



## **Observatório para a Ação Social**

Plano Estratégico de Felicidade Organizacional

*Strategic Plan for Organizational Happiness*

**Gabinete da Qualidade**

Maio de 2024

## Ficha Técnica

### Título:

Plano Estratégico de Felicidade Organizacional | *Strategic Plan for Organizational Happiness*

### Autor:

Sara dos Santos Góis | MBA – Felicidade Organizacional | *Happiness Business School*

### Edição:

Gabinete da Qualidade SAS IPL

Campus de Benfica do IPL | Ed. P3, 1500-651 - Lisboa, Portugal.

E-mail: [alimentacao@sas.ipl.pt](mailto:alimentacao@sas.ipl.pt)

## Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Lisboa



[WWW.SAS.IPL](http://WWW.SAS.IPL)

## Índice

Resumo .....	1
Abstract.....	2
Introdução .....	3
1. A importância da felicidade organizacional.....	4
1.1 O impacto da felicidade organizacional nas pessoas.....	5
1.2 Impacto da felicidade organizacional nas organizações.....	5
2. A felicidade no sector público .....	6
2.1 Contexto do setor público em Portugal .....	6
2.2 Desafios para o bem-estar no setor público.....	6
3. Estudo de caso - Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Lisboa.....	7
3.1 Caracterização da amostra .....	9
4. Plano estratégico para a felicidade.....	10
4.1 Diagnostico e resultados .....	11
4.2 Proposta de plano estratégico para a felicidade organizacional.....	24
4.3 Sugestões e cronograma .....	26
Conclusões.....	30
Bibliografia .....	32
Anexos.....	33
Anexo I - Quadro resumo - Sugestões e Cronograma.....	33

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição por género .....	9
Gráfico 2 – Distribuição por faixa etária.....	10
Gráfico 3 – Distribuição por área de residência .....	10
Gráfico 4 – Modelo de trabalho atual .....	11
Gráfico 5 – Deslocações diárias para o local de trabalho .....	11
Gráfico 6 – Tempo médio decorrido nas deslocações diárias.....	12
Gráfico 7 – Preferências por modelo de trabalho .....	13
Gráfico 8 – Satisfação com a modalidade de trabalho.....	14
Gráfico 9 – Satisfação salarial .....	14
Gráfico 10 – Satisfação com benefícios extra-salariais .....	15
Gráfico 11 – Perceção relativamente ao volume de trabalho.....	15
Gráfico 12 – Frequência de realização de horas extraordinárias.....	16
Gráfico 13 – Remuneração das horas extraordinárias.....	16
Gráfico 14 – Interferência do trabalho na vida pessoal.....	17
Gráfico 15 – Satisfação equilíbrio Trabalho – Vida Pessoal .....	17
Gráfico 16 – Caracterização do ambiente de trabalho .....	18
Gráfico 17 – Impacto do trabalho na saúde mental .....	19
Gráfico 18 – Contributos para a melhoria da saúde mental .....	19
Gráfico 19 – Motivação pelo líder .....	20
Gráfico 20 – Líder mais motivador.....	20
Gráfico 21 – Vantagens de trabalhar no setor público.....	21
Gráfico 22 – Desvantagens de trabalhar no setor público.....	21
Gráfico 23 – Acesso a atividades de bem-estar.....	22
Gráfico 24 – Investimento no bem-estar .....	22

A felicidade no trabalho não é apenas uma aspiração, mas também uma necessidade humana fundamental.

## **Resumo**

No âmbito dos MBA em Felicidade Organizacional da *Happiness Business School*, propôs-se desenvolver um Plano Estratégico de Felicidade Organizacional, tendo com estudo de caso os Serviços de Acção Social do Instituto Politécnico de Lisboa.

No âmbito da investigação, este plano estratégico tem como objetivo criar um ambiente de trabalho que promova a felicidade, o bem-estar e a satisfação dos funcionários no setor público. Visa aumentar a produtividade, a retenção de talentos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional construtiva, enfrentando os desafios específicos do setor público que frequentemente resultam em desinteresse e resignação. O plano é projetado para oferecer uma base sólida para que as lideranças possam implementar transformações significativas nas suas áreas de atuação.

A elaboração do plano baseou-se em uma análise detalhada das necessidades holísticas dos trabalhadores, incluindo aspetos físicos, mentais, emocionais e profissionais. As técnicas de pesquisa utilizadas foram a execução de questionários e a revisão de literatura para identificação das melhores práticas e áreas de intervenção prioritárias.

Teve-se como principais áreas de intervenção, a flexibilidade e autonomia no trabalho, o desenvolvimento e crescimento profissional, a saúde mental e bem-estar físico, o reconhecimento e valorização, o equilíbrio trabalho-vida pessoal e a comunidade e pertença.

Pela implementação de ações nestas áreas de intervenção, prevê-se a adoção de um ambiente de trabalho onde os funcionários se sintam valorizados, apoiados e motivados, o que consequentemente refletirá em maior produtividade e satisfação no trabalho.

Este plano estratégico propõe-se a integrar a felicidade e o bem-estar como componentes essenciais na cultura e nas práticas diárias da organização, garantindo um ambiente de trabalho positivo e produtivo. As recomendações fornecidas visam ajudar as lideranças do setor público a implementar mudanças duradouras e significativas, beneficiando tanto os funcionários quanto a organização como um todo.

**Palavras-chave:** Felicidade, Felicidade Organizacional, Serviços Públicos, Serviços de Ação Social, Ensino Superior, setor público, plano estratégico.

## **Abstract**

As part of the MBA in Organizational Happiness at the Happiness Business School, the development of a Strategic Plan for Organizational Happiness was proposed, using the IPL's Social Action Services as a case study.

In the scope of this research, the strategic plan aims to create a work environment that promotes happiness, well-being, and employee satisfaction in the public sector. It seeks to increase productivity, talent retention, and the development of a constructive organizational culture, addressing the specific challenges of the public sector that often lead to disinterest and resignation. The plan is designed to provide a solid foundation for leaders to implement significant transformations in their areas of operation.

The formulation of the plan was based on a detailed analysis of the holistic needs of workers, including physical, mental, emotional, and professional aspects. The research techniques used included the administration of questionnaires and literature reviews to identify best practices and priority intervention areas.

The main areas of intervention identified were work flexibility and autonomy, professional development and growth, mental health and physical well-being, recognition and appreciation, work-life balance, and community and belonging.

By implementing actions in these areas of intervention, it is anticipated that a work environment where employees feel valued, supported, and motivated will be adopted, which will consequently result in increased productivity and job satisfaction.

This strategic plan proposes to integrate happiness and well-being as essential components in the organization's culture and daily practices, ensuring a positive and productive work environment. The recommendations provided aim to help public sector leaders implement lasting and significant changes, benefiting both employees and the organization as a whole.

**Keywords:** Happiness, Organizational Happiness, Public Services, Social Action Services, Higher Education, Public Sector, Strategic Plan

## **Introdução**

### **Porque é importante trabalhar a felicidade organizacional nas empresas?**

#### **Qual o impacto nas pessoas e nas organizações?**

A felicidade organizacional tem emergido como um conceito de crescente relevância nas últimas décadas. À medida que a sociedade e o ambiente de trabalho evoluem, as organizações estão cada vez mais conscientes da necessidade de se concentrarem não apenas nos resultados financeiros, mas também no bem-estar e na satisfação dos seus trabalhadores.

Nos últimos anos, temos testemunhado uma mudança significativa nas expectativas dos trabalhadores, especialmente das novas gerações que ingressam no mercado de trabalho. Para estes profissionais, encontrar um emprego que ofereça mais do que apenas um salário é essencial. Estes procuram um ambiente de trabalho onde se sintam verdadeiramente valorizados, inspirados e felizes. A felicidade organizacional tornou-se uma das características mais desejadas num local de trabalho, e as empresas, especialmente aquelas do setor de tecnologias de informação, encontram-se na liderança do trilho para a transformação.

Empresas inovadoras, como é exemplo da Google, conhecida pelo ambiente de trabalho amigável e criativo, têm sido pioneiras no contexto da promoção da felicidade organizacional. Estas perceberam que o investir no bem-estar dos trabalhadores não é apenas uma estratégia de recursos humanos, mas também uma maneira eficaz de atrair e reter talentos bem como promover uma cultura de inovação.

Sendo a Geração Z a que atualmente constitui a maioria dos indivíduos em idade de trabalho ativo, esta valoriza novas experiências no âmbito das suas atividades laborais. Procura integrar-se em algo maior que contribua de forma significativa para o mundo, o que representa não só o seu crescimento profissional, mas também o seu crescimento pessoal.

No primeiro e no segundo capítulo deste estudo será explorada a importância de trabalhar a felicidade organizacional nas empresas, sejam do setor privado ou do setor público, bem como o seu impacto tanto nas pessoas que nelas trabalham quanto na própria organização. Para fundamentar os argumentos, serão utilizados dados e insights de diversas fontes de pesquisa.

No terceiro e quarto capítulo, será abordado como estudo de caso os SAS/IPL, onde se procedeu à uma análise da atual satisfação dos trabalhadores quanto a esta temática, procedendo-se à uma proposta para implementação de um Plano Estratégico de Felicidade Organizacional, face aos resultados obtidos.

## 1. A importância da felicidade organizacional

A felicidade no ambiente laboral não é apenas uma ambição, mas também uma necessidade fundamental para a humanidade. Passamos a maior parte das nossas vidas imersas no trabalho, portanto é imperativo que este tempo seja vivenciado com satisfação e realização. Quando os trabalhadores se sentem felizes no seu local de trabalho, isso não só beneficia as suas vidas pessoais, mas também tem um impacto significativo na dinâmica organizacional.

Estudos extensivos e investigações científicas têm consistentemente demonstrado que trabalhadores felizes são mais do que meramente satisfeitos, eles são mais produtivos, envolvidos e comprometidos com as suas funções e com a organização como um todo (Oswald, Proto, & Sgroi, 2015). Quando estes se sentem valorizados e apoiados, tendem a dedicarem-se plenamente às suas responsabilidades, procurando maneiras de melhorar e contribuir para os objetivos da empresa.

A felicidade no trabalho não se limita a um estado emocional fugaz, ela estabelece uma base sólida para um ambiente laboral saudável e produtivo. Os trabalhadores que se sentem felizes estão mais motivados para enfrentar desafios e encontrar soluções inovadoras para os problemas, sendo esta dedicação que se traduz num aumento da eficiência e na qualidade do trabalho realizado.

