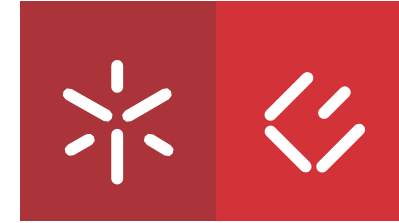




Impacto da felicidade no trabalho no engajamento dos trabalhadores

Ana Catarina Pinto da Cunha Freitas

UMinho | 2025

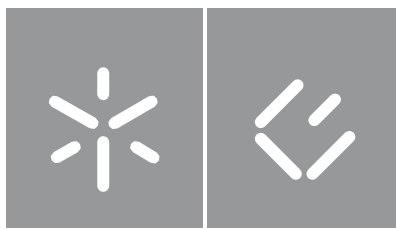


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Pinto da Cunha Freitas

Impacto da felicidade no trabalho
no engajamento dos trabalhadores

Julho, 2025



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Pinto da Cunha
Freitas

**Impacto da felicidade no
trabalho no engajamento
dos trabalhadores**

**Dissertação de Mestrado
Gestão de Unidades de Saúde**

**Trabalho realizado sob a
orientação da
Professora Doutora Gina Gaio
Santos**

Julho, 2025

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho.



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

A realização desta dissertação foi possível graças ao apoio e compreensão de várias pessoas, a quem desde já expresso a minha sincera gratidão.

Ao meu noivo e melhor amigo, agradeço todo o incentivo, amor e plena confiança nas minhas capacidades, especialmente quando mais duvidei delas.

Aos meus familiares e amigos, tenho o dever de agradecer pela paciência e compreensão despendida durante este período em que estive menos presente e mais cansada, e conseqüentemente, com um humor um pouco volátil.

Aos meus colegas de trabalho, manifesto o meu reconhecimento pela participação ativa no presente estudo e por me terem facilitado o horário, permitindo-me deste modo frequentar o presente mestrado.

À minha professora orientadora, dirijo um agradecimento especial pela sua prontidão, orientação e apoio constante, guiando-me com sabedoria e encorajando-me a superar os desafios ao longo deste percurso.

A todos, o meu sincero obrigado.

“Só é útil o conhecimento que nos torna melhores” – Sócrates

Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo

A promoção de ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis constitui um desafio de gestão para as organizações modernas, em especial no setor da saúde, onde os profissionais enfrentam níveis elevados de exigência, complexidade e responsabilidade. A felicidade no trabalho tem ganho destaque no panorama da psicologia organizacional por apresentar ganhos tanto para o trabalhador, como para a organização. Paralelamente, estudos sobre o engajamento no trabalho também destacam vantagens competitivas para as organizações. Dado o impacto direto destas dimensões na qualidade dos serviços prestados, segurança do doente e satisfação do cliente, é essencial investigar a sua inter-relação no contexto dos cuidados de saúde.

O principal objetivo desta dissertação consiste, assim, em analisar o impacto da felicidade no trabalho no engajamento dos trabalhadores.

Para a realização do presente estudo, adotou-se uma estratégia metodológica de natureza quantitativa, transversal e correlacional, tendo sido enviado um questionário a todos os colaboradores da Unidade Local de Saúde do Alto Ave, obtendo-se a participação consciente, informada e voluntária de 349 trabalhadores.

A análise dos dados empíricos revela uma correlação positiva significativa entre a felicidade no trabalho e o engajamento dos trabalhadores da ULS do Alto Ave, sendo que níveis mais elevados de felicidade estão associados a um maior nível de engajamento dos colaboradores. No entanto, a felicidade no trabalho explica apenas 31,2% da variabilidade do engajamento, o que significa que existem outros fatores que influenciam o vigor, dedicação e absorção destes profissionais.

Este estudo destaca a importância da felicidade no trabalho para o engajamento dos colaboradores, embora outros fatores também possam desempenhar um papel significativo nessa relação, pelo que se sugere a realização de estudos complementares sobre a temática.

Palavras-chave: Felicidade no trabalho; Engajamento no trabalho; Gestão em Saúde.

Abstract

Promoting healthy and sustainable work environments is a management challenge for modern organizations, especially in the healthcare sector, where professionals face high levels of demand, complexity, and responsibility. Happiness at work has gained prominence in organizational psychology due to its benefits for employees and organizations. Similarly, studies on work engagement highlight competitive advantages for organizations. Given the direct impact of these factors on service quality, patient safety, and client satisfaction, it is essential to investigate their interrelation in healthcare settings.

The main goal of this dissertation is to analyze the impact of happiness at work on employee engagement.

The methodology is a quantitative, cross-sectional, and correlational study. A questionnaire was sent to all employees of the Alto Ave Unidade Local de Saúde (ULS), resulting in the informed, voluntary, and conscious participation of 349 workers.

We found a significant positive correlation between happiness at work and employee engagement in the Alto Ave ULS, indicating that higher levels of happiness at work are associated with a greater level of engagement among employees. However, happiness explains only 31.2% of the variability in engagement, suggesting that other factors also influence professionals' vigor, dedication, and absorption.

This study highlights the importance of happiness at work in employee engagement, although other factors may also play a significant role in this relationship. Therefore, further complementary studies on this topic are recommended.

Keywords: Happiness at work; Work engagement; Healthcare management.

Índice

Introdução	16
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	19
1.1 Felicidade no Trabalho	19
1.1.1 “ <i>Happiness Works</i> ”	23
1.1.2 Mensuração da Felicidade no Trabalho	24
1.2 Engajamento no Trabalho	25
1.2.1 A Mensuração do Engajamento no Trabalho	27
1.3 Relação entre Felicidade no Trabalho e o Engajamento no Trabalho	28
Capítulo 2 - Metodologia de Investigação	31
2.1 Estratégia metodológica.....	31
2.2 Amostragem	32
2.3 Método de recolha e de análise de dados	32
2.4 Ética na investigação	33
Capítulo 3 - Apresentação dos Resultados.....	34
3.1 Dados sociodemográficos.....	34
3.2 Dados académicos e profissionais	35
3.3 Dados sobre felicidade no trabalho	37
3.4 Dados sobre o engajamento do trabalhador	39
3.5 O impacto da felicidade no trabalho no engajamento	41

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados	44
4.1. Implicações para a gestão.....	48
Conclusão.....	51
Referências Bibliográficas	53
Anexos.....	62
Anexo I – Autorização para utilização da Escala “ <i>Job Design Happiness</i> ”	63
Anexo II – Autorização para utilização da “Utrecht Work Engagement Scale – 9”	64
Anexo III – Questionário.....	65

Índice de Quadros

Quadro 1 Construtos relacionados com a felicidade no trabalho.....	21
Quadro 2 Job Design Happiness	24
Quadro 3 Utrecht Work Engagement Scale – 9	28
Quadro 4 Caracterização sociodemográfica dos participantes	34
Quadro 5 Caracterização académica e profissional dos participantes	35
Quadro 6 Caracterização laboral	36
Quadro 7 Alfa de Cronbach da JDH	37
Quadro 8 Estatísticas descritivas das dimensões da felicidade no trabalho	38
Quadro 9 Valores de significância (p-valores) da ANOVA para a felicidade no trabalho em função de características demográficas e profissionais	38
Quadro 10 Correlação de Pearson entre a idade, o número de filhos dos participantes e as dimensões da felicidade no trabalho	39
Quadro 11 Alfa de Cronbach da escala UWES-9	40
Quadro 12 Estatísticas descritivas das dimensões do engajamento no trabalho	40
Quadro 13 Valores de significância (p-valores) da ANOVA para o engajamento no trabalho em função de características demográficas e profissionais	41
Quadro 14 Correlação de Pearson entre a idade, o número de filhos dos participantes e as dimensões do engajamento no trabalho	41
Quadro 15 Correlação de Pearson entre a felicidade no trabalho e engajamento.....	42

Quadro 16 Regressão linear entre a variável dependente (engajamento no trabalho) e a independente (felicidade no trabalho)	42
Quadro 17 Regressão linear entre a variável dependente (engajamento no trabalho) e a independente (dimensões da felicidade no trabalho)	43
Quadro 18 Regressão linear entre a variável dependente (engajamento no trabalho) e a independente (3 domínios da felicidade no trabalho)	43

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Job demands-resources. Fonte: Schaufelli (2017, p. 122)	30
---	----

Lista de Siglas

JDH – *Job Design Happiness*;

JD-R – *Job Demands-Resources*;

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico;

RH – Recursos Humanos;

SNS – Sistema Nacional de Saúde;

ULS – Unidade Local de Saúde;

UWES-9 – *Utrecht Work Engagement Scale – 9*.

Introdução

A presente dissertação integra-se no segundo ano curricular do Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde da Universidade do Minho e tem como principal objetivo analisar o impacto da felicidade no trabalho no engajamento dos trabalhadores da Unidade Local de Saúde (ULS) do Alto Ave.

Os profissionais da área da saúde apresentam maior suscetibilidade ao desenvolvimento de patologias do foro psicológico devido às características inerentes à profissão (exigência, complexidade, rigor e responsabilidade) e do seu ambiente laboral (dotado de incerteza, precariedade e instabilidade) que podem, a longo prazo, espoletar patologias físicas e psicológicas (Hert, 2020; Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2023). Considerando que um adulto, em média, despende cerca de um terço do seu tempo acordado no seu local de trabalho (Harter *et al.*, 2003), é fulcral promover medidas preventivas e sustentáveis para melhorar a saúde dos profissionais e, a longo prazo, das organizações onde estes se inserem. Na vertente da prevenção, a psicologia positiva emerge como uma abordagem promissora para promover “*a qualidade de vida, o bem-estar e a felicidade em pessoas, comunidades, grupos e organizações*” (Boehs & Silva, 2020, p. 19).

No panorama atual da psicologia organizacional, a felicidade no trabalho tem adquirido maior visibilidade pois encontra-se positivamente relacionada com ganhos tanto para o trabalhador, como para a organização. A nível organizacional verifica-se um aumento do desempenho, produtividade e lucro e um decréscimo nos níveis de absentismo e de rotatividade dos trabalhadores (Gallup, 2024; Harter *et al.*, 2003; Júnior *et al.*, 2015; Singh & Aggarwal, 2018; Tay *et al.*, 2015). Na esfera pessoal, a felicidade no trabalho conduz a uma melhor qualidade de vida e de saúde, melhores rendimentos, célere progressão na carreira, maior predisposição para aprender e melhor interação social (Lyubomirsky *et al.*, 2005; Pryce-Jones, 2010).

O engajamento no trabalho é a antítese da Síndrome de *Burnout* e consiste numa relação positiva com o trabalho, dotada de vigor, dedicação e envolvimento (Schaufeli & Bakker, 2003; Shanafelt & Noseworthy, 2017). Este permite à instituição alcançar os seus objetivos e cumprir a sua missão institucional, e especificamente na área da saúde, o engajamento no trabalho reflete-se na qualidade dos cuidados prestados, na segurança do doente e na satisfação do cliente (Shanafelt & Noseworthy, 2017). De salientar que quanto maior for o engajamento, melhores são os resultados das organizações (Harter *et al.*, 2003).

Investir no desenvolvimento de organizações saudáveis que apresentam um equilíbrio dinâmico entre

qualidade de vida e rentabilidade organizacional constitui uma medida estratégica de gestão para maximizar o desempenho organizacional e a qualidade dos cuidados prestados. Deste modo, a escolha da temática em estudo surge pela necessidade crescente de implementar medidas de gestão eficazes na criação de ambientes de trabalho sustentáveis e saudáveis. Sendo, esta pesquisa relevante para a identificação (e aplicação) de práticas de gestão que promovam uma cultura de bem-estar institucional com ganhos para os trabalhadores, organização, clientes e *stakeholders*, alinhando a eficácia da gestão com a criação de valor. Adicionalmente ao objetivo geral do estudo, foram ainda estipulados os seguintes objetivos específicos:

- a) Avaliar o nível de felicidade no trabalho dos colaboradores da ULS do Alto Ave;
- b) Determinar o nível de engajamento dos trabalhadores da ULS do Alto Ave;
- c) Identificar os principais fatores que contribuem para a felicidade no trabalho dos colaboradores da ULS do Alto Ave;
- d) Determinar os principais fatores que contribuem para o engajamento no trabalho dos colaboradores da ULS do Alto Ave;
- e) Recomendar estratégias de melhoria para maximizar os níveis de felicidade no trabalho e, consequentemente, o engajamento dos colaboradores.

A instituição na qual a investigação foi desenvolvida é a Unidade Local de Saúde (ULS) do Alto Ave por diversos motivos estratégicos. Não só por ser a instituição onde a investigadora desempenha funções enquanto enfermeira, estando integrada nas suas dinâmicas internas, mas essencialmente por esta ULS se destacar pelo seu compromisso com a investigação e inovação na área da saúde. Efetivamente, esta participa ativamente na divulgação de projetos de pesquisa, permitindo o acesso a uma ampla rede de profissionais diversificados, podendo-se traduzir num aumento dos participantes do estudo. Adicionalmente, esta é também uma instituição com uma política de gestão de recursos humanos assente no reconhecimento, valorização e desenvolvimento dos seus profissionais. Portanto, a combinação de um ambiente propício à investigação, a disponibilidade de diferentes profissionais, o suporte institucional e a sua política de gestão de recursos humanos foram fatores determinantes que tornaram a ULS do Alto Ave a escolha ideal para o desenvolvimento desta pesquisa.

A presente investigação resulta de uma pesquisa quantitativa com recurso a um questionário *on-line*, disponibilizado a todos os colaboradores desta ULS e que salvaguarda a confidencialidade dos dados recolhidos. Detalhes adicionais sobre a metodologia da investigação serão abordados com maior pormenor na secção correspondente.

O presente documento encontra-se estruturado em cinco pontos: o primeiro corresponde a uma revisão da literatura, onde se encontra resumido o estado da arte sobre a temática em estudo; posteriormente é apresentada a metodologia adotada no decorrer da investigação; no terceiro capítulo são apresentados os resultados obtidos e posteriormente procede-se à discussão dos mesmos, sendo ainda abordadas as implicações dos resultados para a gestão. O capítulo quinto resume as principais conclusões inferidas e as limitações do estudo.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

Inicialmente a psicologia centrava a sua atenção no estudo de patologias, a sua origem, fatores desencadeantes e tratamento das mesmas. Em 1990, emergiu a psicologia positiva mudando o foco de estudo para aspetos salutogénicos, visando fatores que promovem e sustentam a saúde e o bem-estar humano (Schaufeli & Bakker, 2003). A psicologia organizacional emerge desta corrente positiva, intervindo quer a nível do indivíduo, quer a nível da organização para melhorar o desempenho e a produtividade da organização, bem como a qualidade de vida dos trabalhadores (Ordem dos Psicólogos Portugueses, 2015).

