

A FELICIDADE ENQUANTO FENÓMENO “EMERGENCE”

Happiness as an “Emergent” Phenomenon

CARVALHO, Maria Margarida Melo de^{1,2}

Resumo

As organizações públicas enfrentam contextos gradativamente complexos e dinâmicos, exigindo abordagens mais flexíveis, colaborativas e centradas nas interações entre múltiplos atores. A integração de perspectivas como os sistemas complexos e a lógica dominante do serviço permite compreender a felicidade como um fenómeno emergente, cocriado em redes relacionais e adaptativas. Neste enquadramento, a felicidade não surge como um resultado ou estado estático, mas como um processo contínuo, dinâmico e interativo, construído ao longo das experiências e relações. Afasta-se, assim, de uma visão redutora associada apenas ao bem-estar momentâneo, assumindo-se como um caminho vivido, marcado pela complexidade, incerteza e transformação. A reflexão proposta explora fundamentos filosóficos e conceptuais que sustentam esta perspetiva, evidenciando a felicidade como elemento estruturante e gerador de valor nas organizações públicas, enquanto experiência partilhada que dá sentido às práticas, às relações e aos propósitos coletivos.

Abstract

Contemporary public organizations face increasingly complex and dynamic contexts, requiring more flexible, collaborative approaches centered on interactions among multiple actors. The integration of perspectives such as complex systems and service-dominant logic allows happiness to be understood as an emergent phenomenon, co-created within relational and adaptive networks. Within this framework, happiness does not appear as a final outcome or a static state, but as a continuous, dynamic, and interactive process, built through experiences and relationships. It thus departs from a reductive view associated merely with momentary well-being, assuming instead the nature of a lived path, shaped by complexity, uncertainty, and transformation. This reflection explores the philosophical and conceptual foundations that support this perspective, highlighting happiness as a structuring element and generator of value in public organizations, understood as a shared experience that gives meaning to practices, relationships, and collective purposes.

Palavras-chave: *Felicidade; Interações; cocriação de valor; ecossistema complexo do serviço público*

Keywords: *Happiness; Interactions; Value co-creation; Complex public service ecosystem*

Data de submissão: outubro de 2025 | **Data de publicação:** dezembro de 2025.

¹ MARIA MARGARIDA MELO DE CARVALHO – Câmara Municipal de Olhão, PORTUGAL.
Email: mcarvalhodosreis@gmail.com

² Artigo padronizado, formatado, colocado no template pela equipa de voluntários da MUNDIS – Associação Cívica de Formação e Cultura. <https://www.mundiseventos.pt/>

CONTEXTUALIZAÇÃO

As organizações públicas contemporâneas estão imersas e permeáveis a múltiplas influências enfrentando cenários prospectivos de transformação profunda, caracterizados pela crescente e disruptiva complexidade dos contextos social, ético, económico, político e tecnológico. A globalização, a modernização, a digitalização dos serviços públicos e o crescente nível de literacia cívica têm reconfigurado, e re(e)volucionado de forma substantiva, a interação entre o Estado e os cidadãos, tornando estes mais exigentes, mais críticos e mais pragmáticos e aquele mais assertivo quanto às tomadas de decisão que apresenta, gradativamente mais complexas, inteligentes e sistémicas. As abordagens gestionárias centradas no indivíduo e suas interações (atores³, clientes, agentes) têm conquistado relevo, transformando o *modus operandi* das organizações, à luz das novas teorias gestionárias. A integração da lógica dos sistemas complexos e do paradigma do *Service Dominant Logic* (S-DL) tem permitido um olhar diferenciado, reconfigurando um quadro conceptual integrativo e expansivo que nos permite compreender o valor das interações como um fenómeno emergente, cocriado, que resulta de uma combinação imprevisível, num sistema adaptativo, evolutivo e permeável às mais diversas influências tornando a vulnerabilidade e os riscos como parceiros prospectivos.

Nos dias de hoje, as reformas na Administração Pública não se coadunam com o paradigma então vigente de uma gestão pública autocentrada e apenas focada em indicadores de eficiência e racionalidade lineares, formais e previsíveis, exigindo-se uma maior flexibilidade, adaptabilidade e abertura a novos territórios e desafios, sob o chapéu das redes de relações (*networking relations*) e de proximidade, com o foco em resultados sistémicos ao nível do social, do político e humano, quanto à busca da realização plena, mais inclusiva e emergente nas suas cromáticas vertentes, através de uma perspetiva de viabilidade sustentável ecossistémica, integrativa e longitudinal, capaz de cogerar valor, promovendo a participação e a colaboração ativas entre atores, nos seus diferentes níveis de agregação (micro, meso e macro), contribuindo para o constructo de uma lógica da felicidade imanente-transcendente, enquanto motor propulsor das dimensões ética,

³ Utiliza-se o termo “atores” em vez de “clientes” por se tratar de um conceito mais adequado à Administração Pública, onde os intervenientes assumem múltiplos papéis (indivíduos, utilizadores, parceiros e decisores, organizações, comunidades e instituições). O termo evita a conotação mercantil de cliente e enquadra-se nas abordagens de governança e de cocriação de valor público contextualizados em ecossistemas complexos enquadrados por instituições, normas, regras e valores. Um ecossistema de serviço caracteriza-se por ser um sistema dinâmico, composto por uma multiplicidade de atores que cocriam valor através das interações enquadradas por instituições, normas, regras e valores partilhados.

teleológica e de liberdade. O que pretendemos frisar é que a felicidade surge, neste domínio, como um conceito chapéu emergente, dinâmico, interativo, evolutivo e multidimensional e não como um mero estado de bem-estar, de satisfação, emocional e transitório. Não há um caminho para alcançar a felicidade. A felicidade é o próprio caminho com tudo o que de complexo e desafiante assume.

Este artigo, de natureza conceptual, procura desenvolver uma leitura transversal dos fundamentos filosóficos que estruturam as concepções de felicidade, tanto na tradição clássica como nas abordagens mais contemporâneas. Não se trata de apelar à filosofia como história do pensamento ocidental no que concerne à evolução da ideia de felicidade ao longo dos tempos, mas ancorar o seu fundamento conceptual. Tomando como matriz referencial os contributos de Platão, Epicuro, Merleau-Ponty, e Arendt ao nível do constructo da felicidade, procura-se compreender como o processo de cocriação de valor, à luz do paradigma central da *Service Dominant Logic*, entendido como um constructo dinâmico, complexo, emergente, interativo e intersubjetivo, que emerge num território ecossistémico complexo, composto por inúmeros atores, que desenvolvem uma constelação diversificada de interações significativas e mutuamente benéficas, de natureza experiencial, relacional e ética, pode contribuir para a construção da ideia de felicidade nas organizações públicas. Pretende-se identificar a lacuna hodierna sobre a importância da felicidade enquanto processo emergente capaz de gerar valor de natureza colaborativa alimentando todos os sistemas e subsistemas. Os atores, enquanto integradores de recursos assumem papéis diferenciados, mas fundamentais, num sistema de complexidade gradativa, como pontos agregadores de encontros necessários ao crescimento e evolução de todos os sistemas. Este processo manifesta-se ao nível dos atores, configurando-se como mecanismo gerador de valor colaborativo, mais sustentável e alinhado ao propósito da organização em contexto e no uso (*value-in-use*, *value-in-context*) de recursos (*operant* e *operand*).

Da reflexão temática procura-se, não apenas ampliar o leque de possibilidades analíticas, mas também, repensar o lugar da felicidade e do valor, enquanto território congregador de experiências interativas de onde emergem práticas fomentadoras de estados estruturantes, conferindo sentido (*meaning*) aos propósitos e projetos de vida, apresentando-se como fenómeno indutor de práticas de realização mutuamente benéficas.

Pode a felicidade assumir uma natureza estruturante em sistemas complexos, contingenciais, voláteis, incertos e ambíguos?⁴ Pode a felicidade ser conceptualizada como uma propriedade emergente de sistemas sociais complexos, resultantes de interações e cocriação? Pode a felicidade, apresentar-se como *core* que (retro)alimenta os sistemas, face à vulnerabilidade e imprevisibilidade dos contextos, sociais, políticos, éticos e humanizados⁵? Pode a felicidade ser compreendida como uma condição geradora de cocriação de valor? A contribuição deste trabalho tem uma dupla perspetiva: por um lado, oferecer um modelo conceptual de ecossistema de valor em que a felicidade, a cocriação e o valor são entendidos como componentes emergentes e recursivos; por outro, apresentar uma leitura filosófica que legitima a felicidade como base experiencial e interativa da vida pública.

INTRODUÇÃO E PROBLEMATIZAÇÃO

There is no way to happiness; happiness is the way (Thich Nhat Hanh)⁶ As is well-known, among the ancient philosophers, happiness constituted one of the most esteemed subjects for reflection (Boer, 2024, p.1).

Ao longo dos séculos, a ideia de felicidade tem sido consentânea com a evolução da própria humanidade tornando-a gradativamente mais consistente, conferindo-lhe sentido e essência ao quotidiano vivido, experienciado. A busca pelo conceito ideal de felicidade em contexto de serviço público – encarado como lugar – laboratório - incubador de oportunidades e experiências, de interações, de pontos de encontro-proximidade e de sentimento de inclusão - constitui-se um tema central nos dias de hoje, ocupando um lugar cimeiro nas recentes abordagens estratégico-prospetivas das organizações públicas. Embora a literatura em gestão e criação de valor reconheça a natureza emergente do valor (Landry & Ferrer, 2023) e o papel da cocriação de valor nos ecossistemas de serviço (Vargo *et al*, 2023), a felicidade tem sido pouco estudada sobre o seu papel de motor propulsor e gerador de sistemas de valor colaborativo (Hughes & Vafeas, 2021)⁷, e tem sido, geralmente, tratada como um resultado ou indicador de bem-estar (Landry & Ferrer, 2023), e não como um fenómeno emergente que alimenta e retroalimenta os sistemas expansivos e evolutivos de cocriação de valor.

⁴ Na literatura designa-se por VUCA

⁵ Esta ideia baseia-se num recente artigo de Vargo et al (2023) com o título Emergence in marketing: an institutional and ecosystem framework.

⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=jAhtNotxqTk>

⁷ Usando o acrónimo SWB, a felicidade tem sido estudada como um estado subjetivo de bem-estar nas áreas da sociologia e da psicologia.

