



ESTUDO

Bem-estar e felicidade organizacional

Resultados janeiro 2024



ANABELA VAZ RIBEIRO
Managing Partner, Pedra Base



As organizações têm que ser boas cidadãs, verdes e saudáveis para serem apelativas e conseguirem atrair e reter talento, numa sociedade em constante mudança.

Espera-se que sobretudo as empresas definam o seu propósito, no sentido de mostrarem o papel e o seu contributo para a sociedade.

O bem estar organizacional e a felicidade das pessoas passou a ser um assunto que integra as agendas e as preocupações dos dirigentes de recursos humanos.

A dinâmica da gestão de pessoas alterou-se nos últimos anos, por fatores diversos, dos quais destacamos: o reconhecimento de que o bem-estar e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, são preocupações das pessoas à medida que a sociedade evolui e sobretudo após a vivência da situação de pandemia, a alteração da natureza do trabalho com a introdução da tecnologia que gera competitividade e pressiona para a entrega, evidências sólidas de que o bem-estar está diretamente relacionado com a produtividade e o nível de compromisso das pessoas,

o nível de prioridade que as gerações mais jovens colocam nas esferas pessoal e familiar, em detrimento da esfera profissional, levando as organizações a considerar o bem estar como tópico obrigatório.

A par destas alterações espera-se que sobretudo as empresas definam o seu propósito, no sentido de mostrarem o papel e o seu contributo para a sociedade. As organizações têm que ser boas cidadãs, verdes e saudáveis, para serem apelativas e conseguirem atrair e reter talento, numa sociedade em constante mudança.

Esta brochura ajuda-nos a conhecer melhor esta realidade e as práticas neste domínio.

01 Enquadramento

O Estudo "Propósito como Driver de Bem-Estar Organizacional" surge na sequência da recente publicação da Norma Portuguesa 4590:2023 "Sistemas de gestão do bem-estar e felicidade organizacional", um marco que a Pedra Base acredita ser de grande relevância, rumo à promoção de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e com maior compromisso dos colaboradores. Para complementar o trabalho efetuado no âmbito da Norma, pretende-se aferir o estado de maturidade das organizações, de diferentes

setores e dimensões, neste domínio, percebendo, simultaneamente, quais são os desafios sentidos.

O início do ciclo de vida organizacional reside na atração de talento, um processo intrinsecamente vinculado à maneira como as organizações se posicionam no mercado e à mensagem que transmitem às pessoas. Uma estratégia assente no envolvimento e compromisso dos colaboradores, desde o onboarding é crucial para a construção de equipas duradouras, motivadas e

produtivas. Atendendo as necessidades e expectativas dos colaboradores, pretende-se fomentar uma cultura organizacional de continuidade e crescimento, que seja norteada por medidas, políticas e/ou iniciativas de Bem-Estar Organizacional.

A longevidade do ciclo de vida organizacional é diretamente proporcional à solidez do pilar do Bem-Estar Organizacional incorporado na estratégia da organização.



1. **atrair**



2. **contratar**



3. **onboard**



4. **comprometer**



5. **performance**



6. **desenvolver**



7. **saída**

Bem-Estar Organizacional

O Bem-Estar Organizacional emerge como um pilar fundamental no cenário organizacional atual. Transcende a simples implementação de programas de benefícios, evoluindo para uma abordagem holística, que incorpora diversas dimensões, entre as quais se destacam a promoção da saúde física, mental e emocional dos colaboradores.

A integração da abordagem de bem-estar na estratégia organizacional é essencial, uma vez que esse investimento tem repercussões significativas e abrangentes.

Não se trata apenas de aumentar a satisfação dos colaboradores, mas também de reduzir de forma substancial as taxas de rotatividade, criando uma base sólida de talentos comprometidos. Por outro lado, aumenta a produtividade, influenciando diretamente os resultados da organização. O bem-estar é um catalisador estratégico que promove um ambiente propício ao florescimento profissional e pessoal dos colaboradores, contribuindo, assim, para o alcance de metas e resultados notáveis. Essa abordagem integrada não apenas atende às necessidades imediatas dos colaboradores, mas pretende criar uma cultura organizacional resiliente.



Propósito Organizacional



contexto

Nas últimas décadas, as organizações assumiram um papel crucial na transformação global da economia. Inicialmente orientadas pela maximização do lucro, a partir da década de 2010, o propósito organizacional, impulsionado por líderes visionários como Larry Fink, passou a enfatizar a importância de uma missão mais profunda.

No cenário atual, o propósito assenta num conjunto de dimensões, que pretende criar um sentido de identidade da organização, atendendo às expectativas de todos os stakeholders.

Essa evolução não apenas redefine a razão de uma empresa existir, mas também influencia a atração de talento, a fidelização de clientes e a construção de reputação.

O que é?