Atualmente, o ambiente laboral assume cada vez mais importância, não só por nos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), as pessoas passarem cerca de um terço das suas horas acordadas num emprego remunerado (Krekel *et al.*, 2018) mas também por desempenhar um papel cada vez maior na vida dos trabalhadores, implicando repercussões diretas na sua inclusão social, realização pessoal e qualidade de vida (Caroccini *et al.*, 2024; Santos *et al.* 2019).

1.1 Felicidade no Trabalho

Desde a época dos filósofos gregos que o homem estuda e procura a felicidade, sabendo-se atualmente que esta decorre de um processo contínuo e assenta nos conceitos de qualidade de vida (estado pleno de bem-estar físico, mental e social) e de bem-estar (subjetivo, psicológico, social e no trabalho) (Boehs & Silva, 2020). O conceito de felicidade deriva de duas perspetivas filosóficas complementares, apesar de distintas: o hedonismo e o eudemonismo (Boehs & Silva, 2020; Ribeiro *et al.*, 2025; Ryan & Deci, 2001). A corrente hedónica atribui significado ao bem-estar subjetivo, isto é, à satisfação geral com a vida (Boehs & Silva, 2020; Ribeiro *et al.*, 2025), na qual a felicidade é um estado quotidiano positivo, resultante de um prazer imediato e da minimização da dor, gerando benefícios a curto prazo para o indivíduo e organização (Ribeiro *et al.*, 2025). Por outro lado, a corrente eudemónica, é mais do que a simples procura pela felicidade, esta foca-se na autorrealização pessoal, procurando atingir de forma plena as capacidades individuais, assim como as virtudes humanas. Esta perspetiva atribui um propósito mais profundo e duradouro à felicidade, comparativamente com a corrente anteriormente descrita (Ribeiro *et al.*, 2025; Ryan & Deci, 2001). Estas duas correntes filosóficas estão na base do desenvolvimento do conceito de felicidade do trabalho, apesar de existir referência na literatura de uma maior

influência do eudemonismo (Sousa & Porto, 2015), pois produz maiores níveis de engajamento, resiliência e satisfação, aumentando a longo prazo o bem-estar pessoal, assim como o desempenho organizacional (Ribeiro *et al.*, 2025).

Não existe consenso no construto de felicidade no trabalho, uma vez que ainda é pouco utilizado na pesquisa acadêmica, apesar de este tema ter adquirido maior visibilidade nas últimas duas décadas. Contudo, a felicidade no trabalho sobrepõe-se aos construtos de bem-estar no trabalho e qualidade de vida no trabalho, ou seja, o construto de felicidade no trabalho é uma definição *umbrella* que engloba o bem-estar no trabalho e correspondente qualidade de vida (Boehs & Silva, 2020; Cadmus, 2012; Elpo & Lemos, 2022; Fisher, 2010; Singh & Aggarwal, 2018). Assim, o bem-estar no trabalho resulta de três importantes fatores: satisfação no trabalho, envolvimento e comportamento organizacional. A qualidade de vida no trabalho baseia-se em oito dimensões: compensação justa e adequada, condições laborais, oportunidades de desenvolvimento de capacidades, crescimento e segurança, integração social na organização, constitucionalismo, trabalho e espaço total de vida e relevância social do trabalho desempenhado (Boehs & Silva, 2020). Já a satisfação no trabalho consiste na resposta emocional do trabalhador face ao seu trabalho (Spector, 2022) e é atualmente o conceito mais estudado (Fisher, 2010).

Na literatura atual é ainda possível verificar outros conceitos que estão intimamente relacionados com a felicidade no trabalho. Fisher (2010) resume, no quadro seguinte, estes conceitos de acordo com diferentes níveis de análise (transitório, individual e coletivo), sendo que estes podem variar entre experiências passageiras e momentâneas (emoções e humores) até características mais estáveis ao longo do tempo (disposições e atitudes), tanto a nível individual, como grupal ou organizacional. Em termos individuais ou transitórios, elementos como a predisposição pessoal, as atitudes em relação ao trabalho e o significado atribuído à função desempenhada contribuem para a experiência de felicidade, tornando-se, muitas vezes, um reflexo da identidade do trabalhador. Enquanto que a nível organizacional, a cultura da instituição e as suas práticas influenciam diretamente o ambiente de trabalho, promovendo um clima organizacional mais positivo e favorável ao bem-estar dos colaboradores. Fatores como a liderança e a autonomia no desempenho das funções surgem como elementos essenciais, permitindo maior envolvimento, satisfação e, consequentemente, melhores níveis de produtividade e qualidade no trabalho (Elpo & Lemos, 2022).

Quadro 1 Construtos relacionados com a felicidade no trabalho

Nível transitório	Nível individual	Nível grupal
Estado de satisfação no trabalho; Sentimento momentâneo; Estado de espírito; Humor momentâneo no trabalho; Estado de envolvimento; Prazer na tarefa; Emoção no trabalho; Estado de motivação intrínseca.	Satisfação no trabalho; Humor; Comprometimento organizacional afetivo; Envolvimento no trabalho; Engajamento no trabalho; Vigor; Desenvolvimento de competências.	Moral coletiva; Tom afetivo do grupo; Humor do grupo; Engajamento da unidade; Satisfação do grupo com a tarefa.

Fonte: Fisher (2010, p. 387)

A felicidade no trabalho é uma experiência subjetiva (Rego *et al.*, 2010), resultante de um processo cognitivo, psicológico e afetivo, dotada de sentimentos positivos e fortemente influenciada por fatores como os recursos financeiros, a posição social, a segurança física, a oportunidade de desenvolver competências, a autonomia e a variedade das tarefas desempenhadas (Boehs & Silva, 2020). Segundo Manka (2011, citado por Kaul & Sen, 2015) existem cinco determinantes fulcrais para a felicidade no trabalho: a organização, o tipo de liderança, a comunidade, a tipologia do trabalho e o próprio trabalhador, sendo que este adquire maior importância em relação aos restantes fatores. O trabalhador é responsável pelo seu próprio nível de felicidade, sendo a sua autoconsciência fundamental (Hamburguer & Bergsma, 2013; Pryce-Jones, 2010). De acordo com Farooq *et al.* (2024) para se atingir a plenitude da felicidade no trabalho é mandatário a existência de um esforço conjunto entre o trabalhador e a organização. É responsabilidade do trabalhador adotar uma postura proativa e dinâmica, enquanto que a organização deve assumir a responsabilidade de criar e manter um clima organizacional saudável, fornecer *feedback* construtivo, atribuir tarefas de acordo com as competências do trabalhador e garantir uma comunicação eficaz, aberta e transparente. Apenas com este alinhamento, entre as necessidades individuais e os compromissos institucionais, é possível construir ambientes de trabalho sustentáveis e saudáveis.

Boehs e Silva (2020) retratam a felicidade como resultado da combinação sistémica e cíclica de três dimensões: material, relacional e espiritual. A primeira foca-se no ambiente físico do trabalho, como condições de segurança, ergonomia e saúde, equipamentos e recursos necessários e tecnologia adequada. A dimensão relacional resulta do ambiente psicossocial do trabalho e a qualidade das interações (destacando-se a relação com a liderança), sendo que atributos como a confiança, integridade, empatia e resiliência estão associados a maiores níveis de

felicidade no trabalho. A matriz espiritual engloba os objetivos pessoais, profissionais e organizacionais.

Dutschke e Dias (2023), após um estudo realizado no contexto laboral português, salientam cinco fatores fulcrais para se atingir a felicidade no trabalho: relacionamento no local de trabalho; reconhecimento e respeito; aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal; sustentabilidade e equilíbrio trabalho-família; e, finalmente, liderança. Os relacionamentos no local de trabalho são descritos como fundamentais para atingir a felicidade no trabalho, impactando diretamente o bem-estar e o desempenho dos colaboradores, sendo que fatores como: confiança, apoio social, espírito de equipa e amizade fortalecem o vínculo dos profissionais com a organização e promovem a felicidade, podendo sobrepor-se a fatores financeiros. O reconhecimento e respeito são vertentes com elevado valor social e cultural, sobre os quais ainda não existe muita literatura, mas que originam comportamentos positivos no trabalho. A aprendizagem contínua e o desenvolvimento pessoal dizem respeito ao acesso do colaborador a ferramentas que possibilitam o seu crescimento, quer pessoal quer profissional, sendo que esta aquisição de competências e capacidades reduzem a insegurança do profissional e incrementam a autonomia, a autoeficácia e a produtividade. O segmento da sustentabilidade e equilíbrio trabalho-família aborda os componentes relacionados com a satisfação das necessidades básicas que contribuem para atingir o tão procurado equilíbrio trabalho-família (que por si só pode constituir um fator isolado de felicidade no trabalho). Por último, a liderança assume um papel de extrema importância, uma vez que pode influenciar o ambiente laboral, a motivação dos colaboradores e a própria cultura organizacional (Dutschke & Dias, 2023; Dutschke *et al.*, 2019; Khan *et al.*, 2023), pois líderes empáticos, justos e éticos contribuem para um melhor ambiente de trabalho dotado de confiança e lealdade entre os colaboradores, reforçando o compromisso destes com a organização e aumentando a felicidade no trabalho (Elpo & Lemos, 2022).

Na literatura estão ainda descritos outros fatores predisponentes da felicidade no trabalho de acordo com o indivíduo (tais como, genética, traços de personalidade, vocação e inteligência), a organização (por exemplo, condições físicas, segurança, renumeração, justiça e cultura organizacional), o tipo de função (relevância, autonomia e equilíbrio entre complexidade e capacidade, entre outros) e as relações interpessoais (com os colegas e com a chefia) (Sender & Fleck, 2017).

A felicidade no trabalho beneficia o indivíduo, a unidade/grupo e a organização. A nível individual aumenta a qualidade de vida e saúde e está associada a mais sucesso (quer seja no casamento, nas relações de amizade, rendimento e desempenho profissional); a nível grupal, esta beneficia os comportamentos de cidadania organizacional e a melhoria das relações entre os profissionais, com aumento do espírito de equipa e de entreajuda; e a nível organizacional, constata-se um aumento da criatividade, motivação, engajamento, proatividade, satisfação do cliente e lucro e diminuição da rotatividade e do absentismo (Fisher, 2010). De

acordo com Pryce-Jones (2010), as pessoas mais felizes no trabalho são: 180% mais enérgicas, 180% mais felizes com a vida, 108% mais engajadas no seu trabalho, 50% mais motivadas, e 40% mais confiantes. Agaoglu *et al.* (2025) afirmam, ainda, que aumentar a felicidade do trabalhador é uma forma eficaz de inovar na área da saúde, pois quando os trabalhadores se sentem mais motivados e satisfeitos no seu trabalho, têm maior disponibilidade para a aprendizagem e para o uso de ferramentas que podem melhorar os cuidados de saúde.

1.1.1 “Happiness Works”

O projeto “Happiness Works” avalia desde 2012 o nível de felicidade dos trabalhadores portugueses, observando-se um aumento desde essa data, até 2020, de 3,5 para 3,8. Contudo, desde 2016 que o nível de felicidade se mantém imutável, segundo Dutschke e Dias (2023) tal fenómeno ocorre por se verificar um aumento do interesse por parte das organizações na temática, porém não existe uma visão estratégica que contribua para fomentar a cultura organizacional (ambiente interno, reconhecimento, confiança, desenvolvimento pessoal, renumeração, sustentabilidade, envolvimento na organização equilíbrio entre a profissão e a vida pessoal), ou seja, são estabelecidas medidas não estruturadas que promovem o bem-estar momentâneo, não colmatando as reais necessidades dos colaboradores. Deste modo, as organizações devem adotar como estratégia de gestão o diagnóstico de situação, com posterior planeamento e consequente implementação de ações (dotados de objetivos específicos e respetivas datas estipuladas), como forma de aumentar a produtividade e rentabilidade (Dutschke & Dias, 2023).

Os resultados deste projeto encontram-se discriminados por setor de atividade, verificando-se que áreas como: construção e imobiliário, comunicação e informação e indústria destacam-se pela positiva, enquanto que o Estado é o segmento no qual as pessoas se sentem menos felizes a trabalhar, apontando problemas de liderança e cultura como a as principais causas (envolvimento com chefias e organização, ambiente de trabalho, possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional, renumeração e inovação). Relativamente à área da saúde e apoio social, os profissionais a laborar em Portugal sentem-se moderadamente felizes, salientando-se que estes resultados são condicionados pela insatisfação dos médicos e dos enfermeiros face às suas condições laborais, remuneração auferida e envolvimento com a organização (destacando ainda que estes últimos profissionais são muito felizes com a função que desempenham e para a qual se sentem vocacionados e motivados). Quer o Estado quer a área da saúde são pilares fundamentais da sociedade, pelo que é de extrema urgência e importância implementar uma cultura que promova a felicidade destes profissionais específicos (Dutschke & Dias, 2023).

1.1.2 Mensuração da Felicidade no Trabalho

A escala *Job Design Happiness* (JDH), integrada no projeto “*Happiness Works*”, segue o modelo de felicidade na organização, desenvolvido por Georg Dutschke, Álvaro Dias, Carlos Guillen-Gestoso e Sergio Sánchez-Sevilla, e tem como principal objetivo diagnosticar o nível de felicidade no trabalho, funcionando como uma medida estratégica para que os gestores possam melhorar o desempenho organizacional, através de um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado (Dutschke & Dias, 2023). Esta escala foi validada através de um processo rigoroso, com recurso a diferentes métodos estatísticos. Primeiramente, foi aplicada a análise fatorial exploratória com rotação *varimax* para determinar quais os itens a excluir e como se agrupam os restantes. Posteriormente foi efetuada uma análise fatorial confirmatória, na qual se verificou uma correlação satisfatória. Adicionalmente, foi calculado o coeficiente alfa de Cronbach para cada um dos cinco fatores da felicidade no trabalho, obtendo-se valores entre 0,85 e 0,96, o que indica uma elevada fiabilidade e consistência interna (Dutschke & Dias, 2023). Estes resultados asseguram que a escala avalia de forma fiável e precisa os fatores relacionados com a felicidade no trabalho, garantindo a sua validade.