Para além disso, a felicidade no trabalho tem um efeito dominó na cultura organizacional. Quando os trabalhadores estão felizes, fomenta-se uma atmosfera positiva onde a colaboração, a comunicação aberta e o respeito mútuo florescem. Uma cultura organizacional positiva, por sua vez, fortalece os laços entre os membros da equipa, promovendo um sentimento de pertença e camaradagem.

A felicidade organizacional está também intrinsecamente ligada à retenção de talentos. Trabalhadores satisfeitos e felizes são mais propensos a permanecer na empresa a longo prazo, reduzindo os custos associados à rotatividade (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002).

No entanto, mesmo que os trabalhadores procurem novos desafios noutras organizações, se *offboarding* for conduzido na ótica do bem-estar do colaborador, este certamente irá recomendar a organização a outros amigos e familiares.

As organizações que investem na felicidade dos seus trabalhadores, colhem os benefícios em termos de produtividade e inovação. Trabalhadores felizes são mais propensos a se envolverem em processos criativos e a contribuir com ideias que podem melhorar os produtos ou serviços da empresa (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005). Isso pode ser fundamental para a vantagem competitiva no mercado, sendo um catalisador para o desenvolvimento de produtos ou serviços diferenciados.

A inovação contínua não só mantém as empresas sustentáveis num cenário de negócios dinâmicos, mas também pode contribuir para o florescimento de produtos ou serviços revolucionários que conquistem uma posição de destaque no mercado.

### **1.1 O impacto da felicidade organizacional nas pessoas**

A felicidade organizacional está intrinsecamente ligada ao bem-estar psicológico dos trabalhadores. Quando estes se sentem valorizados, apoiados e reconhecidos no seu trabalho, experimentam níveis mais elevados de satisfação pessoal, autoestima e saúde mental (Diener, Suh, Lucas, & Smith, 1999). Este facto traduz-se numa força de trabalho mais resiliente e emocionalmente saudável. Os ambientes laborais que promovem a felicidade, tendem igualmente, a reduzir os níveis de *stress* entre os trabalhadores. O *stress* crónico é prejudicial tanto para os indivíduos quanto para as organizações, levando a problemas de saúde, absentismo e diminuição da produtividade (Wright & Cropanzano, 2000). Promover a felicidade no trabalho é uma estratégia eficaz para mitigar estes efeitos negativos.

Existe uma responsabilidade subjacente por parte das organizações em preservar a saúde mental dos trabalhadores. Isso implica a promoção de uma cultura organizacional que valorize os princípios humanos e incentive iniciativas de bem-estar dentro da organização, como, por exemplo, a realização de momentos de interação entre os trabalhadores, salas de convívio, comunicação positiva e transparente.

Adicionalmente, trabalhadores felizes estão mais propensos a se envolverem nas suas tarefas e a sentirem-se parte integrante da equipa e da organização. Isto resulta em maior compromisso, o que, por sua vez, conduz a um desempenho superior e a uma cultura de trabalho positiva (Saks, 2006). O envolvimento dos trabalhadores é um indicador crucial de sucesso organizacional.

### **1.2 Impacto da felicidade organizacional nas organizações**

Investir na felicidade dos trabalhadores transcende a mera responsabilidade social, sendo também uma estratégia que repercute diretamente no desempenho financeiro das empresas. Estudos revelam que as organizações com trabalhadores felizes tendem a alcançar resultados financeiros superiores e a destacar-se na concorrência (Helliwell, Huang, & Wang, 2019). A disposição dos trabalhadores em dar o seu melhor reflete-se de forma tangível nos números.

Esta predisposição para contribuir ao máximo no ambiente laboral, traduz-se diretamente em indicadores financeiros positivos, não só devido à elevada produtividade, mas também pela redução dos custos associados ao absentismo e pela melhoria da eficiência operacional. A felicidade no trabalho converte-se, inequivocamente, em ganhos tangíveis para a organização.

Uma cultura organizacional que valoriza a felicidade e o bem-estar dos trabalhadores fomenta um ambiente de trabalho inclusivo, motivador e colaborativo. Tal influência diretamente as dinâmicas interpessoais dentro da organização e a abordagem aos desafios (Cameron & Spreitzer, 2011). Uma cultura positiva é fundamental para manter a coesão e promover valores partilhados.

Ademais, a felicidade organizacional exerce um impacto significativo na imagem de marca da empresa. Empresas reconhecidas pelo cuidado com o bem-estar dos seus trabalhadores atraem talentos de alta qualidade, alinhados com os valores e cultura organizacionais, assim como clientes fiéis e parceiros de negócios confiáveis (Fombrun & Shanley, 1990). Uma reputação empresarial positiva constitui um ativo valioso.

## **2. A felicidade no sector público**

Este capítulo aborda a importância das políticas de promoção do bem-estar e da felicidade dos trabalhadores nas organizações do setor público em Portugal, com base no caso particular dos SAS/IPL. A relevância deste tema ganha destaque no contexto das peculiaridades do setor público português, que inclui uma vasta gama de organizações responsáveis pela prestação de serviços essenciais à sociedade. A discussão torna-se pertinente face aos desafios únicos enfrentados por estas organizações, tais como a rigidez burocrática, a limitação orçamental e de recursos humanos, e a necessidade de satisfazer as expectativas de um amplo espectro de *stakeholders*.

### **2.1 Contexto do setor público em Portugal**

O contexto do setor público em Portugal é caracterizado por sua diversidade e amplitude, abrangendo desde a administração local até instituições de ensino, saúde e segurança. Cada uma dessas entidades desempenha um papel crucial na estrutura social e econômica do país, o que implica a necessidade de uma força de trabalho motivada e satisfeita. No entanto, questões como estagnação salarial, progressão de carreira limitada e carga burocrática podem impactar negativamente o bem-estar dos trabalhadores. Os trabalhadores do setor público enfrentam uma série de desafios que podem comprometer seu bem-estar e satisfação profissional. Entre esses desafios, destacam-se a rigidez burocrática, a limitação orçamental e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A complexidade dos processos e a lentidão nas tomadas de decisão podem gerar frustração e desmotivação. As restrições orçamentais frequentes, resultam em recursos limitados para o desenvolvimento profissional, inovação e melhorias no ambiente de trabalho. Além disso, a dificuldade em conciliar as necessidades profissionais com a vida pessoal é uma preocupação constante, agravada às vezes pela falta de flexibilidade nas políticas de trabalho.

### **2.2 Desafios para o bem-estar no setor público**

A relação entre o bem-estar dos trabalhadores e a produtividade é sustentada por uma vasta gama de pesquisas, como apresentado anteriormente. Trabalhadores que reportam altos níveis de satisfação e bem-estar no trabalho tendem a ter melhor desempenho, apresentando menos ausências, maior participação ativa e maior retenção de talentos.

A felicidade no trabalho está intrinsecamente ligada à criatividade, um componente essencial para a inovação no setor público. Ambientes que promovem a felicidade estimulam o pensamento inovador, favorecem a colaboração e promovem a adaptabilidade, contribuindo assim para um melhor serviço à população.

A qualidade do serviço público é diretamente afetada pelo bem-estar e pela felicidade dos trabalhadores. Trabalhadores satisfeitos e motivados tendem a prestar um serviço mais atencioso e eficiente ao cidadão, tomam decisões mais eficazes e contribuem para um ambiente de trabalho positivo.

Para maximizar a produtividade, a criatividade e a qualidade do serviço público, as organizações devem adotar estratégias focadas no bem-estar e na felicidade dos trabalhadores, incluindo o desenvolvimento profissional contínuo, políticas de trabalho flexíveis e suporte à saúde mental.

O investimento no bem-estar e na felicidade dos trabalhadores no setor público, é fundamental para a construção de organizações mais produtivas, criativas e eficazes na prestação de serviços à sociedade. Adotar práticas que promovam um ambiente de trabalho positivo, não melhora apenas a vida dos trabalhadores como também eleva a qualidade e a eficiência dos serviços públicos em Portugal, beneficiando toda a comunidade.

### **3. Estudo de caso - Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Lisboa**

O presente estudo incide sobre uma organização pública, da área da educação no Ensino Superior – Serviços de Ação Social do Instituto Politécnico de Lisboa (SAS/IPL).

O Instituto Politécnico de Lisboa (IPL) é uma Instituição do ensino superior com cerca de 40 cursos distribuídos por cerca de 14.000 estudantes. Enquanto instituição de ensino superior de alto nível orientada para a criação, transmissão e difusão de conhecimento, cultura e artes, ciência e tecnologia, através da articulação do estudo, do ensino, da investigação, do desenvolvimento e da transferência de conhecimento, tem como missão produzir, ensinar e disseminar conhecimento, arte e cultura, bem como prestar serviços à comunidade nas áreas em que dispõe de competências, contribuindo para a sua consolidação como instituição de referência no plano nacional e internacional.

O IPL tem como Visão institucional a qualidade das suas atividades, numa perspetiva de melhoria contínua das mesmas, promovendo uma sólida, pertinente e altamente qualificada formação dos seus diplomados que contribui para a sua integração no mundo do trabalho.

O IPL assume os seguintes Valores institucionais:

- Excelência do ensino e da investigação, desenvolvimento e criação artística
- Cultura de mérito;
- Abertura e participação ativa na sociedade;
- Responsabilidade social;
- Reforço da cooperação e intercâmbio científico, com realce para os países no espaço europeu e lusófono.

Enquanto Unidade organizacional do IPL, a atividade dos SAS/IPL versa a atribuição de benefícios sociais, os quais podem ter carácter direto, como as bolsas de estudo; ou carácter indireto, como a alimentação ou a atribuição de alojamento, entre outros.

Os SAS/IPL são, nos termos da lei, uma entidade com autonomia administrativa e financeira, tendo como premissa, a aplicação da política de ação social conducente à melhoria das condições de frequência e sucesso educativo dos estudantes que frequentam as oito escolas do Instituto Politécnico de Lisboa, desenvolvendo atividades nas seguintes áreas:

- Atribuição de bolsas de estudo;
- Alojamento;
- Apoio na saúde (psicologia);
- Apoio às atividades culturais e desportivas;
- Apoio às atividades das associações de estudantes;
- Serviços de alimentação.

No que concerne à Missão os SAS-IPL detêm como linha orientadora a execução da política de ação social escolar e a prestação de apoios e benefícios nela compreendidos, aos estudantes que frequentam o Instituto Politécnico de Lisboa, orientados para a melhoria das condições de estudo.