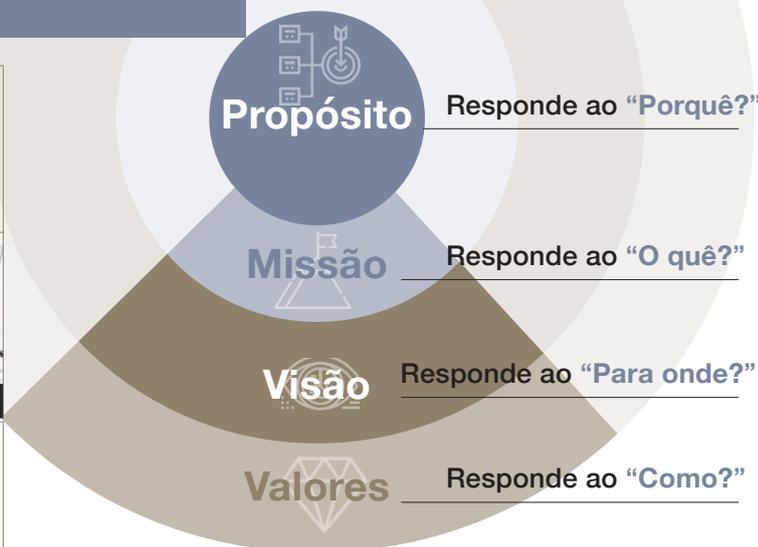
Não existe unanimidade na definição de “propósito”. O propósito organizacional envolve uma razão mais elevada para a existência da empresa, além do lucro, isto é, as razões para estar no negócio e mostrar o que a organização representa e qual o seu contributo para os seus stakeholders.

Porque é importante?

O propósito organizacional desempenha um papel vital na orientação das ações e decisões de uma organização. Além de proporcionar um significado mais amplo à existência da organização, uma vez que delinea os valores fundamentais que guiam as suas práticas e interações. Ao comunicarem um propósito claro, as organizações conseguem atrair talentos que partilham valores semelhantes, fortalecendo a identidade da empresa e promovendo o compromisso dos colaboradores. Além disso, o propósito orienta as estratégias de negócio, fomentando a confiança dos stakeholders.

No propósito, missão, visão e valores complementam-se, formando uma cultura sólida e orientada para o sucesso, a qual alicerça o Bem-Estar Organizacional.

	A missão é a ação concreta para alcançar o propósito.
	A visão é aspiracional e orienta o planeamento estratégico, motivando e alinhando os colaboradores em direção a metas ambiciosas.
	Os valores são os princípios fundamentais que devem orientar a conduta e as decisões organizacionais.



02 Metodologia

A metodologia adotada neste estudo assentou na aplicação de um questionário estruturado, o qual foi disponibilizado online, com vista a avaliar a maturidade das organizações, relativamente ao Bem-Estar Organizacional.

Público-Alvo

Responsáveis de Recursos Humanos

Amostra

37 Organizações

Período de recolha de dados

20 de outubro a 3 de novembro

O questionário foi projetado para abranger aspetos amplos do bem-estar organizacional, incluindo questões relacionadas à cultura corporativa, políticas de equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal, programas de saúde mental e outras práticas voltadas para o bem-estar dos colaboradores.

O estudo pretende alcançar uma representatividade abrangente da realidade organizacional em Portugal, incluindo, por isso, organizações de diferentes dimensões e setores.

Tipo de Questionário

Foram realizadas 19 Perguntas: 6 perguntas abertas e 13 fechadas, o que permitiu uma abordagem abrangente, através de insights qualitativos e quantitativos

Programa Estatístico

SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)

