos, uma decisão corajosa que observamos que os profissionais da educação estão motivados e disponíveis para fazer.

Nesse sentido, e como tentativa de ir para além das paredes da sala de aula e dos conteúdos específicos de uma disciplina individual, foi com alegria que foi recebida a notícia de que a Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE) estava disponível para apoiar formação na área da Felicidade aplicada ao contexto escolar, ou seja, promover e sensibilizar todos os atores educativos para que seja possível viver, aprender e ensinar em Escolas Felizes.

"Ferramentas para construir uma «*Happy School*»: docentes, lideranças e organizações educativas" foi o título escolhido para a formação coordenada pelo Professor Doutor Jorge Humberto Dias, resultado de uma parceria entre a Atlântica - Instituto Universitário e a Direção-Geral da Administração Escolar (DGAE).

Tendo como destinatários preferenciais os Diretores de Agrupamentos de escolas/Escolas não-agrupadas, os Presidentes do Conselho Geral e outras lideranças intermédias, por ser uma formação creditada para efeitos da progressão na carreira docente (CCPFC/ACC – 109652/20), foi também uma oportunidade para todos os professores interessados não só na temática da Felicidade, mas sobretudo, em dotar-se de ferramentas para implementar, intervir e promover comportamentos e atitudes conducentes a uma escola feliz.

Nesse sentido, como objetivos ou efeitos a produzir, realçamos o ser capaz de compreender o enquadramento da teoria da felicidade na formação ética do docente e sua intervenção em contexto educativo e escolar, o conhecer as experiências de outros

sistemas educativos e organizações escolares pela análise da nova literatura/realidade sobre a importância da felicidade na administração escolar, o percecionar a utilidade e eficácia das ferramentas do trabalho felicitário na liderança das organizações educativas e ter a oportunidade de criar materiais de suporte a uma intervenção sustentável de felicidade nas organizações educativas dirigidas a resultados, como sejam, aumento de sentimento de pertença, comunicação, diminuição do absentismo, fixação do pessoal, entre outras.

Ao ser organizada em regime à distância, a presente formação permite simultaneamente um trabalho e participação individual e em grupo em tempo real (síncrono = 16 horas), mas também uma flexibilidade desfasada no tempo, mas adequada às características de cada formando (sessões assíncronas = 9 horas), para que possa atingir os objetivos de forma fundamentada, ao seu ritmo e eficaz (total = 25 horas). Acresce ainda uma redução significativa de custos para todo os intervenientes (financeiros e de tempo), de cansaço.

A referida formação propõe aos seus formandos conteúdos que vão desde a felicidade como fundamento da ação educativa, a Ética da felicidade à formação deontológica e a formação educacional para a vida pessoal e para a vida pública, no seu módulo introdutório.

O 2º módulo trata a tematização de uma organização educativa a uma "*Happy School*", tratando critérios de diagnóstico e análise, categorias e instrumentos de avaliação, exemplos e estratégias de construção dirigidas a objetivos das lideranças e recomendações para a administração das organizações educativas (mais) felizes.

O 3º módulo refere-se às características de uma "*Happy School*", nomeadamente, a realidade internacional e a sustentabilidade de uma "*Happy School*", modelo de diagnóstico de felicidade organizacional para as escolas, avaliação de impacto de uma

"*Happy School*" no sistema educativo nacional, o lugar da intervenção no Projeto Educativo de Agrupamento e casos práticos.

A formação termina com um módulo de conclusões: "*Happy School*" - Identidade e finalidades e um final de apresentação do projeto de intervenção proposto por cada formando.

Sob a coordenação do Professor Doutor Jorge Humberto Dias, a equipa de formadores incluiu também, nas suas 2 primeiras edições, o Professor Doutor Georg Dutschke e o Professor Doutor Tiago Pita. A partir da 3ª edição, a Mestre Leonor Haydée Viegas foi integrada na especializada equipa de formadores.

Abaixo poderá identificar-se a organização cronológica, bem como o número de formandos que se inscreveram e frequentaram a formação, por edição:

Edição	Data de início	Data de conclusão	Número de inscritos
1	26/6/2021	24/7/2021	28
2	2/10/2021	27/11/2021	29
3	29/1/2022	29/3/2022	34

Apesar do número de participantes ser limitado por edição, notamos um aumento não só do interesse, mas sobretudo, da participação na formação. Nesse sentido, foi autorizada uma 4ª edição com data prevista de início em outubro de 2022.

É importante referir que o interesse e participação na formação é reforçada pela avaliação que os participantes fazem da mesma, referindo que se trata de uma formação que "*foi muito interessante, motivadora e muito pertinente. Seria desejável a*

continuidade para um segundo nível de intervenção" ou "*queria salientar a forma eficiente como os formadores utilizaram o tempo de cada sessão: plenamente preenchida de informação e atividades. Muito bem preparados e coordenados. Uma formação de elevada qualidade*." No que concerne a medidas quantitativas, 94% dos participantes da 1ª edição classificam a formação como muito boa ou excelente, enquanto na 2ª edição, a avaliaram globalmente em 4,86 de 1 a 5.

III – O Programa Happy Schools

A delegação de Bangkok da Unesco terá sido a 1ª instituição a lançar um relatório sobre *Happy Schools* e o Bem-estar do aprendente na área da Asia e Pacífico no dia 25 de março de 2016[1]. O relatório, procurava estudar e apresentar soluções para os desafios que se colocam aos estudantes neste mundo competitivo, alimentado de stress e focado nos exames.

Nesse sentido, o grupo de trabalho conduziu a sua pesquisa dando voz aos alunos, aos professores, às famílias e a outros atores da comunidade educativa, procurando medidas qualitativas que, apesar disso, pudessem ser categorizadas e medidas. Foram extraídos 22 critérios para uma *Happy School*, categorizados em 3 dimensões gerais: Pessoas, Processos e Espaço.

Na tabela abaixo, apresentamos a síntese dos 22 critérios para uma *Happy School, de acordo com o relatório* da UNESCO Bangkok de 2016.

[1] https://bangkok.unesco.org/content/happy-schools-framework-learner-well-being-asia-pacific

Pessoas	Processos	Espaço
Relações e amizades na comunidade escolar	Carga de trabalho justa e razoável	Ambiente de aprendizagem caloroso e amigável
Atributos e atitudes positivas dos professores	Espírito colaborativo e trabalho em equipa	Ambiente seguro e sem Bullying
Respeito pela diversidade e diferenças	Estilos de ensino divertidos e motivadores	Espaços verdes abertos e para brincar
Práticas e valores positivos e colaborativos	Liberdade, criatividade e compromisso de quem aprende	Liderança e visão de escola
Bem estar e condições de trabalho dos docentes	Sentido de realização e objetivo cumprido	Disciplina positiva
Competências dos professores	Eventos escolares e atividades extracurriculares	Boa saúde, limpeza e nutrição
	Aprender como equipa de alunos e professores	Gestão Democrática da escola
	Conteúdos úteis, relevantes e motivadores	
	Gestão de stress e Bem Estar Psicológico	

Estes critérios e paradigma educativo convoca à reflexão e à mudança de medidas e estratégias tradicionais e estar sensível, desperto e flexível para abraçar a diversidade do talento de cada um, da sua inteligência, os seus valores, forças e competências promotoras da Felicidade.

A importância da Felicidade foi reconhecida como um objetivo fundamental humano (*a fundamental human goal*) na resolução de 2011 da Assembleia Geral das Nações Unidas [2] e nos objetivos de um Desenvolvimento Sustentável, relacionado com a

[2] https://www.un.org/en/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/65/309

Educação e o Bem-estar [3] . Existem ainda indicadores de estudos internacionais que pretendem correlacionar a Felicidade de quem aprende e a qualidade da educação [4].

De acordo com este estudo, as relações e amizades na comunidade escolar, o ambiente de aprendizagem caloroso e amigável, liberdade, criatividade e compromisso de quem aprende, o espírito colaborativo e trabalho em equipa e os atributos e atitudes positivas dos professores são os fatores mais importantes para uma *Happy School*.

Em sentido inverso, os fatores mais importantes para uma *Unhappy School* são ambiente inseguro e permissivo ao *Bullying*, a elevada carga de trabalho e stress causado pelos exames e notas, o ambiente de aprendizagem e escolar negativo, os atributos e atitudes negativas dos professores e as más relações entre os elementos da comunidade.

IV – A Felicidade no horizonte dos valores e da Educação

Felicidade e educação estão devidamente relacionadas de forma íntima: a Felicidade deve ser o objetivo final da educação e uma boa educação deve contribuir significativamente para a Felicidade pessoal e coletiva.

Noddings, N. (2010). *Happiness and Education*. Cambridge University Press: Cambridge.

Uma das vantagens da promoção da formação dos profissionais da educação na área da Felicidade é que permite a partilha e a recolha de informação sobre como cada um perceciona, constrói, configura, responde e ajusta o seu olhar e circunstância.

[3] https://en.unesco.org/sustainabledevelopmentgoals
[4] De acordo com a UNESCO, os casos dos estudos PISA (conferir, https://www.oecd.org/pisa/keyfindings/PISA2012-Vol3-Chap1.pdf) e o OECD *Better Life Index* (conferir, https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/education/).

Por exemplo, à questão sobre os valores fundamentais de cada um enquanto profissional que trabalha numa instituição escolar, as respostas obtidas foram:

Quando questionados sobre quais os aspetos que gostariam de ver melhorados na sua escola/organização, os participantes nas formações respondem:

São também identificados obstáculos e forças nas instituições, através de técnicas de diagnóstico e avaliação que, ao recolherem e proporcionarem informação aos decisores locais, permitem através da colaboração entre todos os intervenientes da comunidade educativa, o desenhar de projetos de intervenção para posterior implementação.

É com elevado interesse que observamos a elaboração de planos de intervenção específicos para se apresentarem como possíveis soluções aos diferentes problemas de cada instituição educativa. Desde a criação de protocolos de indução para novos elementos nas escolas, promoção de práticas conducentes à felicidade dos alunos e

momentos de sensibilização para a melhoria de condições objetivas e materiais para um desempenho reconhecido, eficaz e feliz.

Todos têm como eixo de preocupação "Pessoas", "Processos" e "Espaço".

Existe muito caminho ainda para percorrer para que possamos acreditar e realizar a Felicidade nas nossas escolas.

O projeto Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU) continuará o seu percurso, acrescentando informação, perspetivas e contributos para concretizar esse ambicioso e necessário objetivo.

Bibliografia

Dias, J. (2020). *Revolução felicitária, Happiness manager e Felicidade 5.0*. Gabinete PROJECT@: Lisboa.

Jardim, J. (2012). 10 Competências Rumo à Felicidade. Instituto Piaget: Lisboa.

Noddings, N. (2010). *Happiness and Education*. Cambridge University Press: Cambridge.

O'Brien, C. (2016). *Education for Sustainable Happiness and Well-Being*. Routledge: London.

UNESCO (2016). *Happy Schools! A Framework for Learner Well-being in the Asia-Pacific*. UNESCO: Bangkok.

6 | Da constatação do sofrimento para a necessidade de construção de uma pedagogia da felicidade

Filipe Calhau

Membro da Associação Portuguesa de Aconselhamento Ético e Filosófico.

Abstract

Este artigo começa por identificar, constatar e desconstruir parcialmente a infelicidade humana, a origem da infelicidade humana, para depois procurar soluções que visem a raiz do problema. Essa raiz é a ignorância que não é colmatada nos sistemas de ensino. Através de uma leitura do trabalho de Aristóteles, de Buda e de um epicurismo, entre outros filósofos e filosofias, chega-se à conclusão de que, enquanto não criarmos uma pedagogia da felicidade, não poderemos criar uma sociedade verdadeiramente felicitária. Uma vez que, ao ignorarmos a felicidade nos sistemas de ensino, não se transmitindo conhecimentos felicitários, estaremos pela negativa a criar uma sociedade de pessoas ignorantes no enquadramento da felicidade.

Palavras-chave: Buda, Aristóteles, felicidade, pedagogia da felicidade.

1 Da constatação do sofrimento e da infelicidade:

Dificilmente se poderá negar que, no mundo, existe muita gente em sofrimento, muita gente infeliz. Mesmo em países considerados dos mais desenvolvidos em termos económicos e tecnológicos, tal como se pode verificar em vários Relatórios Mundiais de Felicidade (ONU), e também, mesmo diante pessoas com elevados estudos académicos e boas condições financeiras. Problemas psicológicos e emocionais como a depressão, a ansiedade, o stress, a falta de autoestima, as insónias, a incapacidade de se relacionar em harmonia com outras pessoas, a falta de paz interior, a frustração e insatisfação afetiva e sexual, etc., são transversais a todas as classes sociais, faixas etárias e graus académicos.

A infelicidade acaba por ser um problema democrático, no sentido em que, é um problema que afeta o povo, no sentido mais amplo possível. Estando nas mãos do povo, e de cada individualidade, resolvê-lo. A maioria das pessoas pensa em resolver este problema a partir do momento em que sai da "fase de negação" e constata que ele de

facto existe, pelo menos dentro de da própria individualidade. Muitas vezes, já se vai a meio da vida. Pois, é certo que, todos os seres humanos passam por um processo de nascimento, desenvolvimento e morte. Temos um tempo muito limitado de estadia no planeta terra. No que diz respeito a cada um de nós.

A partir do momento em que se constata que se está infeliz, costuma surgir uma questão central: "porquê"? Esta questão central acaba por remeter para uma forma de ignorância: a ignorância daquilo que não se pode ignorar quando se quer como efeito a felicidade. Acredito que, no fundo, todos nós queremos ser felizes. Todos nós queremos viver vidas de prazer, de paz, de alegria, de felicidade. Os epicuristas em geral, bem como Jeremy Bentham, John Suart Mill, entre outros, de uma forma simplificada acreditavam que, todos nós, no fundo, buscamos o prazer e fugimos da dor, o que, não estando totalmente certo, também não acredito que esteja totalmente errado. Pensando-se o prazer no sentido mais abrangente possível e a dor no sentido mais abrangente possível. O sentido filosófico da vida pode dar muito prazer de viver, por exemplo. Não tendo tanto a ver com o prazer "carnal" mais forte, imediato e volátil como o orgasmo.