Esta ferramenta é uma escala tipo *Likert*, constituída por 32 itens, agrupados em cinco fatores principais (relacionamento no local de trabalho, reconhecimento e respeito, aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal, sustentabilidade e equilíbrio trabalho e família e liderança (Dutschke & Dias, 2023; Dutschke *et al.*, 2024), tal como se pode verificar no quadro 2.

Quadro 2 *Job Design Happiness*

Relacionamento no local de trabalho	Tenho um bom ambiente de trabalho; Os meus colegas estão envolvidos com a organização; Há um bom espírito de trabalho em equipa; Há humor na organização; A comunicação é fácil; Considero os meus colegas como amigos.
Reconhecimento e respeito	Sou reconhecido pelo meu mérito; Sou respeitado como indivíduo devido ao trabalho desenvolvido; A organização mostra confiança no meu trabalho; A organização é justa e honesta.
Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal	A organização permite-me desenvolver como indivíduo e profissional; A organização permite a aprendizagem contínua; A organização permite ter novos desafios; Tenho autonomia e responsabilidade;

	Posso contribuir para a estratégia da organização; A organização permite-me ser empreendedor; A organização permite-me fazer o que gosto (como profissional).
Sustentabilidade e equilíbrio trabalho e família	A organização permite a rotação de funções; O meu salário é adequado e justo; Sinto que a organização precisa de mim (sinto-me útil); A organização permite-me ter um emprego estável; Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os globais; Tenho um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
Liderança	Tenho as ferramentas de que preciso para desenvolver o meu trabalho; A organização tem processos bem definidos; Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização; A gestão comunica claramente os objetivos da organização; Os líderes promovem o bem-estar dos colaboradores; Estou envolvido com os valores da organização; A liderança da gestão de topo é verdadeira e inspiradora; Tenho todo o apoio da hierarquia; A organização tem objetivos claros.

Elaborado pela autora baseada em Dutschke e Dias (2023) e Dutschke *et al.* (2019)

1.2 Engajamento no Trabalho

O engajamento no trabalho traduz o nível de envolvimento do trabalhador para com as tarefas diárias que desenvolve na organização, independentemente da magnitude dessas tarefas, englobando, ainda o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal (Muñiz- Velásquez *et al.*, 2022). Este conceito surge também da corrente positiva da psicologia e é considerado o oposto da síndrome de *Burnout* (Schaufeli *et al.*, 2002), contudo, apesar de serem conceitos opostos, representam estados psicológicos independentes, isto é a ausência da Síndrome de *Burnout* não implica a existência do engajamento do trabalhador (Schaufeli & Bakker, 2003).

O conceito de engajamento no trabalho assenta em três pilares fundamentais: vigor, dedicação e absorção (sendo que o vigor e a dedicação são opostos diretos dos alicerces da síndrome de *Burnout*: exaustão e cinismo, respetivamente (Schaufeli *et al.*, 2006)). O vigor refere-se aos elevados níveis de energia e resiliência mental presentes na realização das tarefas, assim como ao esforço colocado no desenvolvimento das mesmas. A dedicação caracteriza-se pelo envolvimento nas atividades laborais, acompanhado por sentimentos de

entusiasmo, inspiração e orgulho. A absorção consiste num estado total de imersão no trabalho, na qual o tempo parece decorrer rapidamente, enquanto o trabalhador está completamente focado, não devendo ser confundido com ser viciado no trabalho – *workaholic*, pois trabalhadores absorvidos não desenvolvem as suas funções devido a distúrbio/compulsão interna, mas, sim, por gostarem de trabalhar, sendo capazes de desfrutar de outras atividades na vida (Schaufeli *et al.*, 2002). Em suma, o engajamento no trabalho reflete a forma como as pessoas percebem o seu trabalho: algo estimulante e dinâmico (vigor); um propósito significativo (dedicação) e uma imersão tão profunda que os mantém completamente concentrados (absorção) (Santos *et al.*, 2019).

O engajamento no trabalho é influenciado por um conjunto de fatores individuais e situacionais, os quais podem conduzir a um ambiente favorável para o envolvimento e entusiasmo dos trabalhadores. Entre os fatores individuais destacam-se a perceção do trabalhador sobre si, isto é, indivíduos confiantes, otimistas e com uma visão mais positiva sobre as suas capacidades e competências, tendem a apresentar maiores níveis de engajamento. Do ponto de vista situacional salientam-se: as práticas de gestão de recursos humanos (RH) e o tipo de liderança. Práticas de RH que promovem o desenvolvimento, reconhecimento e bem-estar dos colaboradores, estão associadas a um vínculo mais forte entre o trabalhador e a instituição. Líderes capazes de estabelecer relações de qualidade com os liderados, dotadas de confiança, respeito e apoio mútuo, espoletam condições mais favoráveis ao engajamento dos trabalhadores, reduzindo o absentismo e a rotatividade dos mesmos (Oliveira & Rocha, 2017).

Existem ainda outros fatores que aumentam o envolvimento dos trabalhadores, como: a comunicação, o apoio organizacional e social (Santo *et al.*, 2024), a tipologia e carga laboral, a autonomia, assim como a disponibilidade dos recursos de trabalho e conciliação entre a vida pessoal e profissional (Borges, *et al.*, 2024; Caroccini *et al.*, 2024). Fletcher *et al.* (2019) categorizam os fatores predisponentes do engajamento no trabalho em quatro principais classes: fatores individuais (autoeficácia, auto-motivação e valores morais e sociais), fatores do trabalho (autonomia, suporte social e oportunidades de desenvolvimento), fatores organizacionais (relações no local de trabalho, identificação com os valores e clima organizacional), fatores de liderança e gestão (qualidade da relação entre líder/liderados e tipo de liderança). Estes autores sintetizam ainda os potenciais ganhos associados ao engajamento no trabalho: resultados individuais (satisfação com o trabalho desenvolvido e carreira, intenção de permanecer na organização e bem-estar do trabalhador), resultados de desempenho (melhor *performance* e ganhos organizacionais) e resultados cívicos (melhorar a qualidade dos serviços/cuidados prestados).

No contexto laboral específico dos profissionais de saúde, que segundo Borges *et al.* (2024) é dotado de estruturas organizacionais exigentes, alta complexidade clínica e tecnológica e elevados padrões de qualidade e

segurança, o apoio social que estes profissionais têm ao seu dispor (por exemplo: desabafar sobre dificuldades, falar sobre as suas emoções, encorajar os colegas) são essenciais para aumentar o engajamento no trabalho, e deste modo melhorar os cuidados prestados, atuando não só nos problemas físicos dos doentes mas também nas suas carências emocionais (Santo *et al.*, 2024).

Trabalhadores engajados sentem uma conexão vigorosa com as tarefas que executam, são mais enérgicos e têm maior confiança nas suas capacidades para executar com sucesso as suas funções (Schaufeli *et al.*, 2002). Adicionalmente, são ainda descritos como mais criativos, mais produtivos e dispostos a “dar o litro” (Kaul & Sen, 2015), e apresentam menor risco de rotatividade (o engajamento no trabalho é inversamente proporcional à intenção de deixar a instituição, existindo uma maior retenção de talento humano) (Oliveira & Rocha, 2017). Segundo dados da Gallup (2024), o engajamento no trabalho aumenta a produtividade (+18%), o lucro (+23%), e reduz o absentismo (-78%) e a rotatividade (-21%).

O engajamento dos trabalhadores é uma condição desejável para as organizações contemporâneas, pois reflete o compromisso, a lealdade e contribuição entusiástica do colaborador (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2022; Macey & Schneider, 2008; Santos *et al.*, 2019), constituindo uma vantagem estratégica para as instituições (Oliveira & Rocha, 2017), sendo que as organizações precisam de trabalhadores envolvidos e motivados, como forma de se destacarem dos seus concorrentes (Kaul & Sen, 2015) e aumentarem a sua produtividade (Ribeiro *et al.*, 2025), num ambiente mais competitivo, exigente e com mais riscos psicossociais associados. Efetivamente, na área da saúde, está documentado que o engajamento contribui ainda para a qualidade e segurança dos cuidados prestados, resiliência e saúde mental dos trabalhadores (Dias & Morais, 2020), redução da taxa de mortalidade associada aos cuidados (Hiçdurmaz *et al.*, 2024), realização pessoal e satisfação no trabalho (Ribeiro *et al.*, 2025). Portanto, o engajamento no trabalho beneficia o indivíduo (maior criatividade, rendimento, saúde e bem-estar do trabalhador) e a organização (redução do absentismo, maior satisfação dos clientes, mais segurança e maior retenção de talentos) (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2022).

1.2.1 A Mensuração do Engajamento no Trabalho

A *Utrecht Work Engagement Scale – 9* (UWES-9), desenvolvida por Schaufeli e Bakker, em 2003, e posteriormente adaptada e validada para os contextos português e brasileiro, tem como principal objetivo determinar o nível de engajamento dos trabalhadores e contribuir para o desenvolvimento de estratégias de melhoria da satisfação e produtividade dos trabalhadores. A escala original é composta por 17 itens, tendo sido

elaborada uma versão reduzida com o intuito de facilitar a sua implementação e reduzir o risco de os participantes desistirem durante a sua utilização, uma vez que, questionários extensos têm maior probabilidade de abandono, podendo comprometer a qualidade dos dados colhidos. Surge então a UWES-9, uma escala tipo *Likert*, constituída por 9 itens, agrupados em três fatores fulcrais: vigor, dedicação e absorção (Sinval *et al.*, 2018), como é possível visualizar no quadro 3.

Quadro 3 *Utrecht Work Engagement Scale - 9*

Vigor	Sinto-me cheio de energia no meu trabalho; Sinto-me com força e vigor no meu trabalho; Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar.
Dedicação	Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho; O meu trabalho inspira-me; Tenho orgulho no trabalho que realizo.
Absorção	Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido no meu trabalho; Fico absorvido pelo meu trabalho; Sinto-me tão empolgado, que me deixo levar quando estou a trabalhar.

Fonte: Sinval *et al.* (2018, p. 9)

O processo de adaptação desta escala foi submetido a rigorosos padrões estabelecidos pela Comissão Internacional de Testes, garantindo a equivalência cultural, semântica e idiomática entre o português de Portugal e o português do Brasil. As análises de consistência interna revelaram que a UWES-9 apresenta uma elevada fiabilidade, com coeficientes alfa de Cronbach superiores a 0,80 nas três dimensões e que estas possuem validade convergente (Sinval *et al.*, 2018).

1.3 Relação entre Felicidade no Trabalho e o Engajamento no Trabalho

Embora a felicidade e o engajamento no trabalho sejam conceitos relativamente recentes, o interesse por estas temáticas tem vindo a crescer na literatura científica. No entanto, apesar das pesquisas realizadas em diversas bases de dados, verifica-se uma escassez de estudos que investiguem especificamente o impacto da felicidade no trabalho no engajamento dos trabalhadores. Alguns autores como Algarni e Alemeri (2023), Borges *et al.* (2024) e Fischer (2010), destacam a relação positiva entre o engajamento e a felicidade no trabalho, evidenciando uma correlação significativa entre estas variáveis. Contudo, não foram encontrados estudos que comprovem uma relação inversa, ou seja, que analisem se a felicidade pode ser um fator antecedente do engajamento.

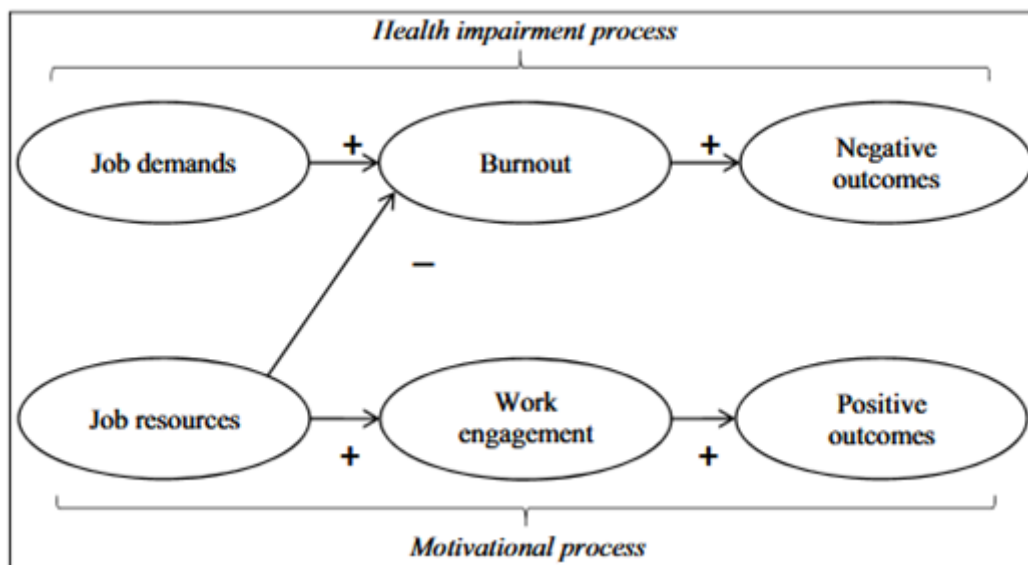
O modelo *job demands-resources* (JD-R) (figura 1) poderá constituir um fundamento sólido para a relação da

felicidade no trabalho no engajamento dos trabalhadores, uma vez que, sugere que este resulta do equilíbrio entre as exigências laborais e os recursos disponíveis. Este modelo é muito utilizado na psicologia ocupacional para analisar o impacto das características do trabalho; no bem-estar dos colaboradores, assim como na sua *performance* organizacional (Lesener *et al.*, 2018), sendo transversal e inerente a todos os contextos laborais, categorizando-os em dois aspetos (*job demands* e *job resources*) que se traduzem em diferentes resultados (Li *et al.*, 2022; Santos *et al.*, 2019; Schaufeli, 2017).

As exigências da função ou do trabalho (*job demands*) são aspetos físicos, psicológicos, sociais e/ou organizacionais que exigem um esforço contínuo dos trabalhadores, podendo eventualmente culminar em custos psicológicos ou fisiológicos para os mesmos (são exemplos: carga laboral, pressão temporal, ambiente físico e trabalho por turnos). Já os recursos laborais (*job resources*) podem ser de natureza externa ou interna e são ferramentas que permitem a realização de tarefas, reduzindo o impacto negativo das exigências laborais, promovendo o crescimento profissional e pessoal do trabalhador (exemplos de recursos: *feedback*, recompensas, autonomia e envolvimento do trabalhador nas tomadas de decisão, segurança no trabalho e apoio da liderança) (Borges *et al.*, 2024; Demerouti *et al.*, 2001).