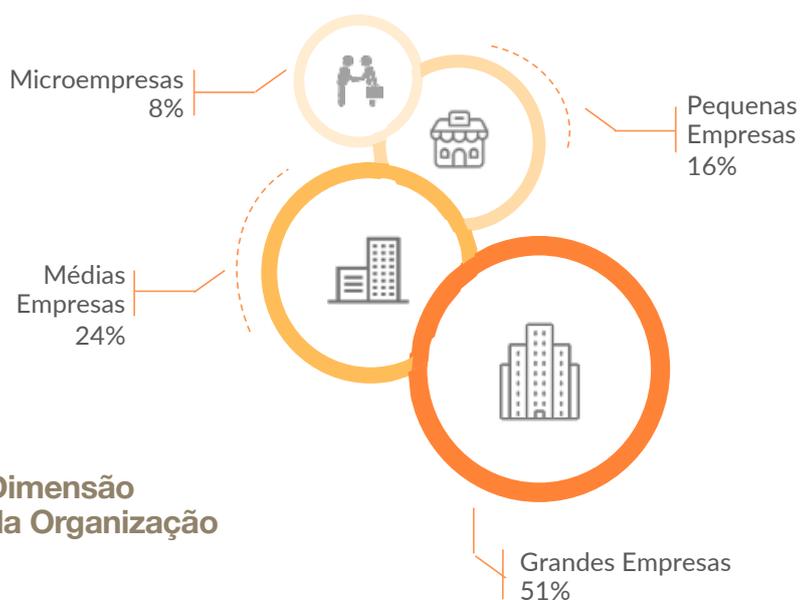


Confidencialidade dos dados

03 Resultados

Caracterização

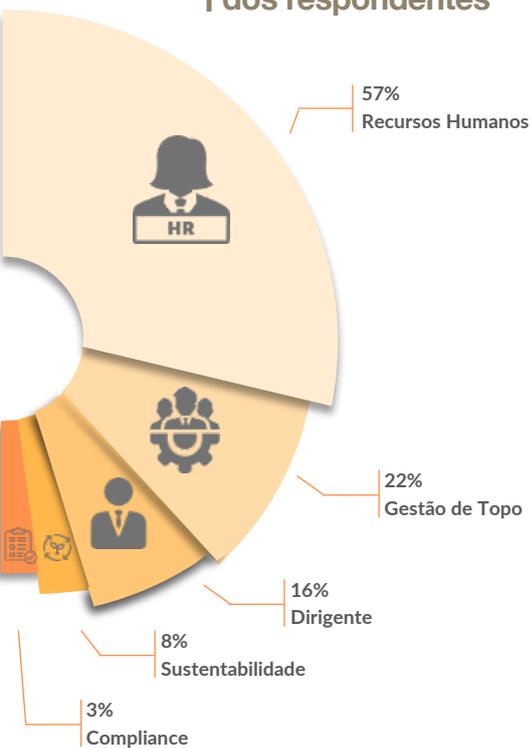
Dimensão e Setor Empresarial e Função do Respondente



A maioria das organizações participantes são Grandes Empresas, prevalecendo os setores da Administração Pública Central, Indústria e Saúde.



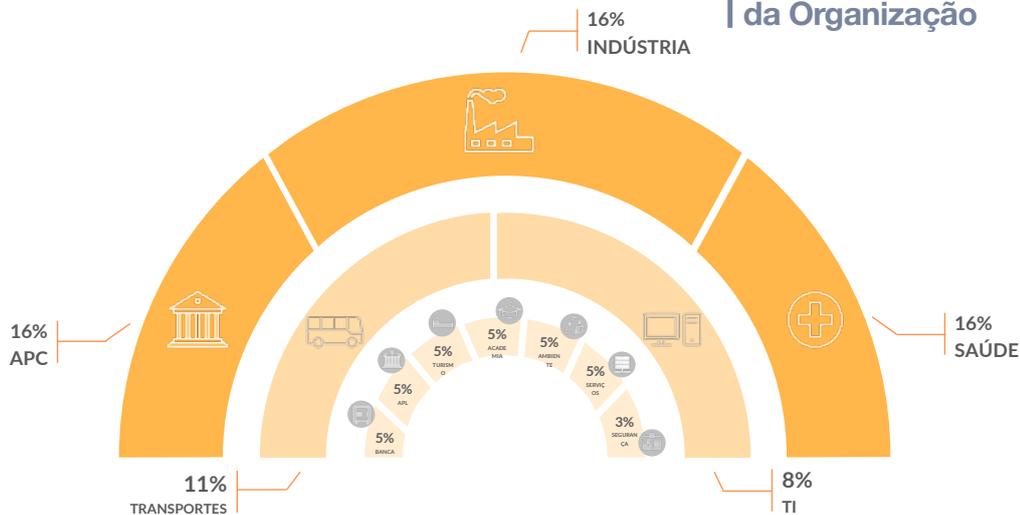
Áreas dos respondentes



57%

Os respondentes pertencem ao Departamento de Recursos Humanos das suas organizações

Sector da Organização



Conceitos

Bem-Estar Organizacional

O bem-estar organizacional é um conceito abrangente que vai além da ausência de doença e stress no ambiente de trabalho.

Refere-se ao estado de equilíbrio e satisfação dos colaboradores na sua vida profissional.

O bem-estar organizacional é composto por um conjunto de dimensões:

- **Condições de trabalho;**
- **Conciliação entre vida profissional, familiar e pessoal;**
- **Bem-Estar Emocional;**
- **Cultura organizacional;**
- **Bem-Estar Financeiro.**

A definição de bem-estar organizacional não é unânime. Ao questionar sobre o que entende, numa palavra, por "Bem-Estar Organizacional", obtivemos uma diversidade de respostas, que reflete a sua complexidade e amplitude, evidenciando que este é o reflexo de uma multiplicidade de fatores e experiências pessoais.

Felicidade Organizacional

O conceito de felicidade organizacional está relacionado com o estado emocional positivo, percecionado, sentido e reportado pelas pessoas como estando associado ao seu trabalho. É reconhecido que a felicidade organizacional está intrinsecamente ligada ao bem-estar organizacional. Uma abordagem holística para promover o bem-estar estabelece as bases para condições ideais no ambiente de trabalho, bem como cria as circunstâncias propícias para que os colaboradores tenham um estado de felicidade em relação à sua vida profissional.

A definição de felicidade organizacional não é consensual, refletindo a subjetividade inerente à experiência humana. Ao questionar sobre o significado da felicidade no contexto organizacional, as respostas abarcam uma gama diversificada de elementos, desde relações interpessoais saudáveis e reconhecimento até oportunidades de crescimento e equilíbrio entre vida profissional, familiar e pessoal. Essa variedade de perspetivas destaca a complexidade do conceito, mostrando que a felicidade organizacional é multifacetada e influenciada pela interação única de fatores individuais e contextuais.