O termo felicidade comporta uma natureza alusiva⁸, sem limitações quanto à sua definição. A noção de felicidade assume uma natureza polissémica e contextual pela sua regeneração, num movimento evolutivo, desenvolvendo-se, subtilmente, com a cultura, a época histórica, os valores e o seu enquadramento filosófico. A felicidade é, assim, um conceito interdependente de narrativas interativas, com carácter dinâmico-construtivo, que se transforma e que nos remete para experiências e vivência intersubjetivas profícuas. Tradicionalmente associada ao embrião do sentido (*meaning*) de bem-estar, motivação e satisfação - fatores determinantes para gerar valor -, a felicidade tem sido remetida para um lugar secundário e para um nível de desvalorização quanto à eleição de variáveis mensuráveis e não justificada como algo emergente, imersa em contexto cujo grau de incerteza de impermanência e contingenciais são o seu próprio motor. O que propomos é esboçar uma nova visão que nos permita olhar para o fenómeno da felicidade numa perspetiva presente, construtivo-integrativa e holística, viável e sustentada, numa abordagem não dualista quanto ao sentido vs resultado, identificando-se como o próprio caminho (“*happiness is the way*”), promotor e fecundador de valor colaborativo, que decorre de práticas interativas e integradoras em contexto, no uso de recursos e no modo como o espaço (*spaceness*), o lugar (*placeness*) das interações e o estado de fruição e bem-estar (*the joy*) (*stateness*) (Carvalho, 2016), promovem, no sentido de a alcançar com um efeito emergente a nível micro mas que, igualmente, aciona a sua repercussão e a sua emersão em ambientes meso e macro. Embora o conceito de bem-estar (*well being*) seja um termo muito atual na literatura gestionária, nomeadamente, vertido no artigo de Polete *et al* (2023), que aborda o papel e o envolvimento do cliente no ecossistema do bem-estar, pretendemos nesta reflexão atribuir, deliberadamente, a primazia ao conceito de felicidade, como chapéu paradigma com foco na atenção e na concentração a cada gesto, cada respiração, cada olhar, cada presença “(...) *you are light, you are free, enjoy deeply* (...)” (*Thich Nhat Hanh*), subtraindo o papel atribuído à variável do bem-estar. A ideia que defendemos é que o bem-estar é uma componente que resulta da felicidade, surgindo como uma das suas propriedades, na configuração de ecossistemas complexos de serviço, onde a cocriação de valor emerge através de constructos experienciais e interativos. Dito por outras palavras, o foco do nosso posicionamento epistemológico aponta para o conceito de felicidade como um conceito central, mantendo a lógica da emergência em ecossistemas complexos, assumindo uma diferenciação conceptual relativamente ao bem-

⁸ Em contraste com a noção elusiva que se manifesta de uma forma estável e universal.

estar, afastando-se da reflexão académica que faz assentar aquela variável (*well-being*) como uma propriedade emergente (Hughes & Vafeas, 2021; Robina-Ramírez *et al* (2022); Landry & Furrer, 2023; Poblete *et al*, 2023)⁹. O core deste artigo ancora o conceito de felicidade como fenómeno emergente e multidimensional que surge nas interações, através de processos e níveis de agregação micro, meso e macro, gerando valor sempre colaborativo e coconstruído. Afastamo-nos desse modo, das abordagens mais centradas à sua interligação a estados psicológicos e sociológicos, delimitados e subjetivos (Sewaybriecker & Massola, 2022)¹⁰ e de visões que a encaram como um mero estado hedónico, de satisfação e emoção positiva e emocional (Hughes & Vafeas, 2021), ou ainda, como resultado de um conjunto de elementos associados ao bem-estar, à saúde ocupacional ou como efeito secundário do bem-estar (Danna & Griffin, 1999)¹¹. A nossa abordagem instaura a felicidade ao próprio caminho, ie, à própria *emergence*, como reflexo das experiências interativas de nível micro (relações diádicas), moldada pelas práticas integrativas e interativas das práticas e redes organizacionais (relações tríades) que, por sua vez, é influenciada e influencia as estruturas institucionais e culturais em ciclos expansivos e holísticos (relações multipartes). “There is no distinction between means and the end (...)we should produce the energy of joy, healing, happiness, when we breath-in” (Thich Nhat Hanh)¹².

Apelando à colação dos contributos de alguns filósofos tais como, Platão, Epicuro, Merleau-Ponty, Arendt¹³, em articulação com a teoria gestionária da escola nórdica¹⁴, pretendemos compreender como emerge o conceito de felicidade, de natureza complexa, polissémica e multidimensional, que integra as ideias de bem-estar, sentido, interação e ação coletiva, e como aquela pode constituir-se de modo homeostático num contexto organizacional incerto, vulnerável e complexo. Esta abordagem concebe a felicidade como um ativo estratégico, promotor de confiança, concentração, envolvimento,

⁹ “(...) well-being ecosystems as structures of interaction and exchange among participating actors that facilitate resource reconfiguration and value co-creation, driven by user-led solutions” (Poblete *et al*, 2023, p. 39).

¹⁰ “O artigo de (Diener, 1984) e muitos outros que seguiram ecoam a ideia de que felicidade é uma palavra problemática para a ciência por ser usada amplamente no senso comum e ter uma história de infundáveis variações” (apud Sewaybriecker & Massola, 2022).

¹¹ “(...) happiness is a global assessment of the quality of one’s life guided by a person’s own set of criteria. Third, the meaning of happiness is used to denote a preponderance of positive affect (e.g., being energetic, excited, and enthused) over negative affect (e.g., anger, disgust, guilt, depression) (...) (Danna & Griffin, 1999, p. 362).

¹² O sentido figurativo releva-nos para a ideia da abordagem não-dual (non-dualistic approach) que se funde no presente como se se tratasse de uma respiração una/única que configura dois movimentos (inspirar e expirar)

¹³ Pensadores selecionados para esta abordagem não na perspetiva de apresentação da história da filosofia, mas como fundamento conceptual que permitirá consolidar a noção de felicidade numa dimensão mais holística, viável e sustentável.

¹⁴ Service Dominant Logic (S-DL)

comprometimento e cocriação de valor sustentável. No entanto, nos dias de hoje, é legítimo questionar se esta felicidade que se almeja é algo que se pretende apenas vivenciar, em plena consciência racional e axiológica, ou se acaba por ser o resultado de um estilo de vida, autocentrado e exclusivo de um certo individualismo, conforme alerta nos Ramos (16 maio 2022)¹⁵ no seu artigo de opinião intitulado “*A tirania da felicidade*”. Pode a ideia de felicidade consolidar-se através de um construto educacional (aprendizagem contínua) e laboral e gerar valor colaborativo?

Contributos filosóficos para a compreensão do conceito da Felicidade

Moreover, happiness is de facto a philosophical topic. In the last three decades, dozens of articles on our contemporary conception of happiness have appeared in reputable philosophical journals and a fair number of books on the topic have been published (Bremner, 2011, p.14).

A materialização discursiva da identificação do conceito de felicidade na senda dos meandros do saber - e que surge associada à libertação da ignorância -, chega-nos pela mão de Platão (428 a.C.- 348 a.C.) nos seus profícuos diálogos filosóficos. A descida à caverna, mito transcrito no seu livro *A República*, representa a árdua missão do filósofo-mestre-guia em transformar o mundo das sombras (aparências) em claridade - luz e sagesa¹⁶. Através de um processo virtuoso, as etapas do conhecimento surgem a partir de uma viagem imersiva ao território da ignorância, das sombras (descida à caverna) para, através de um processo de educação e de aprendizagens plurais, conseguir alcançar o exterior da caverna, representada pela verdadeira realidade (exterior da caverna, o sol, o conhecimento, a liberdade, o bem, a felicidade). O agrilhoamento que a ignorância suscita - geradora de falsas opiniões (doxa) e injustas realidades (351a; 428b) -, impede que o ser humano seja livre e alcance a própria sagesa harmoniosa e virtuosa de um verdadeiro cidadão da pólis¹⁷. Esta dimensão perturbadora, instável e obscura (478c), capaz de enviesar trajetos ou propósitos de vida, exige a cada ser humano uma tomada de

¹⁵ Ramos, J (2022). A Tirania da felicidade. Revista Fénix. Acesso em <https://revistafenix.pt/a-tirania-da-felicidade/>.

¹⁶ “O filósofo tal como é apresentado por Platão na Alegoria da Caverna observa o mundo de um modo único, fora da própria caverna entendido como o mundo dos filósofos onde estes possuem um contacto com o “eterno”. No interior estão os homens “comuns” presos por correntes a um mundo de aparências e de sombras. A grande dificuldade que se apresenta ao filósofo ocorre no seu regresso a este mundo onde estão os não-filósofos visto que marcado pelo que lhe foi revelado no exterior da caverna, o filósofo encontra na linguagem o seu maior desafio visto que não possui palavras para descrever o seu saber. Platão tenta assim libertar o Homem da “fragilidade dos negócios humanos” introduzindo no pensamento a noção de verdade acessível pelo pensamento filosófico”. (Silva, 2010, p.14-15)

¹⁷ O cidadão ateniense alcança a liberdade e a felicidade através de um percurso árduo e de ascensão ao conhecimento.

consciência sobre o real significado da vida, do verdadeiro conhecimento e da própria ideia de Bem - simbolizados pela ideia de ascensão de uma alma ordenada, interiormente justa e iluminada - etapas experienciais a que o néscio se debate e se expõe para poder alcançar o exterior da caverna - simbolicamente representada pela claridade-luz e sabedoria, tornando-o, desse modo, um ser livre feliz. A felicidade surge como um modo de realização humana não efêmera que exige esforço, virtude, verdade e conhecimento. Neste sentido, o Bem é encarado como uma condição de possibilidade: só é feliz quem conhece o Bem e o verdadeiro conhecimento e conduz, ordenadamente, a sua vida sob a égide desta Ideia Inteligível. A felicidade, em Platão (República VI-VII, 508d-509b), é um constructo epistémico que envolve liberdade¹⁸ e respeito pelo Outro (República, Livro IV, 419a-421c; 441c-444^a; 442d- 443c). Em termos ontológicos o conceito de felicidade é trabalhado individualmente, mas ao nível político (polis) assume-se como contributo coletivo, mas não intersubjetivo¹⁹. Neste sentido, a felicidade apresenta-se como um fenómeno estrutural, sendo inseparável de uma finalidade comum que advém de uma boa organização da pólis, estando intrinsecamente associada à ideia de Justiça, de Bem e da Sabedoria (621 c-d), ideias imutáveis.²⁰ Corrobora este entendimento o artigo de Nóbrega, Freitas, Neto, Monteiro, Araújo e Lima (2021, p.4), intitulado: *A felicidade em Platão e Aristóteles*, onde expressa que “(...) o caminho da felicidade é o do abandono das ilusões dos sentidos em direção ao mundo das ideias, até alcançar o conhecimento supremo da realidade, correspondente a ideia do bem”. Segundo Milovic (2006)²¹ “Para os gregos, (...) o projeto político não era sobreviver, mas viver bem, e, quem sabe, aproximar-nos do mundo eterno, do próprio divino.” A felicidade em Platão apresenta-se, por conseguinte, como um constructo virtuoso, ético, epistemológico e teleológico.

Epicuro (341-270 a. C.) filósofo grego, posterior a Platão, debruçou-se sobre o conceito de felicidade, identificando-a com a ataraxia (bem viver)²², uma forma de tranquilidade interior que se desenvolve através da prática da moderação. Inquirindo

¹⁸ O indivíduo é um ser livre sob a égide da determinação do conhecimento, da razão e as ideias do Bem e Justiça. A liberdade constrói-se através do conhecimento (episteme) e da ética.

¹⁹ O outro não constitui a minha felicidade.

²⁰ “Platão, discípulo de Sócrates irá dizer que a felicidade estaria na busca do Bem e do Belo. Tais atributos, segundo acreditava somente estão presentes no mundo inteligível que em oposição ao mundo das aparências permitiria alcançar a verdade; isto é, o conhecimento verdadeiro. Harmonizando as três almas (concupiscente), (irascível), e (racional), através da dialética, poderia se progressivamente chegar ao conhecimento do bem. Este na sua visão era gerador de bondade; logo equivalia a felicidade”(Souza, 2018, p.10)

²¹ <https://www.ihuonline.unisinos.br/artigo/621-miroslav-milovic-1>

²² Resulta do modo como o indivíduo age no mundo (Silva, 2018, p. 21)

sobre o modo como aquele conceito poderia ser alcançado, este pensador avança com a ideia que pode ser gerado através de um comedimento de níveis de prazeres, uma forma de tranquilidade estável e da eliminação dos medos. Epicuro aponta a confiança e a amizade como dimensões fulcrais para a conjugação de uma vida tranquila, prudente e moderada. A felicidade envolve, assim, uma dimensão ética, no sentido dinâmico e terapêutico. A vida deve ser simples, vivida na sua plenitude, sem excessos, cultivando-se a amizade - matriz de relações positivas mutuamente benéficas - como elo de ligação para alcançar o estado de serenidade. A serenidade entrelaça a felicidade “(...) a serenidade do espírito, visto que esta é a finalidade da vida feliz.” (Carta a Meneceu, p. 34), no constructo de uma vida feliz²³. E acrescenta “(...) é necessário, portanto, cuidar das coisas que trazem felicidade, já que, estando esta presente, tudo temos, e, sem ela, tudo fazemos para alcançá-la” (idem, p. 22). Epicuro foi um dos filósofos gregos que “articulou virtude e felicidade, virtude e ética” (Silva, 2018, p.7), tendo salientado o papel da filosofia como curadora de almas.