Uma coisa é certa, acredito que uma pessoa infeliz é uma pessoa que num sentido geral não tem prazer de viver. Ou, não está a ter prazer de viver. Algo lhe está a faltar. Algo poderá estar a ignorar, que não deverá ser ignorado, para efeitos felicitários. Algo que se calhar foi ignorado tanto na educação familiar, como na educação escolar. Algo que se calhar foi ignorado na sua educação autodidata. Algo que se calhar foi e poderá estar a ser ignorado na Educação num sentido geral. Acredito que seja pertinente trazer a filosofia budista para esta reflexão filosófica, no sentido de pensarmos parcialmente em cima das suas nobres verdades. E atenção, Buda viveu em meados do século VI a.C.. A primeira nobre verdade diz respeito à constatação do sofrimento, da infelicidade. Aquilo que em psicologia se poderia dizer: "saída do estado de negação" quando à existência do sofrimento e infelicidade. Ora, sinteticamente, em que consiste a primeira nobre verdade? O sofrimento existe. A infelicidade existe. Ela está aí, no mundo. À vista de todos os que quiserem ver. Observar, identificar. Esta constatação é de extrema importância, pois abre espaço para as outras que se seguem. A segunda nobre verdade diz respeito à causa do sofrimento. Ora, o sofrimento tem uma causa. Convém "atacar" essa causa pela raiz. Ela tanto será o desejo, que também se poderá identificar em algumas perspetivas epicuristas e estoicas, como será a ignorância (causa em que acredito que deveremos dar muita atenção). Buda também acreditava que o sofrimento, a infelicidade, poderia acabar, o que se traduziria na terceira nobre verdade. Portanto, para podermos resolver o problema que é a infelicidade, tanto individual como coletivamente, primeiro precisamos de constatar que ela existe de facto, depois temos de identificar as causas, para que, resolvendo-as

pela raiz, possamos gerar felicidade. Se assumirmos que há uma grande relação entre ignorância e infelicidade (ignorância em termos de ausência de conhecimentos felicitários, autoconsciência, etc.), creio que também deveremos ter consciência de que há uma grande relação entre pedagogia, ou falta da mesma, e a ignorância (que causa a infelicidade). Pois acredito que, embora na filosofia budista, o foco seja pensar a ignorância e a (in)felicidade enquanto problema que diz respeito à Individualidade e sua liberdade/responsabilidade individual, também se poderá transportar essa conceitualidade para esta ideia: «ignorância que não é resolvida nos sistemas de ensino» e responsabilidade político-social.

Os sistemas de ensino pressupõem a necessidade de contribuir para a felicidade do máximo número possível de pessoas. Não devem servir apenas para a transmissão de conhecimentos (estritamente civis e laborais, por exemplo). Precisamos de ter em atenção se as consequências dos sistemas de ensino, tal como estão, são felicitárias e/ou infelicitárias. Se constatarmos que os mesmos estão a gerar uma infelicidade geral, temos de mudá-los. Pois a felicidade não é apenas um problema individual. Também é uma questão que deve ser abordada por uma ética utilitarista (consequencialista), na perspetiva político-social e pedagógica.

2 Determinismo e radicalidade filosófica para resolução do problema da infelicidade geral:

Há uma frase comummente associada a Albert Einstein, não se sabendo ao certo a sua origem, que creio ser bastante pertinente para a reflexão que se pretende: *"A definição de insanidade é fazer a mesma coisa repetidamente e esperar resultados diferentes".* Acaba por ser uma perspetiva relativamente determinista, no sentido em que: "criando-se as mesmas causas, obter-se-ão os mesmos efeitos".

Ora, no seguimento do capítulo anterior, devemos compreender que, enquanto não criarmos pedagogias felicitárias, não poderemos resolver o problema da ignorância que causa a infelicidade geral, uma vez que, não estaremos a ir à «raiz» do problema. Ir à «raiz» do problema, no meu entender, é pensar uma «radicalidade filosófica do problema», pois ser radical, neste enquadramento, é ir à raiz. Enquanto permanecermos com sistemas de ensino que ignorem a felicidade, quase na totalidade, continuaremos a criar uma sociedade genericamente infeliz. Acabamos, enquanto sociedade, por criar uma sociedade de pessoas infelizes, para depois tentar tratá-las, (não na maioria dos casos),

depois da infelicidade ter sido gerada e alimentada, por ignorância. Há muitas pessoas que ainda pensam em formas terapêuticas de remediar o problema depois de ele ter sido criado. Ao ser profundamente ignorado nos sistemas de ensino. O que não é errado. Mas isso, embora seja importante, para a imediatidade, não resolve o problema no âmbito da prevenção e da projeção. Não basta criar uma sociedade de pessoas infelizes e depois tentar tratar, aquelas pessoas que ainda não se suicidaram. Temos de parar de criar uma sociedade de pessoas infelizes. E isso só é possível se formos à raiz do problema, e ela é a Educação. Precisamos de uma educação felicitária. Precisamos de projetar a felicidade nos sistemas de ensino. Pensando este projeto como um investimento, não apenas como uma despesa. O que acaba por ser muito penoso para a sociedade (e o estado) é a existência de uma elevada percentagem de pessoas infelizes, doentes, frustradas, insatisfeitas, deprimidas e a entrar em colapso e exaustão. O que, em grande escala, acaba por arrasar a economia. São as pessoas que fazem a economia. Se as pessoas não estiverem bem, a economia não poderá estar bem.

"A causa da infelicidade é a ignorância", tanto em termos do contexto individual, relativo a cada pessoa, e à responsabilidade de cada pessoa diante a sua felicidade e/ou infelicidade, mas também no enquadramento político-social e pedagógico. Há uma responsabilidade política quanto à infelicidade geral de uma população. No sentido em que, há um dever "utilitarista" de contribuir para o máximo de felicidade, relativamente ao máximo número de pessoas possível. Há decisões políticas que precisam de ser tomadas, no sentido de se criar programas pedagógicos fortes, com o objetivo de transmitir o máximo de conhecimentos felicitários existentes para as pessoas em desenvolvimento nos sistemas de ensino. Não basta esperar que os pais, que as famílias tratem disso. Pois não seria democrático, nem sequer, na maioria dos casos, os pais aprenderam conhecimentos verdadeiramente felicitários, com os seus pais, nem nos sistemas de ensino por onde passaram. Para podermos cortar com esta "corrente contínua" de ignorância, temos de adotar fortes pedagogias felicitárias nos sistemas de ensino. Só assim poderemos ir à raiz do problema que é a infelicidade geral de uma população. Se não fizermos isso, por ignorância, por lacunas nos sistemas de ensino, as sociedades continuarão a gerar uma infelicidade geral.

Sistemas de ensino cuja prioridade é ensinar para a felicidade, em todos os sentidos, pois a felicidade no trabalho também importa, poderão não resolver todos os problemas que existem numa sociedade, mas certamente serão uma enorme mais-valia, além de evitarem muitos problemas sociais que só são criados por causa de uma

ignorância que não é resolvida nos mesmos. Portanto, tudo aquilo que é importante e fundamental para a felicidade, deve ser ensinado nos sistemas de ensino, e tem de ser prioridade em termos político-sociais. Acredito mesmo que é impossível criarmos uma sociedade verdadeiramente feliz, sem que isso passe pela existência de uma forte pedagogia felicitária nos sistemas de ensino.

3 Aristóteles e a criação de uma disciplina da felicidade:

Obra analisada: Aristóteles. (2009). Ética a Nicómaco. (trad. de António Caeiro) Lisboa. Quetzal. Cap. X. Paginação com numeração de Bekker.

Pedagogia do prazer:

"(...) o prazer é uma escolha absoluta pela sua própria essência." 1172b9/10 (Aristóteles, 2009)

Concordo parcialmente com Aristóteles, no sentido em que o prazer é algo que procuramos por si só. Não se tratando apenas dos prazeres imediatamente sensoriais, como comer boa comida ou fazer sexo. Acredito que, também existe o prazer de se fazer aquilo que se gosta em termos profissionais e de lazer. Além do prazer "metafísico" que se realiza quando se tem um sentido ou propósito de vida. Há também o prazer de amar, o prazer de ajudar alguém que precise, etc. Seja qual for o contexto, acredito que todos nós procuramos naturalmente o prazer, e que essa busca natural por prazer acaba por orientar as nossas vidas. Contrariar e reprimir essa busca natural por prazer, só irá prejudicar a nossa felicidade em todos os sentidos. Necessitando obviamente de um equilíbrio e harmonização dos nossos desejos, que poderão pressupor carências. Mas não é disso que estamos a tratar agora.

"Ora é o prazer que leva as actividades a um máximo de completude, e assim também é a vida, pela qual todos os Humanos anseiam." 1175a1 (Aristóteles, 2009)

"(...) quem exerce a sua atividade com prazer obtém a respeito de cada tarefa um mais alto grau de discernimento e rigor, como é o caso dos que se tornaram competentes em geometria pelo gozo que sentem em resolver problemas geométricos." 1175a21 (Aristóteles, 2009)

Aqui Aristóteles remete-nos para a necessidade de procurarmos e realizarmos o prazer laboral, o que além de ser importante por si só, em termos felicitários, também contribuirá para nos tornarmos profissionais mais competentes e produtivos. O que só poderá beneficiar em termos de autorrealização profissional, as empresas e a economia num sentido geral. Portanto, temos de promover o prazer-laboral nos sistemas de ensino, através de um incentivo à autoconsciência, uma vez que, antes de se realizar o prazer no trabalho, primeiro é preciso descobrir o que se gosta verdadeiramente de fazer.

"Seja uma única ou mais do que uma as atividades em que o Humano se exprime na sua possibilidade extrema de completude e bem-aventurança, serão autenticamente Humanos aqueles que elevem as suas actividades a um maior grau de completude." 1176a1 (Aristóteles, 2009)

Desta citação, quase que se poderá identificar o Ser Humano com o prazer e a plenitude, como se quanto mais feliz fosse o ser humano, mais autêntico seria. Quase que identificando o ser humano com a felicidade humana. Como se, «ser mais feliz é ser mais humano». Pois, «ser mais feliz é ser mais completo como Ser». Acredito que, ao promovermos uma pedagogia do prazer, estaremos a promover uma pedagogia da autenticidade humana. Pois o prazer bem orientado eleva o ser humano, uma vez que eleva a sua felicidade.

"Sendo a excelência dupla, como disposição teórica [do pensamento compreensivo] e como disposição ética, a primeiro encontra no ensino a maior parte da sua formação e desenvolvimento, por isso que requer experiência e tempo; a disposição permanente do carácter resulta, antes, de um processo de habituação, de onde até terá recebido o seu nome, «hábito», embora se tenha desviado um pouco da sua forma original. (...) As excelências, então, não se geram em nós nem por natureza, nem contra a natureza, mas por sermos constituídos de tal modo que podemos, através de um processo de habituação, acolhê-las e aperfeiçoá-las." 1103a14 (Aristóteles, 2009)

Nesta passagem Aristóteles remete-nos para a importância da Educação. Tanto relativamente à disposição teórica como relativamente à "disposição prática". Ora, se promovermos nos sistemas de ensino uma orientação saudável e felicitária para o prazer, orientando para um hábito prazeroso, as pessoas (e consequentemente a economia) desenvolver-se-ão de forma muito mais autêntica e virtuosa. Caso contrário, poderemos estar a promover hábitos "contranatura". A falta de prazeres na vida, a falta de prazer de viver, a falta desses hábitos, gera pessoas frustradas, doentes, infelizes e com menos competências profissionais. A ausência de uma pedagogia do prazer, pode significar a

existência de uma pedagogia "contranatura". Ao se estar a promover "maus hábitos". No sentido em que se poderá estar a promover hábitos infelicitários, por ignorância.

Precisamos, portanto, de uma pedagogia do prazer e de uma pedagogia da autoconsciência. O que gerará uma pedagogia da autenticidade e consequentemente uma pedagogia da felicidade.

"Poder-se-á então dizer que este é o verdadeiro si próprio de cada um, na medida em que é o que em nós existe de mais autêntico e de melhor. E seria completamente absurdo se cada um de nós não escolhesse a existência [autêntica] de si próprio mas a de qualquer outro si estranho. Aquilo que foi apurado primeiramente é ainda agora adequado, porque aquilo que pertence a cada si próprio pela sua própria natureza é o que há de mais poderoso e que dá um maior prazer. Desta forma, para o Humano, isso é a existência humana de acordo com a compreensão do sentido, porquanto é este tipo de existência que corresponde à possibilidade extrema do próprio si Humano e essa existência é também a mais feliz de todas." 1178a1 (Aristóteles, 2009)

Ora, nesta citação de Aristóteles devemos sublinhar mais uma vez a grande relação que existe em "ser quem se é" (autenticidade e autoconsciência), ter prazer de ser e de fazer, e a realização da felicidade. Onde o "eu trabalhador" integra, deve integrar, o "eu autêntico" e o "eu em prazer", terminando num "eu excelente" ou "eu virtuoso". Acredito que, uma sociedade onde as pessoas são mais autênticas (autoconsciência e individualidade), é uma sociedade onde as pessoas são mais felizes, por causa disso, é uma sociedade onde as pessoas são mais produtivas, pois estão em prazer ao invés de estarem "contranatura", e consequentemente é uma sociedade onde a economia é mais forte, saudável e equilibrada. Pois o estado "contranatura" é o estado onde as pessoas estão doentes e infelizes, e isso tem fortes consequências económicas. Principalmente se houver uma elevada percentagem da população nesse estado.

"(...) nenhum aspecto da felicidade pode ser deixado incompleto." 1177b1 (Aristóteles, 2009)

Talvez esta seja uma das passagens mais importantes de Aristóteles. Para se pesar adequadamente a felicidade, precisa-se de pensar a felicidade em todas as suas realidades e necessidades. O que importa para qualquer pessoa que constate a sua infelicidade, e queira transitar de um estado de infelicidade para um estado de felicidade, ou simplesmente queira sentir-se mais realizada e feliz, sendo um problema de ordem e responsabilidade individuais, mas também importa para efeitos político-sociais, quando se quiser projetar uma pedagogia da felicidade para os sistemas de ensino. As perguntas

que se deverão seguir são: estamos a ignorar algum especto da felicidade nos sistemas de ensino? Se sim, qual? Ou quais? Quais os impactos que essa "ignorância" está a causar, e irá causar na felicidade/infelicidade das pessoas futuramente? Podemos fazer alguma coisa para resolver o problema já causado por essa "ignorância"? Podemos fazer alguma coisa para evitar que essa ignorância se "perpetue"? Pois. Acredito que se não criarmos pedagogias felicitárias, com o objetivo de criarmos uma sociedade mais feliz, onde as pessoas são mais felizes, apenas estaremos a alimentar um "círculo vicioso da infelicidade"; que circula entre a «ignorância» não resolvida nos sistemas de ensino, os sistemas de ensino obsoletos (porque não foram mudados), e a criação de pessoas infelizes por causa da própria ignorância, que perpetuam as mesmas condições de ignorância nos sistemas de ensino. Temos seriamente de despertar para a necessidade de uma revolução pedagógica felicitária nos sistemas de ensino. Pois, numa abordagem "Aristotélica", estamos a deixar incompletos muitos aspetos importantes para a felicidade humana. Não podendo de todo gerar uma sociedade felicitária se perpetuarmos esta incompletude, num círculo vicioso da infelicidade geral.