○ **A felicidade organizacional surge da interseção entre um propósito claro e iniciativas, políticas e/ou medidas de bem-estar, impulsionando tanto o desempenho individual quanto o sucesso coletivo da equipa.**

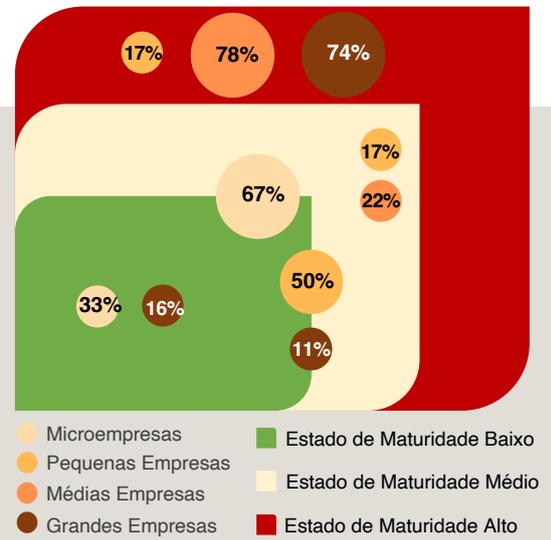


Estado de maturidade

Representa a capacidade de uma organização atingir os seus objetivos imediatos, bem como evoluir proativamente, com vista a enfrentar os desafios com resiliência e moldar o seu próprio destino num ambiente em constante mudança.

A maturidade organizacional em matéria de Bem-Estar Organizacional diz respeito à capacidade de tornar-se mais capaz de compreender e abordar as necessidades e expectativas dos colaboradores. Reflete-se na capacidade de estabelecer práticas eficientes de gestão de pessoas, promover uma cultura inclusiva, oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e equilibrar a vida profissional com as necessidades pessoais e familiares.

Resultado: **Colaboradores mais envolvidos, produtivos e satisfeitos.**



67%
Microempresas
estão num **estado de maturidade baixo**, mas evidenciam vontade para se comprometer

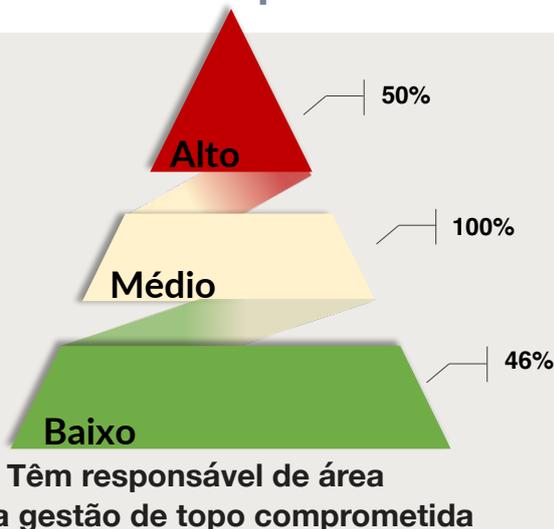
50%
Pequenas Empresas
estão num **estado de maturidade baixo**, mas evidenciam vontade para se comprometer

78%
Médias Empresas
estão num **estado de maturidade alto**

74%
Grandes Empresas
estão num **estado de maturidade alto**

Estado de Maturidade: Baixo Conformidade com a Lei **Médio** Política de Bem-Estar Organizacional, acompanhada com ações dispersas no tempo **Alto** Integração das Políticas internas, de recursos humanos e outras, nas dimensões de bem-estar organizacional: igualdade remuneratória

Gestão de Topo e Responsáveis de área



Gestão de Topo e Responsáveis de área impulsionam uma cultura de sucesso

Nas microempresas, a ausência de um responsável exclusivo pela área de bem-estar e a falta de compromisso da gestão de topo destacam-se como principais desafios. Apenas metade das pequenas empresas designa um responsável pela promoção do bem-estar, indicando uma lacuna percebida na atenção dedicada a esse aspeto crucial. Em contraste, todas as médias empresas reconhecem a importância do bem-estar, evidenciando uma prática mais difundida de designar profissionais para liderar iniciativas nesse sentido. Entre as grandes empresas, a maioria (68%) tem uma liderança comprometida com o bem-estar. Essas discrepâncias ressaltam a necessidade de uma atenção mais ampla à gestão do bem-estar em organizações com uma dimensão mais reduzida.

Relativamente ao estado de maturidade, quanto maior for, maior é o compromisso da gestão de topo e responsáveis de área com o Bem-Estar Organizacional.

Mecanismos de Aferição das necessidades dos colaboradores



Microempresas

As **microempresas**, predominantemente no nível mais baixo de maturidade, muitas vezes carecem de mecanismos formais para avaliação de necessidades, o que impacta diretamente a implementação eficaz de práticas de bem-estar organizacional.