De acordo com esta teoria, quando os trabalhadores enfrentam altas exigências no trabalho sem acesso a recursos adequados, há uma maior predisposição para a síndrome de *Burnout* e para a redução do engajamento. Contrariamente, quando existem recursos laborais suficientes, o impacto negativo das exigências pode ser atenuado, promovendo níveis mais elevados de engajamento com a organização (Schaufeli, 2017).

Figura 1 Modelo Job demands-resources



Fonte: Schaufelli (2017, p. 122)

No modelo JD-R, a felicidade no trabalho pode ser encarada como um recurso pessoal que elimina/atenua os efeitos negativos das exigências, funcionando como um processo motivacional para o engajamento dos trabalhadores.

Capítulo 2 – Metodologia de Investigação

A metodologia de investigação é um processo para obter conhecimento racional, sistemático e organizado e não constitui uma fórmula mecanizada, uma vez que toda a investigação resulta de um processo criativo e dinâmico, dotado de imprevistos (Vilelas, 2022). Neste capítulo encontra-se descrita a metodologia utilizada para proceder à presente pesquisa.

2.1 Estratégia metodológica

A estratégia metodológica adotada nesta pesquisa é simultaneamente de natureza quantitativa, transversal e correlacional. A mesma resulta da aplicação de um inquérito por questionário aos trabalhadores da ULS do Alto Ave, que foi divulgado a todos os colaboradores da instituição. A análise e interpretação numérica dos resultados, foi feita com recurso à estatística, para determinar se existe relação entre a felicidade no trabalho e o engajamento dos trabalhadores. Um estudo quantitativo é um método sistemático que consiste em traduzir dados primários em números, permitindo uma análise estatística da problemática. Enquanto um estudo correlacional consiste num método para determinar o sentido das relações, assim como o grau de dependência entre duas ou mais variáveis, não estabelecendo, porém, relações de causalidade. Por último, os estudos transversais analisam determinado assunto num ponto temporal específico, sendo descritos como uma fotografia dos dados (Vilelas, 2022).

Por se tratar dum estudo correlacional foi necessário definir hipóteses para o estudo, que sumariamente se definem como a hipótese nula (H_0) e a hipótese alternativa (H_1):

H_0 : não há correlação significativa entre a felicidade no trabalho e o engajamento dos trabalhadores;

H_1 : há uma correlação significativa e positiva entre a felicidade no trabalho e o engajamento dos trabalhadores;

A hipótese de correlação nula, ou H_0 , significa que alterações nos níveis da felicidade no trabalho não influenciam os níveis de engajamento dos trabalhadores. A hipótese de correlação positiva (H_1), implica o aumento dos níveis de engajamento com o aumento dos níveis da felicidade no trabalho.

2.2 Amostragem

Tal como já foi previamente referido, procedeu-se à divulgação do instrumento de recolha de dados a todos os colaboradores através do *e-mail* institucional. Deste modo, a amostra obtida é de carácter não probabilístico, uma vez que se trata de uma amostra por conveniência. Este tipo de amostragem insere-se no grupo de amostras não probabilísticas, cuja seleção não resulta de um processo aleatório e que têm como principal vantagem a difusão mais rápida do estudo, ressalvando que pode ser influenciada por vieses, como a motivação ou o interesse dos participantes (Vilelas, 2022).

Com o intuito de determinar o tamanho ideal da amostra, de forma a minimizar o erro, foi solicitada informação sobre o número de colaboradores que integram a ULS aos recursos humanos da instituição, ao qual não se obteve resposta em tempo útil face a burocracias inerentes à proteção de dados, pelo que foi consultado o site da transparência do Serviço Nacional de Saúde, no qual consta que em dezembro de 2024, o número total de colaboradores era de 3145. Com base nesta informação, foi calculada uma amostra de 343 participantes, para uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 95%, significando que se este estudo for repetido “n” vezes em amostras do mesmo tamanho e sob as mesmas condições, em 95% dos casos, os resultados observados variam apenas em 5%. Assim, a amostra reflete a realidade da população com precisão (Saunders *et al.*, 2023).

2.3 Método de recolha e de análise de dados

Um instrumento de recolha de dados é qualquer recurso que permita a aquisição de dados (Vilelas, 2022). Neste estudo, o instrumento escolhido recai sob a forma de inquérito por questionário constituído maioritariamente por questões fechadas que incluem os dados sociodemográficos (e.g. sexo, idade, estado civil, existência ou não de filhos, tipologia de vínculo profissional) e duas escalas (tipo *Likert*): Escala *Job Design Happiness* (elaborada com base no contexto laboral português) e a Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht.

Atualmente existem outras escalas traduzidas e validadas para o contexto português que servem de instrumento para a avaliação da felicidade no trabalho, contudo a escala JDH destaca-se não só pela sua elevada consistência interna e pela avaliação abrangente dos fatores que influenciam a felicidade no trabalho, mas também pela particularidade de ter sido desenvolvida especificamente para trabalhadores portugueses, uma vez que, é baseada num estudo preliminar qualitativo, realizado com 969 pessoas a exercer funções em Portugal, assegurando que esta se encontra ajustada à realidade cultural e organizacional do país.

A escolha da utilização da UWES-9 baseia-se na sua eficácia em avaliar os três aspetos fundamentais do

engajamento, de forma sintetizada, eficiente e rápida, não constituindo uma sobrecarga para os participantes, garantindo resultados de alta qualidade.

O questionário elaborado (que se encontra em anexo) foi submetido à apreciação do coordenador do centro académico e de formação, do gabinete de proteção de dados e da comissão de ética para a saúde da ULS do Alto Ave e posteriormente enviado a todos os colaboradores desta unidade de saúde. O seu preenchimento ocorreu no período compreendido entre 8 de janeiro a 8 de fevereiro de 2025. Posteriormente foi realizada uma análise estatística dos dados, com recurso ao *IBM SPSS Statistics 30.0*, procedendo-se não só à análise descritiva destes, mas também à determinação da relação entre as variáveis estudadas: felicidade no trabalho e engajamento dos trabalhadores.

2.4 Ética na investigação

A realização desta investigação de carácter pedagógico seguiu de forma rigorosa os princípios éticos estabelecidos para atividades de pesquisa envolvendo seres humanos, tendo-se obtido previamente autorização do comité de ética da ULS Alto Ave, assim como do coordenador do centro académico e de formação e do gabinete de proteção de dados da instituição para a aplicação dos questionários aos colaboradores da instituição.

Posteriormente, aquando da aplicação do questionário, foi primeiramente solicitado o consentimento livre, informado e esclarecido dos participantes (informando a amostra sobre: objetivos do estudo, tempo estimado a despendar para o preenchimento do questionário, assim como características do mesmo; direito de recusar/retirar o seu consentimento em qualquer fase da investigação; foi ainda disponibilizado um *e-mail* para eventuais dúvidas/comentários adicionais sobre o estudo). Os dados recolhidos estão sujeitos a uma cláusula de confidencialidade, tendo sido restringida a recolha de dados pessoais ao mínimo necessário. O presente estudo respeita a integridade, dignidade, segurança e bem-estar dos participantes. Os dados recolhidos serão armazenados de forma segura por um período mínimo de 5 anos e depois eliminados de forma permanente, tal como sugere Vilelas (2022).

Capítulo 3 – Apresentação dos Resultados

Os dados recolhidos dos colaboradores da ULS do Alto Ave, no período temporal compreendido entre 8 de janeiro e 8 de fevereiro de 2025, e que servem de base ao presente estudo, serão de seguida apresentados. Inicialmente procede-se à caracterização da amostra, com o intuito de proporcionar um enquadramento dos participantes, com recurso a dados estatísticos e posteriormente à análise das variáveis.

3.1 Dados sociodemográficos

No total obteve-se a participação consciente e voluntária de 349 colaboradores, sendo que destes 84% (293 participantes) são do sexo feminino, enquanto os restantes 16% (56 participantes) são do sexo masculino; 64,2% (224 trabalhadores) encontram-se casados ou em união de facto e cerca de 66% (231 colaboradores) têm filhos, tal como é possível observar-se no quadro seguinte. Os participantes têm em média 40 anos, sendo que o trabalhador mais novo tem 22 anos e o mais velho tem 67 anos. Em relação ao número de filhos, estes trabalhadores têm em média 1 filho, salientando que houve 5 respostas incompletas, nas quais os participantes afirmam ter filhos, contudo não especificam a quantidade, tendo sido excluídas para os cálculos estatísticos aqui apresentados.

Quadro 4 Caracterização sociodemográfica dos participantes

		Frequência	Percentagem
Sexo	Masculino	56	16%
	Feminino	293	84%
Estado civil	Solteiro(a)	98	28,1%
	Casado(a) / União de facto	224	64,2%
	Divorciado(a) / Separado(a)	26	7,4%
	Viúvo(a)	1	0,3%
Filhos	Não	118	33,8%
	Sim	231	66,2%

3.2 Dados acadêmicos e profissionais

De seguida é apresentada a caracterização académica e profissional dos inquiridos (quadro 5). Cerca de 56% dos participantes (197 colaboradores) possui uma licenciatura, aproximadamente 54% da amostra (188 trabalhadores) são enfermeiros, 57% dos funcionários (199 pessoas) têm um contrato sem termo que os vincula à ULS do Alto Ave e cerca de 28% dos trabalhadores (97 inquiridos) possuem mais de 20 anos de experiência profissional.

Quadro 5 Caracterização académica e profissional dos participantes

		Frequência	Percentagem
Habilitações literárias	Ensino Básico (2º ciclo)	2	0,6%
	Ensino Básico (3º ciclo)	3	0,9%
	Ensino Secundário	35	10,0%
	Curso Técnico Profissional	27	7,7%
	Licenciatura	197	56,4%
	Mestrado	77	22,1%
	Doutoramento	1	0,3%
	Outro: Pós-Graduação	2	0,6%
	Outro: Pós-Licenciatura	4	1,1%
	Resposta inválida	1	0,3%
Função na ULS	Gestor	3	0,9%
	Médico	41	11,7%
	Enfermeiro	188	53,9%
	Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica	15	4,3%
	Técnico Superior de Saúde	7	2,0%
	Técnico Superior	12	3,4%
	Assistente Técnico	30	8,6%
	Técnico Auxiliar de Saúde/Assistentes operacionais	49	14,0%
	Administrativo	1	0,3%
	Médico dentista	1	0,3%
	Farmacêutico	1	0,3%
	Resposta inválida	1	0,3%
Vínculo com a ULS	Contrato a Termo Certo	50	14,3%

	Contrato a Termo Incerto	74	21,2%
	Contrato Sem Termo	199	57,0%
	Contrato a Tempo Parcial	1	0,3%
	Prestação de Serviços	10	2,9%
	Mobilidade	2	0,6%
	Contrato de Trabalho em Funções Públicas	11	3,2%
	Resposta inválida	2	0,6%
Experiência profissional na área da saúde	< 1 ano	4	1,1%
	1-3 anos	27	7,7%
	4-6 anos	40	11,5%
	7-10 anos	57	16,3%
	11-15 anos	60	17,2%
	16-20 anos	64	18,3%
	> 20 anos	97	27,8%

No próximo quadro são apresentadas as características laborais dos inquiridos, de salientar que 62,9% da amostra tem horário rotativo (correspondente a 220 participantes) e 88% dos trabalhadores (307 participantes) trabalham 31 a 40 horas semanais.

Quadro 6 Caracterização laboral

		Frequência	Porcentagem
Tipologia do trabalho	Isonção de horário	2	0,6%
	Horário rotativo	161	46,1%
	Horário rotativo (incluindo noites)	4	1,1%
	Horário rotativo (incluindo fins de semana)	13	3,7%
	Horário rotativo (incluindo noites e fins de semana)	42	12,0%
	Horário fixo	107	30,7%
	Horário fixo (incluindo fins de semana)	7	2,0%
	Horário fixo (incluindo noites e fins de semana)	12	3,4%
	Resposta inválida	1	0,3%
Carga horária semanal	20-30 horas	19	5,4%
	31-40 horas	307	88,0%

	41-50 horas	18	5,2%
	> 50 horas	5	1,4%
Exercício profissional na ULS do Alto	< 1 ano	36	10,3%
	1-3 anos	63	18,1%
	4-6 anos	78	22,3%
	7-10 anos	39	11,2%
	11-15 anos	21	6,0%
	16-20 anos	38	10,9%
	> 20 anos	74	21,2%

Aproximadamente 25% dos inquiridos tem um segundo emprego (88 participantes), ao qual despendem em média cerca de 15 horas semanais.

3.3 Dados sobre felicidade no trabalho

No intuito de conferir maior validade e robustez ao estudo desenvolvido, foi determinado o alfa de Cronbach para esta escala na presente amostra (quadro 7), sendo que para os 32 itens que constituem a escala, apresenta-se um alfa de Cronbach de 0,964, enquanto que nas cinco categorias da escala este *score* varia entre 0,752 e 0,927. Os resultados mostram que a escala apresenta uma forte consistência interna, tanto no geral como nas suas subcategorias, garantindo que os itens utilizados medem o mesmo conceito de forma confiável.

Quadro 7 Alfa de Cronbach da JDH

Escala Job Design Happiness		
	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Relacionamento no local de trabalho	6	0,903
Reconhecimento e respeito	4	0,898
Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal	7	0,908
Sustentabilidade e equilíbrio trabalho e família	6	0,752
Liderança	9	0,927
Total	32	0,964

O quadro seguinte sintetiza a análise descritiva das dimensões da felicidade no trabalho. Como é possível observar-se, de um modo geral, os trabalhadores desta organização estão moderadamente felizes na organização, verificando-se que existem melhores *scores* nos itens incluídos nas subcategorias “relacionamento no local de trabalho” e “aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal”, uma vez que apresentam médias mais elevadas. Verifica-se, ainda, que a média menor diz respeito a aspetos relacionados com fatores de liderança.