"A análise ética constitui-se como a abertura do horizonte onde o humano se pode encontrar verdadeiramente domiciliado. Trata-se, pois, do estudo da condição de possibilidade de o Humano se abrir ao aí onde se pode cumprir. Esse cumprimento de si, operado no domicílio específico do Humano, é, na sua possibilidade extrema, a felicidade. O Humano encontra-se desde sempre na existência com um fim já em mãos para cumprir. Na experiência fáctica da vida, qualquer que seja o seu grau de consciência, procura-se essa forma plena e completa de ser. E já lançados no encaminhamento disso que desde sempre nos encontramos. Em vista desse limite, sabemo-nos desviados ou perdidos de nós. Em vista desse limite, sabemos também estar na sua proximidade ou vizinhança, tê-lo atingido. Tem, pois, de se pôr a descoberto as condições de possibilidade para encontrarmos os meios que nos permitam evitar o que nos torna infelizes e miseráveis e ir no encalço do que nos torna verdadeiramente felizes." (Apresentação do tradutor, Aristóteles, 2009)

Pensemos, portanto, na felicidade como "um fim em mãos por cumprir". Eu acredito que, pensando na felicidade geral enquanto responsabilidade político-social, num enquadramento ético utilitarista e pedagógico, os sistemas de ensino têm o dever de "pôr a descoberto as condições de possibilidade para encontrarmos os meios que nos permitam evitar o que nos torna infelizes e miseráveis e ir no encalço do que nos torna verdadeiramente felizes". Uma pedagogia da felicidade tem como principais objetivos promover a felicidade e evitar a infelicidade. É neste quadro que se deveria projetar todos os sistemas de ensino. Tudo o resto deveria girar à volta destas duas prioridades

fundamentais, centrais. Éticas. Que acabam por ser se sintetizar numa só. Ignorá-las é menosprezar a humanidade do Humano, na sua excelência e autenticidade, nesse "fim em mãos por cumprir": a felicidade.

Não basta pensarmos nos sistemas de ensino com ética, e projetarmos formas de ética nos conteúdos programáticos, temos de criar uma ética felicitária, temos de promover hábitos felicitários. Onde a saúde em todas as suas vertentes e a cooperação estão em primeiro lugar. Ao invés da competição. Caso contrário, por ignorância, e proatividade, estaremos apenas a habituar as pessoas para a infelicidade individual e intersubjetiva.

4 - Conclusão (sobre a importância de uma pedagogia da felicidade):

Creio que, qualquer pessoa relativamente razoável e atenta ao que se passa dentro de si mesma, à sua volta, na sociedade onde vive e no mundo num sentido geral, terá de reconhecer que, neste momento, no ano de 2022, há uma enorme percentagem de pessoas infelizes. O que se pode identificar nos Relatórios Mundiais de Felicidade (ONU), mas não só. Denotar-se-ia uma enorme alienação, estado de negação e de ignorância, pensar-se o contrário. De facto, a maioria das pessoas não se encontra bem, não se encontra feliz. Mesmo enquadrando as pessoas que se encontrem relativamente bem em termos laborais, económicos e financeiros.

"Há países que alcançaram um grande progresso no desenvolvimento económico, todavia continuam a sucumbir a novas crises de obesidade, tabagismo, diabetes, depressão, e outros males da vida moderna. Essas contradições não seriam um choque para os maiores sábios da humanidade, incluindo Aristóteles e Buda. Os sábios ensinaram a humanidade, repetidas vezes, que o ganho material por si só não satisfará as mais profundas necessidades. A vida material deve ser aproveitada para atender a essas necessidades humanas, mais importante, para promover o fim do sofrimento, a justiça social e a obtenção da felicidade. O desafio é real para todas as partes do mundo. Como um exemplo-chave, a superpotência económica mundial, os Estados Unidos, alcançou um impressionante progresso tecnológico ao longo do último meio século, mas sem ganhos na felicidade auto-relatada dos cidadãos." (World Happiness Report, 2012, pág. 4 - tradução de Filipe Calhau)

Sistemas de ensino quase estritamente centrados no desenvolvimento económico e tecnológico do pais, centrados apenas em oferecer competências técnico-laborais, podem até contribuir para esse efeito desejado, para esse objetivo desejado, mas se ignorarem outros aspetos da vida humana, relativos à totalidade da intrinsequidade de cada individualidade (ver obra Individualogia), como a saúde e, todas as suas dimensões (psicológica, emocional, afetiva, sexual, filosófica, espiritual, etc.), contribuirão para a criação de uma sociedade infeliz (pela negativa, pela passiva). Pois ignorar a felicidade nos sistemas de ensino, é contribuir pela negativa para a criação de uma sociedade infeliz, e incentivar desmedidamente a competição, ao invés da centralidade da cooperação, é contribuir pela positiva para uma sociedade infeliz. Nos sistemas de ensino, na maioria dos casos, não estamos apenas a ignorar o que não pode ser ignorado (com vista à colmatação da ignorância que causa a infelicidade), também poderemos estar a promover o que causa a própria infelicidade. Ora, se continuarmos a escolher ignorar esta realidade, como falo no segundo capítulo deste artigo, continuaremos a semear uma educação para a infelicidade. Gastando uma enorme quantidade de recursos, desde recursos humanos, até recursos materiais, para continuar a criar uma sociedade de pessoas doentes, esgotadas e infelizes. Creio que não seja isso que se pretende. Temos, portanto, de ver a Educação para a felicidade como um investimento, não apenas como uma despesa. Para podermos contribuir diretamente, radicalmente e profundamente para a criação de pessoas mais felizes, temos de mudar radicalmente os sistemas de ensino. A prioridade de qualquer sistema de ensino deveria ser a felicidade. Se não for para se ser feliz, pouco vale qualquer investimento que se faça neste mundo. Pouco vale conquistar seja o que for neste mundo, se não se conquistar a felicidade. Quase todos os esforços que se façam neste mundo que não pressuponham a felicidade das pessoas, acabam por ser relativamente em vão. Apesar de ser importante, pouco vale o desenvolvimento económico e tecnológico de um país, se não trouxer com ele desenvolvimento felicitário do mesmo. Temos de encontrar o equilíbrio, o caminho do meio, tanto defendido por dois filósofos milenares, Buda e Aristóteles. O próprio Epicuro fazia uma apologia de uma relação moderada com os prazeres, o que indica uma apologia da mediania. Embora no terceiro capítulo deste artigo pareça fazer uma apologia de uma pedagogia epicurista, numa abstração aristotélica, temos de entendê-la num sentido muito mais amplo e contemporâneo. De facto, uma das definições que faço da felicidade, enquanto Individuólogo é: felicidade é prazer de viver. Só que este prazer de viver tem de ser compreendido no sentido mais lato possível. Envolvendo o prazer sensorial, intelectual, emocional, contemplativo, filosófico, metafísico, estético, laboral, projetivo, etc.

Se não tivermos prazer naquilo que fazemos, não poderemos ser felizes. Pois a felicidade consiste na ausência de dor e sofrimento, mas também na existência de prazeres. Nisto os "epicuristas" têm muita razão. Se o desenvolvimento económico e tecnológico de uma civilização não se cumprir com o desenvolvimento do prazer de viver das pessoas, diretamente e profundamente, pois não basta apenas menorizar a dor e o sofrimento, pouco contribuirá para a felicidade das pessoas. Ora, toda esta reflexão filosófica precisa de ser utilizada para a desconstrução dos sistemas de ensino atuais, com o objetivo de criar um outro paradigma pedagógico. Um paradigma que tenha em atenção o que um filósofo de Estagira disse há milhares de anos, *"(...) nenhum aspecto da felicidade pode ser deixado incompleto." 1177b1 (Aristóteles, 2009)*

Para não se deixar nenhum aspecto da felicidade incompleto, temos de projetar uma pedagogia da completude nos sistemas de ensino. Uma pedagogia que tenha em atenção todos as condições de possibilidade para a felicidade das pessoas, tanto num contexto individual como num contexto relacional e coletivo. Isso só é possível se não tratarmos a felicidade como se fosse algo menor, como se fosse algo superficial e secundário. Portanto, para tratarmos a felicidade, a felicidade das pessoas, com toda a dignidade que merece e merecem, temos de criar uma disciplina interdisciplinar, cujo nome talvez se devesse chamar: felicidade. Disciplina essa que deveria ser lecionada, com adequação à faixa etária, desde que se entra nos sistemas de ensino até que se sai. Essa disciplina teria como objetivo procurar resolver o problema basilar da filosofia budista *"a causa da infelicidade é a ignorância".* Respondendo-se à questão: que ignorância é que causa a infelicidade? Mas também respondendo-se à questão: que conhecimentos e práticas é que são felicitárias?

Se já temos a constatação de que o sofrimento existe, de que, há uma infelicidade generalizada, temos de dar um passo em frente, otimista, de que, ao resolvermos uma das causas da infelicidade, que é a ignorância, revolucionando os sistemas de ensino, com decisões individuais, políticas, sociais e pedagógicas, poderemos criar uma sociedade de pessoas mais felizes. A grande questão é: estamos à espera de quê para o fazermos?

5 – Bibliografia:

Aristóteles. (2009). Ética a Nicómaco. (trad. de António Caeiro) Lisboa. Quetzal. Cap. X.

Santo Agostinho. (2018). Diálogo sobre a felicidade. (trad. Mário A. Santiago de Carvalho. Lisboa. Edições 70.

A.C. Crayling. (2020). Uma história da filosofia. (trad. Desidério Murcho). Lisboa. Edições 70.

(Coord.) João Cardoso Rosas. (2020). História da filosofia política. Lisboa. Editorial Presença.

Alain de Botton. (2018). O consolo da filosofia. Alfragide. D. Quixote.

Epicuro. (2008). Carta sobre a felicidade. Lisboa. Padrões Culturais Editora.

Darrin McMahon. (2009). Uma história da felicidade. Lisboa. Edições 70.

Epicteto. (2020). A arte de viver. (trad. Carlos de Jesus). Lisboa. Edições Sílabo.

Mark Venon. (2018). Iplatão. (trad. Artur Lopes Cardoso). Lisboa. Clube do autor.

Marco Aurélio. (2017). Meditações. (trad. Liliana Sousa). Cultura Editora.

Fernando Savater. (2018). O conteúdo da felicidade. (trad. Francisco Vale). Lisboa Relógio De Água.

Lou Marinoff. (2011). Mais Platão, menos prozac. (trad. Saul Barata). Lisboa. Editorial Presença.

Chuan Tse. (2011). Capítulos interiores. (trad. Aantónio Manuel Guedes de Campos). Lisboa. Editorial Estampa.

Peter Singer. (2012). Ética prática. (trad. ÁLVARO Augusto Fernandes). Lisboa. Gradiva.

Jean-François Pradeau. (2010). História da filosofia. (trad. José Pereirinha Pires). Lisboa. D. Quixote.

Juan Manuel Navarro Cordón, Tomás Calvo Martínez. (2014). (trad. Alberto Gomes). Lisboa. Edições 70

Bertrand Russel. (2017). História da filosofia ocidental. (trad. Vieira de Almeida). Lisboa. Relógio De Água.

Lao Tzu. (2014). Tao te Ching. (trad. Laércio Fonseca). Limeira. Lemon tree.

7 | Os estilos educativos parentais e a felicidade dos jovens na sua prática desportiva

Isabel Pereira Cabacinho

Psicóloga no Gabinete de Psicologia do Sporting Clube de Portugal.

Abstract

A influência que os pais exercem sobre os seus filhos, antes, durante e após a prática desportiva, leva-nos a uma reflexão sobre os vários estilos parentais educativos e, de que forma cada um dos estilos exerce essa influência. Tendo como referências a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Brofenbrenner, e a Teoria Social Cognitiva de Albert Bandura, procura-se com este artigo, entender a ação parental na atividade desportiva dos atletas dos escalões de formação, dando especial atenção aos vários estilos parentais e de que forma cada um dos estilos parentais afeta o praticante de desporto, procurando perceber a sua contribuição na felicidade e/ou bem-estar do atleta. Pretende-se ainda com este estudo, fazer uma abordagem sobre a importância da felicidade aliada à prática desportiva.

Palavras-chave: estilos parentais, felicidade, desporto, atletas, prática desportiva e educação.

Introdução

É indissociável do desporto de formação, a importância do papel dos pais na atividade desportiva dos seus filhos, contribuindo para que estes tenham a possibilidade de praticarem uma modalidade desportiva, que vai além das incluídas no seu curriculum escolar e, para a qual é preciso tempo e dedicação, não só por parte do/a jovem que a pratica. Por vezes esse apoio, requer também um reconhecido esforço por parte dos pais,

que ajustam os seus horários, facilitam o transporte aos filhos para a prática da modalidade, assim como também dispõem do seu tempo pessoal para estarem presentes a assistir em treinos e jogos, para além da disponibilidade emocional no acompanhamento dos filhos e/ou filhas.

O suporte dos pais no desenvolvimento desportivo do seu filho bem como na sua carreira desportiva têm sido documentados (Harwood & Knigh, 2015; Kang et al., 2015; Nunomura e Oliveira, 2014, citado por Nascimento, Pizzo, Granja, Oliveira, Amorim, & Vieira, 2017) existindo consenso na literatura de que o apoio dos pais é imprescindível para a participação e sucesso desportivo dos filhos.

O objetivo geral deste estudo é o de analisar de que forma os pais influenciam os seus filhos durante a sua participação em atividades desportivas, procurando perceber de que forma esse apoio e, de acordo com os estilos educativos parentais, contribui para a felicidade do/a jovem, enquanto atleta. Para tal, é importante ter uma noção clarificada dos vários estilos educativos parentais, e o efeito que cada um exerce sobre o seu filho em primeira instância, e que repercussões poderá ter na sua condição de atleta.

Procurou-se ainda debater a relação existente entre o suporte parental e a felicidade dos filhos durante a sua prática desportiva porque, como sabemos, a felicidade vai muito para além dos momentos de euforia e satisfação, de quando se marcam pontos ou golos, ou se ganham competições. E se qualquer atleta é influenciado pelo meio ambiente que o rodeia, de forma direta e indiretamente, parece-me relevante perceber se o exercício da prática parental contribui para o aumento dos índices de felicidade dos filhos, em particular na prática da sua atividade desportiva. Para tal procurámos perceber essa influência, ou a falta dela à luz de duas teorias indissociáveis do desenvolvimento da criança e do adolescente: a Teoria Bioecológica de Urie Bronfenbrenner, e a Teoria Social Cognitiva ou de Aprendizagem Social de Albert Bandura.

Para Bronfenbrenner (1989) o desenvolvimento e socialização do indivíduo são influenciados pelos diferentes círculos do ambiente nos quais a pessoa está em inter-

relação ativa. Nesta relação específica pais-atleta-desporto existem pelo menos três contextos de influência direta: familiar, escolar e desportivo. Adiante falaremos em detalhe sobre cada um deles, e a forma como se processa essa interação.