A verdade não "habita" apenas o "homem interior", ou, antes, não existe homem interior, o homem está no mundo, é no mundo que ele se conhece. (Merleau-Ponty, Fenomenologia da Percepção, 1999, p.6).

De Platão a Epicuro e deste para Merleau-Ponty. O deslocamento do fundamento epistemológico em torno do conceito de felicidade decorre da passagem de um ideal inteligível do sentido (*meaning*) para um fundamento fenomenológico imanente do vivido. Não há propriamente uma rutura gnosiológica, mas um novo olhar filosófico sobre a substância de um corpo intencionalmente vivido, aberto a um universo de possibilidades que decorrem de uma experiência profunda. Se, em Platão, o conceito de felicidade se ancora no plano do inteligível, do ideal, do transcendente e, em Epicuro, se articula com a experiência sensível a partir de um conjunto de práticas axiológicas e virtuosas tais como, a prudência e a serenidade que, ainda assim, preservam as funções representativas das noções gerais, em Merleau-Ponty (1908-1961), o conceito deixa de ser compreendido como princípio anterior ou exterior à experiência, nutrindo-se na vivência plena e consciente de cada sujeito. A felicidade em Platão está ligada à sua metafísica e à sua

²³ Epicuro na sua Carta a Meneceu, conhecida como Carta sobre a felicidade, defende que a vida feliz é o efeito de uma gestão consciente e prudente (*phronesis*) dos desejos e de controlo da dor (*aponia*). Sendo a própria vida impermanente e contingencial, a prudência permite orientar o viver feliz de uma forma mais duradoura “De todas essas coisas, a prudência é o princípio e o supremo bem, razão pela qual ela é mais preciosa (...) é dela que originaram todas as demais virtudes; é ela que nos ensina que não existe vida feliz sem prudência, beleza e justiça, e que não existe prudência, beleza, justiça sem felicidade” (p. 44).

teoria do conhecimento que culmina na Ideia de Bem. Esta abordagem indica uma certa hierarquização societal pois só alguns conseguem alcançar a plenitude do Bem e da Felicidade. Epicuro, assenta a sua reflexão na dimensão individual e sensitiva implicando uma experiência concreta do prazer que uma alma tranquila alcança (ataraxia). Para Epicuro, o conhecimento tem apenas uma função terapêutica na busca da ataraxia, envolvendo modos de estar mais conscientes como a prudência, a amizade e a moderação. Merleau-Ponty não aceita uma verdade absoluta que seja encarada como um garante da felicidade nem a existência de um critério universal de prazer duradouro. Apesar de não abordar especificamente a questão da felicidade nos seus escritos, pese embora o valor incutido na sua filosofia integre a percepção²⁴ e a ideia do corpo como condições de plenitude existencial, inseparáveis da experiência individual vivenciada, Merleau-Ponty tem uma compreensão percetiva e intersubjetiva que está implícita para que cada ser transforme a sua vida boa ou habitável²⁵. Ou seja, a felicidade é um modo de estar-no-mundo, um caminho, um percurso em permanente (re)construção²⁶. O ser é ambíguo e tomar consciência dessa ambiguidade permite uma busca através da relação com os outros e conosco próprios, num modo de intersubjetividade permanente. Lima (2014, p. 106) afirma, neste âmbito,

Merleau-Ponty não tem interesse em fundar uma filosofia do sujeito, pois, o ser é consagrado ao sentido, é um sujeito entrelaçado ao mundo. Não há um sujeito transcendental, puro; o homem é, ao mesmo tempo, “eu” corporal e sujeito pensante.

Há, portanto, uma linha de continuidade crítica uma vez que estes três pensadores procuram o fundamento do sentido da vida. A felicidade surge associada a um modo de vida ético, envolvendo a responsabilidade, a consciência e coerência nos comportamentos e uma relação autêntica com a realidade mesmo que essa plenitude seja impermanente na relação com o mundo. O sujeito não é um mero observador do mundo. É através do corpo que conferimos sentido e nos ancoramos à realidade sendo o corpo um mediador percetivo que nos conecta com o próprio mundo.

²⁴ A percepção encarna e torna manifesta uma relação entre o mundo e o eu (moi) impensável, segundo a distinção clara entre sujeito e objeto porque lhe é impossível circunscrever um ou outro” (Dufourcq, 2012, p.230).

²⁵ Ponty, M. Fenomenologia da Percepção (introdução).

²⁶ Para Merleau-Ponty, a felicidade é um corpo vivido sempre em relação, portanto, a sua natureza é intersubjetiva. Corporeidade intersubjetiva, que se manifesta na presença e existência com os outros em que o sentido emerge nos entrelaçamentos com os outros.

O corpo é, então, visto como fonte de sentidos, ou seja, de significação da relação do sujeito com o mundo, porém, um sujeito visto na sua totalidade, na sua estrutura de relações com as coisas ao seu redor, com as coisas que nos cercam (idem, p.107).

Inscrito no horizonte da fenomenologia, o pensamento de Merleau-Ponty reconduz o conceito à sua gênese no vivido perceptivo, concebendo-o como expressão sedimentada numa intencionalidade incarnada do corpo. Esta alocação não constitui apenas uma variação teórica, mas uma alteração do registo epistemológico, na medida em que o fundamento do sentido já não reside nem no inteligível nem numa representação empírica do real, mas na espessura pré-reflexiva da percepção, sempre situada e inesgotável. A felicidade emerge dessa experiência intencional, da vivência autêntica, corpórea. Tudo brota da percepção²⁷, deste modo de experienciação, de um modo de vivência consciente cuja natureza e significação²⁸ são intensas e intencionais, num fluxo dinâmico e ininterrupto. “O mundo é não aquilo que eu penso, mas aquilo que eu vivo; eu estou aberto ao mundo, comunico-me indubitavelmente com ele, mas não o possuo, ele é inesgotável.” (Merleau-Ponty, p.14). Tudo depende do modo intencional como o sujeito percebe e vive o mundo. Esta vivência é consciência, é a totalidade do mundo em forma de essência. A consciência confere sentido à vivência não havendo sentido para a existência de uma dualidade de corpo/alma²⁹. Tudo é corpo “(...) *estou em meu corpo, ou antes sou meu corpo*” (idem, p. 208). Ou seja, a experiência é inseparável do corpo. “*Merleau-Ponty contends that our perception and understanding of the world are intricately tied to our bodily existence*” (Zhou, 2025, p.11) É através dele que interagimos com corporeidade e intencionalidade. O corpo é a condição de possibilidade da percepção e da relação. O ser humano é um ser-no-mundo que se constitui através de um contínuo entrelaçamento (interação) com os outros. A felicidade é intensa e intencionalmente vivida através do corpo entrelaçado com outros corpos, e não pode ser separado do contexto vivido. A felicidade não é uma abstração: é vivida no espaço sensível, nas dinâmicas corporais, na forma como habitamos lugares e encontros “(...) *happiness is not merely the mental state of an individual but also an embodied and relational*

²⁷ Thich Nhat Hanh refere o foco, através dos conceitos de attention, focus, concentration.

²⁸ “According to Merleau-Ponty, meaning is not an abstract intellectual construct but is rooted in the embodied engagement with the world. For Merleau-Ponty, happiness is found in the richness of lived experience, where the body serves as the mediator between the self and the world (Merleau-Ponty & Smith, 1962). The meaningful life emerges from the dynamic interplay between the body and the environment, highlighting the importance of direct, unmediated engagement with one's surroundings. This suggests that happiness is not merely the mental state of an individual but also an embodied and relational phenomenon” (Zhou, 2025).

²⁹ Ideia da dualidade corpo/alma proposta pelo cartesianismo.

phenomenon” (Zhou, 2025, p.11). A vida feliz emerge do mundo vivido, experienciado, e estabelece-se através de uma relação fluida entre corpo, percepção e sentidos. Nesta linha de reflexão, Dufourcq (2012) aponta, na filosofia de Merleau-Ponty, que “o homem de ação, o contemplativo e o poeta criador de imagens são indissociáveis em cada um de nós e podemos equilibrar um pelo outro” (Dufourcq, 2012, p. 247). A felicidade é coexperienciada sendo, nesse sentido, relacional e perceptiva.

Assim, em jeito de conclusão, poderíamos afirmar enquanto em Platão a felicidade decorre de um percurso racional, ordenado segundo a Ideia de Bem, mantendo o individual na perspetiva ontológica e epistemológica, em Merleau-Ponty, qualquer forma de realização humana pressupõe uma fenomenologia perceptiva, intersubjetiva, originária imersa na corporalidade. O mundo humano é para Merleau-Ponty, um tecido de relações vividas em que o sentido (meaning) emerge não do sujeito, mas do território partilhado de significações. “(...) a posição de outrem não me reduz à condição de objeto em seu campo, minha percepção de outrem não o reduz à condição de objeto em meu campo. Outrem nunca é inteiramente um ser pessoal se sou absolutamente um eu mesmo e se me apreendo em uma evidência apodítica.” (Merleau-Ponty, 1999, p. 472). A diferença não é apenas do domínio da ética, mas é estrutural, fundacional.³⁰ Epicuro, assume a dimensão sensível e axiológica sendo passível de ser alcançada por todos através da pacificação e da prudência e de uma forma homeostática gerada pela amizade e pela moderação; para Merleau-Ponty a felicidade assume uma natureza intersubjetiva, existencial e relacional num processo de busca dentro de um mundo vivido, num processo dinâmico e habitacional³¹. Contudo, em termos de convergência, podemos afirmar que a felicidade exige discernimento e lucidez resultando de um certo modo de relação consigo mesmo, com os outros e com o mundo.

O direito de buscar esta felicidade é realmente tão inegável quanto o direito à vida: chega a ser idêntico a ela. Mas nada tem em comum com o sucesso, que é raro e nunca dura e não pode ser procurado, porque depende da sorte e daquilo que o acaso dá e toma, embora a maioria das pessoas, em sua «busca de felicidade», persiga o sucesso e se torne infeliz mesmo quando o encontra, por querer conservar e gozar da sorte como se esta fosse uma inesgotável abundância de boas coisas». Não existe felicidade duradoura fora do ciclo prescrito de exaustão dolorosa e regeneração agradável (...) (Arendt, *Condição Humana*, 2007, p. 120).

³⁰ Voltamos à dualidade: felicidade no transcendente (Platão) vs felicidade no imanente relacional, nas experiências vividas com o outro (intersubjetivo).

³¹ Habitáculo, no sentido da morada do ser, que se expande pela capacidade do sujeito se reconhecer como parte integrante do mundo.

(...) as per Arendt, the notion of 'happy life' is interwoven with the opulence of human relationships and the shared world of political action (Zhou, 2025, p. 7).