Quadro 8 Estatísticas descritivas das dimensões da felicidade no trabalho

	Média	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio padrão
Relacionamento no local de trabalho	3,456	3,667	1	5	0,8449
Reconhecimento e respeito	3,243	3,250	1	5	0,9018
Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal	3,360	3,429	1	5	0,7960
Sustentabilidade e equilíbrio trabalho e família	3,288	3,333	1	5	0,6576
Liderança	3,009	3,000	1	5	0,8423
Total	3,251	3,281	1	5	0,7041

O quadro seguinte apresenta os valores de significância (p-valores) da ANOVA para diferentes variáveis da felicidade no trabalho em função de fatores como género, habilitações literárias, tempo de experiência na área da saúde, atual função na ULS e tipo de vínculo com a instituição, concluindo-se que não há evidência estatística que estas variáveis influenciem significativamente a felicidade no trabalho (todas têm $p \geq 0,05$).

Quadro 9 Valores de significância (p-valores) da ANOVA para a felicidade no trabalho em função de características demográficas e profissionais

	Género	Habilitações literárias	Experiência profissional	Função	Vínculo
Relacionamento no local de trabalho	0,757	0,475	0,373	0,073	0,764
Reconhecimento e respeito	0,534	0,320	0,257	0,324	0,789
Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal	0,527	0,274	0,379	0,590	0,983
Sustentabilidade e equilíbrio trabalho e família	0,333	0,220	0,540	0,135	0,342
Liderança	0,737	0,115	0,270	0,117	0,813

Total	0,897	0,165	0,401	0,415	0,977
-------	-------	-------	-------	-------	-------

O quadro 10 apresenta os coeficientes de correlação de Pearson e os valores de significância estatística entre a idade dos inquiridos, número de filhos dos participantes e as dimensões da felicidade no trabalho.

Quadro 10 *Correlação de Pearson entre a idade, o número de filhos dos participantes e as dimensões da felicidade no trabalho*

		Idade	Nº de filhos
Relacionamento no local de trabalho	Correlação de Pearson	-0,042	0,118*
	Sig. (2 extremidades)	0,435	0,029
Reconhecimento e respeito	Correlação de Pearson	-0,040	0,117*
	Sig. (2 extremidades)	0,455	0,030
Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal	Correlação de Pearson	-0,066	0,092
	Sig. (2 extremidades)	0,220	0,088
Sustentabilidade e equilíbrio trabalho e família	Correlação de Pearson	0,119*	0,234**
	Sig. (2 extremidades)	0,027	<,001
Liderança	Correlação de Pearson	-0,042	0,062
	Sig. (2 extremidades)	0,434	0,249
Total	Correlação de Pearson	0,130*	-0,025
	Sig. (2 extremidades)	0,016	0,635
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)			
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)			

A idade dos participantes, em termos estatísticos, não tem relação significativa com a maioria das variáveis da felicidade no trabalho, exceto na dimensão “sustentabilidade e equilíbrio trabalho e família” ($r = 0,119$, $p = 0,027$), indicando que à medida que a idade aumenta, os trabalhadores tendem a sentir um maior equilíbrio entre as suas responsabilidades profissionais e pessoais. Relativamente à variável “número de filhos”, esta apresenta correlação positiva e significativa com as dimensões “relacionamento no local de trabalho” e “reconhecimento e respeito”.

3.4 Dados sobre o engajamento do trabalhador

Do mesmo modo, que foi calculado anteriormente o alfa de Cronbach para a escala JDH, foi também analisado este parâmetro para a UWES-9, com o objetivo de consolidar a validade do presente estudo. Deste modo, para o contexto deste estudo, a escala selecionada apresenta um nível de fiabilidade muito boa com valores superiores ou iguais a 0,869, tal como é possível observar no quadro seguinte.

Quadro 11 Alfa de Cronbach da escala UWES-9

Utrecht Work Engagement Scale – 9		
	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Vigor	3	0,938
Dedicação	3	0,920
Absorção	3	0,869
Total	9	0,954

A análise descritiva das dimensões do engajamento no trabalho demonstra uma relação positiva face ao engajamento no trabalho, sendo que a dimensão dedicação obteve uma melhor pontuação, seguida da absorção e por último do vigor, como é possível verificar no quadro 12.

Quadro 12 Estatísticas descritivas das dimensões do engajamento no trabalho

	Média	Mediana	Valor mínimo	Valor máximo	Desvio padrão
Vigor	4,477	5,00	1	6	1,2402
Dedicação	4,866	5,00	1	6	1,1798
Absorção	4,712	5,00	1	6	1,1918
Total	4,685	5,00	1	6	1,1202

De seguida são apresentados os valores de significância (p-valores) da ANOVA para diferentes variáveis do engajamento no trabalho em função de fatores como sexo, habilitações literárias, tempo de experiência na área da saúde, atual função na ULS e tipo de vínculo com a instituição, sendo que para existir evidência estatística que estas variáveis influenciem significativamente o engajamento dos trabalhadores o *score* de significância deve ser inferior a 0,05. Deste modo, a variável “habilitações literárias” influencia significativamente duas dimensões do engajamento no trabalho, nomeadamente o vigor ($p = 0,041$) e a dedicação ($p = 0,039$). Por outro lado, variáveis como sexo, experiência profissional e vínculo contratual não produzem diferenças estatisticamente significativas no engajamento no trabalho, o que sugere que esses fatores não influenciam diretamente a forma como os trabalhadores experienciam vigor, dedicação e absorção no seu desempenho profissional.

Quadro 13 Valores de significância (p-valores) da ANOVA para o engajamento no trabalho em função de características demográficas e profissionais

	Sexo	Habilitações literárias	Experiência profissional	Função	Vínculo
Vigor	0,255	0,041	0,951	0,054	0,403
Dedicação	0,180	0,039	0,947	0,070	0,533
Absorção	0,069	0,076	0,531	0,088	0,401
Total	0,125	0,053	0,861	0,055	0,454

O quadro 14 apresenta os coeficientes de correlação de Pearson e os valores de significância estatística para analisar a relação entre idade, número de filhos dos participantes e as dimensões do engajamento no trabalho (vigor, dedicação e absorção). Constata-se que a idade dos participantes não possui correlação estatisticamente significativa com nenhuma dimensão do engajamento, enquanto que a variável “número de filhos” demonstrar relação positiva e significativa com o engajamento em todas as dimensões analisadas, sendo que as correlações mais fortes foram encontradas para as dimensões vigor ($r = 0,167$, $p = 0,002$) e absorção ($r = 0,143$, $p = 0,008$), indicando que trabalhadores com mais filhos tendem a apresentar níveis mais elevados de energia e imersão no trabalho.

Quadro 14 Correlação de Pearson entre a idade, o número de filhos dos participantes e as dimensões do engajamento no trabalho

		Idade	Nº de filhos
Vigor	Correlação de Pearson	0,054	0,167**
	Sig. (2 extremidades)	0,314	0,002
Dedicação	Correlação de Pearson	0,028	0,110*
	Sig. (2 extremidades)	0,604	0,041
Absorção	Correlação de Pearson	0,099	0,143**
	Sig. (2 extremidades)	0,065	0,008
Total	Correlação de Pearson	0,065	0,151**
	Sig. (2 extremidades)	0,227	0,005
*. A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)			
**. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)			

3.5. O impacto da felicidade no trabalho no engajamento

A análise das correlações entre a felicidade no trabalho e o engajamento dos trabalhadores (quadro 15) revela uma associação positiva e estatisticamente significativa entre as duas variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson obtido ($r = 0,559$), indica uma correlação moderada a forte. A significância estatística obtida ($p < 0,001$) demonstra que a associação entre as variáveis foi um acontecimento ocasional, evidenciando um padrão consistente na relação entre felicidade e engajamento no trabalho.

Quadro 15 Correlação de Pearson entre a felicidade no trabalho e engajamento

		Engajamento no trabalho
Felicidade no trabalho	Correlação de Pearson	0,559*
	Sig. (2 extremidades)	<,001
*. A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)		

A análise da regressão linear permite determinar o impacto da felicidade no trabalho sobre o engajamento dos trabalhadores (quadro 16). O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,312$) revela que 31,2% do engajamento dos trabalhadores pode ser explicado pelos níveis de felicidade no trabalho. Embora este seja um resultado significativo, ainda há 68,8% da variação do engajamento que depende de outros fatores externos à felicidade no trabalho. O R^2 ajustado (0,310) confirma a estabilidade do modelo, enquanto o erro padrão da estimativa (0,9304) indica que existem outras variáveis que influenciam o engajamento e que podem ser analisadas em estudos futuros.

Quadro 16 Regressão linear entre a variável dependente (engajamento no trabalho) e a independente (felicidade no trabalho)

R	R^2	R^2 ajustado	Desvio padrão
0,559 ^a	0,312	0,310	0,9304

Com o intuito de compreender melhor quais os fatores que influenciam o engajamento no trabalho, procedeu-se, ainda, à realização de uma análise de regressão linear múltipla pelo método *stepwise*, de forma a determinar estatisticamente quais as dimensões da felicidade no trabalho (variáveis independentes) que contribuem significativamente para a variação da variável dependente (engajamento dos trabalhadores). O modelo final revela que três das cinco dimensões da felicidade no trabalho (sustentabilidade e equilíbrio trabalho-família, aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal e relacionamento no local de trabalho) explicam de forma significativa a variabilidade do engajamento dos trabalhadores. Sendo ainda possível verificar, no quadro seguinte, que a dimensão da sustentabilidade e equilíbrio trabalho-família destaca-se das restantes dimensões, sendo que a probabilidade de este resultado ser devido ao acaso é inferior a 0,1%.

Quadro 17 Regressão linear entre a variável dependente (engajamento no trabalho) e a independente (dimensões da felicidade no trabalho)

	Beta padronizado	Significância (p)
Sustentabilidade e equilíbrio trabalho-família	0,328	<0,001
Aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal	0,206	0,003
Relacionamento no local de trabalho	0,124	0,038

O coeficiente de determinação ($R^2 = 0,345$) indica que 34,5% da variância no engajamento dos trabalhadores é explicada por estas três dimensões, sendo que o valor de R^2 ajustado (0,339) confirma a robustez e estabilidade do modelo. O valor do erro padrão da estimativa (0,9108) reforça a existência de outras variáveis externas ao modelo que poderão também influenciar o engajamento e que devem ser consideradas em investigações futuras (quadro 18).

Quadro 18 Regressão linear entre a variável dependente (engajamento no trabalho) e a independente (3 domínios da felicidade no trabalho)

R	R^2	R^2 ajustado	Desvio padrão
0,587	0,345	0,339	0,9108

Capítulo 4 – Discussão dos Resultados

Foram analisadas várias características sociodemográficas, académicas e profissionais dos colaboradores da ULS do Alto Ave, que permitem uma melhor compreensão do perfil destes trabalhadores. Os dados revelam que a maioria dos participantes é do sexo feminino (84%), indo de encontro aos dados disponibilizados no *site* do Instituto Nacional de Estatística, referentes a 2024, no setor da saúde, onde a predominância feminina é evidente. Este fator pode ter implicações na gestão de recursos humanos, nomeadamente em aspetos como a conciliação entre a vida profissional e pessoal, uma vez que as mulheres ainda assumem, em muitos casos, um papel central na gestão familiar (Deus *et al.*, 2021). A análise do estado civil indica que 64,2% dos inquiridos são casados ou vivem em união de facto e 66,2% têm filhos, o que reforça a importância de políticas organizacionais que facilitem o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal, especialmente em contextos laborais exigentes como os da área da saúde. Efetivamente, quanto melhores as condições laborais, isto é, menos exigências e maiores recursos, menor a probabilidade de existirem conflitos entre a vida pessoal e a vida profissional (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2022).

A idade média dos trabalhadores é de 40 anos, contudo, considerando que 47,9% dos participantes têm idade compreendida entre os 40 e os 59 anos (inclusive) pode existir uma propensão ao envelhecimento da força de trabalho, acompanhando a tendência do SNS (Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública, 2024). A médio prazo, esta realidade pode representar um desafio para a sustentabilidade da instituição, exigindo estratégias de renovação geracional, como políticas de recrutamento direcionadas e incentivo à progressão de carreira dos profissionais mais jovens.

O tempo de experiência profissional revela que 27,8% dos profissionais possuem mais de 20 anos de experiência, o que sugere um quadro clínico experiente. Apenas 8,8% dos participantes tem menos de três anos de experiência na área da saúde, contudo deve-se continuar a investir em medidas que promovam a formação, desenvolvimento e crescimento profissional. Relativamente às habilitações literárias, verifica-se que 56,4% dos profissionais possuem licenciatura e 22,1% detêm o grau de mestre, evidenciando um corpo clínico altamente experiente e qualificado. Estes números acompanham a crescente valorização académica exigida nas profissões da área da saúde e a necessidade de formação contínua para responder aos desafios da prática clínica e das inovações tecnológicas na saúde, de forma a prestar cuidados de saúde seguros, humanizados e holísticos, baseados em evidência científica (Cianni *et al.*, 2025).

Em relação à atual função na ULS, 53,9% dos participantes são enfermeiros, reforçando a importância desta classe na estrutura funcional da ULS, os técnicos auxiliares de saúde/assistentes operacionais representam 14% enquanto outras categorias, como técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica (4,3%) e assistentes técnicos (8,6%), têm menor representatividade na amostra. Estes valores espelham a distribuição típica dos profissionais de saúde em unidades hospitalares públicas (Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública, 2024).

No que concerne o vínculo contratual, 57% dos inquiridos têm um contrato sem termo, assegurando uma relativa estabilidade laboral dentro da ULS. No entanto, 38,4% dos trabalhadores têm contratos precários (termo certo, termo incerto ou prestação de serviços), o que pode influenciar de forma negativa o compromisso do profissional, podendo ter repercussões na qualidade e segurança dos cuidados prestados (Gama *et al.*, 2022; Gondim *et al.*, 2018). A análise dos horários de trabalho dos profissionais da ULS revela que 62,9% desenvolvem a sua atividade laboral em regime de horário rotativo, incluindo turnos noturnos e fins de semana. Este tipo de horário está associado a uma maior incidência e prevalência de perturbações do sono, fadiga e síndrome de *Burnout*, comparativamente com um horário fixo diurno (Bamonde *et al.*, 2020). Relativamente à carga horária semanal, 88% trabalha entre 31 e 40 horas semanais, tal como o que está padronizado no SNS, onde a grande maioria dos profissionais de saúde trabalha 35 horas semanais (Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública, 2024). A existência de um segundo emprego foi reportada por 25,2% dos inquiridos, com uma média de 15 horas semanais adicionais. Este dado sugere que um quarto dos trabalhadores sente necessidade de complementar o seu rendimento, o que pode estar relacionado com as condições salariais oferecidas na ULS e com o custo de vida crescente consequente aos altos níveis de inflação vividos (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2022). A acumulação de empregos pode ter implicações no nível da fadiga e do desempenho profissional, podendo comprometer a qualidade dos cuidados prestados, bem como aumentar a probabilidade de exposição a acidentes ocupacionais (Nazario *et al.*, 2023).