Por outro lado, e de acordo com o modelo de aprendizagem social apresentado na sua teoria social cognitiva (Bandura, 2001), grande parte do comportamento social é aprendido através de experiências interpessoais vicariantes, ou seja, através da observação do desempenho de outros. Este modelo propõe a aquisição de habilidades por observação do comportamento do outro, por observação do próprio comportamento, e por imitação. Na família, o comportamento dos pais torna mais provável o comportamento dos filhos mediante a aprendizagem observacional, formando-se uma cadeia de transmissão de regras de estilos de comportamentos de pais para filhos (Feitosa, Matos, Del Prette e Del Prette, 2005).

De acordo com a literatura existem dimensões do comportamento parental que contribuem para o desenvolvimento saudável das crianças em idade escolar estando estas dimensões diretamente relacionadas com um envolvimento de responsabilidade e afeto; encorajamento da autonomia psicológica e da individualidade, através do exercício de uma disciplina liberal, exigências comportamentais, estabelecimento de limites e monitorização adaptados à idade de cada criança (Baumrind, 1991; Lamborn et al., 1991; Maccoby & Martin, 1983; Steinberg et al. 1995, citado por Simões, 2011).

Por último, a pretensão deste estudo vai um pouco mais longe ao investigar o contributo do desporto para a felicidade. As pesquisas têm vindo a provar que existe uma predisposição do ser humano para interpretar subjetivamente as situações e as experiências de vida, consoante o seu grau de felicidade, sendo desta forma, a sua avaliação influenciada pelo seu bem-estar subjetivo (Diener, 1984), desempenhando o indivíduo um papel ativo em todo o processo, que é contrário ao que inicialmente se pensava, quando algumas abordagens indicavam que o grau de felicidade do ser humano seria influenciado apenas por fatores externos, tais como a satisfação das suas

necessidades básicas, a experiência de eventos agradáveis, as variáveis sociodemográficas, nível sociocultural, entre outros, e que o bem-estar subjetivo era resultante de um efeito cumulativo de experiências ou momentos agradáveis associados à família, ao trabalho e ao lazer. À luz das novas aprendizagens sabemos ser o sujeito um elemento ativo face às circunstâncias, alterando-as e interpretando-as de forma a conseguir maior felicidade e satisfação com a vida.

Estilos Educativos Parentais

Sempre que se fala de estilos educativos parentais é importante abranger a relação emocional que se estabelece entre os pais e a criança, mas também os sistemas de crenças, as práticas educativas e os comportamentos dos pais, como sendo processo de construção ou conjunto de interações que se estabelecem entre ambos. O comportamento parental e o modo de desenvolvimento das crianças estão interligados por processos de influência recíproca e múltipla, ainda que os pais não sejam a única influência na trajetória de vida dos seus filhos, contudo a literatura proveniente de diversos modelos teóricos, destaca o papel significativo dos pais no desenvolvimento dos filhos.

Quando falamos de estilos parentais referimo-nos às características globais do relacionamento entre pais e filhos, e por isso os estilos parentais são desta forma, entendidos como variáveis de carácter mais abrangente, e relativamente constantes ao longo do tempo e das situações (Holden & Miller, 1999), espaço onde as práticas mais específicas ganham expressão, de acordo com os valores e objetivos dos pais.

Diana Baumrind (1966, 1971) citada por (Albuquerque, 2016) foi pioneira ao realizar um trabalho de referência com a classificação dos estilos parentais, que marcou de forma considerável a investigação neste campo. Nos seus primeiros estudos avaliou a interação que os pais estabeleciam com os seus filhos segundo quatro dimensões de

comportamento parental: controlo parental (orientação da atividade da criança para objectivos, mudança de determinada expressão comportamental e internalização de padrões parentais), exigências de maturidade (pressões exercidas sobre a criança para que esta possuísse um desempenho de acordo com as suas aptidões intelectuais, sociais e emocionais), clareza de comunicação (uso da explicação para obter obediência e recetividade às opiniões e sentimentos da criança) e afeto (expressão de afeto e envolvimento com a criança).

Posteriormente e procurando alcançar um entendimento mais profundo sobre a função parental na socialização das crianças, grande parte da investigação neste domínio tem-se centrado na identificação das características dos pais e nas consequências das suas opções educativas para o desenvolvimento das crianças. Esta orientação deu lugar sobretudo, a classificações ou tipologias de pais, definidas por dimensões de natureza comportamental, que passamos a enumerar mais em detalhe.

O estilo autoritário, de acordo com a sua nomenclatura, caracteriza-se pela manifestação de poder e por reduzidos níveis de apoio, envolvimento e comunicação bidirecional. Os pais que adotam este estilo parental procuram moldar, controlar e avaliar o comportamento dos seus filhos de acordo com um determinado padrão de conduta. Acima de tudo, os pais identificados com este tipo, valorizam a obediência, o respeito à autoridade e a manutenção da ordem instituída por eles. Quando os comportamentos ou crenças das crianças entram em conflito com determinados padrões comportamentais que os pais consideram aceitáveis, as punições e as medidas coercivas são frequentemente utilizadas como forma de exercer controlo.

Por outro lado, os pais do estilo democrático também estabelecem padrões firmes de controlo sobre o comportamento dos seus filhos e demonstram elevados níveis de exigência, mas estão dispostos a adotar uma postura de escuta ativa sobre o ponto de vista dos filhos, e a adaptarem alguns dos seus próprios comportamentos para benefício da relação pai-filho. Os pais democráticos conjugam elevados níveis de controlo, com

envolvimento, cuidado, democracia e comunicação aberta entre pais e filhos. É característica frequente deste estilo parental solicitar a opinião das crianças, assim como facultar-lhes explicações e apresentar os motivos das punições aplicadas. Em suma, o estilo democrático corresponde a uma constelação de comportamentos parentais que envolve flexibilidade e resposta às necessidades da criança, enquanto estabelece restrições e padrões comportamentais apropriados.

Por último, e de acordo com a classificação dos estilos educativos parentais, o estilo permissivo caracteriza-se por um comportamento não punitivo, e de aceitação dos impulsos, vontades e ações da criança. Pais que utilizam este estilo educativo fazem poucas exigências, tendem a distanciar-se da imagem de um agente ativo responsável por moldar ou alterar o comportamento da criança, permitindo que a criança seja capaz de gerir de forma autónoma as suas próprias atividades. O estilo permissivo corresponde, pois, a um conjunto de comportamentos de afeto e de resposta às necessidades da criança, sem que sejam estabelecidas restrições comportamentais, tal como não encorajam a criança a obedecer a normas estabelecidas. No estilo parental permissivo o padrão parental caracteriza-se por um nível baixo de controlo e de exigência, mas com um nível razoável de afeto e de autonomia (Baião, 2008).

Os pais permissivos discutem com a criança as decisões, e explicam as regras familiares. Tentam empregar a razão e a manipulação, mas não utilizam o seu poder para atingir os seus fins. A alternativa ao controlo do adulto, neste exemplo, é a autorregulação da criança (Weber, Prado, Viezzer, & Brandenburg, 2004).

Em termos conceptuais, os estilos parentais podem ser definidos como um conjunto de atitudes e práticas relacionadas com questões de poder, hierarquia, apoio emocional e estímulo à autonomia que os pais estabelecem na relação com os seus filhos, refletindo os valores que os pais consideram importantes, e que estão presentes nas suas práticas educativas. Os estilos parentais designam assim, uma constelação de comportamentos padrão e práticas típicas, que estabelecem um clima de interação,

transversal aos diferentes contextos e situações, no qual se desenvolvem as relações entre pais e filhos (Darling & Steinberg, 1993; Mize & Pettit, 1997, citados por Simões, 2011). Para uma melhor compreensão dos vários estilos parentais, o esquema abaixo designado como figura 1, espelha os comportamentos observáveis dos pais e os comportamentos expetáveis dos filhos, consoante determinado estilo parental.

Estilos Parentais	Pais	Filhos
Autoritário	Rígido Punitivo Inflexível	Pouco sociáveis Pouco amigáveis Retraídos
Permissivo	Relaxado Inconsistente Não exigente	Imaturas Temperamentais Inconstantes Dependentes de autocontrolo
Democrático	Firmes Estabelecem limites Criam objectivos Usam a razão Encorajam a independência	Boa capacidade de relacionamento social Autoconfiantes Independentes

Figura 1 – Estilos Educativos Parentais

Os estilos parentais são entendidos como variáveis de carácter mais abrangente, relativamente constantes ao longo do tempo e das situações (Holden & Miller, 1999), no qual as práticas mais específicas ganham expressão, de acordo com os valores e objectivos dos pais.

Considerando as possíveis implicações dos estilos e práticas parentais, são muitos os estudos que têm procurado dar conta do impacto das variáveis familiares no desenvolvimento das crianças. Embora os resultados nem sempre se mostrem consistentes (Grusec & Goodnow, 1994) e as especificidades culturais tenham vindo a ser discutidas como variáveis determinantes na eficácia relativa de determinados estilos parentais (Grusec, Rudy & Martini, 1997), a investigação tem mostrado, de uma forma geral, que os estilos parentais estão relacionados com diversos aspetos do desenvolvimento das crianças e dos adolescentes, sendo o estilo democrático apontado como o mais vantajoso e aquele que melhor promove um desenvolvimento equilibrado (Baumrind, 1971; Clémence, 2007; Clémence et al., 2005; Lamborn, Mounts, Steinberg & Dornbusch, 1991; Milevsky, Schlechter, Netter & Keehn, 2007; Steinberg, 2001, citado por Arsénio, 2012). Importa ainda referir que independentemente da categorização dos estilos parentais, o nível de envolvimento emocional do educador influencia o grau de desenvolvimento da criança, por isso o clima emocional onde ocorrem as práticas educativas parentais é a dimensão mais importante do estilo educativo parental (Dishion & McMahon, 1998; Herbert, 2004; Pereira et al., 2009; Towe-Goodman & Teti, 2008, citado por Simões, 2011).

Influência Parental na Atividade Desportiva

Na análise efetuada sobre a influência dos pais na felicidade dos jovens que exercem uma prática desportiva regular, encontrámos na literatura estudos que referem ser importante para o desenvolvimento do bem-estar das crianças e adolescentes um

suporte parental adequado, fomentando ainda as habilidades de relacionamentos e da motivação intrínseca, por serem os pais considerados os agentes primários e incentivadores para o início da prática desportiva (Grolnick, 2003; Kobarg, Vieira & Vieira, 2010; Vissoci et. al, 2013, citados por Nascimento, Pizzo, Granja, Oliveira, Amorim, 2017). Encontrámos um outro estudo que analisa a perceção do estilo de suporte parental e a motivação dos atletas da seleção brasileira de futsal 2013 (Nascimento, Pizzo, Granja, Oliveira, Amorim, 2017) onde se faz referência a dois estilos de suporte parental na relação pai-filho durante a infância, e a forma como os filhos em adultos, regulam a sua atividade desportiva. O estilo de suporte emocional, adotado pelos pais durante a infância dos seus filhos, pode ser considerado um elemento que intervém no desenvolvimento e alcance da motivação autónoma no contexto do futsal de alto rendimento, contrastando com o estilo de suporte parental assinalado pela rejeição e superproteção, que pode contribuir para o desencadeamento da motivação controlada e da desmotivação.

Analisando estes diferentes estudos, podemos afirmar que a influência parental é uma constante indissociável da prática desportiva de qualquer atleta, no entanto a parentalidade não pode ser apenas reduzida a uma simples influência dos pais sobre os filhos, porque na realidade é muito mais que isso. A parentalidade exerce-se num encadeamento de processos interativos entre os pais e a criança, e posteriormente o adolescente, sendo que essa interação acontece mediante determinados traços disposicionais e comportamentais de cada um, enquadrados num determinado ambiente, que por sua vez também os influencia.

De acordo com o modelo ecológico do desenvolvimento, o ser humano é perspetivado de um ponto de vista global e integrado, em que o conceito de indivíduo tem de ser observado nos seus variados contextos de vida, olhando a pessoa de forma holística.

Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano

Tendo como referência a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano, para Bronfenbrenner (1989) o desenvolvimento é "o conjunto de processos através dos quais as propriedades das pessoas e o ambiente interagem para produzir continuidade e mudanças nas características da própria pessoa durante o decurso da sua vida". Assim, esta abordagem metodológica de pesquisa qualitativa em contexto natural é fundamental para a compreensão dos processos na influência das práticas educativas, por existirem uma multiplicidade de sistemas, contextos ou ambientes com os quais o indivíduo interage de forma continuada e temporalmente, que o modificam, provocando também este alterações nesses mesmos contextos, numa relação de interação.

Por contextos entende-se o meio e o ambiente que nos rodeia e, que influenciam a nossa vida de forma direta ou indireta, como por exemplo: a casa que se habita, a família, os amigos, a escola, o local onde se pratica desporto, o país em que se vive, o continente, a época. Cada um destes contextos tem uma relação distinta com o indivíduo, dando origem a diferenças na influência que cada um exerce no seu desenvolvimento pessoal, desde os ambientes imediatos nos quais a pessoa vive, como nos mais remotos, nos quais a pessoa nunca esteve, mas que por se relacionarem todos entre si têm o poder de a influenciar. O ambiente ecológico é definido por Brofenbrenner(1996) como um sistema de estruturas agrupadas, independentes e dinâmicas, num total de cinco: o microssistema, o mesossistema, o exossistema, o macrossistema, e por fim, o cronossistema.

A fig. 2 mostra os vários sistemas de influência, com a criança no centro do diagrama.

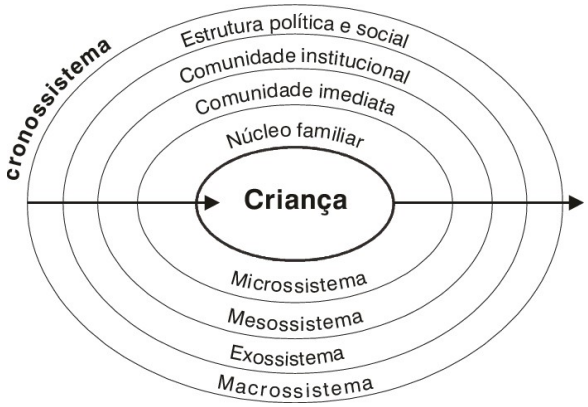


Fig. 2 – Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano

Para perceber a influência de cada um destes sistemas, de forma mais detalhada, começamos pelo microsistema, onde existe um efeito de influências proximais. Estes sistema abrange as relações familiares, as relações na sala de aula entre colegas e professores, e as relações com os amigos no recreio. Os indivíduos interagem direta e continuadamente, tanto com as pessoas que se incluem nestes ambientes, como com os objetos e símbolos presentes, por serem os contextos de vida mais diretos e mais próximos, permitindo que se estabeleçam os processos que facilitam ou dificultam o desenvolvimento pessoal de cada um. Estes contextos são de elevada importância para a compreensão do desenvolvimento psicológico e do comportamento de todos os que deles fazem parte.