Hannah Arendt (1906-1975), filósofa contemporânea, refletiu sobre a esfera da *vita activa*³² como fonte da compreensão política e existencial, enfatizando as dimensões da ação, do espaço público e da pluralidade³³. A felicidade, nesse sentido, liga-se à capacidade de agir com outros, de ver o próprio contributo tornar-se visível e relevante (Zhou, 2025).

A filosofia política de Hannah Arendt introduz, em agenda, uma dimensão existencial e comunitária, ao afirmar que a ação humana, para ser plena, requer um espaço público de pluralidade, participação e visibilidade. Para Arendt (2007, p.31), a realização humana emerge da esfera pública através da ação conjunta e da interação com outros, *“Todas as atividades humanas são condicionadas pelo fato de que os homens vivem juntos; mas a ação é a única que não pode sequer ser imaginada fora da sociedade dos homens.”* A felicidade, na perspectiva arendtiana, está associada à capacidade de agir com outros e de ver o próprio contributo reconhecido no mundo comum, *“Arendt places a distinct emphasis on the importance of human relationships and the public sphere in the pursuit of a 'happy life'”* (Zhou, 2025, p. 7). A felicidade realiza-se, sobretudo, na ação e na participação no espaço público e consubstancializa-se, na construção do mundo comum e no exercício da liberdade política *“Hannah Arendt contributes to political theory and existential philosophy by offering a distinctive perspective on the pursuit of a 'happy life'”* (Zhou, 2025, p. 7). O ser humano realiza-se quando cria, inicia e interage no mundo comum. A pluralidade, a liberdade e a visibilidade são condições essenciais para gerar valor social. A felicidade é, assim, produto da ação conjunta e do reconhecimento mútuo³⁴.

³² Segundo Portes (2022, p. 140) para Arendt a “Action is the political activity par excellence, where people appear before others in public through deed and speech”.

“Hannah Arendt utiliza a expressão *vita activa* para caracterizar as três actividades que considera fundamentais no ser humano: o labor, o trabalho e a acção” (Silva, 2010, p.12)

³³ A pluralidade, para Arendt, “é a condição da ação humana pelo fato de sermos todos os mesmos, isto é, humanos sem que ninguém seja exatamente igual a qualquer pessoa que tenha existido, exista ou venha a existir” (Condição Humana, 2007, p. 16)

³⁴ “Mas a sociedade equaliza em quaisquer circunstâncias, e a vitória da igualdade no mundo moderno é apenas o reconhecimento político e jurídico do fato de que a sociedade conquistou a esfera pública, e que a distinção e a diferença reduziram-se a questões privadas do indivíduo” (Arendt, 2007, p. 50-51).

Hannah Arendt rejeita explicitamente a teoria platônica quanto à existência de verdades universais e ao exercício político, na Pólis grega. Platão concebe a política como uma atividade subordinada à filosofia, concebendo aquela como o governo das elites e dos filósofos-reis, (esfera assente numa hierarquia societal baseada concretamente numa diferenciação onto-gnosiológica) que poucos conseguem alcançar, vedando-a ao comum dos mortais. E, em termos de felicidade, esta constitui-se o fim último da vida humana, associada e alinhada com a verdade e o Bem, situados no mundo inteligível. Para Arendt³⁵, a política inscreve-se no espaço de ação, de natureza plural e igualitária onde a opinião³⁶ ganha fundamento e não pode basear-se num “*sistema político utópico*” (Arendt, 2007, p. 239), espaço inacessível, ou melhor acessível apenas reservada aos eleitos. O espaço público é um campo relacional onde a liberdade descobre em si um poder incomensurável, “nutrindo-se da plasticidade do espaço público” (Moura, 2021, p. 783). A felicidade emerge das experiências entre sujeitos, de interações intersubjetivas, plásticas, imprevisíveis. E, para esta filósofa, existem dois tipos de felicidade: a de natureza privada (*private happiness*), ligada ao bem-estar e às necessidades vitais e a felicidade de natureza pública (*public happiness*). A felicidade está ligada à vida ativa, à interação, ao diálogo, e decorre da experiência de liberdade, na esfera da pluralidade, não se podendo classificar como um estado psicológico estável “She contends that freedom is not a passive state, rather it is realized through active participation in the public sphere (idem, p. 7). Nesta apropriação do real, a felicidade é profundamente intersubjetiva e política. E, por outro lado, Arendt critica a ideia moderna comum de felicidade associada à abundância, à satisfação individual, à segurança e ao consumo (Arendt, 2007, p. 79). Todavia, no sentido construtivo e não redutor, podemos afirmar que existem alguns pontos de convergência: enquanto Platão critica a democracia ateniense pela sua instabilidade e submissão aos apetites, Arendt tece fortes críticas às formas modernas da política que reduzem a esfera política à burocracia e à dominação totalitária (Arendt, 2007, p. 347). Ambos identificam a esfera pública (pólis) como lugar de visibilidade, da ação, onde os indivíduos se revelam e tomam decisões. A política não se pode desviar do sentido de servir a vida coletiva. Para Arendt³⁷, a felicidade emerge do próprio exercício

³⁵ “Encontramo-la na filosofia política de Platão, onde toda a reorganização utópica da vida na polis é não apenas dirigida pelo superior discernimento do filósofo, mas não tem outra finalidade senão tornar possível o modo de vida filosófico.” (Condição Humana, 2007, p. 22)

³⁶ Para Platão há uma diferença epistemológica entre a doxa (opinião) e a episteme (conhecimento verdadeiro). A doxa platônica inscreve-se no mundo das aparências, nas sombras que geram falsas verdades, o erro constituindo-se um obstáculo à clareza da verdade inteligível (alegoria da caverna).

³⁷ Cf Condição humana

ativo da esfera da ação pública, no espaço dinâmico, impermanente e contingencial onde a liberdade³⁸ (Arendt, 2007, p. 40), a participação e a interação humanas conferem-lhe substância³⁹.

A obtenção da ataraxia e o uso da moderação traçam o caminho da felicidade epicurista, pois a ética existe para assegurar a serenidade interior. A felicidade é individual. E, nesse sentido, a política é uma fonte de perturbação. Ora, Arendt assume uma visão distinta de Epicuro porque a filosofia e a política estão intimamente ligadas à própria condição humana e à vida em comum. Se Epicuro enaltece a serenidade e modo de paz interior, como fonte da felicidade, dando ênfase na vida privada e recolhida (Carta a Mineceu),⁴⁰ Arendt encontra-a na impermanência, na realidade contingencial, na incerteza e na imprevisibilidade⁴¹ da esfera da ação pública onde a liberdade se assume como um processo de ação. Mas existem alguns pontos de convergência, nomeadamente, na rejeição da acumulação e consumo como eixos promotores de felicidade, e na associação da liberdade à ideia de felicidade embora com sentidos distintos: Epicuro afirma a liberdade face aos medos e Arendt assevera a liberdade como ação no mundo⁴². Para Arendt, a natividade, assegurada pelo nascimento constitui-se “(...) o fundamento ontológico da capacidade humana de agir e, com ela, da própria liberdade” (Moura, 2021, p.782).

Para Merleau-Ponty, a felicidade é um modo de habitar o mundo que emerge da relação substantiva e corporal com os outros e com o mundo concebendo-a como relacional e aberta “(...) *porque meu corpo é meu poder geral de habitar todos os ambientes do mundo, a chave de todas as transposições e de todas as equivalências que o mantêm constante.*” (Merleau-Ponty, 1999, p.414). O sujeito é um ser-no-mundo, portanto, inseparável da sua experiência vivida, da sua relação autêntica com o real, “O

³⁸ “(...) a liberdade atinge uma dimensão inalienável pois quando o ser humano age está a provar a sua liberdade” (Silva, 2010, p.6).

³⁹ “A liberdade e ação dependem da pluralidade, o homem é livre agindo entre os homens. Daqui podemos concluir que ação e liberdade se relacionam, pois para Arendt a liberdade resulta da capacidade humana de começar, do agir” (Silva, 2010, p. 97).

⁴⁰ “O caminho da pura felicidade sensual reside na capacidade da alma de «fugir para um mundo mais feliz criado por ela mesma, de modo que, com o auxílio da imaginação (...)» (Arendt, 2007, p. 126)

⁴¹ “A solução para o problema da imprevisibilidade, da caótica incerteza do futuro, está contida na faculdade de prometer e cumprir promessas” (Arendt, 2007, p.248) e, ainda, “Quando as promessas perdem seu caráter de pequenas ilhas de certeza num oceano de incertezas, ou seja, quando se abusa dessa faculdade para abarcar todo o futuro e traçar caminhos seguros em todas as direções, as promessas perdem seu caráter de obrigatoriedade (...)” (idem, p. 256)

⁴² O homem que ignora ser sujeito à necessidade não pode ser livre, uma vez que sua liberdade é sempre conquistada mediante tentativas, nunca inteiramente bem-sucedidas, de libertar-se da necessidade”. (Arendt, p.133).

corpo é o veículo do ser no mundo, e ter um corpo é, para um ser vivo, juntar-se a um meio definido, confundir-se com certos projetos e empenhar-se continuamente neles” (Merleau-Ponty, 1999, p.122).

A felicidade não é um fim em si mesma, decorrendo da experiência vivida e situacional dos indivíduos. Ora, na perspectiva arendtiana a essência está na participação ativa e na ação coletiva responsável. A felicidade não é um estado interior duradouro, mas emerge da imprevisibilidade experiencial e do risco de exposição no espaço público. É relacional, plural e contingencial e é inseparável da vida ativa, realizando-se no compromisso com o mundo e com os outros. Diz-nos Arendt, em modo de reflexão-esclarecimento que

A objetividade do mundo - o seu caráter de coisa ou objeto- e a condição humana complementam-se uma à outra; por ser uma existência condicionada, a existência humana seria impossível sem as coisas, e estas seriam um amontoado de artigos incoerentes, um não-mundo, se esses artigos não fossem condicionantes da existência humana. Para evitar erros de interpretação: a condição humana não é o mesmo que a natureza humana, e a soma total das atividades e capacidades humanas que correspondem à condição humana não constitui algo que se assemelhe à natureza humana (Arendt, 2007, p. 17-18).

Neste fluxo de vivências e de mudanças, a liberdade não é “(...) inteiramente realizável, sempre tensionada entre aquilo que renova e aquilo que preserva”. (Moura, 2021, p. 797) assim como a felicidade, é uma coconstrução dinâmica, tensa e emergente.

Pelo supra exposto e da leitura integrada destes pensadores sobre o modo como cada um aborda o conceito da felicidade, emerge uma interpretação contemporânea da felicidade enquanto processo de coconstrução. Este conceito pode ser sintetizado em quatro dimensões articuladas e convergentes entre si: i) dimensão estrutural (Platão): a felicidade depende da ideia de justiça, da clareza de papéis e da libertação da ignorância; ii) dimensão relacional-afetiva (Epicuro): o bem-estar nasce da confiança, da serenidade e da eliminação dos medos; iii) dimensão experiencial e fenomenológica (Merleau-Ponty): o contexto vivido e a qualidade da experiência intersubjetiva comum moldam o bem-estar; iv) dimensão política-social (Arendt): a ação partilhada e a participação significativa geram sentido e valor coletivo, em que a liberdade surge como uma natureza indeterminável, imprevisível e impermanente. Assim, a felicidade não é um estado privado, envolve uma dimensão ética, é um modo dinâmico de realização humana consigo

próprio, com os outros e com o mundo emergindo no constructo de libertação. A felicidade emerge na esfera da ação pública em interação constante.