Relativamente à Visão institucional, posicionarem-se como “a outra família” do estudante, importando para tal que desenvolva as suas atividades, sustentadas em novas valências, junto da população estudantil e da própria comunidade, como proporcionadora de um serviço que, chegue para além do útil e se instale ao nível do bem-estar do utente, do auxílio em caso de necessidade, da presença, proximidade e do apoio constante.

Quanto aos Valores os SAS/IPL, como instituição de referência exige-se pautar a prestação de serviços em geral e à comunidade estudantil do IPL em particular pelo:

- Rigor;
- Confiança;

- Transparência;
- Agilização;
- Disponibilidade;
- Equidade.

### 3.1 Caracterização da amostra

De acordo com os seus estatutos, para o cumprimento das funções atribuídas aos SAS/IPL, a organização é estruturada em duas Direções de Serviços que reportam ao responsável máximo e integram diversos Setores de Atividades. Relativamente aos 21 inquiridos envolvidos no presente estudo, estes encontram-se distribuídos pelas seguintes áreas que compõem os serviços:

- Administração;
- Direção de Serviços Financeiros, de Planeamento e de Gestão;
- Direção de Serviços de Apoio Social;
- Gabinete da Qualidade;

Com o intuito de avaliar a distribuição dos trabalhadores por género, procedeu-se à medição da percentagem de trabalhadores de cada género, constatando-se uma predominância de trabalhadores do género feminino.

21 respostas

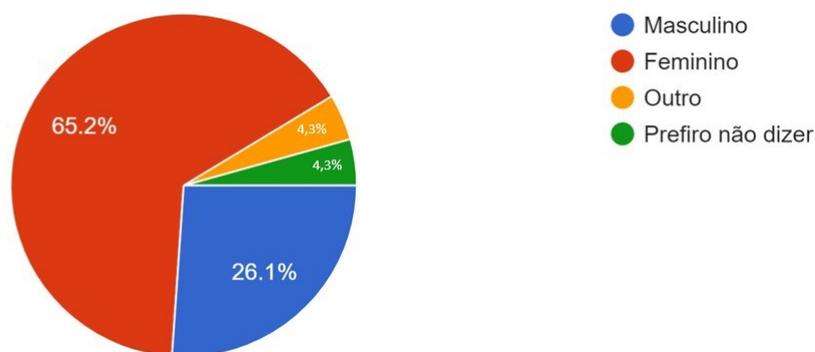


Gráfico 1 – Distribuição por género

Para avaliar a distribuição dos trabalhadores por faixa etária, foi calculada a percentagem de trabalhadores em cada faixa etária, destacando-se que a maioria dos trabalhadores têm mais de 51 anos. É de relevar uma concentração significativa na faixa dos 36 a 50 anos.

21 respostas

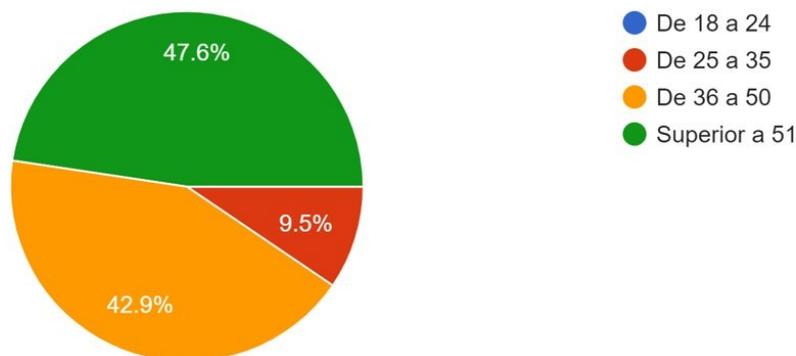


Gráfico 2 – Distribuição por faixa etária

Por forma a concluir a caracterização da amostra, foi mensurada a área de residência dos trabalhadores, observando-se que a maioria reside na área da Grande em Lisboa.

21 respostas

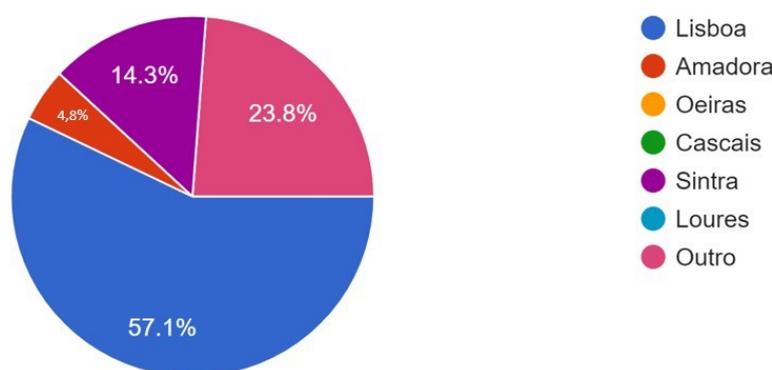


Gráfico 3 – Distribuição por área de residência

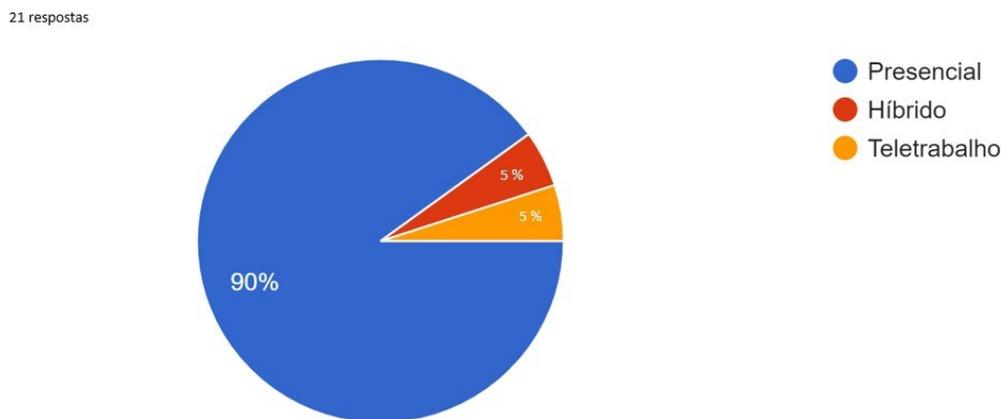
#### 4. Plano estratégico para a felicidade

Elaborar um plano estratégico para promover a felicidade pode inicialmente parecer uma abordagem pouco comum, porém constitui uma forma de aplicar princípios de gestão e planeamento a um aspeto fundamental da existência humana “a busca pela felicidade”. Este processo implica uma metodologia cuidadosa e etapas bem definidas, tais como a recolha de dados, o seu tratamento e a elaboração de estratégias específicas para áreas de intervenção prioritárias.

Com o intuito de obter uma compreensão mais aprofundada da experiência dos trabalhadores com ênfase em questões sociais, procedemos à avaliação do nível de satisfação e bem-estar no ambiente de trabalho, bem como à identificação das áreas que os trabalhadores desejariam ver melhoradas. Para tal, foi enviado um questionário por e-mail a todos os trabalhadores, resultando em 21 respostas obtidas.

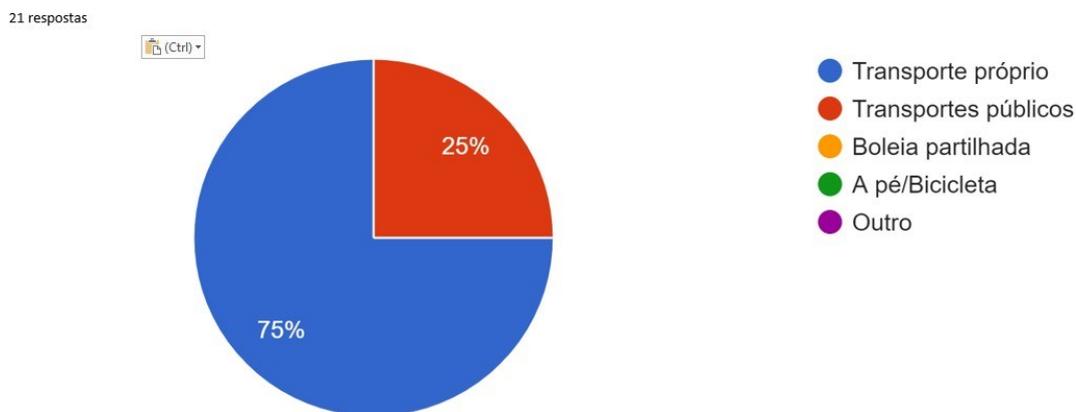
#### 4.1 Diagnóstico e resultados

Para o intuito de entender qual o modelo de trabalho adotado pela organização, foi questionado aos inquiridos qual o seu modelo de trabalho atual, sendo que a maioria respondeu que adotava o modelo de trabalho presencial.



**Gráfico 4** – Modelo de trabalho atual

Relativamente às deslocações diárias para o local de trabalho, pela maioria foi referido a utilização de transportes próprio. Este padrão sugere que a maior parte dos trabalhadores prefere a conveniência e independência do transporte próprio.



**Gráfico 5** – Deslocações diárias para o local de trabalho

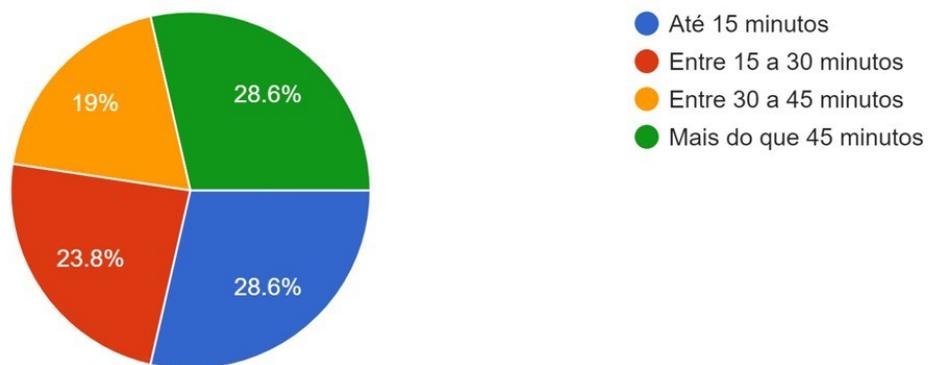
Foi questionado aos inquiridos qual o tempo médio despendido entre as deslocações para o local de trabalho, sob condições normais de tráfego.