Pequenas empresas

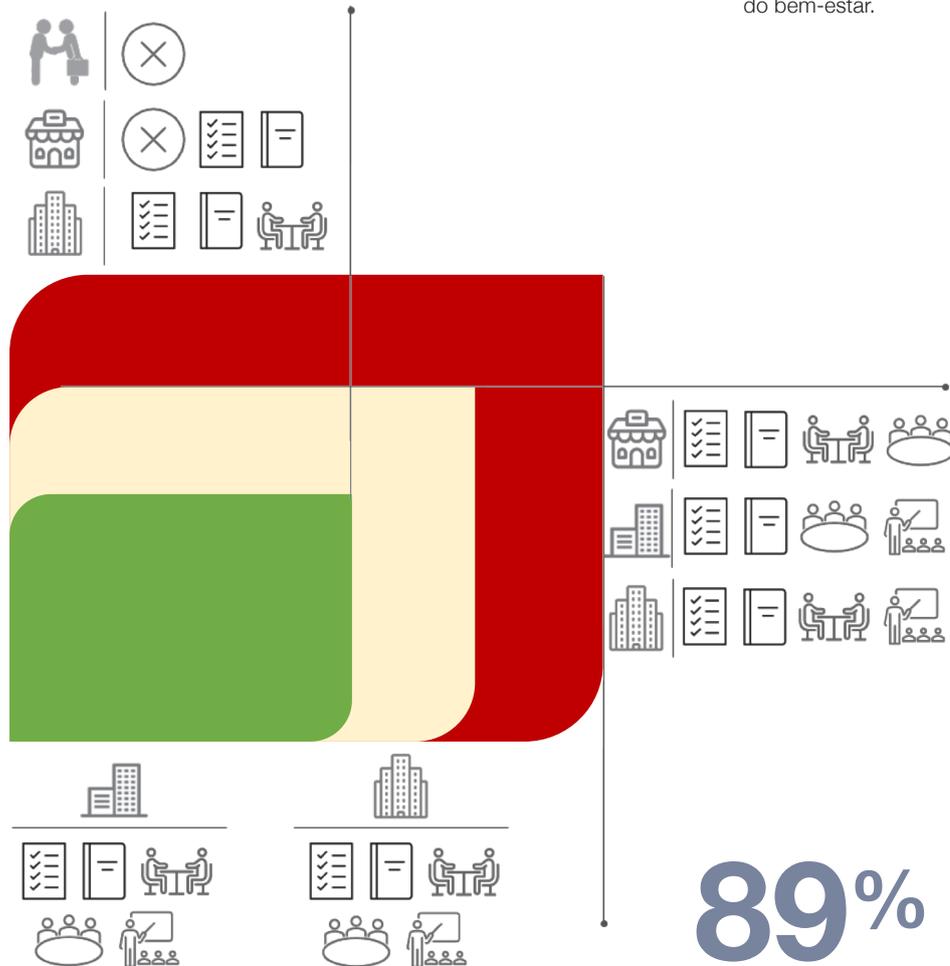
As **pequenas empresas**, situadas no nível médio de maturidade, demonstram uma preferência pela avaliação de desempenho e estudos de clima ou satisfação, indicando um reconhecimento crescente da importância do bem-estar dos colaboradores.

Médias empresas

Nas **médias empresas**, que geralmente se encontram num estágio mais avançado de maturidade, a preferência por mecanismos como estudos de clima ou satisfação, grupos de trabalho, avaliação de desempenho, fóruns e reuniões periódicas destaca um compromisso mais robusto com a promoção do bem-estar.

Grandes empresas

As **grandes empresas**, que se encontram maioritariamente, no estado mais alto de maturidade, apresentam uma predominância de mecanismos como estudos de clima ou satisfação, avaliação de desempenho, entrevistas individuais e grupos de trabalho sugere uma abordagem diversificada para entender e melhorar o bem-estar organizacional, o que reflete o reconhecimento da complexidade e diversidade de necessidades dentro de organizações de maior porte.



Legenda

Dimensão:

- Microempresas
- Pequenas empresas
- Médias empresas
- Grandes empresas

Mecanismos:

- Sem mecanismos
- Avaliação de Desempenho
- Estudos de Clima ou Satisfação
- Entrevistas individuais
- Fóruns e reuniões periódicas
- Ações de sensibilização e capacitação

89%

Organizações

Têm mecanismos de aferição das necessidades dos colaboradores

Propósito

Fatores que levam os colaboradores a procurar um maior propósito

51%



Sentirem que a organização lhes proporciona boas experiências



Sentirem que estão integrados e alinhados numa organização e contribuem para os seus objetivos



Sentirem um clima e uma cultura organizacional positivos

49%



Sentirem que desenvolvem as suas aptidões e competências



Sentirem que estão a progredir na carreira profissional



Sentirem que o trabalho que realizam está alinhado com os seus valores

Nas organizações atuais, o propósito é a força motriz que une a visão, a missão e os valores da organização. Quando os colaboradores se conectam ao propósito, tornam-se catalisadores para a realização dos objetivos organizacionais e a criação de uma cultura única e inspiradora.

As respostas obtidas a esta questão demonstram que o propósito é multifatorial, destacando-se, ligeiramente, três fatores.

1. Quando os colaboradores sentem que fazem parte de algo significativo, que lhes proporciona boas vivências e têm as suas necessidades e aspirações reconhecidas, a organização floresce num ambiente de produtividade e bem-estar.

2. Os colaboradores ao sentirem-se integrados, reconhecem o seu papel na realização dos objetivos organizacionais, o que promove um sentido de

pertença e uma compreensão compartilhada da missão da empresa.