Neste sentido, os fundamentos filosóficos da felicidade podem fornecer mapas normativos e cognitivos para a co-criação de valor nos sistemas complexos e na vida das organizações públicas. Integrar Platão, Epicuro, Merleau-Ponty e Arendt permitiu compreender que a felicidade, a ética, a percepção sensível, a ação e o sentido não são apenas atributos individuais, mas elementos estruturantes e sociais na senda da felicidade (a felicidade é o próprio caminho), tornando-se uma ontologia relacional, uma ética da presença, uma prática de ação comum e um processo contínuo de produção de valor humano. Em jeito de súpula, apresentamos um mapa conceptual sobre o desenvolvido supra.

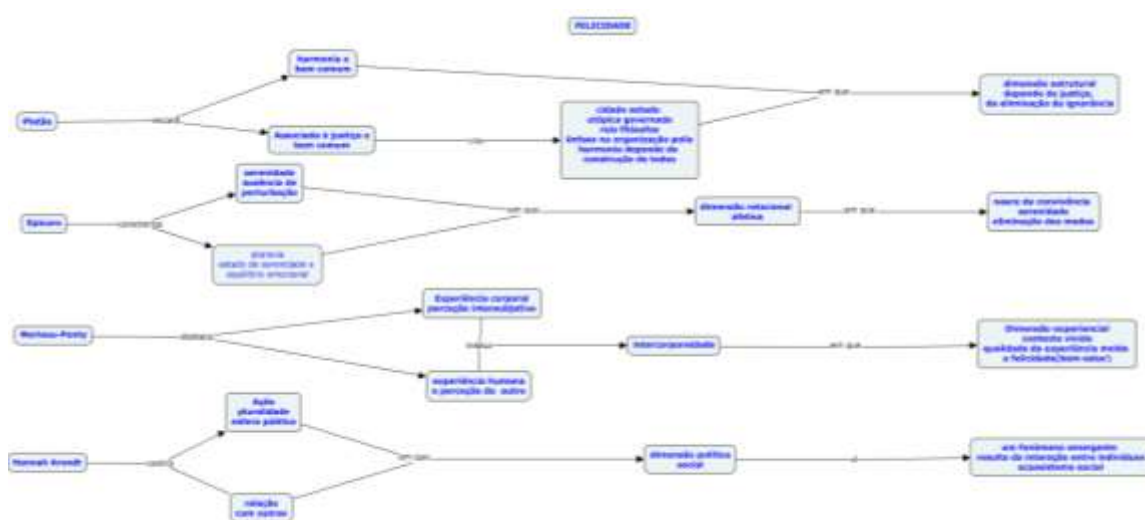


Fig. 1 -Mapa conceptual sobre o sentido do conceito Felicidade na perspectiva filosófica



Fig. 2 – A felicidade como motor da compreensão da

O conceito de felicidade nos sistemas complexos

There has been a continuing interest in human happiness and the factors involved in making people happy (Dennis et al., 2016; Diener et al., 1985; Easterlin, 2003; Lyubomirsky and Lepper, 1999; Mogilner, 2010). While it is broadly agreed that happiness is about feeling good (McMahon, 2006), the word is also confusing because it can mean different things to different people in different contexts (Diener et al., 2018). (apud Hughes & Vafeas, 2021).

Na esteira das grandes questões debatidas pelos filósofos sobre o tema da felicidade, também os teóricos na área da gestão e liderança de serviços têm relevado a importância daquele tópico nas práticas gestionárias dos serviços públicos, tornando-os mais hodiernos e modernos, focados e próximos dos cidadãos, mais ágeis e conectados, mais qualificáveis e proficientes. De acordo com Bjerke (2025), a felicidade no trabalho tornou-se um tema central na investigação sobre as organizações influenciando positivamente as pessoas, a otimização dos resultados e a missão.

Atualmente um serviço público assume-se como uma constelação sistémica complexa de base experiencial⁴³ inter e intra relacional, um sistema paradigma dinâmico e adaptativo (Vargo *et al*, 2023), inserido num contexto e como tal permeável a múltiplas influências, com uma missão específica de se antecipar às necessidades de todos os atores envolvidos, promovendo ambientes de compromisso e alinhamento, geradores de valor colaborativo e i(n)terativo, procurando responder aos desafios com que diariamente se depara.

As práticas interativas que emergem em contextos ecossistémicos complexos podem facilitar as práticas integrativas as quais, por sua vez, podem originar estados de felicidade conectados com construções de valor colaborativo. A felicidade consiste na capacidade de reconstruir fluxos de sentido significativos ao propósito de vida, com recurso a reajustamentos, adaptabilidades e expectativas em permanente reconstrução. O valor permanente da felicidade como estado contínuo e duradouro revela-se conceptualmente insustentável. O que pode ser duradouro não é a experiência da felicidade em si mesma, mas a capacidade de transformar os momentos, impermanentes e efémeros, próprios de sistemas complexos, fazendo reemergir novos ajustamentos e equilíbrios, integrando a disrupção, a adversidade e o risco como motores essenciais para

⁴³ Referimo-nos a um conjunto de sistemas que interagem entre si e constroem, mutuamente, valor recíproco, com base em experiências e interações dinâmicas e no uso de recursos num contexto de conexões e expansões. Um sistema é uma rede conectiva de relações. Vargo et al (2023, p.6) reconfigurou a noção de valor como o resultado de um processo de cocriação de valor.

a regeneração do sistema, reorganizando-se e produzindo novas homeostasias⁴⁴, impermanente, num ciclo contínuo, tornando-o ecoviável e autossustentável. A felicidade é o próprio caminho que emerge das interações e das relações intersubjetivas nos contextos ecossistémicos, fazendo resultar valor colaborativo.

O conceito de valor⁴⁵ tem sido amplamente debatido na literatura sobre gestão e marketing e assume uma miríade de conexões em outras áreas científicas. O *Service Dominant Logic* (Vargo & Lusch, 2004, 2008, 2016) apresentou uma nova abordagem sobre o conceito de valor, que o faz emergir de uma lógica de redes⁴⁶ interconectivas e relacionais⁴⁷ (*networking relations*) através de integração e uso de recursos⁴⁸ em contexto (*value-in-use; value-in-context*) (Carvalho, 2016). Vargo e Lusch (2016), na sequência das atualizações ao paradigma S-DL, sob a égide da lógica institucional, alocaram cinco axiomas às 11 premissas fundacionais (FP), tendo definido que, i) o serviço é a base fundamental da troca (FP1); ii)- o valor é cocriado por múltiplos atores, incluindo sempre o beneficiário (FP6); iii) todos os atores sociais e económicos são integradores de recursos (FP9); iv) o valor é sempre determinado de forma única e fenomenológica pelo beneficiário (FP10); v) a cocriação de valor é coordenada por meio de instituições geradas pelos atores e arranjos institucionais (FP11). Mais recentemente, o paradigma S-DL (Vargo *et al*, 2023), ancora um novo conceito “*emergence*”, baseado na matriz do pensamento de sistemas abertos e complexos e que se caracteriza como um fenómeno que emerge das relações entre os diversos elementos do sistema, que se define como evolutivo e adaptativo, mas que é irreduzível a ele⁴⁹, associando-o ao conceito de valor colaborativo. Com base neste conceito - que decorre de uma combinação interativa, e que faz emergir nova(s) entidade(s), aqueles autores sublinham que o todo (ecossistema

⁴⁴ Homeostasia é uma capacidade inerente aos organismos vivos (sistemas) de se manterem dinamicamente no seu ambiente, autorregulando-se. Este processo não é estático, mas de acordo com a teoria dos sistemas, é crucial para a sobrevivência das espécies e dos sistemas que interagem entre si.

⁴⁵ Entendemos valor como um constructo recíproco, baseado numa lógica relacional que emerge em contexto(s), integrativo e colaborativo.

⁴⁶ “As redes são estruturas de interdependência que envolvem várias organizações ou partes delas, em que uma unidade não é apenas subordinada formalmente às outras num arranjo hierárquico alargado.” (O’Toole Jr, 2014, p. 361).

⁴⁷ Existe uma categorização quanto aos níveis de interação, designados por layers – macro, meso e micro (Chandler e Vargo, 2011; Vargo & Lusch, 2016) e que configuram tipologias de relações entre atores.

⁴⁸ O valor é encarado como um constructo sistémico que integra recursos operantes (conhecimentos, competências, habilidades, valores, cultura e relações de confiança) e operados (materiais). Os recursos operantes são dinâmicos, intangíveis e atuam sobre os outros recursos; os recursos operados são estáticos, tangíveis e sofrem ações (documentos, infraestruturas, materiais).

⁴⁹ “(...) we adopt a more precise conceptualization of emergence, grounded in systems thinking, as a phenomenon that arises from the relationships among existing system’s elements but that is qualitatively different from and irreducible to them (...)” (Vargo *et al*, 2023, p. 3).

viável e holístico) é “*mais do que a soma das partes constituintes*”⁵⁰. Na sequência desta abordagem epistemológica, aqueles autores redefinem a caracterização e a conceptualização dos axiomas através da seguinte redação: i) a troca de serviços por serviços proporciona as interações essenciais necessárias para a emergência; ii) a natureza multifacetada e interacional da cocriação de valor implica que se trata de um fenómeno sistémico e, portanto, emergente; iii) os atores participam no processo sistémico de criação de novos recursos através da integração (interação e uso) dos recursos existentes, o que implica que os recursos são emergentes; iv) o valor é um resultado holístico e experiencial de interações complexas no contexto de um determinado sistema e, portanto, sempre emergente; v) as instituições emergem das interações entre os atores e fornecem tanto o contexto como alicerces para novas interações e emergências (idem, p.17) .

A teoria dos sistemas complexos assume, por conseguinte, uma nova lente de análise, que acentua uma rutura epistemológica face aos modelos mecanicistas e dualistas de explicação da realidade. O sistema contínuo de causa-efeito daquele anterior modelo de compreensão do mundo é substituído por um paradigma cuja ênfase se posiciona na dinâmica das interações, nas relações adaptativas complexas, nos constructos emergentes, num mundo em permanente transformação, que procura gerar resiliência e adaptabilidade ante a volatilidade, a incerteza, a complexidade e a ambiguidade dos mercados⁵¹. O valor, as práticas⁵², as instituições e os próprios recursos não são dados *a priori*, mas emergem da interação dinâmica entre atores num ecossistema complexo de serviço(s).

O conceito de “*emergência*” pode então ser analisado sob duas perspetivas: enquanto fenómeno ontológico (o que é a realidade) e enquanto dimensão epistemológica (como a conhecemos). Vargo *et al* (2023) assumem que a interação relacional é uma das visões ontológicas de emergência (p.3) sendo, nesse sentido imprevisível e não linear. A ontologia relacional determina que a realidade é composta por relações, interações e

⁵⁰ “Emergence -The process of constituting a new entity with its own particular characteristics through the interactive combination of other, different entities that are necessary to create the new entity but that do not contain the characteristics present in the new entity. The emergent whole is more than the sum of its constituent parts” (Vargo et al, 2023, p.17).

⁵¹ Referimo-nos ao acrónimo VUCA. Este conceito exige às instituições uma liderança ágil, uma visão estratégica e uma adaptação contínuas ante os desafios, para sobreviverem neste imenso território em constante mutação.