As relações estabelecidas nestes contextos (família e pares) têm uma poderosa influência na forma do indivíduo ver o mundo, e ainda na forma como se comporta. As relações estabelecidas com os símbolos e objetos incluídos no microsistema, fazem com que se aprenda a utilizar os mesmos e a construir determinados significados. É fácil compreender que a relação familiar, e as aprendizagens que se fazem neste ambiente,

vão influenciar os restantes, tal como a relação com os amigos, a escola, e vice-versa. É correto referir que os todos os ambientes do microssistema se interligam, por isso a sua influência só pode ser compreendida tendo em conta o efeito nos vários contextos.

O mesossistema refere-se aos elos e aos processos entre dois ou mais ambientes, nos quais os indivíduos se desenvolvem, ou seja, a interação entre os diversos microssistemas. Desta forma, o mesossistema das crianças e dos adolescentes consiste nas interações entre a sua família e a comunidade local (os transportes, os restaurantes e cafés, os locais de compras, as associações, clubes desportivos e parques de lazer públicos), entre a família e a escola, e entre a família e os seus parentes mais próximos (avós, tios, primos) e os outros, porque como é evidente, as possibilidades de relação para cada pessoa podem ser inúmeras. O microssistema e o mesossistema apresentam níveis de relação próximos, dando origem ao construto teórico dos "processos proximais", percebido como "formas particulares de interação entre organismo e ambiente, que operam ao longo do tempo e compreendem os primeiros mecanismos que produzem o desenvolvimento humano" (Brofenbrenner; Morris, 1998). Estes sistemas dão primazia ao face a face, ao contacto físico, e as suas influências são evidentes e de crucial importância nos processos de desenvolvimento.

Exossistema é um ambiente de participação indireta, embora exerça influência e interaja com os outros contextos. Exemplo de exossistemas é a relação que se estabelece entre a família, ambiente constituinte do microssistema, e o local de trabalho dos pais. Isto porque, apesar de o indivíduo não participar ativamente no local de trabalho dos pais, o que aí acontece influencia diretamente os seus pais e, consequentemente, o ambiente e a relação com eles. Na medida em que as dinâmicas de funcionamento do mesossistema e do exossistema vão influenciar a vida e as relações das crianças e adolescentes, é fundamental que haja comunicação e harmonia entre estes ambientes.

O Macrosistema é o sistema mais amplo, onde se incluem os valores, as ideologias, os padrões socioculturais, as instituições políticas e sociais, os valores, as crenças, os

costumes. Estes elementos influenciam as experiências possíveis nos outros contextos, tanto como as ações e construções realizadas a partir delas. Influenciam ainda as práticas e convenções associadas aos diversos papéis desempenhados pelo indivíduo e as pessoas com quem se relaciona (distinções culturais entre género, idade, profissão, educação, etnia). Influencia ainda o mesossistema, através da transmissão das práticas e costumes para os outros contextos.

A partir do cronossistema conseguimos incorporar uma dimensão temporal no contexto de uma vida, o que é de extrema importância, visto que o tempo se relaciona com a mudança. Ao introduzirmos o conceito de tempo nestes contextos podemos mais facilmente aperceber-nos dessas mesmas mudanças, da configuração dos múltiplos sistemas, da alteração das relações e das influências. A dimensão do cronossistema inclui mudanças que podem ser graduais ou abruptas, podendo estas serem centradas no ambiente ou na pessoa em desenvolvimento, bem como nos diferentes graus de consistência.

Convém ressaltar a dialética desta teoria, onde o desenvolvimento é influenciado tanto por indivíduos, quanto por contextos, uma vez que é a percepção do indivíduo sobre o ambiente, tanto no espaço como no tempo, que prediz o seu comportamento.

As crianças e/ou adolescentes influenciam os ambientes onde se encontram quando iniciam uma atividade nova, ou quando começam a estabelecer algum tipo de vínculo com outras pessoas, e ao mesmo tempo são influenciadas por todos os que as rodeiam, querendo isto dizer que quando as crianças e adolescentes iniciam a sua atividade desportiva influenciam e são influenciadas por todos aqueles com quem estabelecem vínculos, sejam colegas de equipa, treinadores, dirigentes e até familiares de outros atletas com quem regularmente convivem, estando sempre presente nestas interações o conceito da bidirecionalidade em relação ao próprio e ao ambiente de atuação. As influências que os vários contextos têm em cada um de nós são profundamente dinâmicas, e as ações e reações das pessoas são uma consequência dessas influências

mútuas que acabam por determinar as características de cada um. Por sua vez a relação entre o indivíduo e o próprio contexto também é dinâmica e depende da forma como cada uma dessas características interagem entre si. Este ajuste dinâmico é algo que se deve ter em conta quando se procura compreender as idiossincrasias de cada indivíduo, pois cada ser realiza um caminho único absorvendo e aproveitando as oportunidades e recursos, que vai encontrando nos vários lugares, tendo como referência as suas normas e valores. É assim que cada sujeito se vai construindo enquanto ser humano situado e singular.

Em jeito de resumo, estamos habilitados a dizer que todos os contextos influenciam e são influenciados pelo indivíduo, daí a importância dos fatores ambientais que determinam alguns comportamentos parentais e o percurso desenvolvimental de crianças e adolescentes, tais como os fatores socioculturais e étnicos, a presença ou ausência de fatores de stress, o nível socioeconómico, as habilitações académicas, as características da rede social de suporte, os atributos do emprego dos pais, todos são fatores de influência. Quanto à conceção de desenvolvimento, Bronfenbrenner (1996), em vez de dar toda a importância aos processos psicológicos tradicionais como perceção, motivação, pensamento ou aprendizagem, enfatiza o conteúdo desses processos como o que é percebido pelo indivíduo, ou ainda o que é temido, pensado ou adquirido como conhecimento, importando mais como a natureza desse material psicológico pode ser alterada, em função da exposição e interação do ser humano em desenvolvimento, com o seu meio ambiente. Por último, a perspetiva ecológica do desenvolvimento é útil para se obter uma imagem mais abrangente dos múltiplos fatores, tanto pessoais como de contexto, que influenciam a trajetória do desenvolvimento de uma pessoa.

Mas se percebemos o desenvolvimento do indivíduo à luz do modelo bioecológico, e a forma como o suporte parental pode influenciar os atletas ao longo do seu percurso de vida, é importante também nos debruçarmos sobre o desenvolvimento sob a perspetiva de Bandura (2001) para quem "a aprendizagem é bidirecional: nós

aprendemos com o meio e o meio aprende e modifica-se graças às nossas ações", e nesta frase encontramos semelhanças com a Teoria Bioecológica do Desenvolvimento Humano de Urie Brofenbrenner, porque qualquer processo de desenvolvimento tem necessariamente de se focar no trinómio comportamento, meio ambiente e pessoa.

A Teoria Social Cognitiva

A Teoria Social Cognitiva, inicialmente denominada como Teoria da Aprendizagem Social, proposta por Albert Bandura, descreve claramente o papel ativo atribuído aos indivíduos no processo de aprendizagem e a interlocução que estes estabelecem com o ambiente, principal mediador deste processo. A teoria social cognitiva adota a perspetiva da agência para o autodesenvolvimento, a adaptação e a mudança (Bandura, 2001). Ser agente significa influenciar o próprio funcionamento e as circunstâncias de vida de modo intencional, assim e, de acordo com esta visão, as pessoas são auto-organizadas, proativas, autorreguladas e autorreflexivas, contribuindo para as circunstâncias das suas vidas, não sendo apenas produtos dessas condições. É por isso que esta abordagem abarca os seguintes conceitos: reforço vicariante, modelagem, processos cognitivos, autorreforço e autoeficácia.

A aprendizagem ou fortalecimento de uma resposta por meio da observação das consequências de determinado comportamento pode acontecer, e a esse conceito foi dado o nome de **reforço vicariante** - a pessoa aprende não por ter a outra como modelo a imitar, mas por perceber as consequências que o comportamento da outra pessoa gerou "todos os fenómenos que ocorrem por meio da experiência direta também podem ocorrer de forma vicariante – com a observação de outras pessoas e das consequências para essas pessoas" (Bandura, 2008).

Mas a aprendizagem também acontece através da observação dos comportamentos daqueles com quem convivemos (pais, amigos, professores,

treinadores), e a este processo de aprendizagem social com base na observação e imitação sociais, deu-se o nome de **modelagem**, e traduz-se pela modificação do comportamento a partir da observação do comportamento de outra pessoa, podendo ser influenciado por três fatores: 1) Semelhança, porque é mais provável as pessoas serem influenciadas por modelos semelhantes a si próprias do que por modelos claramente diferentes; 2) Idade e sexo, são modelos mais facilmente imitados, o das pessoas do mesmo sexo e faixa etária; 3) Status e prestígio, relacionados com modelos de influência, que quanto maiores ou mais conhecidos foram, maior tendência para se imitarem, o que vai de acordo com o desenvolvimento das redes sociais e sua influência.

A aprendizagem da criança ao adulto ocorre pela observação e imitação, e por isso estamos em crer que o modo como o atleta se relaciona com a escolha da sua atividade desportiva tem origem em experiências anteriores ocorridas no seio familiar, ou através de outro fator de influência, uma vez que as pessoas podem aprender tanto de forma direta, como indiretamente.

Importa ainda referir que a aprendizagem pode ser feita através de 3 modelos básicos de observação: 1) modelo real: uma pessoa desempenhando determinado comportamento; 2) modelo de instrução verbal: descrição detalhada sobre determinado comportamento; 3) modelo simbólico: personagem real ou fictícia que mostra um comportamento definido através de filmes, livros, audiovisuais, e mais recentemente através das redes socias.

Para além de estarmos perante uma teoria behaviorista, o sistema de Bandura (2008) é também cognitivo, por enfatizar a influência dos esquemas de reforço externo dos processos de pensamento, tais como crenças, expetativas e instruções. As respostas comportamentais não são disparadas automaticamente por determinado estímulo externo. Pelo contrário, as reações aos estímulos são avaliadas pela própria pessoa, querendo isto dizer que, a pessoa tem consciência da resposta que está sendo reforçada e antecipa a receção do mesmo reforço ao repetir o comportamento da próxima vez que

a situação ocorrer, e esta forma de atuação demonstra de forma clara a envolvência dos processos cognitivos.

Na aprendizagem social, Bandura (2008) dá ênfase a duas premissas fundamentais - recompensa ou punição - dependentes dos comportamentos exibidos, e que abarcam o conceito de **autorreforço**. Quando o sujeito tem o comportamento desejado, deve haver um reforço direto através do elogio ou da recompensa. Este reforço também pode acontecer através de um modelo, e no desporto os modelos são muito seguidos. No reforço vicariante, o reforço é recebido pelo modelo, fazendo com que o observador se sinta estimulado a ter também ele um bom ou mau comportamento. Esta teoria ajuda a explicar como se pode conseguir um comportamento mais desejável por parte de atletas, sendo que a penalização também deve ser experimentada, em caso de comportamentos inadequados.

Apesar de tudo o que já foi referido, para que a aprendizagem ocorra, o estado de espírito do indivíduo é essencial, para além dos fatores externos. A força intrínseca (expetativas, noção de eficácia, atenção e motivação) são fundamentais em todo o processo de modelagem, remetendo-nos ao conceito de **autoeficácia**, ou seja, a perceção da autoestima do indivíduo e a sua aptidão em lidar com os problemas da vida. Convém ainda assim referir que nem todos os comportamentos observáveis podem ser aprendidos efetivamente, da mesma forma que, nem toda a aprendizagem implica uma mudança de comportamento. Os propósitos advêm de nossas crenças pessoais e necessidades, influenciados pela cultura social na qual estamos inseridos (Bandura, 2008) e, por último, abrangendo o aspeto emocional, construído pela sensação de realização e felicidade. Assim, esta teoria sugere que o sentido de vida é uma previsão da felicidade, que se respalda na realização de nossos desejos pessoais (Bandura, 2008). No campo dos desejos pessoais nasce a mobilização para o saber, que pode exigir esforço e, ou sofrimento, mas também pode trazer realização, prazer, uma vez que é construído pelo desejo de aprender.

Felicidade e Prática Desportiva

Face à investigação realizada até aos dias de hoje, não existem dúvidas em considerarmos a prática desportiva como um veículo fundamental para o desenvolvimento da saúde e bem-estar, tanto a nível físico, como a nível psicológico, sendo considerada uma importante componente para a melhoria da qualidade de vida, bem como para a promoção da felicidade.

Os últimos anos têm sido profícuos em estudos que procuram encontrar uma relação entre o bem-estar subjetivo e a felicidade, e a prática regular e sistemática da atividade física (Balaguer, 2000; Standage, Duda, & Pensgaard, 2005, citado por Dias et al., 2008), assim como a correlação existente entre os estados afetivos e a atividade física (Crocker & Graham, 1995; Gauvin & Rejesky, 1993, citados por Dias et al., 2008). Sobre a literatura que demonstra a existência desta relação, destacamos uma investigação de Tkach e Lyubomirsky (2006), onde foram estudadas as estratégias a que 500 estudantes universitários recorriam para aumentar ou manter a felicidade, e na qual se verificou que a prática de exercício e atividade física emergia como um forte preditor da felicidade.

Ora se entendermos a felicidade como uma avaliação positiva subjetiva da qualidade global da vida que reflete o ajustamento global do indivíduo à vida (i.e. até que ponto a pessoa gosta de si e se sente bem com a vida que tem) (Cropanzano & Wright, 2001; Veenhoven, 2000, citados por Dias et al.,2008), acreditamos ser o contexto desportivo um palco privilegiado para o desenvolvimento de práticas positivas.

Ainda assim, procuramos perceber que outros constructos influenciam a relação existente entre a felicidade e desporto, por ser este um meio privilegiado de atuação para o treino de algumas habilidades cognitivas, nomeadamente perceção, atenção, antecipação, memória, pensamento, inteligência, todas relacionadas entre si e apoiadas nas estruturas de conhecimento declarativo e processual (Paula et al., 1999, citado por

Dias et al., 2008). As operações cognitivas que o atleta executa, em ambiente de treino ou jogo, não são mais que a utilização dos seus processos de conhecimento.

Se por um lado sabemos que o bem-estar subjetivo, se traduz por um envolvimento em atividades interessantes o que faz com que as pessoas se sintam satisfeitas com as suas vidas, e as avaliem de forma positiva, por outro lado sabemos que estas avaliações podem ser cognitivas (satisfação com a vida, sensação de realização pessoal) ou afetivas (presença de emoções e estados de humor positivo e ausência de emoções e estados de humor negativos) (Diener, 2007; Diener & Fujita, 1994; Diener & Lucas, 2000, citados por Dias et al., 2008), e a esse respeito importa referir alguns estudos que mencionam a forma como o desporto contribui também para o treino de competências emocionais com relevância no estudo tanto das estratégias, como das competências de *coping* em atletas. Ao falarmos de *coping* em contexto desportivo não podemos deixar de mencionar os trabalhos de Lazarus e Folkman, nos quais o *coping* mais não é que os esforços cognitivos, afetivos e comportamentais para lidar com exigências específicas externas ou internas, com foco no problema ou nas emoções (Lazarus & Folkman, 1984; Lazarus, 1991), que como sabemos povoam o universo desportivo e, que aliadas à tomada de decisão podem fazer a diferença significativa na *performance* de qualquer atleta.