3. Por fim, o clima e cultura organizacional positivos formam a base para um ambiente de trabalho inspirador.

Sabemos hoje que o propósito integra um conjunto de dimensões.

Dimensões do Propósito

Integração e Contribuição para Objetivos



Clima e Cultura Organizacional Positivos



Desenvolvimento de Aptidões e Competências



Progressão na Carreira Profissional



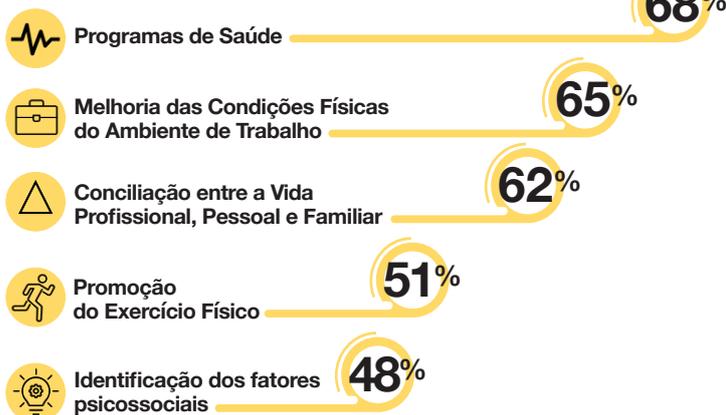
Alinhamento com Valores Pessoais



Áreas de Bem-Estar Organizacional

As áreas de Bem-Estar Organizacional mais trabalhadas estão relacionadas com as condições físicas de trabalho ou do colaborador, bem como a promoção de um estilo de vida mais saudável, seja pelo equilíbrio das diferentes esferas da vida ou pela promoção de exercício físico. Com menos predominância encontra-se os fatores psicossociais, os quais dizem respeito aos aspetos que definem a interação subjetiva entre o colaborador e o seu trabalho.

Áreas mais Trabalhadas pela organização



ÁREAS Futuras

As organizações reconhecem a importância de investir no propósito como forma de adquirir compromisso e retenção de talento, dando foco e orientando as pessoas para objetivos. Por outro lado, reconhecem a importância de continuar a investir na conciliação, tendo em conta que as pessoas valorizam o equilíbrio entre as diferentes esferas da vida. Também, a nível de trabalho sentem a necessidade de investir em capacitação em gestão de stress, bem como na promoção da coesão das equipas.

Áreas com necessidade de desenvolvimento



Desafios

Os desafios mais predominantes encontram-se nas seguintes categorias:

CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

- Ausência de equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal
- Sobrecarga de trabalho

POLÍTICAS E BENEFÍCIOS DE BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

- Ausência de sistemas de recompensas e reconhecimento

LIDERANÇA E GESTÃO

- Dar um sentido de propósito e de contributo para os objetivos organizacionais aos colaboradores
- Falta de oportunidades de progressão de carreira

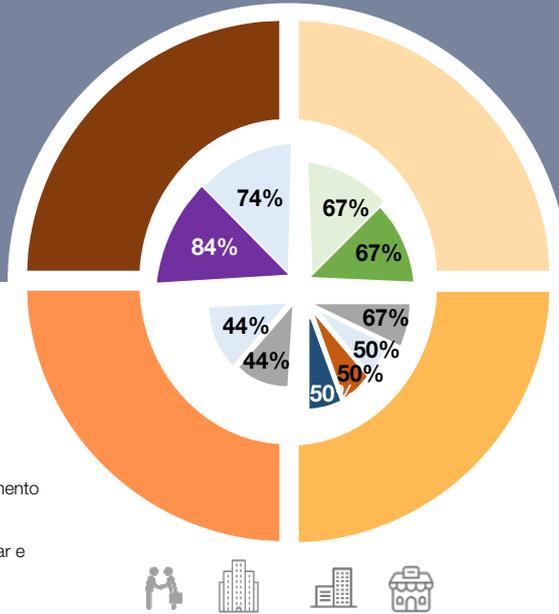
CULTURA ORGANIZACIONAL

- Conflitos no ambiente de trabalho
- Comunicação inadequada entre colaboradores

Categoria de desafios por dimensão da empresa

Legenda

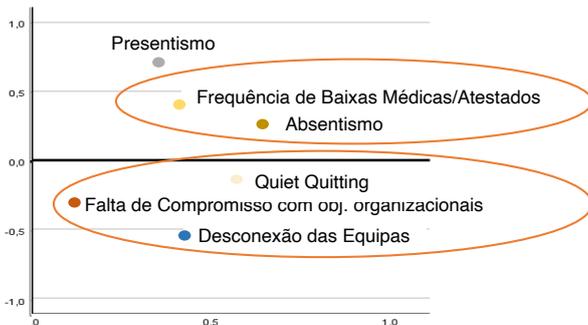
- Falta de oportunidades de progressão de carreira
- Sobrecarga de trabalho
- Conflitos no ambiente de trabalho
- Comunicação inadequada entre colaboradores
- Ausência de sistemas de recompensas e reconhecimento
- Dar um sentido de propósito e de contributo para os objetivos organizacionais aos colaboradores
- Ausência de equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal



Os desafios diferem consoante a dimensão da organização, porém destaca-se nas pequenas, médias e grandes empresas, a sobrecarga de trabalho. A falta de oportunidades de progressão de carreira é uma situação característica das pequenas e médias empresas. Nas grandes destaca-se a ausência de equilíbrio entre a vida profissional, familiar e pessoal e nas microempresas, ausência de sistemas de recompensas e reconhecimento e dar um sentido de propósito e de contributo para os objetivos organizacionais aos colaboradores.