⁵² O conceito de prática é um tópico contemporâneo associado ao quotidiano enfatizando a centralidade das ações e interações humanas, moldando a esfera social. “As práticas são sistémicas e contextuais; pragmáticas e situadas; são manifestações e entendimentos da vida quotidiana. São dinâmicas que refletem transformações da natureza humana. São ecos transversais de modos como o indivíduo constrói a sua relação com o mundo” (Carvalho, 2016, p.43).

processos, e o valor é um constructo relacional em permanente devir, que decorre das práticas e do uso de recursos e que origina a ocorrência de novas realidades. Na ótica epistemológica, a imprevisibilidade e impermanência dos contextos faz ressaltar a não linearidade das relações. E, nesse sentido, o conhecimento é contextual, provisório e evolutivo. O valor não existe antes da interação e só se apreende em contexto⁵³ através do envolvimento de atores⁵⁴ e do uso dos recursos. A teoria dos sistemas complexos, adotado pelo S-DL, aponta, nesse sentido, para a imprevisibilidade das interações e da conjugação de recursos (operantes e operados) os quais emergem diretamente do próprio conceito de *emergence*. As interações podem, de acordo com Arantola-Hattab (2013)⁵⁵, ser diretas ou indiretas, e decorrem das experiências, com níveis de intensidade⁵⁶ que ocorrem em contexto e no uso de recursos. Estamos, pois, perante um sistema de interdependências e interligações estruturantes, que se re(i)nova, de forma constante, ante os diferentes e impermanente cenários.



Fig. 3 – A lógica da *Emergence*

⁵³ De acordo com McColl-Kennedy et al (2018), o próprio contexto é interdependente e influenciável podendo afetar as experiências de forma positiva e /ou negativa.

⁵⁴ Esta faceta epistemológica do conceito de *emergence* aponta para um universo fenomenológico e pragmático baseado em interações, constructos evolutivos de valor cocriado (de natureza fenomenológica) que são compreendidos a posteriori.

⁵⁵ Esta autora classifica as interações como visíveis – as que ocorrem num tempo e espaços definidos e, ii) invisíveis – as que pressupõem uma constelação de atores, inaparente, gerada através de relações sociais, culturais, de natureza familiar, amigável e profissional e que estão para além do visível.

⁵⁶ McColl-Kennedy et al (2018).

No paradigma do S-DL, a emergência implica uma ontologia relacional e processual, na qual o valor e as instituições existem como propriedades emergentes dos ecossistemas de serviço, e uma epistemologia interpretativa e contextual, em que o conhecimento é cocriado, situado e, inevitavelmente, provisório. A emergência é um constructo em permanente gestação. Na perspetiva do S-DL, o conceito *emergence* refere-se ao facto de que o valor, os significados e os resultados das interações não estão totalmente pré-determinados, mas emergem dinamicamente da interação entre múltiplos atores⁵⁷, recursos e contextos institucionais. O modo como se conjugam e ativam os recursos faz emergir valor cocriado, o que pode gerar resultados díspares e imprevisíveis em diferentes contextos, por natureza, evolutivos. Ou seja, a *emergence* aponta para a imprevisibilidade da ocorrência de valor colaborativo previamente determinado. Este decorre de fluxos relacionais entre atores e recursos não podendo ser totalmente planeado. No entanto, a imprevisibilidade e a impermanência abrem campo para a emersão da gestão inovacional e a gestão prospetiva⁵⁸.

No âmbito do modelo metateórico (S-DL), o conceito de emergência assenta numa ontologia relacional e processual, segundo a qual a realidade social e económica é constituída por interações dinâmicas entre múltiplos atores inseridos em ecossistemas de serviço. Nessa perspetiva, o valor, bem como as instituições que orientam a ação, não são entidades pré-existentes ou intrínsecas aos recursos, mas propriedades emergentes que resultam da contínua cocriação, reprodução e transformação das práticas sociais. Epistemologicamente, esta abordagem sustenta uma conceção interpretativa e contextual do conhecimento, reconhecendo que a compreensão do valor e das dinâmicas institucionais é situada, relacional e construída a partir da experiência dos atores, sendo, por natureza, contingente e provisória (natureza fenomenológica) (Vargo *et al*, 2023).

Nesta esteira de pensamento, um dos grandes desafios atuais do serviço público assenta no conceito da felicidade e da cocriação de valor numa dimensão substantiva e eco-sustentável, capaz de gerar confiança e proximidade aos sistemas, ancorados a

⁵⁷ Na perspetiva S-DL, todos os atores são integradores e ativadores de recursos sendo que cada ator transporta um universo de experiências, competências e conhecimentos, propósitos de vida e expectativas.

⁵⁸ Os sistemas complexos abertos e adaptativos assim como o conceito *emergence* abandonam a lógica da antecipação definida no trinómio Prever-Planear-Controlar. Os contextos são voláteis e o valor decorre das interações. Trabalhar com cenários expande a visão estratégica e integra abordagens multidimensionais dos sistemas abertos, colaborativos. A inovação sendo processual e relacional cria espaços de “emergência” da novidade. A gestão prospetiva e a gestão inovacional articulam-se com o conceito de *emergence* ao reconhecerem que o futuro e a inovação não são totalmente planeáveis, emergem de interações dinâmicas, não lineares e contextualizadas, cabendo à gestão criar condições, capacidades e ecossistemas favoráveis à emergência de valor. A gestão de riscos entra, gradativamente, nos territórios individuais, grupo e serviço.

práticas relacionais de diferentes níveis, de natureza mais inclusiva e transformadora. Os cidadãos e demais atores assumem uma posição proativa, experiencial e sinérgica, alinhando esferas de atuação quanto ao seu papel conectivo, cooperativo, aprendente, aberto para incluir, para ser positivo com o outro de forma a integrar e implementar e avaliar políticas públicas, gradativamente mais envolventes e hodiernas e condicentes com este sentido de estar, de ipseidade, de autoconsciência de si, de autenticidade.

As organizações públicas são entidades que se definem como ecossistemas complexos e são caracterizados por uma constelação de atores, que interagem num sistema de interdependências gerando relações não lineares com resultados emergentes⁵⁹. Este modelo de governança colaborativa pressupõe maior transparência, liberdade, responsabilidade, confiança, comprometimento e proximidade⁶⁰. Assente em diálogos coconstrutivos⁶¹, com índices de corresponsabilização mais estruturados e, simultaneamente, mais abertos e integrados, capacitando tomadas de decisão mais coerentes, sistémicas e legítimas, alavancando resultados tanto mais sustentáveis quanto desafiadores, reconfigurando as dimensões de confiança e fiabilidade mais convergentes e consistentes quanto às exigências da esfera pública, o valor cocriado é determinado por uma lógica de transformação onde é fenomenologicamente determinado pelas interações e experiências. A cocriação potencia e promove o setor público, reaproximando a sociedade-sistema, incorporando diferentes perspetivas, necessidades, experiências e saberes quanto à viabilidade das soluções mais complexas e mais profícuas, abrindo campo ao surgimento da ideia de felicidade como um constructo de valor emergente. A Administração Pública tradicionalmente norteadas apenas pela racionalidade instrumental e por indicadores de produtividade (lógica da prestação) encontra-se hoje desafiada a re(i)novar-se e a aferir e incluir, igualmente, o impacto humano e social da sua atuação, com motivação e sentido de realização (lógica da transformação). As pessoas são, sem sombra de dúvida, o diamante das organizações. É vital, para os sistemas e para a subsistência do setor público que se desenhe uma organização de cariz mais humanista e

⁵⁹ Resultados emergentes são aqueles que não são totalmente previsíveis nem totalmente controláveis.

⁶⁰ De acordo com Ravina-Ripoll, Díaz-García, Ahumada-Tello e Galván-Vela (2024), os gestores devem promover uma cultura cooperativa que estimule a felicidade, através por exemplo o salário emocional e a justiça organizacional.

⁶¹ Segundo Valencia Franco e Castaño González (2022) a comunicação e as narrativas de proximidade são atualmente a chave decifradoras para a gestão da felicidade nas organizações integrando os protagonistas (trabalhadores), agentes proativos para a sua emergência. Acrescentam ainda que outros fatores podem contribuir para a felicidade laboral e que não devem ser desconsiderados, tais como: a liderança, o reconhecimento, a realização pessoal, a perceção da igualdade (justiça), a camaradagem e o ambiente (cultura), a confiança, a gestão humana, entre outras.

integradora numa perspetiva sistémico-holística onde a felicidade surge como princípio norteador. Segundo Ravina-Ripoll *et al* (2024) e Caraballo-Arias *et al* (2024), a felicidade laboral torna-se um recurso intangível que tem um papel vital na competitividade e no sucesso das organizações gerando criação de valor colaborativo, melhorando a lealdade e a identidade individual e coletiva.

O modo como as Pessoas com(a)preendem e articulam a vida, os seus propósitos, o trabalho e as redes de relação, tem tido um efeito de transmutação nos contextos organizacionais impondo novas formas e modelos sustentáveis ante a disrupção de ser e estar. A estabilidade laboral - um dos conceitos mais notórios do século passado – cede lugar ao Agora, este instante volátil, emergente, dinâmico, momento vivido com autenticidade, com atenção plena, com liberdade e presença, sem dispersões, aquilo que é, aquilo que move, que realiza e motiva. Uma categoria fenomenológica e existencial, um fluxo sinérgico consciente e possível, entrelaçando a experiência com abertura ao mundo impermanente, dinâmico e contingencial, como temporalidade (con)vivida (na esfera pública da *vita* ativa), como possibilidade experiencial, como interpretação, como uma transformação. Um Agora como experiência narrativa imersa e emersiva onde o sujeito se realiza e se completa, sem dualidades e com plenitude. A qualidade da vida organizacional deve ser a égide que auto-sustenta o equilíbrio entre as exigências e satisfação profissionais e a sua consequente articulação com a rede de atores sociais, pessoais, familiares e, ainda, a cocriação de ambientes de trabalho saudáveis, sem níveis de toxicidade, capaz de gerar condições nucleares para atrair talentos, motivar colaboradores/as, e aumentar o sentimento/emoção de bem-estar, reduzindo fenómenos de *burnout*, *stress*, desmotivação, aumentando o compromisso, a confiança e o alinhamento com a missão da organização de serviço público e os cidadãos.

Uma organização pública agrega três dimensões estruturantes⁶²: i) o *spaceness*, enquanto *servicescape* (Bitner, 1992)⁶³, ou seja, enquanto espaço promotor de experiências e de interações, que disponibiliza instalações, recursos, conforto e ergonomia. O ambiente físico atua como estímulo que pode afetar emoções, comportamentos e cognições alcançando relevância estratégica ao nível da felicidade,

⁶² Os conceitos de *spaceness*, *placeness* e *stateness* foram desenvolvidos na tese de doutoramento sobre serviço experiencial em bibliotecas (Carvalho, 2016).