Esta análise revela uma disparidade significativa nos tempos de deslocação dos trabalhadores para o local de trabalho. Por um lado, cerca de 28,6% dos inquiridos afirmam gastar até 15 minutos no trajeto, sugerindo uma proximidade geográfica ou uma escolha de residência estratégica próxima ao local de trabalho. Esta categoria de trabalhadores pode beneficiar de uma menor exposição ao *stress* associado às deslocações prolongadas e de uma maior disponibilidade de tempo para atividades pessoais.

Por outro lado, é preocupante constatar que uma proporção idêntica de 28,6% dos inquiridos necessita de mais de 45 minutos para chegar ao local de trabalho. Esta realidade sugere trajetos significativamente mais longos, que podem acarretar uma série de desafios, como aumento do *stress*, fadiga, redução da qualidade de vida e conflitos no equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Além disso, deslocações prolongadas também podem impactar a pontualidade e a produtividade dos trabalhadores.

Essa disparidade nos tempos de deslocação indica a necessidade de uma análise mais aprofundada das condições de trabalho e de vida dos trabalhadores, bem como a possível implementação de medidas para mitigar os efeitos negativos das deslocações prolongadas, como a promoção de políticas de trabalho flexíveis, a revisão dos horários de expediente ou o incentivo ao teletrabalho.

21 respostas



**Gráfico 6** – Tempo médio decorrido nas deslocações diárias

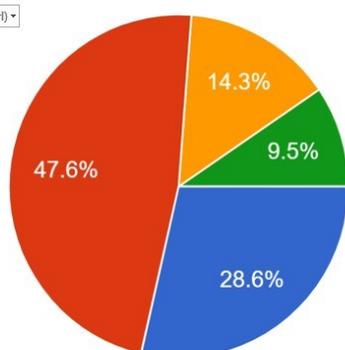
Quanto à análise das preferências em relação à modalidade de trabalho, revela-se uma tendência clara em direção ao modelo híbrido. Este resultado sugere que os trabalhadores valorizam a

flexibilidade proporcionada por esta modalidade, que combina interação presencial com a conveniência do trabalho a partir de casa.

A preferência pela modalidade híbrida pode ser atribuída a diversos fatores. Por um lado, permite aos trabalhadores usufruir dos benefícios do contacto direto com colegas e superiores, promovendo a colaboração, a comunicação e o sentido de pertença à equipa. Por outro lado, oferece a flexibilidade necessária para conciliar as exigências profissionais com as responsabilidades pessoais, como a gestão do tempo e o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

Esta tendência reflete uma mudança nas expectativas dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho, evidenciando a importância de políticas flexíveis que se adaptem às necessidades individuais e promovam um ambiente laboral mais satisfatório e produtivo. Assim, a adoção da modalidade híbrida pode ser uma estratégia eficaz para promover o bem-estar dos trabalhadores e aumentar a sua motivação e produtividade.

21 respostas

 (Ctrl)


- Prefiro deslocar-me diariamente para o local de trabalho
- Modalidade híbrida (por exemplo, 2 dias em casa e 3 dias no local de trabalho)
- 100% em modalidade de teletrabalho (deslocando-me ao local de trabalho quando necessário, para reuniões, po...)
- Prefiro ter a possibilidade de escolha consoante a minha necessidade (por exemplo, ficar em teletrabalho se tiver...)

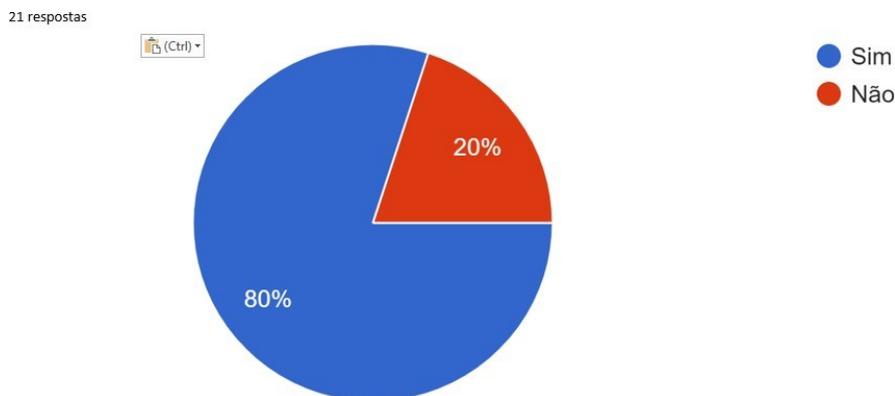
**Gráfico 7** – Preferências por modelo de trabalho

Com o intuito de mensurar qual a satisfação com atual modelo de trabalho, foi solicitado aos inquiridos que respondessem em conformidade.

Face aos resultados obtidos, verificou-se que a maioria dos trabalhadores se encontram satisfeitos com a modalidade de trabalho atualmente disponibilizada, enquanto 20% expressaram insatisfação com a mesma. Embora este alto nível de satisfação sugira uma congruência entre as políticas de trabalho vigentes e as expectativas da maioria dos trabalhadores, é importante destacar a significativa parcela dos que não se encontram satisfeitos.

Esta constatação ressalta a importância de uma análise mais aprofundada para compreender as razões subjacentes à insatisfação de parte dos trabalhadores. Poderiam ser consideradas medidas corretivas ou a introdução de maior flexibilidade nas políticas de trabalho, a fim de melhor atender às diversas necessidades e preferências do quadro de pessoal. Dessa forma, garantir-se-ia uma

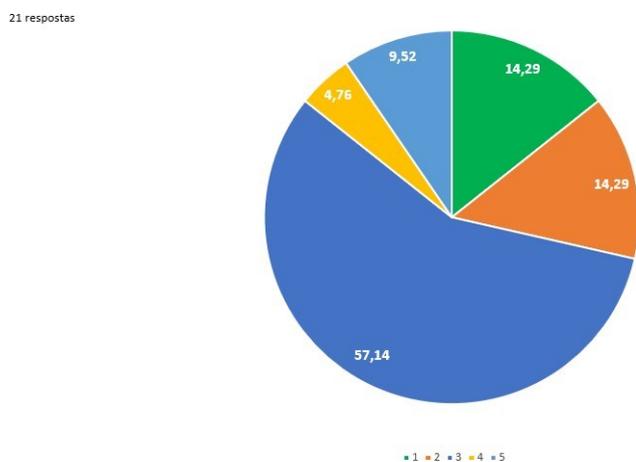
maior adequação entre as políticas organizacionais e as expectativas dos trabalhadores, promovendo assim um ambiente de trabalho mais satisfatório e produtivo.



**Gráfico 8** – Satisfação com a modalidade de trabalho

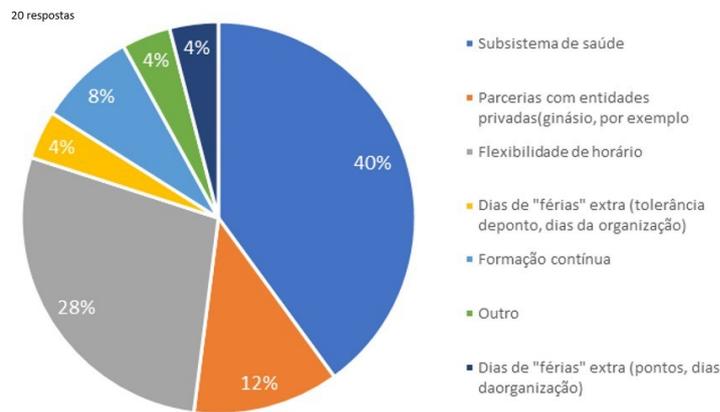
Quando questionado quanto à satisfação salarial, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 5 representa “mais satisfeito, obteve-se a informação que a maioria dos trabalhadores, num total de 12 (57.14%), atribuiu uma pontuação de 3, sugerindo um nível neutro de satisfação. Adicionalmente, um colaborador (4.76%), classificou a satisfação com o valor de 4, enquanto dois colaboradores (9.52%) atribuiu a pontuação máxima de 5, indicando um elevado grau de satisfação.

Os resultados sugerem uma tendência para uma satisfação média ou neutra em relação aos salários entre os trabalhadores da organização, embora uma parcela significativa tenha expressado insatisfação. Esta análise evidencia a importância de avaliar e potencialmente ajustar as políticas salariais da organização, de modo a melhor atender às expectativas e necessidades dos trabalhadores, contribuindo assim para um ambiente de trabalho mais satisfatório e motivador.



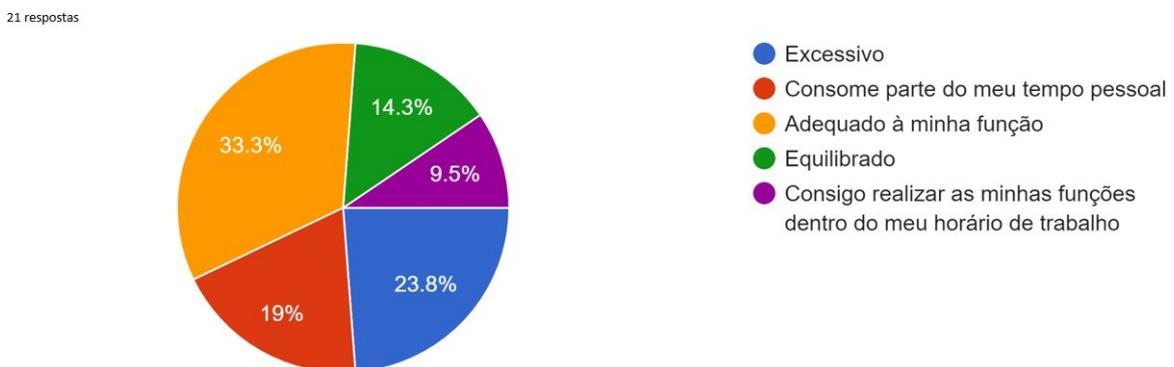
**Gráfico 9** – Satisfação salarial

No contexto da avaliação da satisfação com os benefícios extra-salariais, observou-se que o subsistema de saúde é altamente valorizado, o que sugere que a saúde e o acesso a uma rede de parceiros com ADSE continuam a ser considerados como um dos principais benefícios. Além disso, a flexibilidade de horário é também uma opção apreciada, indicando que os trabalhadores valorizam a capacidade de conciliar as demandas do trabalho com as suas vidas pessoais.