As organizações não sentem um nível de dificuldade elevado, relativamente às variáveis abaixo. Numa Análise de Componentes Principais compreendemos que havia dois grupos de variáveis, que se influenciavam: Grupo 1: Frequência de Baixas Médicas/Atestados e Absentismo; Grupo 2: Quiet Quitting; Falta de Compromisso com objetivos organizacionais e Desconexão das Equipas.

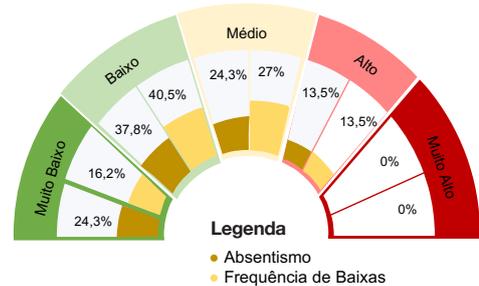
Média do Nível de dificuldade sentido:



Legenda

- Presentismo
- Absentismo
- Frequência de Baixas/Atestados
- Falta de compromisso com os objetivos organizacionais
- Desconexão das Equipas
- Quiet Quitting

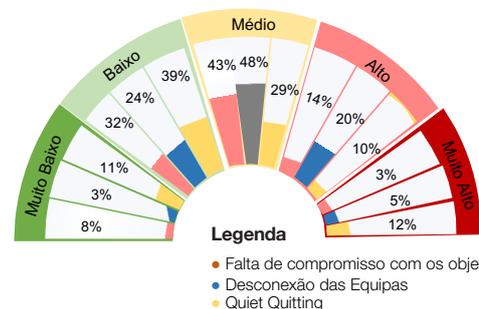
Ao analisar, detalhadamente, as variáveis "Absentismo" e "Frequência de Baixas/Atestados", observamos uma tendência consistente, com predominância nos níveis "muito baixo" e "baixo". Essa congruência sugere uma estabilidade notável nessas áreas, indicando uma gestão eficaz e uma cultura organizacional propícia à presença e ao bem-estar dos colaboradores.



Legenda

- Absentismo
- Frequência de Baixas

Analisando detalhadamente as seguintes variáveis: "Falta de compromisso com os objetivos organizacionais" e "Desconexão das Equipas" e "Quiet Quitting" chegamos à conclusão de que todas seguem a mesma tendência, sendo mais evidente nos níveis mais altos. Esta consistência sugere a necessidade de abordagens estratégicas para fortalecer o compromisso, promover a coesão das equipas e mitigar o fenómeno do "Quiet Quitting".



Legenda

- Falta de compromisso com os objetivos organizacionais
- Desconexão das Equipas
- Quiet Quitting

Eficácia

54%
Organizações

Considera-se eficaz na promoção do Bem-Estar dos Colaboradores

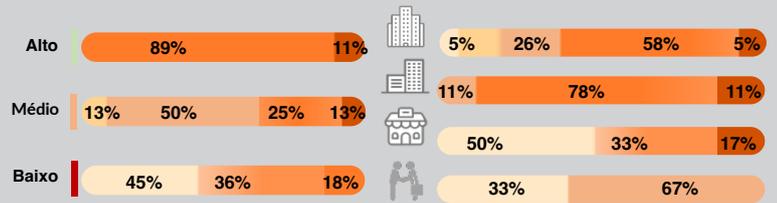
A avaliação média das organizações em relação ao impacto da sua política e iniciativas de bem-estar na retenção de talento é, em média, classificada como "alto". Este reconhecimento generalizado sublinha a importância atribuída por essas organizações à implementação de medidas que promovem o bem-estar dos colaboradores como um fator crítico na retenção de talentos.



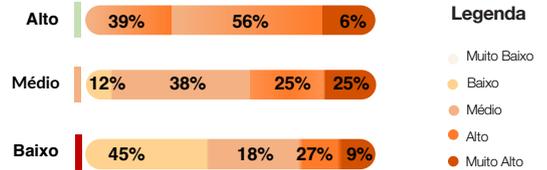
A maioria das organizações considera-se eficaz na promoção de Bem-Estar dos Colaboradores, porém quando visto por dimensão de empresa conclui-se que essas organizações são maioritariamente médias e grandes empresas, bem como enquadram-se, de forma geral, num nível alto de maturidade nesta matéria.

Legenda

- Muito ineficaz
- Ineficaz
- Nem eficaz nem ineficaz
- Eficaz
- Muito Eficaz



A análise do impacto das iniciativas de bem-estar nas organizações revela que quanto mais avançado o estado de maturidade em relação ao bem-estar, maior é o impacto percebido. Esta conclusão destaca a importância da evolução contínua e da implementação progressiva de políticas e práticas de bem-estar nas organizações. As organizações que atingiram um nível mais elevado de maturidade em bem-estar reconhecem o impacto positivo dessas iniciativas, mas também observam benefícios tangíveis, como uma cultura organizacional mais saudável, maior satisfação dos colaboradores e uma eficaz retenção de talentos.