⁶³ *Servicescape* – designação proposta por Bitner, em 1992, e que traduz o ambiente físico onde ocorrem as interações e que inclui: i) condições ambientais – iluminação, temperatura, ruído, odores, qualidade do ar, layout e funcionalidade – disposição do espaço, ergonomia e facilidade de circulação, sinais, símbolos e artefactos – cores, decoração, sinalética e símbolos institucionais.

contribuindo para um maior envolvimento, motivação, sentido de pertença, bem-estar psicológico e saúde física e emocional, prevenindo riscos psicossociais. O *servicescape* contribui, ao nível estratégico, para a humanização das organizações, tornando as interações mais espontâneas, relevando a “emergência” do valor cocriado. McColl-Kennedy *et al* (2018, p. 6) categorizam, de acordo com as teorias contemporâneas das emoções, seis emoções estruturantes que podem emergir das interações, a saber: i) alegria, ii) amor, iii) surpresa, iv) raiva, vi) tristeza e vi) medo, as quais integram um conjunto de subcategorias de emoções discretas que inter-influenciam-se e têm impacto em todo o sistema, e que inclui, a saber: i) diversão, alegria, prazer, felicidade, agrado; ii) adoração, afeto, amor, carinho, cuidado, desejo, paixão; iii) admiração, surpresa, espanto; iv) irritação, raiva, fúria, indignação, ódio, antipatia, repulsa, mau humor; v) sofrimento, mágoa, desilusão, vergonha, arrependimento, negligência, insulto e pena; vi) medo, pânico, ansiedade, nervosismo, preocupação, angústia, choque, alarme. Estas respostas cognitivo-emocionais-comportamentais que ocorrem nos momentos de encontro, designados por *touch points* e respetivas interações associadas afetam todo o sistema complexo tornando-o instável e vulnerável; ii) o *placeness*⁶⁴, lugar de encontros, lugar de mediações, promotoras de interações e geradoras de valor cocriado. Lugar de qualidade experiencial que permite ser vivido com intencionalidade, sentido e significado (*meaning*) para as pessoas. Um lugar como *placeness* é um território de práticas quotidianas que faz sentido para quem o “habita”. Se Bitner (1992) se foca nos estímulos ambientais, Mathews (2009) foca-se no significado vivido do lugar; iii) o *stateness* são estados que são processados e regulados através das relações, experiências, interações, valores e normas. É o experienciado em contexto sistémico, sendo um campo dinâmico, evolutivo de autorregulação e ecoviabilidade sustentáveis. Neste sentido, a felicidade como propriedade emergente dos sistemas complexos surge quando existe um alinhamento entre os estados cognitivos, emocionais, comportamentais, relacionais e interacionais com valores partilhados. Neste caso, o *stateness* (Carvalho, 2016) gera condições para a emersão de um estado coerente funcional positivo. A felicidade é, neste sentido, um efeito alinhado pelas três dimensões. Não sendo um estado permanente, é um fenómeno emergente de estados regulados (*stateness*), em contextos significativos (*placeness*), mediado por interações em contexto físico (*spaceness*).

⁶⁴ Placeness- termo usado por Mathews (2009)

Mais do que nunca, a felicidade organizacional é entendida não apenas como um benefício interno-individual-pessoal, mas como um meio que reforça a qualidade do serviço prestado à sociedade gerando narrativas de valor cocriado em ambientes permeáveis, num fluxo co-evolutivo. *“S-D logic is captured in a narrative of value cocreation in which resource-integrating actors cocreate value through service exchange in nested and overlapping ecosystems coordinated by actor-generated institutions. This metatheoretical framework provides a holistic, dynamic, and systemic understanding of value cocreation across a wide configuration of actors that applies to various contexts and levels of analysis”*. (Nariswari & Vargo, 2024, p. 178).

A Felicidade como processo interativo de valor colaborativo de base experiencial: um fenómeno emergente

A felicidade é um conceito complexo, hodierno, que reflete uma aspiração sinérgica de potenciação associado à capacidade de realização pessoal, social e organizacional. Ao longo dos tempos, este conceito tem vindo a ser investigado em diferentes perspetivas (Asiimwe Kyomugisha, 2024) ajustando-se aos ideais de cada época, tendo determinado modos de ser, de pensar e de agir, reorientando o foco nas interações entre os atores, incorporando os novos contributos para a otimização conceptual da gestão pública nas organizações ecossistémicas complexas. No paradigma S-DL a felicidade não é encarada como um bem material, mas é o resultado de processos dinâmicos interativos e de integração de recursos (operant e operand), em contexto e em uso (value-in-context e value-in-use). Os atores integram recursos em diferentes dimensões⁶⁵ e constroem valor colaborativamente numa dinâmica experiencialmente emergente. Nesse sentido, a felicidade é um valor de base experiencial, emergente, que integra cooperativamente recursos nos diferentes níveis sistémicos.

A ideia de felicidade afasta-se da visão individualista, materialista e dualista, aproximando-se de uma visão relacional, em processo e sistémica e é influenciada pela qualidade das interações. Não se produz ou “fabrica” a felicidade. Criam-se condições para a sua emersão, através de serviços bem desenhados, éticos, aprendentes e humanizados que geram confiança, cooperação e sentido (*meaning*). A felicidade é um fenómeno emergente assim como o valor cocriado, sendo, por conseguinte, imprevisível

⁶⁵ Cognitivos, emocionais, sociais, simbólicos e materiais.

e incerto envolvendo uma aprendizagem constante nas relações de flexibilidade e adaptabilidade. As organizações são sistemas complexos, adaptativos, aprendentes, interagem continuamente através das práticas experienciais. Sendo um *service ecosystem*, as organizações são sistemas complexos, dinâmicos, compostos por múltiplos atores e agentes que cocriam valor através das interações, enquadradas por normas, regras, valores, instituições (Vargo e Lusch, 2016; Vargo *et al*, 2023).

A integração destes dois eixos – cocriação e felicidade – exige uma re(i)novação na cultura das organizações públicas, assente em modelos éticos, de liderança transformacional, mais humanizada, visionária e prospetiva, incorporando a inteligência emocional e a empatia na dinâmica das equipas, adotando práticas de inovação participativa-colaborativa-coopetitiva, geradoras de confiança e proximidade. Esses dois eixos estão, implicitamente, indissociáveis. Para além da proficiência e da legalidade, urge transformar a cultura da Administração Pública num sistema promotor de felicidade, eco-viável-sustentável, mais inclusivo, colaborativo e orientado para a felicidade coletiva⁶⁶ (inovação social), onde o valor passa a ser de natureza intersubjetiva e experiencial, baseado nas interações entre atores que partilham recursos, significados e propósitos. As organizações públicas são sistemas experienciais e transformacionais, imersas em contextos voláteis e incertos, cujos resultados são imprevisíveis e não lineares. A *emergence* é o conceito que se funde na própria felicidade, que se manifesta sob diversos ângulos e perspetivas. A felicidade, é importante para se compreender o(s) caminho(s), quer do ponto de vista individual quer do coletivo (Froehlich & Sopeña, 2018). A felicidade é o próprio caminho.

A felicidade não é um estado teleológico, nem um bem isolado, nem privado, e também não é um estado psicológico. Emerge de constructos interativos, experienciais, dinâmico-evolutivos. Nesse sentido, não é um fenómeno estanque, nem de durabilidade permanente, caracterizando-se pelas constantes e sistémicas impermanências e ciclos de adaptabilidades, sendo fenomenologicamente experiencial e interativa. A felicidade emerge no fluxo das experiências e na qualidade das relações, aglutinando um conjunto de características estruturantes e holísticas, dependendo das interações e das narrativas

⁶⁶ flourishing é um conceito retirado da psicologia positiva que se associa ao bem-estar. “Human flourishing encompass well being, purpose, resilience, engagement and meaningful relations, reflecting optimal functioning beyond mere happiness or pleasure” (Pattanaik & Pundey, 2025, p. 82). Não partilhamos desta ideia de relevância do conceito de bem-estar. Na nossa perspetiva, o chapéu é a felicidade na qual o bem estar é um dos seus componentes.

coletivas dos ecossistemas sociais, políticos, culturais e económicos. A felicidade manifesta-se ao longo dos processos. Não sendo um fim em si mesmo ela é o próprio caminho. Como fenómeno emergente, a felicidade não elimina o contingencial e a incerteza. Integra-os, tornando as estruturas mais capazes e mais coerentes face à imprevisibilidade. Ela emerge no modo como o sistema se auto-organiza e se relaciona com os demais sistemas complexos, estimulando a coerência das práticas que se auto-re(i)novam, permanentemente. A felicidade é, nesta perspetiva, ontologicamente relacional, epistemologicamente processual, sistemicamente emergente, fenomenologicamente vivenciada e ativa. Gerar, promover e atentar as condições necessárias disponibilizadas pelo(s) próprio(s) sistema(s) (*spaceness, placeness, stateness e openness*) para a ocorrência de estados emergentes de felicidade é uma prioridade. Ou seja, através das experiências substantivas dos atores, da cultura organizacional, do redesenho dos serviços com a integração de recursos, tendo como referência a missão, a visão e a identidade imagética, devemos mudar o azimuth para integrar o processo de cocriação de valor nos níveis micro, meso e macro, no *emergence* e no desenvolvimento de políticas públicas sob o chapéu da Felicidade Interna Bruta (FIB)⁶⁷.

Nas organizações públicas, a felicidade apresenta-se como um desafio, com um posicionamento distintivo de diferenciação que impacta a emersão de valor baseado nas interações de construtividade colaborativa e de qualidade. “(...) *happiness at work is a vital component of organizational success. It significantly impacts productivity, job satisfaction, and employee retention, leading to a more engaged and motivated workforce*” (Nithya, 2025, p. 220). Neste sentido, a felicidade é um fenómeno “emergente” que surge da cocriação de experiências significativas. A felicidade, à luz do S-DL não é algo oferecido, nem se apresenta com uma natureza pré-definida. Emerge na experiência interativa potencialmente vivida em contexto, sendo, desse modo, dinâmica e relacional. A felicidade, no contexto organizacional, emerge da integração de recursos institucionais, relacionais e simbólicos, sendo cocriada nas práticas quotidianas e de interação. Assim, ela pode ser cultivada através do fortalecimento de redes conectivas de interação qualificada, de redes de participação colaborativas e de sistemas expansivos e cooperativos e de políticas de proximidade facilitadoras e geradoras de confiança e

⁶⁷ FIB- acrónimo de Felicidade Interna Bruta

proximidade⁶⁸. Sendo um fenómeno sistémico gera uma coerência dinâmica expansiva, através do uso e da integração de recursos, reforçando a própria identidade organizacional conferindo vitalidade ao(s) sistemas(s).

À luz do paradigma S-DL, a felicidade pode ser entendida como um *fenómeno emergente* resultante da cocriação de experiências significativas entre atores, recursos⁶⁹ e contextos, não sendo passível de produção ou controlo direto, mas antes dependendo das interações fluidas, intersubjetivas e dos significados atribuídos pelos atores nas esferas públicas e sistémicas.

CONCLUSÃO

A felicidade manifesta-se como um construto associado a um processo de libertação que transforma a própria existência conferindo-lhe um sentido fenomenológico, ético, epistemológico, espiritual e gestor, ajustando-se a práticas geradoras de valor cocriado que emergem nas interações de natureza experiencial entre e com diferentes atores e sistemas.

A felicidade é entendida como um fenómeno emergente, de natureza multidimensional que gera a cocriação de valor que, por sua vez, emerge das relações agregadas multinível⁷⁰ em contexto de ecossistemas complexos. Não pode ser concebida como um estado puramente individual nem deve ser confundida com o conceito de bem-estar, devendo ser analisada como um constructo, um caminho, que decorre das interações emergentes num ecossistema, integrando os recursos e arranjos institucionais, cuja base é de natureza experiencial e interativa. O conceito de bem-estar é uma condição que se manifesta num estado mais estável, associado ao equilíbrio, à saúde, à segurança, a ausência de sofrimento, enquanto a felicidade é uma experiência intensiva, intersubjetiva, emergente, relacional que se funde no *meaning* das propriedades ecossistémicas complexas. Fica claro, neste artigo, que a variável do bem-estar é uma das manifestações do conceito de felicidade.

⁶⁸ Referimo-nos a pontos de luz processuais tais como horários de trabalho ajustáveis às necessidades individuais e grupais, eventos de vária natureza que promovam o contacto, a proximidade, o diálogo, uma liderança presente e interativa, a promoção de brainstorming, formações just in time.