Por outro lado, a autorregulação dos pais (embora fortemente associada à satisfação de vida parental) é vista como positivamente interligada com a satisfação de vida das suas crianças e/ou adolescentes, pois sabemos a importância do comportamento parental quando estes assistem a treinos ou jogos dos seus filhos e, de que como esse mesmo comportamento pode influenciar o desempenho dos filhos.

Ao assumirmos o conceito de felicidade como um termo científico determinado por três agentes distintos - emoção positiva e prazer (vida prazerosa), comprometimento (vida comprometida) e significado (a vida significante) – temos que as pessoas mais satisfeitas são aquelas que orientam os seus objetivos de acordo com estes três fatores

e, estamos aptos para dizer que a atividade desportiva é em si só um grande preditor de felicidade, quando realizada por gosto, com comprometimento e significado, advindo da sua prática inúmeros benefícios ao nível da saúde, do sucesso e do envolvimento social. A literatura refere duas perspetivas teóricas distintas, ambas procedentes da antiga filosofia grega, que têm procurado explicar o conceito de felicidade: hedonismo (centrada no bem-estar subjetivo) e eudemonismo (centrada no bem-estar psicológico) (Ryan & Deci, 2001). A perspetiva hedónica associa o conceito de bem-estar ao prazer e à felicidade (bem-estar subjetivo). De acordo com esta perspetiva, a felicidade não se reduz apenas ao prazer físico, podendo derivar da consecução de objetivos ou de experiências significativas. Para os psicólogos hedonistas o bem-estar subjetivo ou felicidade, é determinada por três componentes: satisfação com a vida, emoções positivas e ausência de emoções negativas (Ryan & Deci, 2001).

Por sua vez, a perspetiva eudemónica, alia o conceito de bem-estar ao desenvolvimento pessoal do ser humano e à capacidade de realização através da concretização de objetivos. O papel das práticas parentais no desenvolvimento e no bem-estar subjetivo da criança e/ou adolescente são significativos para o indivíduo e para a sociedade, considerando-se a busca da felicidade hedónica um ideal vulgar. Embora existam algumas divergências nestas duas perspetivas, os estudos confirmam que o bem-estar deve ser concebido como um fenómeno multidimensional e o seu estudo deve incluir aspetos de ambas as teorias (Ryan & Deci, 2001).

Fazemos ainda referência ao estudo efetuado por O'Higgins et al. (2010) que procurou explorar as perspetivas de pais, professores e crianças acerca da perceção das crianças sobre o bem-estar. Os resultados encontrados revelaram interessantes diferenças nas perspetivas de adultos e crianças e demonstraram que as crianças podem expressar conceções complexas de conceitos abstratos.

As descobertas destes investigadores têm vindo a reforçar a importância de recolher as perspetivas das próprias crianças ao invés de atribuir aos adultos o papel de

mediadores, no sentido de melhorar a qualidade dos serviços, das práticas parentais e das políticas relativas às mesmas (O'Higgins et al. 2010).

Uma das primordiais referências encontradas na literatura relativamente ao estudo científico da felicidade das crianças reporta a 1982, quando Susan Harter realizou uma importante investigação acerca das causas e consequências do desenvolvimento da autoestima em crianças e adolescentes, descobrindo que a felicidade constituía uma das quatro principais emoções reconhecidas por estas.

Os eventos de vida diários, em particular os positivos, como desfrutar de um hobby, ajudar os outros e conversar com amigos estão entre os maiores preditores de grande satisfação de vida nas crianças. (McCullough, Huebner & Laughlin, 2000 citado por Park, 2004). De acordo com Park (2004), proporcionar às crianças oportunidades de experienciarem eventos positivos diariamente, em família, com os amigos, na escola e na comunidade poderá ter um efeito cumulativo na construção da satisfação com a vida e eventualmente num desenvolvimento mais positivo. Além das variáveis já destacadas, as investigações efetuadas sugerem que sendo a felicidade um conceito multidimensional, a satisfação com a vida nas crianças também pode estar associada a uma grande variedade de outros fatores como a saúde física, ou a comportamentos saudáveis, onde a prática desportiva se inclui.

Estudos longitudinais revelam a importância de participar em atividades extracurriculares, como desportos de equipa, e envolver-se em atividades significantes e desafiadoras para uma maior satisfação de vida nas crianças, associadas ao exercício e a alimentação equilibrada (Frisch, 2000 citado por Park, 2004). Neste contexto o adulto "orientador" desempenha um papel muito importante pelo suporte emocional que pode proporcionar à criança (Mahoney e Stattin, 2000 citado por Park, 2004).

Método

Vamos agora ver de forma mais detalhada o método utilizado na recolha de informação, para perceber a influência dos estilos educativos parentais na prática desportiva dos seus filhos.

Amostra

A amostra foi constituída por 21 participantes do sexo masculino (n=21), com idades entre os 11 e 13 anos, (*M* =11.78; *DP* = .90) todos de nacionalidade portuguesa, praticantes de desporto federado na modalidade de futsal, e simultaneamente alunos do ensino básico em escolas do distrito de Lisboa. Por se tratar de uma investigação envolvendo menores de idade foi solicitado ao Coordenador da Formação do Departamento de Futsal do clube envolvido, bem como aos respetivos encarregados de educação, que assinassem o consentimento informado, autorizando que a equipa e atletas participassem na pesquisa. Todos os participantes voluntários foram esclarecidos sobre os objetivos e os procedimentos que seriam realizados.

Instrumentos

Para a escolha dos instrumentos necessários para a investigação, procedeu-se a uma revisão de literatura e pesquisa de estudos já efetuados nos domínios que nos propusemos investigar. Considerando os critérios de acessibilidade e validação para a população portuguesa, selecionámos como instrumento para o estudo quantitativo, o EMBU-C, desenvolvido com base no EMBU (Egna Minnen Betraffande ppfostran - Perris, Jacobsson, Lindstrom, von Knorring, & Perris, 1980; versão portuguesa de Canavarro & Pereira, 2007), que se propõe fazer uma avaliação da perceção pelas crianças dos estilos

educativos dos parentais, sendo a avaliação realizada apenas para o pai. Obtivemos junto das autoras da versão portuguesa autorização para a utilização do instrumento.

Este instrumento avalia os estilos parentais educativos em três dimensões: suporte emocional (15 itens) que avalia os estilos educativos caracterizados pela expressão verbal e física de suporte afetivo dos pais, a aceitação parental e a disponibilidade física e psicológica dos pais; rejeição (11 itens), junta os itens referentes aos estilos educativos em que os pais manifestam hostilidade/agressão verbal e física e não aceitação da criança; tentativa de controlo (10 itens) com os itens que correspondem aos estilos educativos, cujos pais empreendem tentativas de controlar o comportamento das crianças, demonstrações de exigência e de grande preocupação em relação ao bem-estar dos filhos (Canavarro & Pereira, 2007).

O EMBU-C é composto por 32 itens, avaliados numa escala tipo Likert de 4 pontos (1: "não, nunca"; 2: "sim, às vezes"; 3: "sim, frequentemente"; 4: "sim, sempre"), sendo pedido à criança que escolha, entre as 4 opções, qual a resposta que melhor caracteriza o comportamento do seu pai.

Para além da aplicação do instrumento acima mencionado, realizou-se a todos os atletas uma entrevista semiestruturada com vários itens, dos quais destacamos: dados demográficos, informações desportivas, e quatro perguntas de resposta aberta correlacionadas entre si com a felicidade, desporto e tipo de suporte parental.

Análise Estatística

No tratamento e análise dos resultados obtidos recorreu-se ao programa de tratamento de dados Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) v.22.

Para a análise da consistência interna dos itens de cada sub-escala recorreu-se ao cálculo do alfa de Cronbach. Realizaram-se análises com o teste de correlação de Pearson para o cálculo da correlação entre as três sub-escalas do instrumento EMBU-C. Recorreu-

se também a medidas de tendência central (média, mínimo e máximo) e de dispersão (desvio padrão) para a análise descritiva dos resultados.

Resultados e Discussão

O estudo psicométrico da escala desenvolvido pelos autores revelou, em relação à consistência interna, coeficientes de *alpha de Cronbach* razoáveis para fins de investigação, com *alphas* na ordem de .85, .62 e .65, respetivamente nas escalas suporte emocional, rejeição e tentativa de controlo do EMBU-C, no entanto o presente estudo não conseguiu responder à questão de investigação que pretendia perceber se existe relação direta entre a influência parental e a felicidade na prática desportiva.

Os resultados obtidos apontam duas questões distintas. Por um lado, a natureza da relação entre pais e filhos no desporto é "sensível" a algumas diferenças entre eles, sendo necessário considerar a forma como atletas de diferentes idades, géneros e percursos desportivos percebem o apoio parental.

Em segundo lugar, apesar das dimensões positivas das ações dos pais serem prevalentes neste estudo, existem aspetos que podem ser "trabalhados" na relação entre pais e filhos, principalmente o modo como aqueles reagem nas situações em que os atletas obtêm resultados desportivos desfavoráveis e o tipo de influência prática que exercem sobre a atividade desportiva.

É importante que os pais percebam que a perceção de bem-estar subjetivo das crianças ou adolescentes é variável em função do seu género e idade, pelo que nunca existirá uma receita de felicidade igual para todas as crianças. O que promove a satisfação da criança hoje, provavelmente não será o mesmo que a satisfaz amanhã, pelo que as estratégias e experiências que os pais podem proporcionar deverão ser ajustadas ao longo do desenvolvimento infantil e posteriormente durante a adolescência. Embora pelos resultados obtidos tenhamos constatado que as práticas parentais não

desempenham um papel significativo no bem-estar subjetivo da criança, acreditamos que através de uma maior consciencialização dos efeitos de determinadas práticas parentais usadas pelos pais podemos enriquecer e melhorar a qualidade e o desempenho das suas funções educativas e até mesmo prevenir a ocorrência de eventuais procedimentos potencialmente nefastos para o desenvolvimento das crianças.

Considerações Finais

Este estudo surgiu na sequência do estágio realizado no projeto de investigação "Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU)", daí a importância deste trabalho numa perspetiva individual ao procurar perceber a influência parental na felicidade dos atletas de formação. E ao procurarmos estabelecer essa relação, não pudemos ficar indiferentes ao âmbito da psicologia positiva, que a um nível subjetivo, se debruça sobre as experiências relacionadas com o bem-estar, o contentamento, a satisfação, a esperança, o otimismo e a felicidade, ao considerar as características positivas do individuo ao nível individual, tais como, a capacidade de amar, a vocação, a coragem, a habilidade interpessoal, a sensibilidade estética, a perseverança, o perdão, a originalidade, a espiritualidade, o talento e a sabedoria (Seligman & Csikszentmihalyi 2000).

Se em termos científicos é relevante perceber a influência da felicidade na atividade desportiva, também em termos sociais pode ser significativo perceber como o desporto de formação pode dar o seu contributo para a ciência da felicidade, e muito embora os resultados apurados não nos permitiram tirar uma conclusão sobre a influência de cada um dos estilos educativos parentais na prática desportiva dos filhos, estamos em querer que é pertinente aprofundar a investigação neste domínio.

Sabemos que qualidade da educação parental, ou seja, a forma como os pais cuidam e atuam em relação à criança, além dos seus efeitos imediatos terá um impacto

significativo a longo prazo no bem-estar subjetivo da criança, e posteriormente do adulto. Existem diferentes maneiras dos pais exercerem a sua influência, de forma positiva ou negativa, sobre a qualidade das experiências desportivas dos seus filhos, desde logo porque o desempenho pode ser fortemente influenciado pela qualidade do ambiente familiar do atleta.

Conforme já foi referido, os pais representam o principal veículo de promoção das práticas desportivas, sendo este também um importante canal de comunicação entre pais e filhos (Dorsch, Smith & Dotterer, 2016, citado por Andrade, 2018) Os pais têm um conjunto de crenças (por exemplo acerca das expectativas de eficácia, dos papéis desempenhados por rapazes e raparigas ou acerca da importância de determinados valores), que muito provavelmente foram moldados pelo meio onde a família se insere e pelas suas circunstâncias (rendimento, número de filhos, profissão, laços sociais). Habitualmente os pais fazem determinadas avaliações acerca das características individuais dos seus filhos (capacidade física, interesses ou habilidade). Este conjunto de crenças é determinante no tipo de comportamentos que terão, e que por sua vez influencia o conjunto de crenças, valores, objectivos e performance dos seus próprios filhos (Fredricks & Eccles, 2004, citado por Andrade, 2018).

O bem-estar e a felicidade, mais do que meramente um objetivo individual, pode e deve ser encarado como um objetivo social envolvendo várias disciplinas, como se pode constatar pelas variáveis apresentadas no Relatório Mundial de Felicidade, daí também o contributo da psicologia positiva a um nível coletivo, para as virtudes cívicas das instituições que possibilitam aos indivíduos uma melhor cidadania, responsabilidade, educação, altruísmo, civilidade, moderação, tolerância e ética de trabalho (Seligman & Csikszentmihalyi 2000), elementos estes tão necessários ao desporto e a formação de crianças e jovens atletas.

Bibliografia

Andrade, R. (2018). Atletas Pais e Treinadores. Dinâmicas Promotoras do Sucesso. *Comité Olímpico Português.*

Arsénio, C. I. F. (2012). Paternidade na infância: Envolvimento paterno e estilos parentais educativos em pais de crianças em idade escolar. Dissertação de Doutoramento. Universidade do Porto.

Baião, C. F. (2008). Aliança parental e estilos parentais em famílias com e sem crianças autistas. Dissertação de Doutoramento. Universidade de Lisboa.

Bandura, A. (2001) Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology, v.52*, n.1, p.1-26. https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Bandura (2008) Teoria social cognitiva: conceitos básicos. Porto Alegre: Artmed.

Barroso, R. G., & Machado, C. (2011). Definições, Dimensões e Determinantes da Parentalidade. DOI: https://doi.org/10.14195/1647-8606_52-1_10

Bronfenbrenner, U. (1989). Ecological system theory. Annals of Child Development, 6, 187-249.

Bronfenbrenner, U. (1996). A Ecologia do Desenvolvimento Humano: Experimentos Naturais e Planejados. Porto Alegre, Artes Médicas.