**Gráfico 10** – Satisfação com benefícios extra-salariais

Quanto à percepção relativamente ao volume de trabalho, a distribuição das respostas revela que a maioria dos trabalhadores considera que o volume de trabalho está em consonância ou equilibrado com as suas expectativas e capacidades. No entanto, uma proporção significativa manifesta a sensação de que o trabalho invade o tempo pessoal ou é excessivo, o que pode indicar um possível desequilíbrio entre a vida profissional e pessoal.

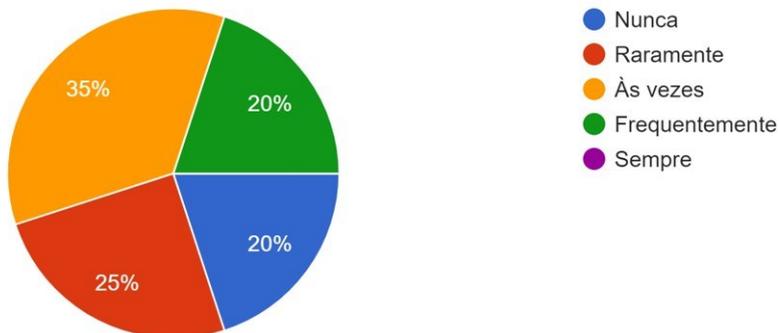


**Gráfico 11** – Percepção relativamente ao volume de trabalho

No que concerne à frequência de realização de horas extraordinárias, uma parte dos trabalhadores aparenta não realizar horas extraordinárias regularmente, sugerindo que a carga de trabalho

geralmente se adequa ao horário estipulado. Contudo, cerca de 55% dos trabalhadores relatam trabalhar horas extras ocasionalmente ou com frequência, indicando uma possível carga de trabalho adicional ou períodos de alta demanda que exigem tempo extra além das horas normais de trabalho.

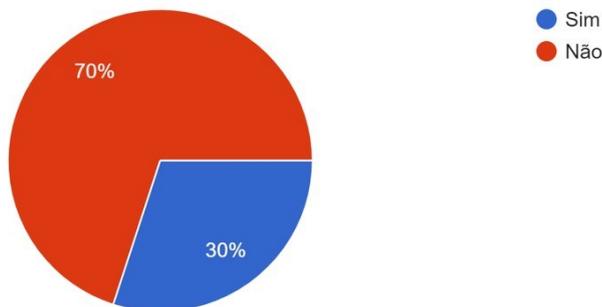
21 respostas



**Gráfico 12** – Frequência de realização de horas extraordinárias

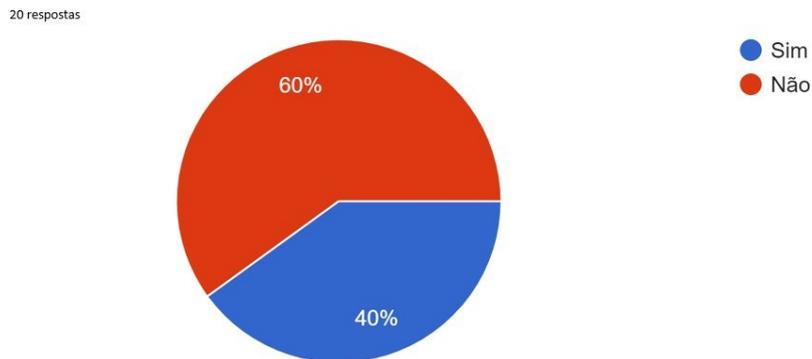
Ainda neste âmbito, questionou-se quanto à remuneração das horas extraordinárias trabalhadas, sendo que se verificou que 70% dos trabalhadores indicaram não receber qualquer compensação por esse trabalho adicional. Este dado reveste-se de relevância na análise do ambiente laboral e da satisfação dos trabalhadores. A ausência de remuneração pelas horas extraordinárias pode influenciar negativamente a percepção dos trabalhadores quanto à equidade e ao valor atribuído pela organização ao seu tempo e esforço. Esta questão assume particular importância quando correlacionada com os níveis de satisfação em relação à modalidade de trabalho, ao equilíbrio entre vida profissional e pessoal e à satisfação salarial.

20 respostas



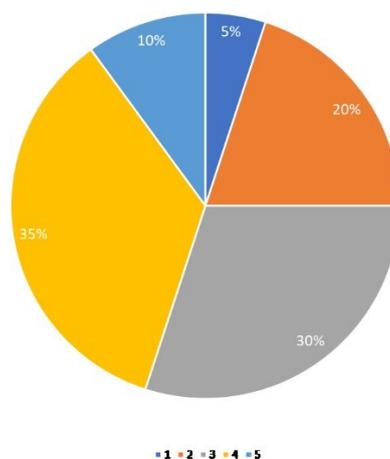
**Gráfico 13** – Remuneração das horas extraordinárias

No âmbito da interferência do trabalho na vida pessoal 40% dos trabalhadores relataram ter-se encontrado na situação de sacrificar compromissos pessoais ou familiares devido às exigências do trabalho, o que pode indicar um potencial conflito entre as necessidades profissionais e a vida pessoal. Este dado é particularmente significativo no contexto das discussões sobre o equilíbrio entre vida profissional e pessoal e pode evidenciar a necessidade de implementar políticas de trabalho mais flexíveis ou de promover uma cultura organizacional que valorize e respeite o tempo pessoal dos trabalhadores.



**Gráfico 14** – Interferência do trabalho na vida pessoal

Quando questionado quanto à satisfação do equilíbrio das atividades laborais e a vida pessoal, utilizando uma escala de 1 a 5, onde 5 representa “mais satisfeito”, a maioria dos inquiridos revela estar no nível 4, indicando um elevado grau de satisfação com o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Por outro lado, a menor percentagem, 5%, situa-se no nível 1, evidenciando uma baixa satisfação com este equilíbrio.



**Gráfico 15** – Satisfação equilíbrio Trabalho – Vida Pessoal

Foi solicitado que os inquiridos pudessem caracterizar o ambiente de trabalho inter e intra departamental.

Na consideração dos inquiridos, evidencia-se que o fator mais valorizado é um ambiente de trabalho "Amigável", seguido de um ambiente "Saudável" e "Comunicação positiva". Por outro lado, as opções "Má liderança", "Ambiente tóxico" e "Hierarquia rígida" não receberam votos, o que sugere que essas características não são consideradas proeminentes no atual ambiente de trabalho dos participantes.

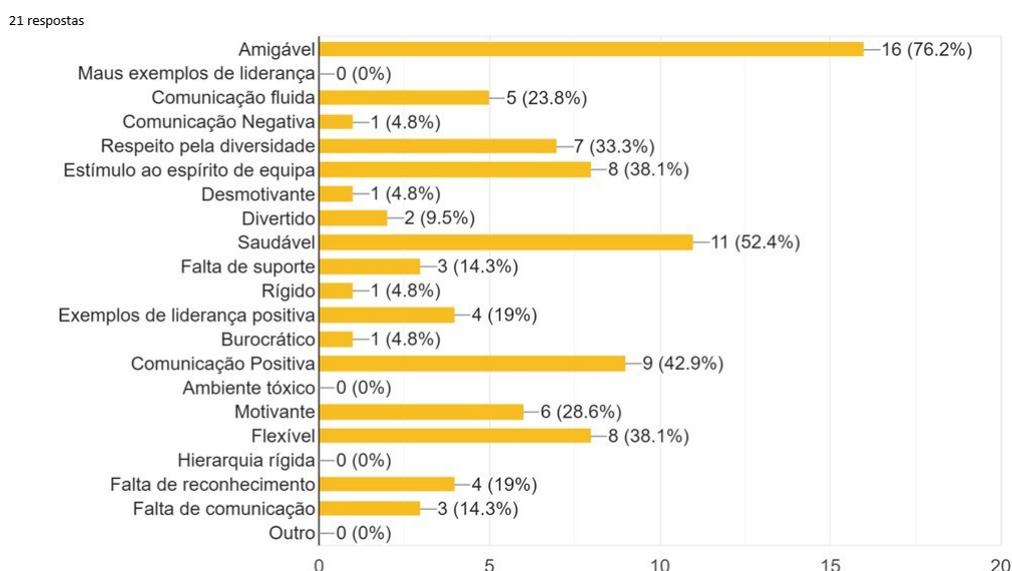
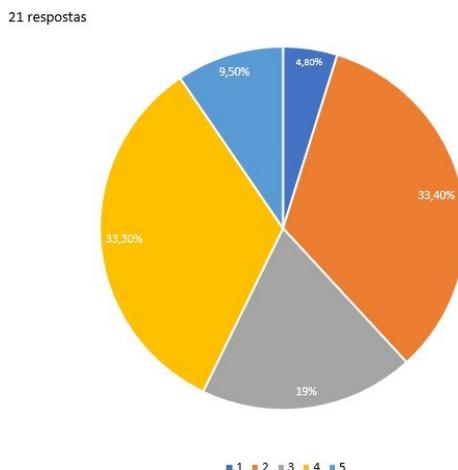


Gráfico 16 – Caracterização do ambiente de trabalho

Pretendeu-se avaliar o impacto do trabalho na saúde mental dos trabalhadores, empregando uma escala graduada de 1 a 5, na qual 5 representa um "impacto positivo". Observou-se que a maioria dos participantes perceciona um impacto positivo do trabalho na sua saúde mental, com a classificação 4 sendo a mais prevalente. Contudo, uma proporção considerável reporta um impacto negativo, com as classificações 1 e 2 totalizando 38,20%. Esses resultados sugerem uma diversidade de experiências em relação ao impacto do trabalho na saúde mental dentro deste grupo de indivíduos.

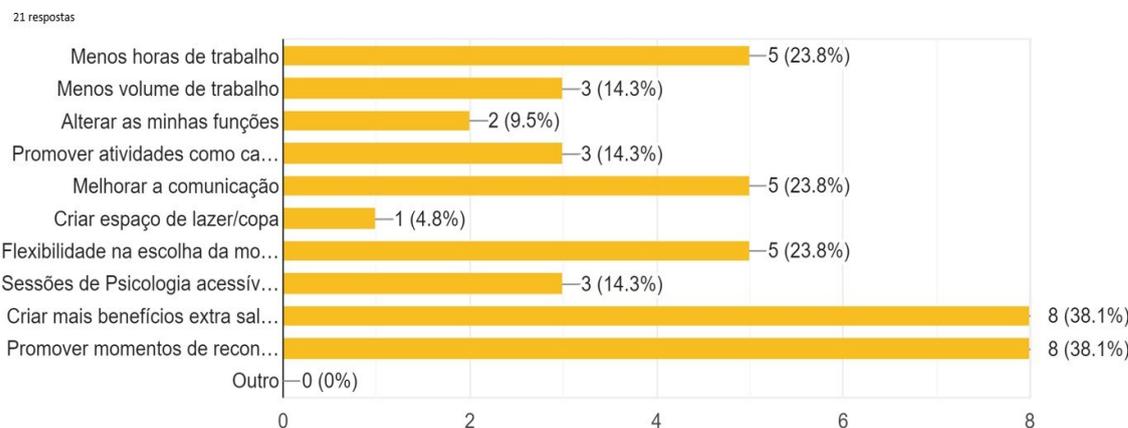


**Gráfico 17 – Impacto do trabalho na saúde mental**

Relativamente às estratégias para melhorar a saúde mental dos trabalhadores, as duas opções mais populares, com oito respostas cada (38.1%), são "Implementar mais benefícios extra-salariais" e "Promover momentos de reconhecimento do trabalho". Este resultado sugere que os trabalhadores valorizam o reconhecimento e os benefícios além do salário como contribuições importantes para a sua motivação e bem-estar mental.