⁶⁹ “Resources are defined as core competencies, the fundamental knowledge, systems, functions, and skills of an entity” (McColl-Kennedy et al, 2018, p.3)

⁷⁰ Reportamo-nos aos níveis micro, meso e macro.

Este artigo propõe uma articulação teórica inovadora: a felicidade deve ser pensada como um fenómeno emergente e experiencial, que surge das interações e da cocriação, e que, ao mesmo tempo, retroalimenta o ecossistema de valor público, reforçando a participação e a capacidade de gerar valor coletivo. Para fundamentar esta perspetiva, o artigo mobiliza um enquadramento filosófico tem gerado substrato à sua ideia através de Merleau-Ponty (experiência corporal e intersubjetividade) e Hannah Arendt (ação, pluralidade e mundo comum), contrastando-as com as conceções de Platão e Epicuro, cujas abordagens tradicionais da felicidade ilustram limites na conceção da realização humana fora da esfera pública.

A metafísica platónica assenta na ordem e no poder da razão. A felicidade surge intrinsecamente vinculada à ideia do Bem, como princípio transcendente. Ora, não existe estabilidade nem inteligibilidade nos sistemas complexos. Há, em Epicuro uma prática da serenidade, ausente de perturbação e de moderação dos desejos, exigindo ao sujeito extrema contenção para alcançar uma felicidade de matriz duradoura. Numa realidade contingencial tudo pode ser de outro modo, havendo lugar para a incerteza, o risco, a mudança disruptiva. Num mundo marcado pela imprevisibilidade e vulnerabilidade, qualquer conceção de felicidade como estado contínuo é conceptualmente insustentável. Os sistemas saudáveis são resilientes e buscam novos sentidos; são ecossistemas complexos que integram a disrupção, reorganizando-se, aprendendo e produzindo novos desafios. Daí que não pode existir uma ideia de felicidade permanente, imposta, como nos propõem Platão e Epicuro.

Em Merleau-Ponty a felicidade é um fenómeno vivido, intersubjetivo, que emerge da interação, da corporeidade do ser-no-mundo e das suas práticas situadas emersas na experiência. Nesse sentido é, fenomenologicamente, um constructo interativo, adaptativo e aberto indo ao encontro do paradigma S-DL.

Arendt vincula a ação pública como a esfera da pluralidade intersubjetiva encaixando-se na lógica do *emergence* e da cocriação. A felicidade surge igualmente no “entre”, no espaço relacional, no contingencial, no intersubjetivo e na capacidade humana de habitar a instabilidade com responsabilidade, discernimento e experiência. Para Arendt, os efeitos da ação tornam todos os sistemas imprevisíveis, produzindo consequências inesperadas ao longo do tempo. A interação constitui-se como uma condição de possibilidade conferindo sentido e valor. A felicidade emerge quando participamos da cocriação por meio da ação e da interação com os outros.

A felicidade é um valor também ele cocriado. O valor não é um produto linear das organizações, mas resulta de processos interativos e adaptativos inseridos em ecossistemas complexos de atores e recursos e arranjos institucionais (Vargo & Lusch, 2016; Vargo *et al*, 2023).

A felicidade nas organizações é um fenómeno que surge de condições emergenciais, numa dinâmica construtiva e contingencial manifestando-se através da revelação da unicidade do seu próprio caminho, aberto e livre. Em suma, a felicidade é o conceito emergente que se destaca, que faz fruir e fluir os sistemas complexos de base sinérgica, sistémica e experiencial. Resulta das interações de proximidade, dos pontos de contacto, da comunicação construtiva, da postura dos agentes, das regras, normas, princípios e valores axiológicos, da liderança transformacional e humanizada. A felicidade enquanto constructo dinâmico e impermanente faz eclodir relações positivas geradoras de valor colaborativo (cocriação de valor), abrindo o campo da inovação. A felicidade é a chave decifradora para a criação de sociedades e organizações (sistemas aprendentes) mais justas, mais livres, mais holísticas e mais coopetitivas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arantola-Hattab, J. (2013). *Family as a customer experiencing co-created service value* (Doctoral dissertation). Hanken School of Economics.

<https://helda.helsinki.fi/items/0069270c-d34d-4e02-b6c2-6994903b789d>

Arendt, H. (2007). *A condição humana* (10.^a ed.). Forense Universitária.

Asiimwe Kyomugisha, T. (2024). The Philosophy of Happiness: Eastern Vs. Western Perspectives. *Research Output Journal of Education*, 4(3), 29-33. <https://doi.org/10.59298/ROJE/2024/432933>

Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71.

Bjerke, R. (2025). Exploring the multifaceted nature of work happiness: A mixed-method study. *Administrative Sciences*, 15(9), 1–25. <https://doi.org/10.3390/admsci15090351>

Boer, Y. (2024). Editorial for topical issue “Happiness in contemporary continental philosophy”. *Open Philosophy*. <https://doi.org/10.1515/opphil-2024-0045>

Bremner, R. (2011). *Theories of happiness: On the origins of happiness and our contemporary conception*. University of Bonn.

Caraballo-Arias, Y., Feola, D., & Simona, M. (2024). The science behind happiness work. *Current Opinion in Epidemiology and Public Health*, 31(1), 11–24.

<https://doi.org/10.1097/PXH.0000000000000029>

Carvalho, M. M. M. (2016). *Serviço experiencial em bibliotecas* (Doctoral dissertation). Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro.

Carvalho, M. M. M. (2023). A importância do Balcão Único e do Espaço Cidadão na esfera pública: Uma reflexão à luz do paradigma S-DL. *Revista Internacional de Ciências, Tecnologia e Sociedade*, 6(2), 1–41.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.

<https://doi.org/10.1177/014920639902500305>

Dias, V. (2010). *O totalitarismo em Hannah Arendt* (Master's thesis). Universidade do Porto.

Dufourcq, A. (2012). Pensar e viver para além das categorias do real e do irreal: Merleau-Ponty e o imaginário operante. *Dois Pontos*, 9, 227–249.

Epicuro. (s.d.). *Carta sobre a felicidade (a Meneceu)* (A. Lorencini & E. Del Carratore, Trans.).

Froehlich, J., & Sopena, M. (2018). Sobre a noção de desenvolvimento baseada na felicidade: Considerações críticas. *Sociologias*, 20(48), 272–299.

<https://doi.org/10.1590/15174522-020004821>

Hughes, T., & Vafeas, M. (2021). Happiness and co-creation of value: Playing the blues. *Marketing Theory*, 21(4), 579–589. <https://doi.org/10.1177/14705931211032255>

Landry, M., & Furrer, O. (2023). Well-being co-creation in service ecosystems: A systematic literature review. *Journal of Services Marketing*, 37(7), 862–882.

<https://doi.org/10.1108/JSM-12-2022-0388>

Lima, A. (2014). A relação sujeito e mundo na fenomenologia de Merleau-Ponty. In *Ensaio sobre fenomenologia: Husserl, Heidegger e Merleau-Ponty* (pp. 77–102). Editus.

Mathews, B. (2009). *Marketing today's academic library: A broad new approach to communicating with students*. ALA.

Matthews, J. (2009). *The customer-focused library: Re-inventing the public library from the outsider-in*. Libraries Unlimited.

McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T., Sweeney, J., & Van Kasteren, Y. (2012). Health care customer value co-creation practice styles. *Journal of Service Research*.

McColl-Kennedy, J. R., Zaki, M., & Neely, A. (2018). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 1–19.

<https://doi.org/10.1177/1094670518812182>

Merleau-Ponty, M. (1999). *Fenomenologia da percepção*. Martins Fontes.

Milovic, M. (2006). Arendt: O otimismo pensando a dignidade da política. *IHU On-Line*, 206.

Moura, A. (2021). Hannah Arendt em diálogo com a fenomenologia: Sartre, Merleau-Ponty e a trama entre liberdade e temporalidade. *Kriterion*, 62(150), 777–799.

<https://doi.org/10.1590/0100-512X2021n15007acm>

Nariswari, A., & Vargo, S. L. (2024). Service-dominant logic: Theoretical foundations and directions. In *Humanism in marketing*. https://doi.org/10.1007/978-3-031-67155-5_8

Nithya, I. (2025). Cultivating happiness and insight for enhanced organizational health: the science of happiness at work. (Chapter 8). *Harnessing happiness and wisdom for organizational well-being/* ed. Minh Tung Tran. DOI: 10.4018/979-8-3693-8457-2.ch008

Nóbrega, J. C., Freitas, M., Neto, F., Monteiro, A., Araújo, B., & Lima, L. (2021). A felicidade em Platão e Aristóteles. *Research, Society and Development*, 10(6), 1–6.

O'Toole, L. J., Jr. (2014). Networks and networking. *Public Administration Review*, 75(3), 361–371.

Pattanaik, S., & Pandey, P. (2025). Positive psychology and human flourishing in the 21st century. In *Contemporary perspectives in psychology*. <https://doi.org/10.25215/1257119834.10>

Platão. (s.d.). *A República* (H. Rocha Pereira, Trad.). Fundação Calouste Gulbenkian.

Plum Village. (2025, April 23). *Happiness is the way: Teaching by Thich Nhat Hanh* [Video]. YouTube.

Poblete, L., Eriksson, E., Hellström, A., & Glennon, R. (2023). User involvement and value co-creation in well-being ecosystems. *Journal of Health Organization and Management*, 37(9), 34–55. <https://doi.org/10.1108/JHOM-11-2022-0339>

Portes, C. des. (2022). Hannah Arendt's hidden phenomenology of the body. *Human Studies*, 45, 139–156. <https://doi.org/10.1007/s10746-021-09614-2>

Ramos, J. (2022). A tirania da felicidade. *Revista Fénix*.

Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, G., Ahumada-Tello, E., & Galván-Vela, E. (2024). Emotional wage, happiness at work and organisational justice as triggers for happiness management. *Journal of Management Development*, 43(2), 236–252.

Robina-Ramírez, R., Leal-Solís, A., Medina-Merodio, J., & Estriegana-Valdehita, R. (2022). From satisfaction to happiness in the co-creation of value. *Quality & Quantity*, 57(4), 3783–3804. <https://doi.org/10.1007/s11135-022-01528-0>

Sewaybriecker, L., & Massola, G. (2022). O que é bem-estar subjetivo? *Psicologia & Sociedade*, 34. <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2022v34258310>

- Silva, E. (2018). *O conceito de felicidade em Epicuro: Análise teórica sobre a felicidade epicúrea*. Universidade Federal de Uberlândia.
- Silva, V. (2010). *O totalitarismo em Hannah Arendt* (Master's thesis). Universidade do Porto.
- Souza, A. M. (2018). Ser feliz: Reflexões sobre a felicidade e seus imperativos. *Saberes: Revista Interdisciplinar de Filosofia e Educação*, 18(1), 7–19.
- Valencia Franco, E., & Castaño González, E. (2022). Comunicación organizacional y felicidad en el trabajo. *Investigación & Desarrollo*, 30(2), 191–218.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 254–259.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, 5–23.
<https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., Peters, L. D., Kjellberg, H., Koskela-Huotari, K., Nenonen, S., Polese, F., Samo, D., & Vaughan, C. (2023). Emergence in marketing: An institutional and ecosystem framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51, 2–22.
<https://doi.org/10.1007/s11747-022-00849-8>
- Zhou, J. (2025). Exploring the intersection of “happy life” and existentialism in contemporary continental thought. *Kalagatos – Revista de Filosofia*, 22(2).
<https://doi.org/10.52521/kg.v22i2.13189>.