Bronfenbrenner, U., & Morris, P. A. (1998). The ecology of developmental processes. In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), *Handbook of child psychology: Theoretical models of human development* (p. 993–1028). John Wiley & Sons Inc. https://psycnet.apa.org/record/2005-01926-019

Canavarro, M. C., & Pereira, A. I. (2007). A percepção dos filhos sobre os estilos educativos parentais: A versão portuguesa do EMBU-C. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*, *2*(24), 193-210.

Dias, C., Corte-Real, N., Corredeira, R., Barreiros, A., Bastos, T., Fonseca, A.M. (2008). A prática desportiva dos estudantes universitários e suas relações com as autopercepções físicas, bem-estar subjectivo e felicidade. *Estudos de Psicologia 2008, 13*(3), 223-232.

Diener, E. (1984) Subjective well-being. *Psychological Bulletin 85*, 542–575. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-90-481-2350-6_2

Feitosa, F. B., Matos, M. G., Del Prette, Z. A., & Del Prette, A. (2005). Suporte social, nível socioeconômico e o ajustamento social e escolar de adolescentes portugueses. *Temas em psicologia*, *13*(2), 129-138.

Grusec, J. E., & Goodnow, J. J. (1994). Impact of parental discipline methods on the child's internalization of values: A reconceptualization of current points of view. *Developmental psychology*, *30*(1), 4.

Grusec, J. E., Rudy, D., & Martini, T. (1997). Parenting cognitions and child outcomes: An overview and implications for children's internalization of values. In J. E. Grusec & L. Kuczynski (Eds.), *Parenting and children's internalization of values: A handbook of contemporary theory* (p. 259–282). John Wiley & Sons Inc. https://psycnet.apa.org/record/1997-36410-009

Harter, S. (1982). The perceived competence scale for children. *Child development*, 87-97. https://www.jstor.org/stable/1129640

Harwood C.G., Knight C.J.. Parenting in youth sport: A position paper on parenting expertise. *Psychol Sport Exerc*. 2015;16(1):24-35, acedido online em 20 de Abril de 2022.

Holden, G. W., & Miller, P. C. (1999). Enduring and different: a meta-analysis of the similarity in parents' child rearing. *Psychological bulletin*, *125*(2), 223.

Lazarus, R. S. (1991). Cognition and motivation in emotion. American Psychologist, 46(4), 352–367. https://doi.org/10.1037/0003-066X.46.4.352

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). Stress, appraisal and coping. New York: Springer.

Leal, M. II–Afeto positivo e felicidade. *Perspetivas sobre a Felicidade*, 56.

Marques, C. A. L. (2014). *Confiança interpessoal, aceitação-rejeição parental e solidão na adolescência* (Dissertação de Mestrado).

Martins, E., Szymanski, H..(2004). A abordagem ecológica de Urie BrofenBrenner em estudos com famílias. Estudos e Pesquisas em Psicologia, 4 (1).

Miguel, I., Valentim, J.P., Carugati, F. Questionário de Estilos e Dimensões Parentais – Versão Reduzida: Adaptação portuguesa do *Parenting Styles and Dimensions Questionnaire – Short Form*1. *Psychologica, 2009;* 51:169-188.

Nascimento J., J.R.A, Pizzo, G.C., Granja, C.T.L., Oliveira, D.V., Amorim, A.C., Vieira, L.F.. (2017). Suporte Parental e Motivação dos Jogadores da Seleção Brasileira de Futsal. *Revista Brasileira de Futsal e Futebol. 9*. 2017-1984, acedido online em 10 de Janeiro de 2022.

O'Higgins, S., Sixsmith, J. & Nic Gabhainn, S. (2010), Adolescents' perceptions of the words "health" and "happy". *Health Education, Vol. 110* No. 5, pp. 367-381. https://doi.org/10.1108/09654281011068522

Park, N. (2004). The role of subjective well-being in positive youth development. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 591*(1), 25-39. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0002716203260078

Ramadas, S., Serpa, S., & Rosado, A. (2012). Relação entre características psicológicas e nível de desempenho em jovens jogadores de Futebol. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 12*(2).

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, *52*(1), 141-166.

Satúrio-Pires, C. D. A. D. (2009). Estilos educativos parentais, autoconceito e desempenho académico. Dissertação de Doutoramento.

Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*, 5-14.

Seligman, M. E. P., Steen, T. A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions. *American Psychologist, 60*(5), 410–421. https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410

Simões, S. C. C. (2011). Influência dos estilos educativos parentais na qualidade da vinculação de crianças em idade escolar em diferentes tipos de família. Dissertação de Doutoramento. Universidade do Porto.

Tkach, C., & Lyubormisky, S. (2006). How do people pursue happiness? Relating personality, happiness-increasing strategies and well-being. Journal of Happiness Studies, 7, 183-225.

Weber, L. N. D., Prado, P. M., Viezzer, A. P., & Brandenburg, O. J. (2004). Identificação de Estilos Parentais: O Ponto de Vista dos Pais e dos Filhos [Parenting Style: Perceptions of Children and their Parents]. *Psicologia: Reflexão e Crítica, 17*(3), 323–331. https://doi.org/10.1590/S0102-79722004000300005

8 | Como é que a busca pela felicidade pode gerar frustração e impactar o individuo de forma negativa? Uma revisão de literatura

Catarina Arouca

Coordenadora Pedagógica no Instituto Excelência Mental.

Abstract

Este artigo resulta de uma revisão de artigos científicos publicados com foco na busca pela felicidade e sobre quando esta acaba por impactar o indivíduo de forma negativa, gerando frustração e conduzindo o indivíduo exatamente para o lado oposto do local aonde quer chegar. Partindo da premissa de que a felicidade está no caminho e não no final, todo o estado emocional do mesmo perante a vida vai influenciar a sua postura perante os seus objetivos e propósito de vida. O interesse deste artigo é discorrer de forma científica sobre o tema proposto, com ênfase na filosofia, do qual se pretende contribuir para a reflexão crítica sobre a forma de o indivíduo procurar a felicidade, percebendo quando essa busca está a conduzi-lo na direção errada e os efeitos negativos dessa divergência.

Palavras-Chave: felicidade, frustração, indivíduo, ciência, busca pela felicidade

Introdução

Assistimos a um crescente interesse por questões relacionadas com a felicidade, sendo alvo de análise científica e de discussão durante os últimos anos, podendo ser caracterizada como um estado emocional positivo, com sentimentos de bem-estar e prazer, que pode ser ampliado através da realização de tarefas e objetivos que sejam prazerosos de ser feitos (CSIKSZENTMIHALYI, M. 1990).

No entanto, o ser humano experimenta, invariavelmente, frustrações diversas ao longo do seu desenvolvimento. Este estado emocional pode ser mais ou menos condicionante da sua vidas, cujo fenómeno está intrinsecamente ligado à personalidade de cada um, assim como às experiências vividas.

Procurando construir um sentido para a sua existência no mundo, o ser humano lutou pela sua sobrevivência, pela conquista de diversos territórios, pelo que foi obtendo consciência das suas particularidades em relação às outras espécies. Resultado do seu percurso no mundo, acabou por conseguir dar sentido à sua existência pela construção de valores, tradições e gerações, a quem passou a transmitir tudo aquilo que foi construindo (CARNEIRO & ABRITTA, 2008). Atualmente, assistimos ao indivíduo que vive o seu dia-a-dia num sucessivo excesso de stress, deixando para trás o conceito que tinha sobre o sentido de vida, passando a viver a vida de uma forma materialista (Bastos, 2004 citado por Santos, 2019).

Lussier (2000), citado por Santos (2019), refere que os principais impulsos estão relacionados com o prazer e, nesta linha de pensamento, dar um sentido à vida significa ter um determinado poder de compra. Tal premissa conduz o individuo a um certo desequilíbrio, uma vez que o que é material acaba por se sobrepor a valores e ideais.

Breve revisão da felicidade para os filósofos da Antiguidade

Para entendermos os contornos da felicidade, um tema caro da filosofia, é importante fazer uma revisão sobre como a Filosofia Antiga discutida a felicidade, retratando um panorama geral de como o berço da filosofia considerava a felicidade. Então, afinal, o que seria a felicidade para os gregos?

Para Platão, a felicidade era intrínseca a uma questão ética do Bem em si mesmo (VAZ, 1991). Atrelada à contemplação do Bem, que implica a prática das virtudes e ações

de justiça, sabedoria, entre outras, "a tese de que a felicidade é o único bem, ou o sumo bem, foi sustentada repetidas vezes ao longo da história do pensamento ético" (VÁSQUEZ, 2011, p. 158).

Sócrates fez-se acompanhar da premissa de que "quem é virtuoso, seja homem ou mulher, é feliz, ao passo que o malvado é infeliz" (SÓCRATES citado por REALE; ANTISERI, 1990, p.92). Portanto, não importa, para este filósofo, se o homem é pobre ou rico, o importante é ser virtuoso, sábio, ter sabedoria e, desta forma, será feliz.

Para Aristóteles, por sua vez, a felicidade é um objetivo da vida humana, um princípio ético fundamental a ser procurado, vivido e atingido. Daqui, partimos para a felicidade eudaimonia, discutida na sua obra "Ética a Nicómaco", onde a felicidade é tida como o fim último da ação humana, e não um estado (REALE; ANTISERI, 1990).

Segundo Aristóteles, todos os indivíduos almejam por natureza ser feliz, embora o filósofo frise que a felicidade se relaciona com o bem, por meio de boas ações, por meio da vida boa, já que é através dela que o indivíduo chega à felicidade. A virtude ética é, portanto, o caminho do meio, a retirada de excessos e vícios.

Para Santo Agostinho, o ser humano será feliz se possuir o que deseja. Já Tomás de Aquino resgata a felicidade terrena e a sua utilidade para o futuro entendimento de homem enquanto homo faber. Este filósofo, que se dedicava à filosofia como caminho para a felicidade, cria ainda a correlação da felicidade com o conhecimento divino, defendendo uma diferença entre conceitos de "vida beata" ou vida feliz.

Por sua vez, os epicuristas valorizavam o hedonismo, não como a busca do prazer pelo prazer, mas através do prazer de uma vida desapegada dos bens materiais, de uma vida simples, experiência e valorização das sensações (ABBAGNANO, 2012). A procura da

felicidade hedónica, assente no sucesso pessoal e material, pode, no entanto, diminuir o sentido de significado na vida.

Pelo estoicismo, que vivia de acordo com as leis naturais, existia uma extrema valorização da razão com a condenação das emoções, e a exaltação de uma vida solitária constituíam esta doutrina, segundo a qual, o homem seria mais feliz (ABBAGNANO, 2012).

Através das emoções saltamos ao ceticismo, que afirmava que os sentimentos podiam trazer informações falsas ao ser humano, interferindo negativamente na sua vida e na dos seus pares.

Quando a frustração surge na busca pela felicidade

O estado emocional da frustração existe e não deve ser ignorado, uma vez que o mesmo é responsável por libertar sentimentos que podem levar a sensações tão desagradáveis quanto incapacitantes. Se nos dispusermos à reflexão crítica sobre este estado emocional, abrimos a possibilidade de delinear estratégias e escolher os melhores recursos para encontrar um equilíbrio.

Estamos a debater-nos sobre mecanismos cerebrais, proveniente da epigenética e da ontogénese, que fazem parte dos nossos processos neurais e, consequentemente, dos comportamentos frutos da relação entre a natureza e o ambiente em que o indivíduo está inserido. prazer

A frustração surge, assim, como um sentimento de impotência que nos assoma quando algo que era esperado não acontece, ou pelo menos não acontece da forma que desejávamos.

É normal presenciarmos o sentimento de frustração ao longo da vida e o mesmo conduz-nos ao desânimo e incómodo. Essas emoções e sensações costumam criar

obstáculos, impedindo que o indivíduo realize o que efetivamente gostaria. Falamos de uma deceção que pode causar uma desestruturação emocional a vários níveis, podendo conduzir a consequências mais sérias. A par disto, sentir-se frustrado é essencial para o desenvolvimento da mente dos seres, já que é a partir das experiências frustradas que o indivíduo pode aprender, crescer e criar novas formas funcionais de interagir com o mundo.

Pela neurociência, vemos que o caminho para descobrir mais sobre os circuitos da frustração é lento e gradual. Por um lado, assistimos a uma relação ao sistema de recompensas do cérebro, uma vez que o sentimento ou estado emocional acontece quando há bloqueio da conquista ou satisfação, gerando automaticamente uma alteração química que conduz o indivíduo à sensação desconfortável. A omissão ou falta dessa recompensa potencializa processos dos neurónios dopaminérgicos, localizados no sistema nervoso central, responsáveis por sintetizar o neurotransmissor de dopamina, além de proporcionar um efeito emocional no próprio sujeito.

O termómetro da frustração e as ações conscientes

A consciência e modulagem da expectativa funciona como um termómetro da frustração, onde quando maior é a expectativa, maior pode ser a chance de se frustrar.

O nosso corpo e cérebro processam, compreendem e lidam com os estados emocionais da ansiedade, que geralmente é correlacionada a eventos futuros, e com os estados emocionais da frustração, que se relaciona a eventos já passados. Tanto a ansiedade quanto a frustração podem ser muito positivos ou muito nocivos à qualidade de vida do indivíduo e, para melhor gerir os níveis de stress, torna-se fundamental investir no autoconhecimento e nas estratégias de manutenção da frustração para a sua do indivíduo e dos seus pares.

Na área da psicologia, a frustração frequente é entendida como uma síndrome que apresenta diversos sintomas. Enquanto o indivíduo se sente seguro e está confortável dentro das experiências que já conhece, não aprende a lidar com as adversidades e a superar os erros que vai cometendo. A frustração é, portanto, um incentivo para as ações conscientes.

Séneca, filósofo romano da antiguidade, pontuava que para o indivíduo não se frustrar, era importante focar no que depende apenas de si e ter paciência frente aquilo que foge ao seu próprio controlo.

Será a felicidade a ausência de frustrações?

Podemos questionar se pode a ausência ser a portadora da felicidade? É comum valorizarmos alguma coisa quando não a temos ou quando não a podemos ter. Pelo que, segundo esta premissa, será necessário não conseguir determinada coisa para podermos valorizar quando temos algo?

Ser feliz é visto como um estado passageiro, através de um processo que, invariavelmente, leva o indivíduo a experimentar falhas e faltas. Quando o indivíduo consegue assumir que está frustrado com uma situação, pessoa ou consigo mesmo, qualquer desenvolve ou procura desenvolver recursos, compreender a frustração do outro, entre outras atitudes que combatem a inércia, revela sinais do seu próprio processo de crescimento, fortalecimento e superação.

Perante cada situação causadora de frustração, o indivíduo pode começar por compreender as suas ações, agindo para modificá-las em seu benefício, transformando o sentimento de frustração em motivação.