As opções "Reduzir as horas de trabalho", "Melhorar a comunicação" e "Flexibilizar a escolha do formato de trabalho" também são vistas como significativas, com cada uma recebendo 5 respostas (23.8%).

Por outro lado, "Criar áreas de lazer ou espaços de convívio" recebeu a menor quantidade de respostas, indicando que esta opção é a menos prioritária para os trabalhadores no contexto da promoção da saúde mental e motivação no ambiente de trabalho.



**Gráfico 18 – Contributos para a melhoria da saúde mental**

Quando questionado quanto à motivação pela liderança, ampla maioria dos inquiridos expressa sentir motivação proveniente dos seus líderes, o que pode sugerir uma liderança eficaz na manutenção do compromisso e dedicação da equipa. A minoria que não se sente motivada pode indicar áreas específicas para melhoria na liderança ou na relação entre líderes e membros da equipa.

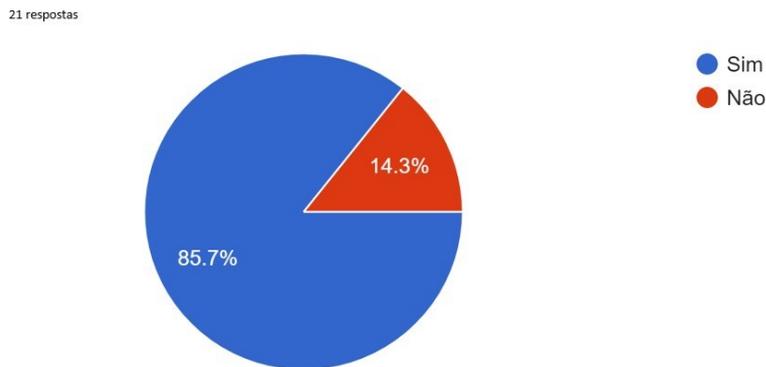


Gráfico 19 – Motivação pelo líder

Ainda no âmbito da anterior questão, verificou-se que 5 inquiridos referiram não se sentir motivadas pelo seu líder.

Destas respostas, constatou-se que o feedback contínuo e a demonstrações de reconhecimento são potenciais impulsionadores de motivação.

A maioria dos inquiridos sente que receber demonstrações de reconhecimento por parte do seu líder poderia aumentar a motivação.

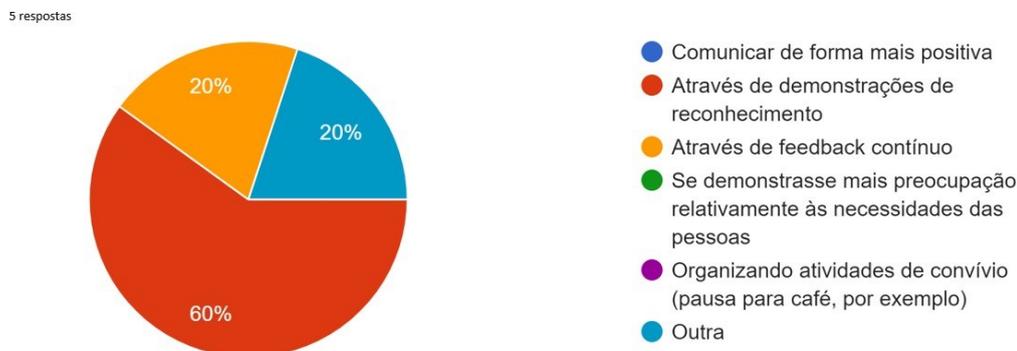


Gráfico 20 – Líder mais motivador

Foi questionado aos inquiridos quais as vantagens e desvantagens de trabalhar no setor público em Portugal.

Relativamente às vantagens, a "Segurança financeira" foi aquela que mais representatividade obteve, quanto às respostas obtidas. Destaca-se ainda “Estabilidade” e o “Subsistema de saúde” fortes vantagens de trabalhar.

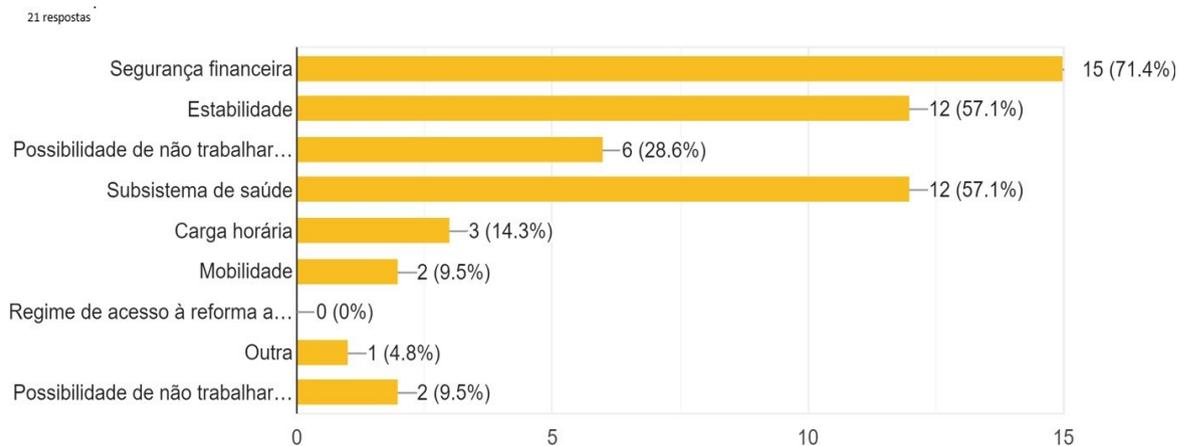


Gráfico 21 – Vantagens de trabalhar no setor público

No que concerne às desvantagens, o “Salário” e a "Dificuldade de progressão na carreira" foram aquelas mais se destacaram, sendo na opinião dos inquiridos estas as maiores desvantagens de trabalhar no setor público.

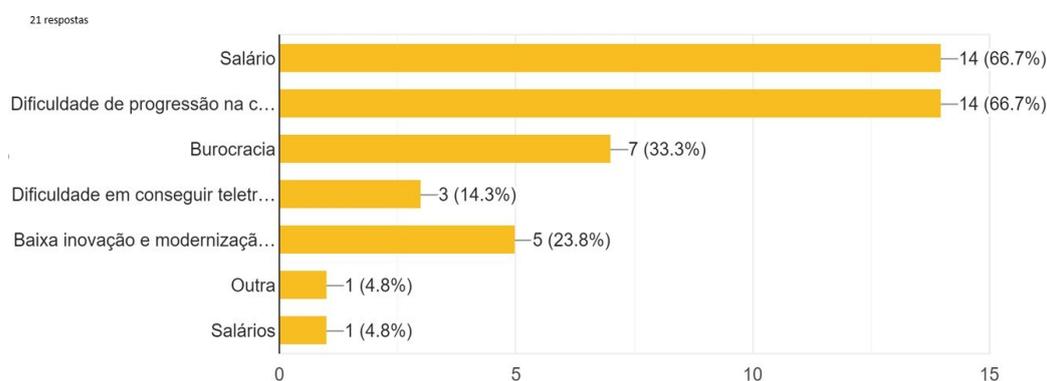
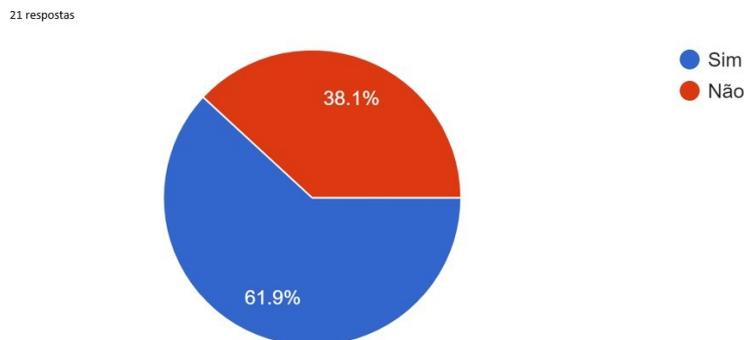


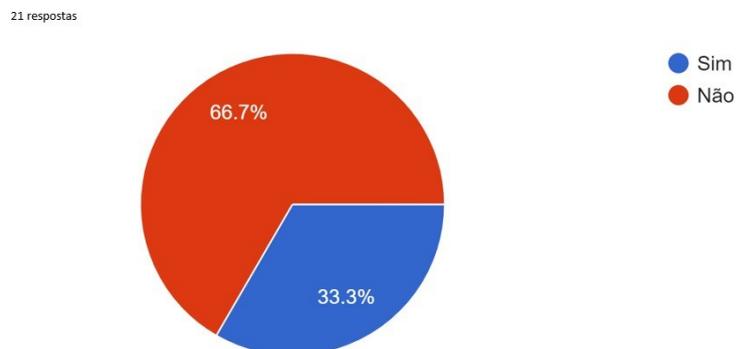
Gráfico 22 – Desvantagens de trabalhar no setor público

Ainda no que se refere às desvantagens de trabalhar no setor público, foi questionado aos inquiridos se consideram ser uma desvantagem não ter acesso a atividades de bem-estar, tal como os colaboradores do setor privado.



**Gráfico 23** – Acesso a atividades de bem-estar

Relativamente ao investimento no bem-estar dos trabalhadores, a maioria dos inquiridos acreditam que não há investimento suficiente no bem-estar dos funcionários do setor público. Apenas 33,3% consideram que o investimento é adequado, sugerindo uma visão crítica da maioria sobre o suporte ao bem-estar, sendo que este indicador poderá indicar que esta é uma área de potencial melhoria e investimento por parte das instituições da instituição.