Felicidade Organizacional

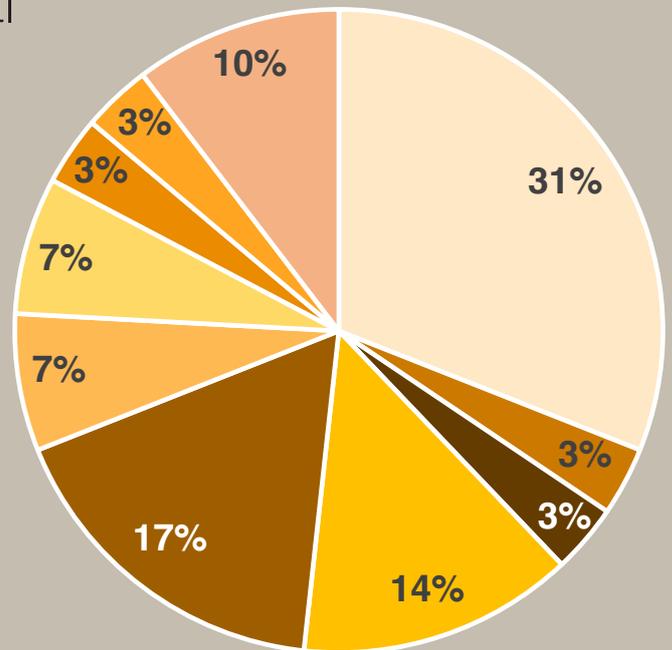
Qual a visão atual?

Com base na resposta a esta questão, estamos perante uma diversidade de perceções em relação à felicidade organizacional. Cerca de 31% das organizações indicam que este tema ainda não é amplamente explorado ou incorporado nas suas práticas diárias, sinalizando uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento nesta área vital. Seguidamente, 17% das organizações veem a felicidade organizacional como um conceito a estudar e em constante adaptação. Isso sugere uma abordagem dinâmica e recetiva, indicando uma predisposição para evoluir com as mudanças nas dinâmicas organizacionais e nas necessidades dos colaboradores. Em terceiro lugar, verifica-se que algumas das organizações já tem um estado de maturidade elevado, que incorporam na estratégia organizacional.

Felicidade Organizacional: a estratégia do século XXI

Este estudo demonstrou uma variedade de perspetivas nas organizações sobre felicidade organizacional, desde o próprio conceito, em que foi pedido a cada pessoa que a descrevesse, numa palavra, até à perspetiva que a organização tem sobre a temática, o que é reflexo da complexidade e a dinâmica inerentes a este tema.

A constatação de que algumas organizações já atingiram um estado de maturidade elevado, integrando a felicidade na sua estratégia organizacional, destaca a capacidade de adaptação e a visão inovadora existente, o que indica que já há organizações com trabalho efetuado nesta área.



- Não é um tema Trabalho/Pouco Trabalho
- Difícil de concretizar em contexto organizacional
- Prioridade
- Estratégia de bem-estar organizacional
- Conceito a estudar e em constante adaptação
- Mecanismo para a atração e Retenção de Talento
- Motor para o bem-estar organizacional
- Motivação e Produtividade
- Criação de um Ambiente propício
- Contributo da Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

04 Conclusões

Com base nos resultados deste estudo, torna-se evidente que estamos perante uma mudança significativa na mentalidade das organizações em relação à importância do bem-estar no contexto atual. O bem-estar organizacional emerge como uma necessidade estratégica, principalmente para as organizações com um grau de maturidade superior nesta área. Por outro lado, a felicidade organizacional, embora ainda não seja uma área amplamente explorada, é evidente que as organizações compreendem a importância de estudar e adaptar as suas estratégias.

É de sublinhar que, apesar dos desafios, muitas organizações, especialmente as de menor dimensão, estão dispostas a comprometer-se a curto-médio prazo com políticas e iniciativas de bem-estar. Ao nível do compromisso, é importante ressaltar que este começa a ser importante para a liderança, existindo, em diversas organizações, responsáveis de área.

Relativamente às áreas de bem-estar organizacional, que as organizações estão a trabalhar, têm relevância as condições físicas, enquanto as questões relativas ao propósito, gestão do trabalho e conciliação ganham maior relevância como áreas com necessidade de desenvolvimento.

De forma geral, a maioria das organizações considera-se eficaz na promoção do bem-estar, sendo que a classificação média do impacto nas políticas e iniciativas de bem-estar na retenção de talento destaca a relevância crescente desse investimento.

Este estudo oferece insights sobre o estado atual de bem-estar organizacional, o que nos leva a acreditar que, apesar do trabalho já realizado nesta área, ainda há muito pela frente, principalmente nas organizações de pequena dimensão. Apontamos, como principal limitação deste estudo, o número de amostra, que poderá não ser representativo das organizações portuguesas.



pedrabase
CONSULTORIA & FORMAÇÃO

ESTUDO

Bem-estar e felicidade organizacional