A análise descritiva das dimensões da felicidade no trabalho revela uma perceção positiva por parte dos colaboradores, sendo que a categoria "relacionamento no local de trabalho" apresenta a média mais elevada (3,456), seguida da "aprendizagem contínua e desenvolvimento pessoal" (média de 3,360), sugerindo que os trabalhadores desta ULS valorizam o ambiente interpessoal e as oportunidades de crescimento profissional. Em contraste, a dimensão "liderança" regista a menor média (3,009), pelo que poderá ser alvo de melhoria dentro da organização. A média global da felicidade no trabalho (3,251) reflete uma perceção moderadamente positiva, pelo que se deve proceder a uma análise mais pormenorizada destas vertentes, especialmente no que diz respeito à liderança e ao reconhecimento profissional, assim como a sua relação com outros indicadores

organizacionais, com o objetivo de incrementar a felicidade dos trabalhadores desta instituição. Os resultados obtidos na escala JDH em termos gerais, são ligeiramente inferiores à média nacional de felicidade no trabalho (3,3 e 3,8, respetivamente). Todavia, estão alinhados com as conclusões de Dutschke e Dias (2023), que afirmam que os profissionais da área da saúde são mais ou menos felizes e que os trabalhadores de instituições integradas no Estado Português se sentem menos felizes no trabalho, destacando fatores relacionados com a liderança como a sua principal causa, tal como acontece no presente estudo. Lorenzetti *et al.* (2014) apontam também a liderança como um fator de ineficiência dos serviços de saúde, justificadas pelas seguintes barreiras existentes no setor público de saúde: difícil acesso a novas tecnologias, processos altamente burocráticos e extensa legislação subjacente, alta rotatividade dos gestores resultante de fatores políticos e limitado financiamento público para a saúde, apesar dos crescentes gastos, associados ao aumento da esperança média de vida e da incidência e prevalência das doenças crónicas. De salientar que líderes empáticos, justos e éticos aumentam a felicidade e o engajamento dos trabalhadores, sendo que a liderança não deve focar apenas em metas e objetivos, mas ser um compromisso contínuo com o crescimento individual e coletivo dos seus liderados. Outra dimensão da felicidade no trabalho que deve ser melhorada, é o reconhecimento e respeito do trabalhador que pode ser atingido através de *feedback* positivo, recompensas materiais e oportunidades de desenvolvimento, funcionando como um ciclo de valorização para aumentar a felicidade, engajamento e desempenho organizacional (Ribeiro *et al.*, 2025).

Não foi verificada evidência que fatores como sexo, habilitações literárias, tempo de experiência na área da saúde, atual função na ULS e tipo de vínculo com a instituição influenciam de forma significativa o nível de felicidade na presente amostra. No entanto, esta ausência de significância estatística pode estar relacionada a diferentes fatores, como: homogeneidade dos grupos e/ou o tipo de amostragem utilizada.

A idade e o número de filhos são fatores que apresentam pequeno impacto, embora seja estatisticamente significativo, em algumas dimensões da felicidade no trabalho, principalmente no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Ribeiro *et al.* (2025) destacam a importância de promover medidas que equilibrem a vida pessoal e a profissional, como flexibilidade no horário de trabalho (horários flexíveis, trabalho remoto e/ou pausas no horário de expediente) e suporte organizacional (programas de bem-estar, mentoria e aconselhamento). Estas medidas refletem o interesse no bem-estar do trabalhador e consolidam a cultura organizacional, aumentando a felicidade e o engajamento dos trabalhadores, devendo ser encaradas como um objetivo organizacional.

A análise descritiva das três dimensões do engajamento no trabalho demonstra que os colaboradores da ULS do Alto Ave apresentam uma perceção elevada em todas as suas componentes, sugerindo que os participantes, em

geral, se sentem fortemente envolvidos, entusiasmados e absorvidos nas suas funções. A média do índice total de engajamento no trabalho (4,685) reflete esta tendência globalmente positiva. Vários estudos realizados sobre o engajamento no trabalho dos profissionais de saúde concluíram existir níveis elevados de engajamento destes trabalhadores (Almeida *et al.*, 2023; Borges *et al.* 2017; Borges *et al.*, 2024; Cunha *et al.*, 2018; Dias & Morais, 2020), como também se verifica no presente estudo. Contudo, de acordo com a Gallup (2024) a nível mundial 62% dos trabalhadores não estão engajados no trabalho e 15% são ativamente desengajados, isto é, não só não se encontram engajados no trabalho, como atuam intencionalmente para prejudicar a equipa e/ou organização.

Dos vários fatores analisados no presente estudo, “habilitações literárias” é a variável independente que tem maior influência nos níveis de engajamento no trabalho, especialmente nas dimensões do vigor e da dedicação, sugerindo que trabalhadores com diferentes níveis de escolaridade experienciam diferentes níveis de engajamento profissional. Este achado é também corroborado pelos resultados obtidos pelo Automatic Data Processing Resource Institute (2019), nos quais profissionais com maiores níveis de educação apresentam maiores níveis de engajamento no trabalho, provavelmente pela sua maior facilidade em reconhecer e utilizar os seus pontos fortes no contexto laboral. De acordo com Hoxha e Ramadani (2024), quanto maior for a competência percebida pelo trabalhador, maior o seu engajamento no trabalho, uma vez que este se sente mais capaz, confiante e motivado para enfrentar os desafios profissionais.

Os dados obtidos revelam que o engajamento no trabalho também se encontra interligado com a função desempenhada pelo trabalhador dentro da ULS, sugerindo que os diferentes profissionais experienciam o seu trabalho de forma distinta, podendo esta relação dever-se a fatores diversos, como: tipologia das tarefas desenvolvidas; responsabilidade exigida; autonomia; reconhecimento obtido. O relatório da Automatic Data Processing Resource Institute (2019) revela que quanto maior o cargo na hierarquia da organização, maior o engajamento no trabalho.

Também se verifica uma relação positiva significativa entre o número de filhos e o engajamento no trabalho, sendo que trabalhadores com mais filhos tendem a apresentar níveis mais elevados de engajamento no trabalho. Dumas e Perry-Smith (2018), sugerem que ser casado e/ou ter filhos pode afetar positivamente os níveis de absorção no trabalho, apesar de não mencionarem a relação com as restantes componentes do engajamento no trabalho. Borges *et al.* (2024) também confirmaram a existência de uma relação significativa entre os níveis de engajamento dos trabalhadores com a variável “filhos”, contudo esta relação é contrária ao resultado obtido no presente estudo, pois concluíram que colaboradores sem filhos apresentam maiores níveis de engajamento no trabalho. Relativamente às restantes variáveis estudadas, algumas apresentam valores próximos do limiar de significância, pelo que seria importante a realização de estudos complementares sobre as mesmas.

Os resultados obtidos confirmam ainda a existência de uma relação positiva significativa entre felicidade no trabalho e engajamento dos trabalhadores, verificando-se que o aumento dos níveis de felicidade no trabalho conduz ao incremento do engajamento dos colaboradores, isto é, trabalhadores mais felizes tendem a apresentar um maior nível de engajamento com a organização. Este resultado é corroborado pelo modelo *Job Demands-Resources*, previamente mencionado, segundo o qual os recursos de trabalho, tal como: apoio social, reconhecimento, autonomia e bem-estar, atuam como fatores motivacionais para atingir o engajamento dos trabalhadores. Contudo, cerca de 2/3 dos níveis de engajamento estão dependentes de outros fatores, reforçando a necessidade de proceder a estudos mais abrangentes que incluam outras variáveis contextuais e individuais passíveis de influenciar o engajamento dos trabalhadores.

4.1. Implicações para a gestão

Os conceitos de felicidade no trabalho e engajamento no trabalho têm adquirido maior visibilidade na sociedade atual devido à corrente da psicologia positiva que defende uma cultura laboral dotada de medidas que mantenham os trabalhadores felizes e motivados, como forma de aumentar a produtividade da organização. Pesquisas efetuadas no âmbito desta vertente da psicologia positiva ressaltam a importância de promover o bem-estar dos trabalhadores, quer a nível físico como psicológico, nas diferentes organizações (Boehs & Silva, 2020). Esta filosofia de gestão rompe com a ideia arcaica que os trabalhadores são pagos para exercer as suas funções, não necessitando de mais incentivos (Cadmus, 2012).

A gestão na saúde deve assumir a avaliação do nível de felicidade no trabalho e do engajamento dos seus colaboradores como uma ferramenta essencial para o sucesso da organização, qualidade dos cuidados prestados e bem-estar dos colaboradores (Dias & Morais, 2020), determinando e desenvolvendo as estratégias que mantenham os trabalhadores motivados e mentalmente saudáveis (Feitor & Borges, 2022). A maior riqueza e vantagem competitiva de uma organização reside no valor humano que a constitui e diferencia, pelo que as instituições devem adotar medidas que aumentem o bem-estar dos seus colaboradores e que fortaleçam o vínculo com a organização, como: manter um ambiente de apoio e segurança, propício ao crescimento e desenvolvimento profissional, reconhecer o mérito de cada trabalhador, proporcionar um estilo de liderança competente e justa e adotar práticas de gestão humanizadas (Dutra, 2018; Oliveira & Rocha, 2017).

A liderança deve ser capaz de motivar a sua equipa e de comunicar de forma clara e transparente os objetivos da organização, com o intuito de aumentar o engajamento dos colaboradores, assim como o sentimento de pertença destes. Uma liderança inspiradora e autêntica, alicerçada em valores éticos, promove o bem-estar dos

trabalhadores e de ambientes de trabalho saudáveis. O suporte da gestão, quer no desenvolvimento profissional, quer em aspetos emocionais, é essencial para que os colaboradores se sintam valorizados e reconhecidos. Quando os gestores oferecem *feedbacks* construtivos e encorajam o crescimento individual, aumentam significativamente o nível de satisfação dos trabalhadores (Dutschke *et al.*, 2024). Ressalva-se ainda a importância de selecionar e formar gestores capazes de alinhar os objetivos organizacionais às metas individuais dos trabalhadores, deste modo beneficiando os funcionários e simultaneamente gerando retornos significativos para as organizações (Dutra, 2018; Oliveira & Rocha, 2017).

A Ordem dos Psicólogos Portugueses (2023) afirma que por cada euro investido, pelas organizações, em iniciativas que promovam a saúde mental e o bem-estar psicológico dos seus colaboradores, obtém-se um retorno de cinco euros, verificando-se uma poupança anual de aproximadamente 1,6 milhões de euros. Esta mesma ordem profissional, destaca os seguintes fatores para atingir um ambiente laboral saudável: autoeficácia, inclusão e apoio dos colegas/supervisores, gestão de stress, controlo e significado do trabalho, reconhecimento e recompensa, contexto, conciliação entre a vida profissional e a vida pessoal e gestão e liderança.

A felicidade no trabalho não é uma meta inatingível, porém requer um esforço constante dos gestores. Cadmus (2012) refere que nem sempre o mais importante é o salário auferido para que o trabalhador se comprometa com a organização na prossecução dos objetivos institucionais, existindo outras medidas que podem ser instituídas como: envolver o colaborador na tomada de decisão, providenciar aos trabalhadores tarefas mais desafiantes, conceder-lhes maior autonomia e responsabilidade, fornecer *feedback* constante sobre o trabalho desenvolvido e/ou providenciar outros tipos de benefícios, como café gratuito, mais dias de férias e/ou carro da empresa. Granda e Villamar (2023) acrescentam outras estratégias como: horários flexíveis, tempo disponível para formação e oportunidade de realizar teletrabalho. Estas medidas, denominadas de salário emocional (conjunto de recompensas não monetárias oferecidas pelo empregador aos trabalhadores) auxiliam a atingir o equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal, e adquirem cada vez mais valor no mercado de trabalho, especialmente para as gerações mais novas, sendo que estas medidas representam um custo mínimo para as organizações, comparativamente às vantagens que delas advêm. Adicionalmente, podem acarretar o potencial de aumentar a felicidade no trabalho e, consequentemente, o engajamento dos trabalhadores. Da perspetiva política e organizacional, promover o engajamento no trabalho representa um desafio mais significativo comparativamente a aumentar a satisfação dos colaboradores, verificando-se que a nível mundial, a maioria dos trabalhadores não se sente engajado no seu trabalho (Krekel *et al.*, 2018), representando para a economia global custos de aproximadamente 8,9 triliões de dólares (equivalente a 9% do produto interno bruto global) (Gallup, 2024).

De salientar que se as inúmeras vantagens da promoção da felicidade e do engajamento no trabalho, anteriormente mencionadas, não forem, por si só, suficientes para motivar os gestores, existe ainda um enquadramento legal, no qual as organizações são obrigadas a cuidar da saúde dos seus trabalhadores. De acordo com a Diretiva-Quadro 89/391/CEE da União Europeia e com a legislação nacional (Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro), os empregadores têm o dever de garantir condições de trabalho que protejam não apenas a integridade física, mas também o bem-estar mental e emocional dos trabalhadores. Deste modo, a promoção de ambientes de trabalho saudáveis e emocionalmente seguros deixa de ser apenas uma opção estratégica de gestão e passa a ser uma responsabilidade legal e ética, especialmente relevante no contexto exigente das unidades de saúde.