Seguindo a linha de pensamento do filósofo Charles Pépin, experimentar o erro e a frustração inerente ao indivíduo é o que, no fundo, o torna humano. A inteligência do

mesmo é quantificada pela sua capacidade de analisar e corrigir os seus erros, sendo que cometer erros não é apenas inevitável, como também necessário para entender os nossos desejos e prioridades. Na sua obra "As Virtudes do Fracasso", o autor traz conceitos bem atuais, como o caso de Steve Jobs, onde realça invenções que surgiram a partir de erros de apreciação.

De acordo com Pépin, a modernidade leva-nos a idolatras o sucesso e a desprezar o fracasso, a fim de evitar as frustrações. Acontece que se tirarmos o valor pejorativíssimo que acabamos por associar ao fracasso, podemos deixar de o ter como uma falha desmesurada, passando a assimilo como a aquisição de uma experiência, onde cada provação é uma oportunidade de nos deixar mais lúcidos e mais vivos.

Tal como Pépin, também os filósofos estoicos falaram da necessidade de aceitar a frustração inerente à vida e, mais tarde, Hegel também considerou que as experiências negativas eram necessárias, isto é, o sucesso não existe sem o fracasso.

Desta forma, o autor propõe uma revisão aos conceitos de sucesso e fracasso, considerando que não podemos tomar uma posição demasiado binária da existência, que pode conduzir-nos à perda de confiança em nós mesmos, caso não tenhamos sucesso. Para o autor, enquanto seres combinados que somos, em que cada fracasso pode constituir passos decisivos no caminho para o sucesso e, como tal, para a felicidade.

Quem tem o que quer será feliz?

A procura da felicidade também pode levar à frustração e até mesmo à infelicidade. Sendo a felicidade caracterizada diversas vezes como uma emoção primária, associada a um estado emocional positivo com sentimentos de bem-estar e prazer, à perceção que o individuo tem relativamente ao sucesso e à compreensão sobre o mundo, desenvolve sentimentos positivos que diminuem fatores negativos, presentes na vida do indivíduo,

como é o caso do pessimismo e da baixa autoestima (CSIKSZENTMIHALVI,1990; FREIRE *et al.*, 2003).

Epicuro avisou os seus discípulos de que a procura excessiva da felicidade pode conduzir à infelicidade. No entanto, já séculos antes, Buda adiantou que a procura de sensações agradáveis está na origem do próprio sofrimento.

É a partir do momento em que elevamos a felicidade como idealização que absorve o nosso imaginário, num ponto em que não percebemos que esse conceito abstrato se torna numa armadilha que nos aprisiona, tornamo-nos mais infelizes, sendo de acordo com essa teoria que Tolentino de Mendonça apresenta a ideologia da felicidade como disseminadora de frustração, tristeza e infelicidade.

A discussão em torno do tema da felicidade, leva-nos à afirmação de Santo Agostinho, que diz que será feliz não aquele que viver a seu bel-prazer, mas aquele que ambicionar por algo conveniente, já que "não há pior desgraça do que querer o que não convém" (AGOSTINHO, 2017, p. 128).

Direcionando para a contemporaneidade, vejo hoje a felicidade muito atrelada ao social, ao coletivo e às exigências destes, sendo o externo que impõe coisas e fins de se alcançar, condicionando a felicidade não ao coração humano, à beatitude ou à filosofia ensinada por Santo Agostinho, mas totalmente direcionada a outras questões.

Deste modo, para o filósofo, assistimos a uma necessidade de relacionarmos uma vida boa a certas condições de existência que, supomos, sejam alcançáveis, no entanto, essa satisfação é sempre parcial, relativa e, portanto, impossível na sua completitude. Assim, estamos perante uma felicidade que estará sempre num ponto distante, algo que nos escapa, se não completamente, pelo menos de forma parcial. (BARROS FILHO; KARNAL, 2016, p.10).

O indivíduo que procura intensamente a felicidade fica frequentemente desapontado, especialmente em situações com grande potencial de geração de infelicidade, como é o caso do desapontamento perante os seus pares, em relacionamentos, por exemplo. Focado na sua própria felicidade, pode, inclusive, prejudicar os relacionamentos com os outros, decorrendo em sentimentos de solidão, que redundam em infelicidade.

Portanto, o foco na felicidade pode tornar as pessoas menos felizes, gerando um contrassenso, uma vez que as torna menos capazes de lidar naturalmente com os inevitáveis obstáculos e infelicidades que encontram no decorrer da vida.

No seu sentido lato ou integrado, a felicidade é muito mais do que a satisfação de prazeres ou do alcance de sucesso material e pessoal, com a realização de pequenas ou grandes metas. Além dessa vertente, a felicidade envolve a experiência de significado na vida.

A felicidade impossível e a satisfação com a vida

Entende-se que o contexto sócio histórico e a compreensão de mundo interferem na construção do conceito de felicidade. O que é apresentado como potencialidade dos seres humanos, relaciona-se com aquilo que é possível ou desejável de ser realizado em determinado contexto.

É também o próprio contexto responsável por levar os filósofos e pensadores a idealizar outros mundos nas suas fundamentações, tal como Platão idealizou que poderíamos igualar-nos aos deuses, ou Santo Agostinho, que fundamentou a felicidade da pós-vida. São essas felicidades ditas "utópicas" que possuem uma relevância especial na história da felicidade, uma vez que alargam as suas possibilidades ao colocar a ênfase da felicidade no futuro.

A felicidade utópica conduz-nos a deduções exequíveis das potencialidades humanas. Seja uma felicidade possível ou não, ela transcende o presente e, quando se realiza, tal como a beatitude, a felicidade utópica deixa de ser relevante, já que todas as potencialidades terão sido cumpridas.

Perante estas felicidades utópicas temos, por contraposição, filósofos como Freud, Kant, Schopenhauer, Nietzsche e outros que afirmar ser impossível alcançar a felicidade, proposição esta que interfere decisivamente com o conceito. Neste sentido, vejamos algumas teorias:

Freud afirmava que a felicidade diz respeito a uma energia que move o ser humano a almejar a satisfação de todas as necessidades, o que só se realizaria quando o Ego se equivaler ao ideal de Ego, isto é, quando o indivíduo se perceber semelhante ao seu ideal de si. No entanto, satisfazer todas as necessidades e tornar-se igual ao ideal de Ego é uma expectativa vã, que nunca seria alcançada.

Kant e Schopenhauer criticam a ideia de felicidade enquanto satisfação de todas as necessidades, mas, ao contrário de Freud, ambos criticam o conceito de felicidade sem o relacionar com certa constituição natural da psique humana. Para estes filósofos, satisfazer todas as necessidades era logicamente impossível.

Em comum, todos estes pensadores criticam certa ideia sobre o potencial humano, ou seja, a crítica não é sobre toda e qualquer definição de felicidade, mas sobre a ideia de que se conseguiria satisfazer todas as necessidades e, pensar logicamente sobre a satisfação plena.

Considerações finais

O tema acerca da felicidade é historicamente discutido por diversos autores, correntes de pensamento ou até mesmo pela ciência contemporânea, portanto, pensar a

felicidade não é um exercício particularmente recente. No entanto, ao longo de todo este percurso, o tema continua a ser entendido de diferentes formas, mesmo apos intensamente investigado como objeto científico desde a segunda metade do século XX.

De forma abrangente e tratando a felicidade como objeto empírico, já que é possível experimentar a felicidade, nunca se saberá exatamente o que ela é, nunca se poderá discutir sobre ela de forma consistente e, por consequência, nunca se poderá medi-la.

Não é, no entanto, à toa que o tema da felicidade orientar ainda hoje as ações de filósofos, cientistas e políticos, uma vez que é um conceito central aos seres humanos, pelo que é um dever ético dar-lhe a devida importância e promovê-la.

Promover a felicidade pela política não depende de um conceito adequado de felicidade, uma vez que é possível encontrar um conceito suficientemente operacionalizável. A felicidade é, tal como Platão e Pascal enunciaram, aquilo que todos procuram.

A felicidade possui um interesse tão amplo, que é tema de interesse de todos. Afinal de contas, quem recusaria a oportunidade de ser mais feliz? (COMTE-SPONVILLE, 2001). No entanto, a insistência e o apelo ao desejo, instaurado pela sociedade do consumo, como que a felicidade pudesse ser consumida (SEWAYBRICKER, 2012, p.142), conduz-nos ao encontro do fracasso e/ou da frustração, na medida em que depois de alcançada a coisa ou algo que o indivíduo esperaria que o deixasse feliz, o mesmo verifica que, ainda assim, lhe falta alguma coisa, como se a felicidade fosse algo inalcançável.

Em suma, oferecer limites para a felicidade não é um exercício simples, na medida em que é um conceito sempre arbitrário. É difícil delimitar quando deixamos de falar de felicidade para abordar outro objeto, pelo que se entende que falar sobre felicidade

implica falar também sobre o que se considera, em determinado contexto, como a melhor forma de viver. Esse contorno oferece inteligibilidade de discutir conceitos como a frustração do indivíduo, gerada pela busca desenfreada pela felicidade. Conceitos e significados estes que podem ser sempre reformulados pela experiência e pela reflexão crítica do indivíduo, que mantém o conceito de felicidade sempre em aberto.

O indivíduo pode sempre imaginar outra coisa, imaginar a mudança ou ser melhor de alguma forma. Tal como Aristóteles afirmou, o ser humano está lançado no horizonte da práxis, portanto, o próprio contexto impõe a necessidade de mudança ao indivíduo, desde o corpo que muda, as relações que muda, até mesmo o mundo que muda, possibilitando novas formas de viver, pelo que a realização plena da felicidade não faz parte da vida do ser humano.

Apesar do exposto, ver o futuro como condição para a impossibilidade da felicidade e do alcance da realização plena da felicidade, não é causa para desânimo ou para descartar o conceito, já que a felicidade não se aprisiona na sua realização, mas na sua presença; já que é a felicidade que move os indivíduos a viver, tal como apontou Freud.

Nunca realizada por completo, senso sempre uma ideia, e tendo como premissa a aceitação das frustrações como motivação e não como fado, podemos ver a felicidade a tratar da transcendência de se ser humano, no princípio de que quanto mais se fala da felicidade, mais se ampliam as possibilidades de se viver.

Referências Bibliográficas

ABBAGNANO, N. (2012). Dicionário de Filosofia. São Paulo: Martins Fontes.

AGOSTINHO, S. (1995). Trad. Nair de Assis Oliveira. O Livre Arbítrio. São Paulo, SP: Paulus. Disponível em https://www.academia.edu/4049924/AGOSTINHO_O_Livre_Arb%C3%ADtrio

AGOSTINHO, S. (2017). A Graça II. – 13. São Paulo: Paulus.

AGOSTINHO, S. (2017). Graça e livre-arbítrio: aproximações e distinções entre Santo Agostinho e Lutero. Reflexão, Campinas, 42(2), jul./dez. 2017, pp. 263-269.

ANTISERI, D., REALE, G. (1990). História da Filosofia: Antiguidade e Idade Média. São Paulo: Paulus.

ARISTÓTELES (2009). Trad. António de Castro Caeiro. Ética a Nicómaco. São Paulo, SP: Editora Atlas. ISBN: 8522455392.

ARISTÓTELES (1926). Trad. H. Rackham. Aristotle Nicomachean Ethics. Vol. XIX. Loeb Classical Library. Cambridge. ISBN 9780674990814.

BARROS FILHO, C., KARNAL, L. (2017). Felicidade ou morte. Campinas, São Paulo: Papirus 7 Mares, Coleção Papirus Debate.

CARNEIRO, C., & ABRITTA, S. (2008). Formas de existir: A busca de sentido para a vida. Revista da Abordagem Gestáltica, 14 (2), 190-194. Recuperado em 15 de abril de 2022, de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68672008000200006&lng=pt&tlng=pt.

COMTE-SPONVILLE, A. (2001). A Felicidade, Desesperadamente. São Paulo, SP: Martins Fontes.

COMTE-SPONVILLE, A. C. (2006). Tratando sobre o Desespero e a Beatitude. São Paulo, SP: Martins Fontes. ISBN 9788533622838.

CSIKSZENTMIHALYI, M. (1990). Flow: The Psychology of Optimal Experience. Journal of Leisure Research, 24(1), pp. 93-94.

DAMÁSIO, B. (2013). Sentido de Vida e Bem-estar Subjetivo: Interações com Esperança, Otimismo, Autoeficácia e Autoestima em Diferentes Etapas do Ciclo Vital. (Tese de Doutoramento, Psicologia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.

EPICURO. (2012). Ed. e Trad. José Vara. Obras Completas (9ª ed.). Madrid, Espanha: Catedra Letras Universales. Disponível em https://www.academia.edu/30340985/Obras_completas_Epicuro

FREIRE, T., ZENHAS, F., TAVARES, D., & IGLÉSIAS, C. (2013). Felicidade Hedónica e Eudaimónica: um estudo com adolescentes portugueses. Análise Psicológica, 4 (31), 329-342. Doi: 10.14417/ap.595.

KANT, I. (2002). Groundwork for the metaphysics of morals. (transl. Allen W. Wood). London, England: Yale University Press.

PÉPIN, C. (2018). As Virtudes do Fracasso. Gradiva. ISBN: 9789896168162.

RIZZO, T. (2020) A Felicidade em Santo Agostinho. Revista Filosófica São Boaventura, v. 14, n. 2, jul/dez. 2020, pp. 53-70.

SANTOS, A. (2015). A sabedoria do desespero ou como construir a felicidade segundo Comte-Sponville. Revista Lampejo nº8 – semestre 2, pp. 60-70.

SANTOS, R. (2019). Sentido de vida, Saúde Mental e Bem-Estar na População Portuguesa: um estudo exploratório. (Dissertação de Mestrado, Psicologia Clínica e da Saúde). Universidade Fernando Pessoa, Porto, Portugal.

SEWAYBRICKER, L. (2017). Felicidade: utopia, pluralidade e política – a delimitação da felicidade enquanto objeto para a ciência. São Paulo. (Tese de Doutoramento, Psicologia Social). Universidade de São Paulo, Brasil.

VAZ, H. (1998). Antropologia Filosófica I, 4ª ed. São Paulo: Edições Loyola.

VÁZQUEZ, A. (2017). Trad. João Dell'Alma, Ética. 37ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.

Perspetivas sobre a Felicidade. Contributos para Portugal no *World Happiness Report* (ONU) – Vol. 3 (2022)

Coordenador

Jorge Humberto Dias

Este projeto multidisciplinar surgiu em 2017 no Centro de Estudos de Filosofia da Universidade Católica Portuguesa, com o objetivo de compreender questões que compõem a análise mundial sobre o tema da felicidade, juntando investigadores da área científica de filosofia, psicologia, ciências da educação, relações internacionais, gestão, recursos humanos, direito, economia, engenharia, etc.

Pretende-se explorar as principais questões que explicam o lugar de Portugal no *World Happiness Report* (ONU) e perceber possiveis contributos para o desenvolvimento do país.

Gabinete PROJECT@