**Gráfico 24** – Investimento no bem-estar

Em suma, a análise dos dados recolhidos através do questionário revela informações significativas sobre a composição demográfica, preferências e perceções dos trabalhadores. A predominância do género feminino e a concentração etária acima dos 51 anos sugerem uma força de trabalho com experiência e maturidade consideráveis. A distribuição geográfica, com uma forte presença em Lisboa, e a preferência pelo trabalho presencial indicam potenciais considerações logísticas e culturais na gestão de recursos humanos.

A satisfação com a modalidade de trabalho atual é alta, embora exista uma clara preferência por mais flexibilidade e opções híbridas ou de teletrabalho. A satisfação salarial mostra-se moderada, com espaço para melhoria. Os benefícios extra-salariais valorizados, como subsistema de saúde, juntamente com a preferência por um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal, destacam a importância de políticas de trabalho flexíveis e sensíveis às necessidades dos trabalhadores.

A perceção da carga de trabalho e das horas extra, especialmente quando não remuneradas, aponta para a necessidade de abordagens justas e transparentes na gestão do tempo de trabalho. A liderança é percebida como motivadora pela maioria, embora haja espaço para melhorias na comunicação e no reconhecimento.

Resumidamente, os dados sublinham a importância de uma abordagem holística à gestão de recursos humanos que valorize a satisfação, o bem-estar e a motivação dos trabalhadores, alinhando as políticas de trabalho às suas preferências e necessidades.

Considerou-se pertinente relacionar os diferentes conjuntos de dados fornecidos, com o objetivo de identificar padrões ou correlações significativas que possam oferecer uma perceção mais profunda.

Relacionaram-se assim os seguintes dados:

- Género e modalidade de trabalho: A predominância feminina nas pessoas pode influenciar as preferências de modalidade de trabalho, especialmente considerando fatores como cuidados com a família ou equilíbrio entre vida pessoal e profissional. A preferência por flexibilidade e opções de trabalho híbrido pode ser particularmente relevante para este grupo;
- Faixa etária e satisfação com o salário: A concentração de trabalhadores com idade acima dos 51 anos, pode estar relacionada com a satisfação salarial moderada. Esta faixa etária geralmente representa um período de estabilidade ou crescimento na carreira, onde as expectativas salariais são mais elevadas;
- Localização geográfica e deslocação: A maioria dos trabalhadores reside em Lisboa, o que pode impactar as preferências de deslocação e a satisfação com o tempo de deslocação. A preferência pelo transporte próprio e os tempos de trajeto relatados podem refletir a infraestrutura de transporte da região e a localização do local de trabalho;

- Modalidade de trabalho e equilíbrio trabalho-vida: A alta satisfação com a modalidade de trabalho atual, aliada à preferência por flexibilidade e opções híbridas, sugere uma busca por um melhor equilíbrio entre a vida profissional e pessoal;
- Satisfação com benefícios e saúde mental: A valorização de benefícios como subsistema de saúde e flexibilidade de horário pode ter uma relação direta com a saúde mental e a motivação dos trabalhadores;
- Liderança e motivação: A alta motivação sentida pela maioria dos trabalhadores em relação à sua liderança, combinada com a preferência por feedback contínuo e reconhecimento, destaca a importância da qualidade da liderança no compromisso e satisfação dos trabalhadores;
- Perda de eventos pessoais e preferências de teletrabalho: A significativa percentagem de trabalhadores que já perderam eventos pessoais ou familiares devido ao trabalho pode estar correlacionada com a alta preferência por opções de teletrabalho, sugerindo um desejo de maior flexibilidade para melhor gerir compromissos pessoais;
- Investimento em bem-estar e percepção de volume de trabalho: A percepção de que não há investimento suficiente no bem-estar dos funcionários pode estar relacionada com a percepção de um volume de trabalho excessivo ou invasivo no tempo pessoal.

#### **4.2 Proposta de plano estratégico para a felicidade organizacional**

Para desenvolver um plano estratégico focado na felicidade e bem-estar dos trabalhadores dos SAS/IPL, é essencial definir um objetivo geral, um propósito, bem como as principais áreas de intervenção identificadas na fase de diagnóstico e obtenção dos resultados.

Relativamente ao objetivo geral deste plano, propõe-se a criação de um ambiente de trabalho que promova a felicidade, o bem-estar e a satisfação dos funcionários, aumentando assim a produtividade, a retenção de talentos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional construtiva no setor público. Os desafios inerentes ao setor público frequentemente conduzem ao desinteresse e à resignação. Contudo, dada a importância crítica deste setor para a sociedade, este estudo visa estabelecer uma base sólida para que as lideranças possam implementar transformações nas suas áreas de atuação.

No que concerne ao propósito, é reconhecer e endereçar as necessidades holísticas dos trabalhadores, abrangendo aspetos físicos, mentais, emocionais e profissionais, para fomentar um ambiente de trabalho onde todos se sintam valorizados, apoiados e motivados.

Como principais áreas de intervenção, propõe-se:

#### Flexibilidade e autonomia no trabalho

- Promover modelos de trabalho flexíveis, incluindo opções híbridas e horários ajustáveis, para acomodar as diversas necessidades dos trabalhadores;
- Fomentar uma cultura de autonomia, onde os trabalhadores tenham liberdade para gerir as suas tarefas e horários, dentro de parâmetros que garantam a produtividade e o cumprimento dos objetivos.

#### Desenvolvimento e crescimento profissional

- Oferecer oportunidades contínuas de aprendizagem e desenvolvimento, incluindo formações, workshops e mentorias, para apoiar o crescimento profissional e pessoal dos trabalhadores;
- Encorajar a progressão de carreira através de caminhos claros e transparentes, reconhecendo e recompensando os esforços e conquistas.

#### Saúde mental e bem-estar físico

- Implementar programas de suporte à saúde mental, como acesso a terapias e aconselhamento, além de iniciativas de bem-estar físico, como atividades desportivas e ergonomia no local de trabalho;
- Promover uma cultura de cuidado e suporte mútuo, onde a saúde mental seja tão prioritária quanto a saúde física.

#### Reconhecimento e valorização

- Criar sistemas de reconhecimento que celebrem as conquistas individuais e em equipa, reforçando a importância de cada contribuição para o sucesso da organização;
- Estabelecer benefícios alinhados com as necessidades e preferências dos trabalhadores, como bónus, dias adicionais de férias e parcerias para serviços externos.

#### Equilíbrio trabalho-vida pessoal

- Assegurar políticas que promovam um saudável equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e a vida pessoal, minimizando o trabalho fora do horário e incentivando períodos de descanso e desconexão;
- Fomentar um ambiente que respeite e apoie as necessidades pessoais e familiares dos trabalhadores, incluindo flexibilidade para compromissos e emergências.

## Comunidade e pertença

- Fortalecer a sensação de comunidade através de eventos, celebrações e atividades que fomentem a interação e a construção de relações entre os trabalhadores;
- Promover a inclusão e a diversidade, valorizando as diferentes perspectivas e experiências, e criando um ambiente onde todos se sintam acolhidos e respeitados.

Este plano pretende guiar a construção de uma organização onde a felicidade e o bem-estar não são apenas aspirações, mas componentes integrados na cultura e nas práticas diárias, garantindo assim um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

### 4.3 Sugestões e cronograma

Para cada área de intervenção identificada neste plano, procedeu-se à definição de um plano de ação para implementação no ano de 2024, onde foram tidas em conta sugestões de baixo custo. Ainda neste âmbito, por forma a sintetizar a seguinte informação, foi desenvolvido um quadro resumo disponível para consulta no **Anexo I** do presente documento.

#### 4.3.1 Flexibilidade e modalidades de trabalho

Objetivo: Implementar modelos de trabalho híbridos e flexíveis até ao final do segundo trimestre de 2024, permitindo que 75% dos trabalhadores elegíveis possam optar entre trabalho presencial, remoto ou híbrido, com base nas necessidades da organização e dos próprios trabalhadores.

##### Ações

- T1 2024: Avaliação das funções elegíveis para modalidades de trabalho flexíveis;
- T2 2024: Desenvolvimento e comunicação da política de trabalho híbrido/flexível;
- T3 2024: Implementação piloto em departamentos selecionados e recolha de feedback;
- T4 2024: Ajustes na política com base no feedback e implementação organizacional completa.

##### Sugestões

- Horários Flexíveis: Permitir que os trabalhadores ajustem os seus horários de início e término de trabalho para acomodar obrigações pessoais, melhorando o equilíbrio entre vida profissional e pessoal;
- Sextas-feiras Curtas: Implementar meio-dia de trabalho às sextas-feiras, incentivando um fim de semana mais longo e promovendo o descanso e a recuperação;
- Rodízio de Teletrabalho: Oferecer a todos os trabalhadores a oportunidade de trabalhar remotamente um determinado número de dias por mês, reduzindo o tempo de deslocação e aumentando a satisfação.

\*T1 – 1º trimestre, T2 – 2º trimestre, T3 – 3º trimestre, T4 – 4º trimestre

### 4.3.2 Reconhecimento e valorização

Objetivo: Estabelecer um programa de reconhecimento que destaque mensalmente os trabalhadores pelas suas contribuições e realizações até ao final do terceiro trimestre de 2024.

#### Ações

- T1 2024: Desenvolvimento do programa, incluindo critérios de reconhecimento e recompensas;
- T2 2024: Comunicação do programa e formação de gestores para identificação e nomeação de trabalhadores;
- T3 2024: Lançamento do programa e realização do primeiro ciclo de reconhecimento.

#### Sugestões

- Programa de Reconhecimento “Estrela do Mês”: Instituir um programa onde colegas e gestores podem nomear trabalhadores para serem reconhecidos mensalmente pelas suas contribuições excecionais;
- Quadro de Agradecimento: Criar um espaço físico ou digital onde os trabalhadores possam postar notas de agradecimento ou reconhecimento para os seus colegas, fomentando um ambiente positivo;
- Dias de Apreciação: Organizar dias temáticos (ex: Dia do Café/Almoço, Dia do Elogio) onde todos são encorajados a expressar apreciação uns pelos outros de maneiras simples e criativas.

### 4.3.3 Saúde mental e física

Objetivo: Implementar serviços de apoio à saúde mental, incluindo acesso a sessões de terapia e atividades de bem-estar, para todos os trabalhadores até ao início de 2025.

#### Ações

- T3 2024: Parceria com prestadores de serviços de saúde mental e bem-estar;
- T4 2024: Desenvolvimento de um programa de bem-estar, incluindo sessões de mindfulness, workshops sobre gestão do stress, e atividades físicas;
- T1 2025: Lançamento do programa de suporte à saúde mental e início das atividades de bem-estar.

#### Sugestões

- Grupos de Caminhada: Incentivar a formação de grupos de caminhada durante pausas ou almoços, promovendo a atividade física e a socialização entre os trabalhadores;
- Sessões de Mindfulness: Organizar sessões regulares de mindfulness e meditação, conduzidas por um colaborador treinado ou através de recursos online gratuitos, para reduzir o stress;

\*T1 – 1º trimestre, T2 – 2º trimestre, T3 – 3º trimestre, T4 – 4º trimestre

- Workshops de Bem-Estar: Realizar workshops mensais sobre temas como gestão do stress, nutrição e ergonomia no local de trabalho, utilizando talentos internos ou parcerias com organizações locais.

#### **4.3.4 Comunicação e integração**

Objetivo: Fortalecer os laços entre os trabalhadores, melhorando assim a colaboração, a satisfação no trabalho e o clima organizacional.

##### Ações

- T1 2024: Definir e preparar o local/mural para receber as ideias;
- T2 2024: Realizar o primeiro encontro e agendar todos os encontros mensais, divulgando a agenda;
- Acompanhamento mensal e monitorização.

##### Sugestões

- Cafés Virtuais: Promover encontros virtuais informais onde os trabalhadores possam conectar-se e socializar, partilhando experiências e interesses fora do contexto de trabalho;
- Mural de Ideias: Criar um mural (físico ou digital) onde os trabalhadores possam sugerir ideias para melhorar o ambiente de trabalho, promovendo a participação e o envolvimento;
- Grupos de Interesse: Apoiar a criação de grupos de interesse ou clubes (ex: clube do livro, grupo de corrida) liderados por trabalhadores, para fortalecer as relações interpessoais e a coesão da equipa.

#### **4.3.5 Políticas de flexibilidade horária**

Objetivo: Oferecer flexibilidade no horário de trabalho para 80% dos trabalhadores, permitindo ajustes conforme necessidades pessoais, até ao segundo trimestre de 2024.

##### Ações

- T1 2024: Avaliação das possibilidades de flexibilidade horária por departamento;
- T2 2024: Implementação de políticas de horário flexível, incluindo janelas de trabalho obrigatórias e períodos flexíveis.

#### **4.3.6 Fomento ao equilíbrio trabalho-vida pessoal**

Objetivo: Reduzir em 30% os relatos de conflitos trabalho-vida pessoal através de políticas de flexibilidade e programas de bem-estar até ao final de 2025.

\*T1 - 1º trimestre, T2 - 2º trimestre, T3 - 3º trimestre, T4 - 4º trimestre

#### Ações

- T1-T2 2025: Avaliação do impacto das políticas de flexibilidade e bem-estar implementadas;
- T3 2025: Ajustes nas políticas e programas com base no feedback dos trabalhadores;
- T4 2025: Segunda avaliação do impacto, com ajustes conforme necessário.

#### **3.4.7. Monitorização e avaliação**

Objetivo: Estabelecer um sistema de feedback contínuo e avaliação de impacto de todas as iniciativas até ao final do primeiro trimestre de 2025.

#### Ações

- Durante 2024: Implementação de ferramentas de feedback e sistemas de monitorização;
- Início de 2025: Primeira ronda de avaliações de impacto e ajustes nas iniciativas;
- Final de 2025: Avaliação final do impacto das iniciativas e planeamento de ações futuras.

\*T1 – 1º trimestre, T2 – 2º trimestre, T3 – 3º trimestre, T4 – 4º trimestre

## Conclusões

A tese sobre o investimento na felicidade e bem-estar dos trabalhadores no setor público revela uma verdade incontestável. Organizações que priorizam o bem-estar de seus funcionários não apenas enriquecem a vida desses indivíduos, como também potencializam a eficácia e eficiência dos serviços prestados à sociedade. Através da análise detalhada dos gráficos apresentados ao longo deste estudo, é possível extrair conclusões valiosas que reforçam esta perspectiva.

Os dados recolhidos forneceram um panorama essencial para compreender as necessidades e preferências diversificadas da força de trabalho no setor público, nomeadamente nos SAS-IPL. A correlação entre os dados demográficos, preferências de trabalho e percepções de bem-estar com as sugestões propostas oferece um caminho claro para a melhoria.

A predominância de trabalhadores na faixa etária dos 36 a 50 anos e a significativa representação feminina sublinham a necessidade de políticas que equilibrem as exigências profissionais e familiares, bem como fomentem o crescimento de carreira. Este dado reforça a proposta de implementar horários flexíveis e Sextas-feiras Curtas, medidas que endereçam diretamente estas necessidades, promovendo um equilíbrio saudável entre vida profissional e pessoal.

A preferência expressa por modalidades de trabalho flexíveis, como o teletrabalho, revelada nos gráficos, valida a sugestão de um sistema de Rodízio de Teletrabalho. Tal abordagem não só atende ao desejo dos trabalhadores por uma maior flexibilidade, mas também contribui para a redução do stress associado ao deslocamento diário, impactando positivamente a qualidade de vida.

Os dados que demonstram um nível moderado de satisfação com a modalidade de trabalho atual e as políticas salariais sugerem uma oportunidade de aprimoramento nessas áreas. As iniciativas de reconhecimento, como o Programa de Reconhecimento “Estrela do Mês” e o Quadro de Agradecimento, são estratégias diretas para elevar a moral e o reconhecimento no ambiente de trabalho.

A evidência de sobrecarga de trabalho e a insatisfação com a compensação por horas extras nos gráficos apontam para a urgência de políticas que assegurem um equilíbrio entre as responsabilidades profissionais e o tempo pessoal. Os Grupos de Caminhada e as Sessões de *Mindfulness* são exemplos práticos de como as organizações podem apoiar o bem-estar físico e mental dos trabalhadores, promovendo um ambiente de trabalho mais equilibrado e saudável.

Além disso, a valorização de benefícios extra-salariais e a preocupação com o impacto do trabalho na saúde mental, conforme refletido nos dados, reforçam a necessidade de abordagens holísticas ao bem-

estar no local de trabalho. Os *workshops* de Bem-Estar abordam diretamente essa necessidade, oferecendo educação e recursos para a gestão do *stress*, nutrição e ergonomia.

Em síntese, a ligação entre os dados recolhidos e as sugestões apresentadas neste estudo evidencia um caminho fundamentado para melhorar significativamente a experiência dos trabalhadores no setor público. Ao adotar essas estratégias, as organizações não apenas promovem um ambiente de trabalho mais feliz e saudável, mas também elevam o padrão dos serviços prestados à sociedade, refletindo um compromisso genuíno com a excelência e o cuidado.

## Bibliografia

1. Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2011). *\*Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship\**. Oxford University Press.
2. Carapeto, C. (2023). *\*Liderança Transformadora no Setor Público: Liberdade, Imaginação e Criatividade\** (1ª ed.). Edições Sílabo.
3. Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *\*Psychological Bulletin*, 125\*(2), 276-302.
4. Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. *\*Academy of Management Journal*, 33\*(2), 233-258.
5. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *\*Journal of Applied Psychology*, 87\*(2), 268-279.
6. Helliwell, J. F., Huang, H., & Wang, S. (2019). New Evidence on Trust and Well-Being. In J. Helliwell, R. Layard, & J. Sachs (Eds.), *\*World Happiness Report 2019\** (pp. 18-43). Sustainable Development Solutions Network.
7. Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The Benefits of Frequent Positive Affect: Does Happiness Lead to Success? *\*Psychological Bulletin*, 131\*(6), 803-855.
8. Oswald, A. J., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). Happiness and Productivity. *\*Journal of Labor Economics*, 33\*(4), 789-822.
9. Saks, A. M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *\*Journal of Managerial Psychology*, 21\*(7), 600-619.
10. Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological Well-Being and Job Satisfaction as Predictors of Job Performance. *\*Journal of Occupational Health Psychology*, 5\*(1), 84-94.

## Anexos

### Anexo I - Quadro resumo - Sugestões e Cronograma

FLEXIBILIDADE E MODALIDADES DE TRABALHO		
Objetivo SMART	Ideias de Melhoria	Custo Estimado
Aumentar a satisfação dos trabalhadores em 20% até o final de 2024, permitindo maior flexibilidade de horário.	Horários Flexíveis	Baixo
Implementar "Sextas-feiras Curtas" em 90% dos departamentos até T3 2024.	Sextas-feiras Curtas	Baixo
Proporcionar a 50% dos trabalhadores a oportunidade de teletrabalho até T2 2024.	Rodízio de Teletrabalho	Baixo

RECONHECIMENTO E VALORIZAÇÃO		
Objetivo SMART	Ideias de Melhoria	Custo Estimado
Implementar um programa de reconhecimento mensal até o final de T2 2024, aumentando o engajamento dos trabalhadores em 25%.	Programa de reconhecimento “Estrela do Mês”	Baixo
Estabelecer um ambiente de apreciação contínua, com 100% dos trabalhadores participando até T4 024.	Quadro de agradecimento	Muito baixo
Realizar eventos de apreciação trimestrais com a participação de 75% dos trabalhadores até o final de 2024.	Dias de Apreciação	Baixo

SAÚDE MENTAL E FÍSICA		
Objetivo SMART	Ideias de Melhoria	Custo Estimado
Formar 5 grupos de caminhada até T2 2024, com a participação de 30% dos trabalhadores.	Grupos de caminhada	Muito baixo
Realizar sessões de <i>mindfulness</i> semanais, com 50% dos trabalhadores participando regularmente até T3 2024.	Sessões de <i>Mindfulness</i>	Baixo
Oferecer workshops de bem-estar mensais, alcançando 70% dos trabalhadores até o final de 2024.	Workshops de bem-estar	Baixo

COMUNICAÇÃO E INTEGRAÇÃO		
Objetivo SMART	Ideias de Melhoria	Custo Estimado
Aumentar a interação entre trabalhadores em 30% através de cafés virtuais até T1 2025.	Cafés virtuais	Muito baixo
Receber 50 sugestões de melhoria através do Mural de Ideias até o final de 2024.	Mural de ideias	Muito baixo
Criar 3 grupos de interesse até T2 2024, com a participação de 20% dos trabalhadores.	Grupos de interesse	Baixo