Os resultados obtidos no presente estudo reforçam a importância de estratégias organizacionais direcionadas para a promoção da felicidade no ambiente de trabalho, como forma de aumentar o nível de engajamento no trabalho, fator essencial para a sustentabilidade das organizações no setor da saúde. A liderança é um ponto crítico e prioritário de intervenção, uma vez que influencia o clima organizacional, o reconhecimento profissional e o sentimento de justiça dos trabalhadores. Uma liderança inadequada pode gerar desmotivação, frustração e afastamento emocional da organização, comprometendo a retenção de profissionais e a qualidade dos cuidados prestados, pelo que é fundamental investir na formação dos líderes em áreas como inteligência emocional, comunicação interpessoal, gestão de conflitos e motivação de equipas, especialmente no contexto desafiante do SNS, marcado por limitações de recursos e exigência e rigor dos cuidados. Destacam-se ainda outros pontos-chave para melhorar a cultura organizacional da ULS do Alto Ave: promover o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal: a predominância feminina e a elevada percentagem de trabalhadores com filhos reforçam a necessidade de políticas de flexibilidade laboral, bem como apoio psicossocial para mitigar o impacto do *stress* ocupacional; estabilidade contratual: a significativa percentagem de contratos precários pode afetar a motivação e a retenção de profissionais, sendo necessário investir em estratégias que promovam maior estabilidade; Carga horária e desgaste físico: o regime de horário rotativo e a acumulação de empregos podem afetar a saúde mental e física dos profissionais, exigindo medidas de monitorização e apoio ao bem-estar, assim como ajustes remuneratórios para diminuir o impacto da inflação atual; investimento na qualificação: apesar da elevada qualificação destes profissionais é necessário continuar a investir na formação contínua para garantir a atualização de conhecimentos, podendo ainda ser estabelecidas parcerias com instituições de ensino, com o intuito de melhorar a acessibilidade; é de igual modo importante valorizar e reconhecer estes profissionais através de medidas como: progressão na carreira e mobilidade interna.

Conclusão

A análise dos dados permitiu confirmar a hipótese de correlação positiva (H1), demonstrando que níveis mais elevados de felicidade no trabalho estão associados a um maior engajamento dos trabalhadores, destacando-se a importância da sustentabilidade e equilíbrio trabalho. No entanto, é importante reconhecer que, apesar da forte correlação entre felicidade e engajamento no trabalho, a felicidade no trabalho explica apenas cerca de um terço (31,2%) da variabilidade do engajamento dos trabalhadores. Isto significa que existem outros fatores determinantes que influenciam o nível de engajamento dos trabalhadores e que devem ser objeto de estudo em investigações futuras.

Apesar da amostra utilizada ser de natureza não probabilística, os resultados obtidos espelham a realidade do Serviço Nacional de Saúde português, como a predominância do sexo feminino no setor da saúde e o papel fundamental dos enfermeiros. No entanto, desafios como a precariedade contratual, o desgaste associado aos turnos rotativos e a necessidade de conciliação entre vida profissional e pessoal devem ser considerados no desenvolvimento de políticas organizacionais mais sustentáveis.

Os resultados revelaram que a gestão da ULS do Alto Ave pode beneficiar de estratégias focadas no bem-estar profissional, maior estabilidade laboral e melhoria das condições de trabalho. A adoção de práticas de gestão sustentáveis e centradas no trabalhador pode contribuir para um ambiente organizacional mais positivo, resultando em maior motivação, produtividade e menor rotatividade. Estas medidas podem incluir programas de apoio psicológico, maior flexibilidade laboral e ações concretas de valorização dos colaboradores. Além disso, destaca-se a necessidade de investir na comunicação interna, no reconhecimento profissional e no equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

No que diz respeito à eficácia, os objetivos anteriormente mencionados foram atingidos de forma global, permitindo determinar não apenas o nível de felicidade e engajamento dos colaboradores da ULS do Alto Ave mas também determinar o impacto da felicidade no engajamento no trabalho, no entanto, não se obteve muito sucesso na identificação dos fatores que influenciam diretamente a felicidade e o engajamento no trabalho, uma vez que não se verificou uma relação estatisticamente significativa na maioria das variáveis estudadas, indicando que outros elementos não contemplados nesta investigação podem desempenhar um papel com maior relevância na felicidade no trabalho e engajamento dos trabalhadores, reforçando a necessidade de serem realizadas mais pesquisas sobre esta temática em estudos futuros. Quanto à eficiência, os recursos disponíveis

foram utilizados de forma estratégica, permitindo obter resultados relevantes, no período temporal disponível.

Existiram algumas limitações na elaboração do presente estudo e que devem ser consideradas. Por exemplo, a diferenciação entre trabalhadores a exercer funções a nível hospitalar e em cuidados de saúde primários poderia ter enriquecido a análise, uma vez que estes últimos foram recentemente integrados na ULS e enfrentam desafios específicos inerentes a esta mudança; a escolha de uma amostra por conveniência limita a generalização dos resultados para toda a população de profissionais de saúde do SNS, uma vez que a amostra não é representativa; deveria ter sido realizado um estudo longitudinal, de forma a determinar se existe uma relação de causalidade, com o intuito de verificar uma situação de causa-efeito entre a felicidade no trabalho e o engajamento dos trabalhadores.

Em suma, este estudo enfatiza a importância da felicidade no trabalho para o engajamento dos colaboradores, evidenciando que trabalhadores mais felizes tendem a estar mais envolvidos, dedicados e vigorosos nas suas funções. Contudo, o engajamento no trabalho é um constructo multidimensional, influenciado por diversos fatores além da felicidade no trabalho, o que reforça a necessidade de continuar a investigar esta temática. Ainda assim, a gestão de unidades de saúde deve reconhecer a felicidade e o engajamento no trabalho como eixos estratégicos de atuação, capazes de potenciar não só o bem-estar dos profissionais, mas também a qualidade, eficácia e eficiência dos cuidados prestados. Promover ambientes laborais saudáveis constitui uma medida eficaz de gestão, mas também uma obrigação ética e legal. Espera-se que esta investigação contribua para futuras investigações e inspire práticas de gestão focadas na felicidade no trabalho e engajamento dos trabalhadores, promovendo um ambiente de laboral mais saudável.

Referências Bibliográficas

- Agaoglu, F. O., Bas, M., Tarsuslu, S., & Ekinci, L. O. (2025). Serial mediating role of transformational leadership and perception of artificial intelligence use in the effect of employee happiness on innovative work behaviour in nurses. *BioMed Central Nursing*, 24. doi:10.1186/s12912-025-02776-9
- Algarni, M. A., & Alemeri, M. (2023). The role of employee engagement, job satisfaction and organizational commitment on happiness at work at a Saudi organization. *International Journal of Business and Management*, 18(2), 27-38. doi:10.5539/ijbm.v18n2p27
- Almeida, D., Morais, C., & Costa, A. R. (2023). Work engagement in Portugal's national continues care network professionals. *European Journal of Business and Management Research*, 8(4), 110-115. doi:10.24018/ejbmr.2023.8.4.2068
- Automatic Data Processing Resource Institute. (2019). *The global study of engagement*. Technical report. Acedido em https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.hrmanagementapp.com/global-study-engagement-adp/&ved=2ahUKEwj_p_Gz7OKMAxWngf0HHdqeKxEQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw3oQRLWMtab-_CZ2mXvFAWq
- Bamonde, J., Pinto, C., Santos, P., & Couto, G. (2020). O Impacto do trabalho por turnos na saúde dos enfermeiros: revisão integrativa. *Revista de Investigação & Inovação em Saúde*, 3(2), 101-110. doi:10.37914/riis.v3i2.85
- Boehs, S. T., & Silva, N. (2020). *Psicologia positiva nas organizações e no trabalho: Conceitos fundamentais e sentidos aplicados*. Vetor Editora.
- Borges, E., Abreu, M., Loureiro, H., Ferreira, M., & Nogueira, A. (2024). Engagement em profissionais de saúde. *International Journal on Working Conditions*, 26, 31-44. doi:10.25762/jrg5-8030

- Borges, E., Abreu, M., Queirós, C., & Maio, T. (2017). Engagement em enfermeiros: estudo comparativo entre Portugal Continental. *International Journal on Working Conditions*, 4, 154-166. Acedido em <https://hdl.handle.net/10216/111551>
- Cadmus, F. (2012). Happiness at work: Rules for employee satisfaction and engagement. *Cornell Law Faculty Publications*, 654, 21-27. Acedido em <https://scholarship.law.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2264&context=facpub>
- Caroccini, T. P., Balsanelli, A. P., & Neves, V. (2024). The meaning of work for hospital unit nurses: A scoping review. *Revista Brasileira de Medicina do Trabalho*, 22(3). doi:10.47626/1679-4435-2023-1116
- Centro de Competências de Planeamento, de Políticas e de Prospetiva da Administração Pública. (2024). Os profissionais do SNS: Retrato e evolução. Acedido em 22 de Fevereiro de 2025, de <https://planapp.gov.pt/wp-content/uploads/2024/03/PLANAPP-EstudoProfissionaisSNS.pdf>
- Cianni, J. M., Belchior, C. S., Antonio, G. A., Ribeiro, M. A., & Ribeiro, L. F. (2025). A formação e qualificação dos profissionais de saúde: Desafios e perspetivas para um atendimento de qualidade. *Ciências da Saúde*, 29(142). doi:10.69849/revistaft/fa10202501311859
- Cunha, S., Gama, C., Fevereiro, M., Vasconcelos, A., Sousa, S., Neves, A. C., Casanova, J., Teixeira, M. J., Rodrigues, S., Ribeira, S., & Firmino-Machado, J. (2018). A felicidade e o engagement no trabalho nos cuidados de saúde primários. *Revista Portuguesa de Clínica Geral*, 34(1), 26-32. doi:10.32385/rpmgf.v34i1.12360
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499
- Deus, M. D., Schmitz, M. E., & Vieira, M. L. (2021). Família, gênero e jornada de trabalho: Uma revisão sistemática de literatura. *Revista Interinstitucional de Psicologia*, 14(1). doi:10.36298/gerais202114e15805

- Dias, M., & Morais, C. (2020). Satisfação e engagement: (Re)pensar a saúde e o bem-estar dos enfermeiros. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, 43-49. doi:10.19131/rpesm.0246
- Diretiva n.º 89/391/CEE, de 12 de junho de 1989. Diário Oficial das Comunidades Europeias, L183. Acedido em <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX%3A31989L0391>
- Dumas, T. L., & Perry-Smith, J. E. (2018). The paradox of family structure and plans after work: Why single childless employees may be the least absorbed at work. *Academy of Management Journal*, 61(4). doi:10.5465/amj.2016.0086
- Dutra, L. C. (2018). O benefício da felicidade no trabalho: Práticas de gestão de pessoas e seus impactos na produtividade e no engajamento. *Empreendedorismo e Inovação*. Acedido em <https://www.unifan.edu.br/unifan/aparecida/wp-content/uploads/sites/2/2020/02/Anais-Pesquisar-2018-EMPREENDEORISMO-E-INOVA%C3%87%C3%83O.pdf>
- Dutschke, G., & Dias, Á. L. (2023). *Felicidade Organizacional: Organizações felizes são mais sustentáveis* (1 ed.). Editora RH
- Dutschke, G., Dias, Á., Guillen-Gestoso, C., & Sánchez-Sevilla, S. (2024). Factors contributing to organizational happiness: Content, exploratory and confirmatory factorial analysis. *European Journal of International Management*, 22(3), 376-406. doi:10.1504/EJIM.2021.10037607
- Dutschke, G., Jacobsohn, L., Dias, Á., & Combadão, J. (2019). The job design happiness scale;. *Journal of Organizational Change Management*, 32(7), 709-724. doi:10.1108/JOCM-01-2018-0035
- Elpo, P. S., & Lemos, D. D. (2022). Felicidade no trabalho: Conceitos, elementos antecessores e temas transversais. *Perspectivas Contemporâneas*, 17. doi:10.54372/pc.2022.v17.3253
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2022). Fifth round of the living, working and COVID-19 e-survey: Living in a new era of

- uncertainty. Acedido em <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022/fifth-round-living-working-and-covid-19-e-survey-living-new-era-uncertainty>
- Farooq, F., Mohammad, S. S., Nazir, N. A., & Shah, P. A. (2024). Happiness at work: A systematic literature review. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(10), 2236-2255. doi:10.1108/IJOA-08-2023-3902
- Feitor, S., & Borges, E. (2022). Happiness at work and psychological trauma in nurses. *Revista Rene*, 23. doi:10.15253/2175-6783.20222371953
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384-412. doi:10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x
- Fletcher, L., Bailey, C., Alfes, K., & Madden, A. (2019). Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 6-46. doi:10.1080/09585192.2019.1674358
- Gallup. (2024). *State of the global workplace: The voice of the world's employees*. Acedido em <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gama, D. O., Damascena, D. M., Santos, T. A., Santos, H. S., Melo, C. M., Florentino, T. C., Conceição, L. O., & Souza, E. A. (2022). Caracterização da produção científica sobre erro no trabalho em saúde. *Acta Paulista de Enfermagem*, 35. doi:10.37689/actaape/2022AR03563
- Gondim, A. A., Pinheiro, J. A., Mendes, C. F., & Neves, L. (2018). O impacto do processo de precarização laboral em serviços de saúde. *Revista Sociedade Brasileira de Psicologia Hospitalar*, 21(1), 56-73. Acedido em http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582018000100004&lng=pt&tlng=pt
- Granda, L. E., & Villamar, I. S. (2023). Salario emocional en la satisfacción laboral de empleados de PYMES. *Revisión bibliográfica*, 43, 163-176.

doi:10.31095/podium.2023.43.10

- Hamburger, O., & Bergsma, A. (2013). *Happiness at work: Improve your self-leadership skills to flourish at work*. Meppel: Koninklijke Boom Uitgevers.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and it's relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. Em C. L. Keyes, & J. Haidt (Edits.), *Flourishing: The Positive Person and the Good Life* (pp. 205-224). Atlanta: American Psychological Association.
- Hert, S. D. (2020). Burnout in healthcare workers: Prevalence, impact and preventative strategies. *Local and Regional Anesthesia*, 13, 171–183. doi:10.2147/LRA.S240564
- Hiçdurmaz, D., Kahraman, N., & Aydin, A. (2024). Engaged nurses are the ones who love their profession: Work engagement from the perspectives of oncology nurses. *Nursing & Health Sciences*, 26(4), 171—183. doi:10.1111/nhs.70024
- Hoxha, S., & Ramadani, R. (2024). The impact of intrinsic motivation on the sustainable extra-role: Performance with the mediating role of job engagement. *Sustainability*, 16. doi:10.3390/su16177643
- Instituto Nacional de Estatística. (2024). *Trabalhadores por grupo profissional e sexo [Base de dados]*. Acedido em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0012841&contexto=bd&selTab=tab2
- Júnior, S. G., Silvestrin, L. H., & Oliveira, A. F. (2015). Bem-estar no trabalho: O impacto das satisfações com os suportes organizacionais e o papel mediador da resiliência no trabalho. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 15(1), 19-29. doi:10.17652/rpot/2015.1.349
- Kaul, A., & Sen, C. (2015). Engaged workforce: A key ingredient for happiness at work. *Indian Journal of Psychological Science*, 5(2), 42-45. Acedido em <https://www.napsindia.org/wp-content/uploads/2017/05/07-ChandraniSen-min.pdf>
- Khan, H. G., Khan, M. A., Ali, M. I., Khattak, S. I., Shujaat, S., & Alam, B. F. (2023). Trust,

- performance and level of happiness of healthcare employees in the presence of authentic leadership. *Work*, 74(1), 111-118. doi:10.3233/WOR-211270
- Krekel, C., Ward, G., Neve, J.-E. D., Blankson, A., Clark, A., Cooper, C., Harter, J. K., Lim, J., Litchfield, P., McKinnon, E., Moss, J., Norton, M., Rojas, M., & Whillans, A. (2018). Work and well-being: A global perspective. Em J. Sachs (Ed.), *Global Happiness Policy Report* (pp. 74-127). Nova Iorque: Global Happiness Council.
- Lei n.º 102/2009, de 10 de setembro. Diário da República: I Série, n.º 176. <https://dre.pt/dre/legislacao-consolidada/lei/2009-56365341>
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2018). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & stress*, 33(6), 76-103. doi:10.1080/02678373.2018.1529065
- Li, Y., Tuckey, M., Bakker, A., Chen, P. Y., & Dollard, M. (2022). Linking objective and subjective job demands and resources in the JD-R model: A multilevel design. *Work & Stress*, 37(3), 27-54. doi:10.1080/02678373.2022.2028319
- Lorenzetti, J., Lanzoni, G. M., Assuiti, L. F., Pires, D. E., & Ramos, F. R. (2014). Gestão em saúde no Brasil: diálogo com gestores públicos e privados. *Texto & Contexto - Enfermagem*, 23(2), 417-425. doi:10.1590/0104-07072014000290013
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855. doi:10.1037/0033-2909.131.6.803
- Macey, W., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x
- Muñiz-Velázquez, J. A., Frade, A. J., Delmar, J. L., Alcaide-Pulido, P., & Toro, A. D. (2022). Happiness at work among public relations practitioners in Spain. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 19(7). doi:10.3390/ijerph19073987
- Nazario, E. G., Silva, R. M., Beck, C. L., Centenaro, A. P., Freitas, E. d., Miranda, F. M., & Nicoletti, G. S. (2023). Fadiga e sono em trabalhadores de enfermagem

- intensivistas na pandemia COVID-19. *Acta Paulista de Enfermagem*, 36(1). doi:10.37689/acta-ape/2023A0000881
- Oliveira, L. B., & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19(65), 414-431. doi:10.7819/rbgn.v19i64.3373
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2015). *O perfil dos psicólogos do trabalho*. Acedido em https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/perfil_psicologos_trabalho_f.pdf
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2023). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações – Relatório do Custo do Stresse e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho, em Portugal*. Acedido em https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/opp_relatorio_prosperidadeesustentabilidadedasorganizacoes2023.pdf
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success* (1 ed.). Nova Jérсия: John Wiley & Sons.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2010). Perceptions of organizational virtuousness and happiness as predictors of organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 215-235. doi:10.1007/s10551-009-0197-7
- Ribeiro, F. S., Silva, V. R., Jankowitsch, J., & Costa, R. A. (2025). Felicidade corporativa: Um estudo de caso sobre a promoção do bem-estar no ambiente de trabalho. *International Journal of Professional Business Review*, 10(1), 1-44. doi:10.26668/businessreview/2025.v10i1.5307
- 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. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.141
- Santo, L. D., Michaux, R., & Pohl, S. (2024). The effect of emotional coworker support on work engagement among pediatric health care providers: The mediator role of

- emotional regulation. *Western Journal of Nursing Research*, 46(12), 963-969. doi:10.1177/01939459241296965
- Santos, S. D., Costa, I. D., Freitas, J. A., & Salles, D. M. (2019). Percepções de engajamento no trabalho sob a ótica do modelo JD-R: Estudo em um Centro Federal de Educação Tecnológica no Rio de Janeiro. *Revista Organizações em Contexto*, 15(30). doi:10.15603/1982-8756/roc.v15n30p121-158
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research methods for business students*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A 'how to' guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. doi:10.1016/j.orgdyn.2017.04.008
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 3(1), 71–92. doi:doi.org/10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Utrecht work engagement scale preliminary manual. (R. Angst, A. M. Benevides-Pereira, & P. C. Porto-Martins, Trans.) Acedido em https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_Brazil.pdf
- Sender, G., & Fleck, D. (2017). As organizações e a felicidade no trabalho: Uma perspectiva integrada. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 764-787. doi:10.1590/1982-7849rac2017160284
- Shanafelt, T. D., & Noseworthy, J. H. (2017). Executive leadership and physician well-being: Nine organizational strategies to promote engagement and reduce Burnout. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129-146. doi:10.1016/j.mayocp.2016.10.004

- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2018). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*, 19(3), 1439-1463. doi:10.1007/s10902-017-9882-x
- Sinval, J., Pasian, S., Queirós, C., & Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal transcultural adaptation of the UWES-9: Internal consistency, dimensionality and measurement invariance. *Frontiers in Psychology*, 9. doi:10.3389/fpsyg.2018.00353
- Sousa, J. M., & Porto, J. B. (2015). Happiness at work: Organizational values and person-organization fit impact. *Paidéia*, 25(61), 211-220. doi:10.1590/1982-43272561201509
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention* (1 ed.). Nova Iorque: Taylor Francis Group.
- Tay, L., Kuykendall, L., & Diener, E. (2015). Satisfaction and happiness - The bright side of quality of life. *Springer Science*, 839-853. doi: 10.1007/978-94-017-9178-6_39
- Vilelas, J. (2022). *Investigação – O processo de construção do conhecimento* (3ª ed.). (M. Robalo, Ed.) Lisboa: Edições Sílabo, Lda.

Anexos

Anexo I – Autorização para utilização da escala “*Job Design Happiness*”



gmdutschke@sapo.pt

Para Você

9/10

...



Factors contrib...
PDF - 863 KB



JDHS_JOCM
PDF - 426 KB

🔗 2 anexos (1,3 MB)

Cara Ana,

Agradeço o cuidado. Pode utilizar.

No que necessite, pf, disponha.

Em anexo os artigos originais com os modelos referidos.

Obrigado.

Georg Dutschke

----- Mensagem de anaCatarina freitas

<ana_freitas_41@hotmail.com> -----

Data: Wed, 9 Oct 2024 11:33:19 +0000

De: anaCatarina freitas

<ana_freitas_41@hotmail.com>

Assunto: Pedido de autorização para estudo académico

Para: gmdutschke@sapo.pt

Anexo II – Autorização para utilização da “Utrecht Work Engagement Scale – 9”

Re: Authorization to use UWES-9

Caixa de Entrada

SW

Schaufeli, W.B. (Wilmar)

Para Você

23/07

...

Dear Ana,

Thank you very much for your interest in my work.
You may use the UWES free of charge, but only for non-commercial, academic research. In case of commercial use, we should draft a contract.
Please visit my website (address below) from which the UWES can be downloaded, as well as all my publications on the subject.
Good luck with your research.

With kind regards,

Wilmar Schaufeli

Wilmar B. Schaufeli, PhD | Professor emeritus of Work and Organizational Psychology | *Social, Health & Organizational Psychology* | Utrecht University IP.O. Box 80.140, 3508 TC Utrecht, The Netherlands IPhone: [\(31\) 6514 75784](tel:31651475784) | Site: www.wilmarschaufeli.nl | [citations](#)

JP

João P. Maroco

Para Você

23/07

...

Olá Ana

A uwes 9 é do professor Wilmar Schaufeli. É ele que deve autorizar o seu uso. Se obtiver essa autorização, pode usar a nossa tradução para português.

Cumprimentos,

João Marôco

[Sent by my not that Smart smartphone with more errors than usual]

Em 23/07/2024 01:14, anaCatarina freitas <ana_freitas_41@hotmail.com> escreveu:

Anexo III – Questionário

Caro colaborador,

Agradeço desde já a sua disponibilidade e colaboração na presente pesquisa académica integrada no mestrado de Gestão em Unidades de Saúde, da Universidade do Minho, e cujo principal objetivo consiste em analisar o impacto da felicidade no trabalho sobre o engajamento dos trabalhadores da ULS do Alto Ave.

O preenchimento do presente questionário demora cerca de 5 minutos.

Os dados recolhidos são anónimos, confidenciais e sigilosos, podendo interromper a realização deste questionário em qualquer momento. Estes dados serão inseridos numa base de dados para posterior análise estatística.

No caso de surgirem questões relativamente ao preenchimento do questionário ou relativamente ao estudo pode solicitar esclarecimento através do seguinte e-mail: acat.cunha.freitas@gmail.com

1. Concorda em participar neste estudo?

Sim, concordo

Não concordo

2. Sexo:

Masculino

Feminino

Outro, qual? _____

3. Idade:

4. Estado Civil:

Solteiro(a)

Casado(a) / União de facto

Divorciado(a) / Separado(a)

Viúvo(a)

Outro, qual? _____

5. Número de Filhos:

5.1. Idade dos filhos: _____

6. Nível de Escolaridade:

Ensino Básico (1º ciclo)

Ensino Básico (2º ciclo)

Ensino Básico (3º ciclo)

Ensino Secundário

Curso Técnico Profissional

Licenciatura

Mestrado

Doutoramento

Outro, qual? _____

7. Experiência Profissional na Área de Saúde:

< 1 ano

1-3 anos

4-6 anos

7-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

> 20 anos

8. Função Atual na ULS:

Gestor

Médico

Enfermeiro

Técnico Superior de Diagnóstico e Terapêutica

Técnico Superior de Saúde

Técnico Superior

Assistente Técnico

Assistente Operacional

Informático

Administrativo

Outro, qual? _____

9. Há quanto tempo trabalha nesta instituição?

< 1 ano

1-3 anos

4-6 anos

7-10 anos

11-15 anos

16-20 anos

> 20 anos

10. Vínculo com esta ULS:

Contrato a Termo Certo

Contrato a Termo Incerto

Contrato Sem Termo

Contrato a Tempo Parcial

Prestação de Serviços

Outro, qual? _____

11. Carga Horária Semanal:

< 20 horas

20-30 horas

31-40 horas

41-50 horas

> 50 horas

12. Turnos de Trabalho (múltipla opção de resposta):

Horário Fixo

Turnos Rotativos

Noites

Fins de Semana

16. Tem um segundo emprego?

Sim

Não

16.1 Em caso afirmativo, de quantas horas?

17. Leia atentamente cada uma das afirmações, relativas ao sentimento de felicidade no trabalho, e avalie-as de acordo com a seguinte escala:

1. discordo totalmente
2. discordo
3. nem discordo nem concordo
4. concordo
5. concordo totalmente

Fonte: Escala “*Job Design Happiness*” dos autores Dutschke, G.; Dias, A. L. (2023). *Felicidade Organizacional – Organizações felizes são mais sustentáveis* (1st ed). RH, Lda.

	1 Discordo totalmente	2 Discordo	3 Nem discordo nem concordo	4 Concordo	5 Concordo totalmente
1. Tenho um bom ambiente de trabalho					
2. Os meus colegas estão envolvidos com a organização					
3. Há um bom espírito de trabalho em equipa					
4. Há humor na organização					
5. A comunicação é fácil					
6. Considero os meus colegas como amigos					
7. Sou reconhecido pelo meu mérito					
8. Sou respeitado como indivíduo devido ao trabalho desenvolvido					
9. A organização mostra confiança no meu trabalho					
10. A organização é justa e honesta					
11. A organização permite-me desenvolver como indivíduo e profissional					
12. A organização permite a aprendizagem contínua					

13. A organização permite ter novos desafios					
14. Tenho autonomia e responsabilidade no trabalho					
15. Posso contribuir para a estratégia da organização					
16. A organização permite-me ser empreendedor					
17. A organização permite-me fazer o que gosto (como profissional)					
18. A organização permite a rotação de funções					
19. O meu salário é adequado e justo					
20. Sinto que a organização precisa de mim (sinto-me útil)					
21. A organização permite-me ter um emprego estável					
22. Procuro atingir os meus objetivos para que a organização possa atingir os objetivos globais					
23. Tenho um bom equilíbrio entre a vida profissional e pessoal					
24. Tenho as ferramentas de que preciso para desenvolver o meu trabalho					

25. A organização tem processos bem definidos					
26. Todos os colaboradores conhecem e partilham a visão da organização					
27. A gestão comunica claramente os objetivos da organização					
28. Os líderes promovem o bem-estar dos colaboradores					
29. Estou envolvido com os valores da organização					
30. A liderança da gestão de topo é verdadeira e inspiradora					
31. Tenho todo o apoio da hierarquia					
32. A organização tem objetivos claros					

18. Leia atentamente cada uma das afirmações, relativas ao engajamento no trabalho, e assinale a resposta adequada ao seu caso:

1. Nenhuma vez
2. Algumas vezes ao ano
3. Uma vez ou menos por mês
4. Algumas vezes por mês
5. Uma vez por semana
6. Todos os dias

Fonte: Escala de Engajamento no Trabalho de Utrecht (versão reduzida), dos autores Schaufeli, W.; Bakker, A. (2004). Utrecht Work Engagement Scale. Traduzida e validada por Sinval, J.; Pasian, S.; Queirós, C.; Marôco, J. (2018). Brazil-Portugal Transcultural Adaptation of the UWES-9: Internal Consistency, Dimensionality, and Measurement Invariance. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00353>;

	1. Nenhuma vez	2. Algumas vezes ao ano	3. Uma vez ou menos por mês	4. Algumas vezes por mês	5. Uma vez por semana	6. Todos os dias
1. Sinto-me cheio/a de energia no meu trabalho						
2. Sinto-me com força e vigor no meu trabalho						
3. Quando me levanto pela manhã, tenho vontade de ir trabalhar						
4. Sou uma pessoa entusiasmada com o meu trabalho						
5. O meu trabalho inspira-me						
6. Tenho orgulho no trabalho que realizo						
7. Sinto-me feliz quando estou intensamente envolvido/a no meu trabalho						
8. Fico absorvido/a pelo meu trabalho						
9. Sinto-me tão empolgado/a, que me deixo levar quando estou a trabalhar						

19. Se desejar acrescentar alguma informação adicional sobre o que foi perguntado pode fazê-lo aqui:
